

Comment j'ai planté ma startup avant même de la lancer

Julien Maslard a imaginé VinMaské, un système permettant de découvrir à l'aveugle trois vins. Mais il a préféré avorter le projet avant même que celui-ci ne soit lancé. Récit d'un échec évité !

Temps de lecture : minute

1 juillet 2019

Passionné par l'entrepreneuriat depuis plus de 10 ans, j'ai dévoré des centaines et des centaines d'articles, de livres, d'interviews, de podcasts avec l'espoir qu'un jour, je pourrais moi aussi transmettre mon expérience de création de startup. Alors, lorsqu'il a été enfin l'heure de me lancer moi-même dans cette fabuleuse aventure qu'est l'entrepreneuriat, je croyais avoir tous les outils en main pour réussir mon projet, VinMaské. Il y a un peu plus d'un an, je communiquais officiellement ce projet au grand public qui permettrait de choisir un vin sans préjugés, pour son goût et non pour son étiquette et, tout ça, depuis son canapé.

J'avais déjà l'adrénaline qui montait en m'imaginant m'occuper des dizaines de commandes journalières passées sur le site alors même que celui-ci n'était pas encore en création. Je me voyais capitaine d'un navire navigant fièrement contre vents et marées. C'était magnifique ! Finalement, j'étais en train de construire un radeau bancal sur lequel j'allais m'aventurer, seul, au milieu de l'océan. Mais j'y croyais ! Et c'était ça le plus important.

Les 3 signaux faibles que j'aurais dû écouter

La réalité de l'entrepreneuriat m'a vite rattrapé. Et, après 18 mois d'aventure, il m'a fallu prendre un peu de recul et mener une profonde réflexion pour me rendre compte que VinMaské était voué à l'échec, avant même que le projet soit lancé. Plongé la tête dans le guidon, et ne souhaitant pas abandonner au moindre obstacle, j'ai persévéré encore et encore. Je me rends compte aujourd'hui que, depuis le début, plusieurs signaux auraient dû m'alerter sur le fait que je fonçais droit dans le mur.

" Ton concept est génial ! Mais je ne l'achèterai pas. "

En réalité, ce n'est pas comme cela que ça se passe. Lors du lancement du projet, j'ai eu de très nombreux retours positifs sur le concept et je me suis malheureusement focalisé sur ces retours sans réellement chercher à savoir si les personnes seraient prêtes à sortir leur carte bancaire. Oui, car il y a quelque chose de très subtil dans la psychologie humaine qui fait qu'on vous dira très facilement que votre concept plaît mais qu'on préférera passer sous silence les raisons pour lesquelles on n'achèterait pas votre produit. C'est une des raisons qui amènent de nombreux entrepreneurs à lancer leur activité sans trouver leur clientèle, et moi le premier. Pourtant, dès le début de l'aventure, il m'aurait suffi de creuser un peu plus en discutant avec les personnes intéressées pour mieux comprendre leur positionnement face à mes produits.

La question fondamentale du besoin et de la solution

En général, tous les entrepreneurs à succès vous diront qu'il est nécessaire de créer de la valeur avec un produit ou un service qui répond à un besoin spécifique. Malheureusement, au cours de mon aventure VinMaské, je me suis rendu compte que mon concept ne répondait pas réellement à un besoin. En effet, les amateurs de vins et les oenophiles ont l'habitude d'aller découvrir eux-mêmes de nouveaux vins en discutant

avec leur caviste ou en allant rencontrer les vignerons. De plus, leur proposer une dégustation à l'aveugle, c'est risquer de les déstabiliser face à leur domaine d'expertise, pas très vendeur comme message marketing... À l'aveugle, beaucoup de personnes sont perdues, même les meilleurs oenologues et sommeliers.

Les autres personnes qui pouvaient faire partie de ma clientèle s'intéressent un peu au vin mais ils apprécient surtout de partager entre amis les bonnes bouteilles qu'on leur aura dégotées. Elles ont rarement la démarche de découvrir elles-mêmes de nouveaux vins et ne sont pas plus sensibles que cela à une dégustation à l'aveugle, même si l'expérience peut leur être plaisante si elle est proposée entre amis. " Ton produit est génial, mais pas pour moi " : voilà, en gros, ce qui ressortait des échanges que je pouvais avoir avec la plupart des personnes qui s'intéressaient au concept. Ainsi, je me suis retrouvé dans une situation où la valeur apportée par le concept de VinMaské ne justifiait pas le prix de mes coffrets.

Les limites de mon modèle économique

Il me suffit de repenser aux heures passées sur mes feuilles Excel à essayer d'optimiser mes coûts et à multiplier les projections pour me rendre compte que sortir 10% de marge sur coûts variables n'était évidemment pas viable. Ces 10% correspondent à 3,33 euros nets pour un produit vendu à 40 euros TTC, auxquels il faut ensuite soustraire les charges fixes comme le loyer, le téléphone, l'électricité, internet, les salaires... autant vous dire que je n'allais pas me payer de sitôt ! À cette époque, je me disais que si certains comme Jeff Bezos l'avaient déjà fait, alors pourquoi pas moi ?! Il suffisait " juste " de vendre suffisamment de coffrets et d'activer les effets d'échelle pour assurer la rentabilité. Mon optimisme à toute épreuve aura eu raison de moi.

Je pouvais dégager théoriquement une marge sur coûts variables de 10%

pour chaque produit vendu, ce qui était loin d'être suffisant pour faire tourner l'activité. Je devais donc trouver des moyens de réduire de manière significative mes coûts. J'ai eu beau retourner le problème dans tous les sens, je n'arrivais pas à trouver la solution idéale à mettre en place rapidement. Pour vous donner une idée, mon produit principal était vendu à 39,90 euros TTC et comprenait un coffret de trois échantillons de vin + la bouteille du vin préféré. Les coûts se décomposaient comme tel :

- 40% en frais de transport
- 18,5% en reconditionnement
- 11% en packaging
- environ 30% pour la bouteille de vin.

Rien qu'avec les trois premières composantes, je me retrouvais déjà à 21,02 euros HT de coûts, alors même que la bouteille de vin n'était pas comprise dans le calcul. Pour un produit vendu à... 33,25 euros HT. Il ne faut pas être un génie des maths pour comprendre que la situation n'était pas viable. Rassurez-vous, ce ne sont pas mes connaissances en mathématiques qui m'ont porté préjudice. Pour tout vous avouer, je misais beaucoup sur le fait que les abonnés puissent goûter les vins pour acheter des bouteilles supplémentaires ce qui m'aurait permis de dégager une plus grande marge. Vous avez deviné... ça ne s'est finalement pas passé comme cela. J'ai fait l'erreur d'imaginer le parcours client à la place des clients.

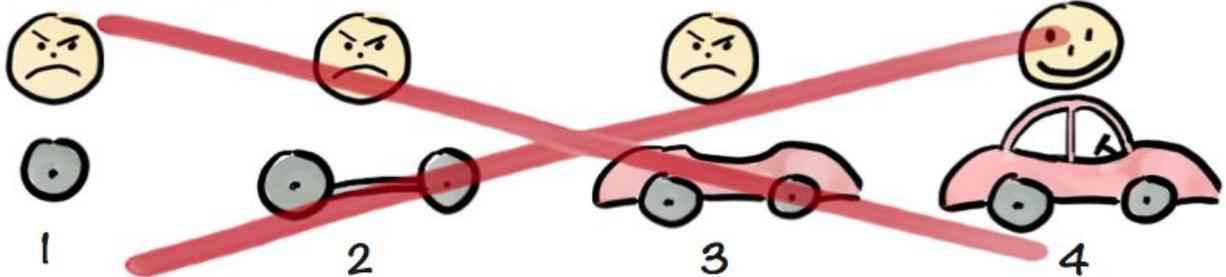
L'une de mes pires erreurs

En plus de mes soucis liés au produit et au modèle économique, je me suis rapidement retrouvé bloqué avec mon site internet. Il y a un an, à cette époque, j'étais très occupé par le lancement de mon activité et de ma campagne de financement participatif. J'avais donc opté pour la création et la maintenance de mon site internet par un prestataire. Tout fier d'inaugurer mon site flamboyant en novembre dernier, j'ai

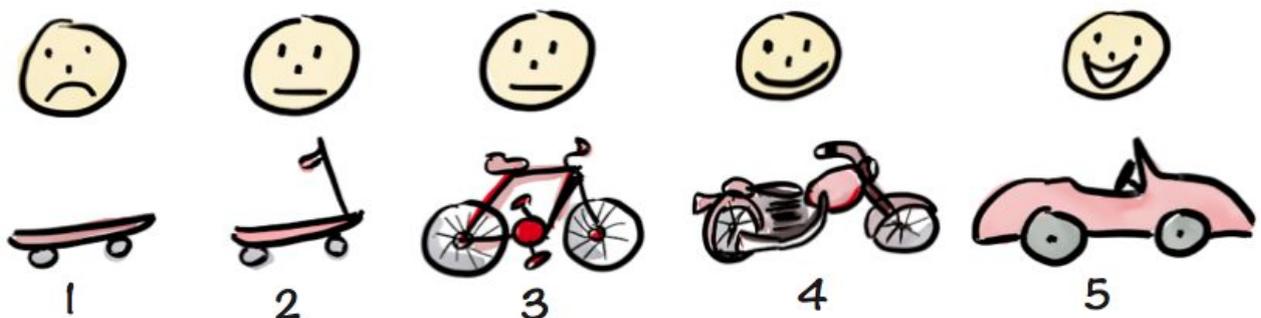
rapidement déchanté lorsque je me suis aperçu que j'avais très peu de flexibilité pour y effectuer des modifications. Pour un site qui m'avait coûté plus de 5000 euros sans compter le forfait fixe de 300 euros par mois pour l'hébergement et la maintenance, je devais encore repasser à la caisse pour ajouter la moindre section à ma page d'accueil...

Là où je m'en veux, c'est que cette erreur, je n'aurais jamais dû la faire ! Pendant plus de 10 ans à écouter et lire des entrepreneurs aguerris, je savais qu'il fallait autant que possible se débrouiller par soi-même. D'autant qu'aujourd'hui, de nombreuses solutions très faciles à mettre en place sont accessibles à des prix raisonnables : WordPress + WooCommerce, Strikingly, Wix, Squarespace, Shopify, Prestashop... Mais, pris dans l'élan du lancement de mon projet et de mon financement participatif, je me suis rêvé en capitaine de navire alors que j'aurais dû commencer par construire un skateboard.

Not like this....



Like this!



Cette équation que même les génies des maths ne peuvent résoudre

En début d'année 2019, il fallait donc que j'avance sur mon produit, sur mon modèle économique *et* sur mon site internet. En bref, je devais tout recommencer à zéro mais avec encore moins d'argent qu'au départ. J'ai donc commencé par prendre le temps de discuter avec le maximum d'abonnés et je suis allé chercher de l'aide auprès d'entrepreneurs expérimentés. Résultat, je faisais face à une équation très difficile à résoudre : celle de la valeur perçue VS la valeur réelle.

Pour faire simple, la confection et l'envoi d'un coffret de dégustation de 3 échantillons me coûtait 11,43 euros HT quand mes clients étaient prêts à le payer 5 euros, voire 10 euros TTC, bien loin du compte. Il fallait donc apporter de grands changements si je voulais que l'aventure continue.

L'heure du pivot a sonné

Les premiers produits de VinMaské, les coffrets de dégustation, devaient être arrêtés sous peine de compliquer ma situation financière, tout comme le site internet et son coût mensuel exorbitant. Pour autant, je ne souhaitais pas abandonner VinMaské ! J'étais convaincu, et je le reste, qu'en tant que clients, il est très difficile de pouvoir acheter un vin pour son goût et le plaisir qu'il nous procure, et non pour son étiquette. D'autant que les nombreux retours positifs des personnes qui avaient expérimenté le concept me motivaient à continuer le projet (note moyenne supérieure à 4,5/5 !).

Pourtant, à y regarder de plus près, la plupart des retours venaient principalement de personnes ayant été bénéficiaires d'un coffret cadeau, et surtout... personne ne réitérait l'expérience par la suite. Les feedbacks m'avaient permis de mettre deux éléments en avant :

- il fallait pouvoir partager à plusieurs cette expérience de dégustation
- le coût devait être plus accessible.

Nous avons donc décidé, avec la personne qui m'accompagnait à cette époque, de proposer un coffret de 3 bouteilles de vin masquées par du papier de soie pour garder la dimension d'une dégustation sans préjugés. Le virage du produit était acté !

Il fallait maintenant s'occuper du site internet. Je me suis donc attelé durant un mois à prendre en main WordPress pour y recréer notre site internet complet. Et je dois dire que, malgré quelques prises de tête, avec seulement 150 euros investis, j'étais vraiment satisfait du résultat ! Surtout lorsqu'on le compare aux 5000 euros dépensés six mois plus tôt... Je pouvais enfin modifier tout ce que je souhaitais comme je le souhaitais. Pour sûr, cette erreur-là, je ne la referai plus jamais.

Un nouvel avenir qui se voulait radieux

Fort de ces changements, je me suis remotivé comme jamais pour faire connaître VinMaské partout autour de moi et relancer toute cette dynamique que j'avais perdue. J'ai donc relancé les réseaux sociaux, redémarré ma prospection commerciale, recontacté mes fournisseurs, racheté des super vins. Après tout, de nombreuses box de vins avaient été créées et se partageaient aujourd'hui le marché, alors pourquoi pas moi ?! Il fallait y croire !

Et j'y croyais ! Mais cette nouvelle dynamique aura été de courte durée. À nouveau, je me retrouvais seul sur tous les fronts pour tenter de faire grandir ce projet qui me tenait à coeur. Les jours passaient, je ne voyais pas le bénéfice de mes nouveaux investissements et je commençais à douter de plus en plus de ma capacité à rendre cette activité rentable avant la fin de mes droits à Pôle emploi. Il était l'heure de se poser les bonnes questions.

Un choix crucial

Après toutes ces épreuves, je me retrouvais face à un nouveau dilemme : tout arrêter maintenant ou tout tenter et persévérer jusqu'à la fin de l'année. Sur les conseils de nombreuses personnes, j'ai longtemps voulu persévérer jusqu'à la fin de l'année et tenter de relancer l'activité avec notamment une commercialisation B2B de mon offre. Les coffrets de dégustation faisaient une belle alternative aux cadeaux clients traditionnels. Et j'étais convaincu que je pouvais me faire une place sur cet énorme marché. Cela aurait peut-être permis de relancer VinMaské et apporter de nouvelles opportunités.

Mais, après avoir longuement pesé le pour et le contre, je n'ai pas souhaité poursuivre l'aventure au risque de me mettre en danger financièrement. Ce projet m'avait animé pendant plus d'un an mais j'avais de plus en plus de doutes sur ma capacité à pouvoir un jour sortir un salaire avec cette activité. Peut-être que dans quelques temps je parlerai de cette décision comme d'une grosse erreur. Mais il y a, selon moi, une grosse différence entre se mettre soi-même en danger et mettre son entourage en danger. Et, dans mon cas, ce n'était plus simplement moi que j'engageais si je décidais de continuer l'aventure.

Il paraît qu'un entrepreneur doit savoir être résilient et persévérant. Je pense l'être et le parcours de VinMaské en est un bel exemple. Pour autant, je dissocie la persévérance et l'obstination et je crois bien que continuer VinMaské en l'état actuel aurait été purement de l'obstination et de l'entêtement.

Cette aventure, je me suis jeté dedans à corps perdu un après-midi de décembre 2017. En démarrant le projet VinMaské, je m'étais promis d'aller au bout de mon idée et de ne pas m'arrêter au premier obstacle. C'est peut-être même ce qui m'a mené à l'échec de ce projet. Si j'avais vraiment écouté les signaux faibles dont je vous parlais plus haut, je

l'aurais sûrement arrêté avant même de l'avoir lancé. Mais, à l'heure de faire le bilan, malgré ma déception que le concept n'ait pas percé qu'il ne m'ait pas permis d'en vivre, je suis fier d'avoir persévéré car ne rien faire du tout m'aurait nourri de regrets. Rien que pour ça, je revivrais 1000 fois cette expérience pour refaire 1000 fois ces erreurs.

10 erreurs que je ne referai plus

Venons en justement aux erreurs que j'ai pu commettre et que je ne referai plus. Pour nombre d'entre vous, certaines vous paraîtront basiques mais cela me semble important de les rappeler, notamment pour les jeunes entrepreneurs plein de fougue qui risqueraient d'oublier les fondamentaux. Voici donc ce que je retiens de ces 18 mois en tant qu'entrepreneur :

- Ne pas se lancer tête baissée. Le risque, quand on se lance dans l'entrepreneuriat, c'est de s'enfermer dans sa bulle et de ne plus écouter ni voir ce qu'il se passe autour de soi. En me lançant, je savais que je devais me nourrir de tous les feedbacks que je pouvais pour améliorer mon projet. J'ai rencontré et sollicité beaucoup de monde mais je me suis finalement mis des oeillères pour avancer coûte que coûte, et peu importe ce qu'on pouvait me dire. J'avançais droit dans le mur.
- Créer une vraie communauté. C'est une étape indispensable, selon moi, au bon lancement d'un projet, du moins en B2C, et notamment à la réussite d'un financement participatif. Ce sont les membres de votre communauté qui vous mèneront à l'étape suivante de votre projet. Chaque membre doit être un ambassadeur avec qui vous avez déjà échangé au moins une fois car ce sont eux qui vous permettront d'avoir vos premiers vrais feedbacks et d'itérer sur une meilleure version de votre offre.
- Combattre le syndrome de l'imposteur. Cela va de pair avec la création de communauté. En plus de rassembler de nombreuses

personnes autour d'une passion ou d'une problématique commune, il est très important de développer soi-même une expertise dans le domaine ciblé. C'est avant tout la première étape pour combattre le fameux syndrome de l'imposteur et se sentir légitime face à ses interlocuteurs. En l'occurrence, avant de lancer VinMaské, j'aurais dû m'atteler à aller rencontrer des vignerons, des cavistes, des amateurs de vin, à lire des bouquins sur l'oenologie et à suivre des formations. Cela m'aurait permis de créer un réseau et un début de communauté et légitimer ma position en tant que fondateur de VinMaské.

Finalement, j'ai passé beaucoup de temps à essayer de trouver un·e associé·e beaucoup plus compétent·e que moi dans le vin alors que ce temps aurait pu être consacré à améliorer mes propres compétences.

- S'assurer que son produit réponde à un besoin. C'est un des conseils les plus basiques du monde des entrepreneurs. Et pourtant bien trop souvent négligé. Il faut s'assurer auprès de sa cible que son produit réponde à un besoin. Certains exemples constituent des exceptions... qui confirment la règle. Mais si vous souhaitez assurer le succès de votre lancement, pensez-y ! En l'occurrence, pour ma part, les coffrets de dégustation ne répondaient pas réellement à un besoin. C'était plutôt un produit " plaisir " et donc largement offert en tant que cadeau, sans récurrence. Parfait pour les anniversaires, les fêtes, Noël... mais pas plus.
- Simplifier au maximum son offre. Une fois que votre produit aura été bien défini et qu'il répondra à un besoin spécifique qui parle à votre cible, ne cherchez pas à multiplier les offres qui vous permettraient théoriquement d'attirer plus de clients. Le risque, c'est que votre message marketing soit diffus et que vos potentiels clients soient perdus à travers les offres que vous proposez. De plus, cela risque de compliquer votre logistique et d'augmenter vos investissements s'il s'agit de produits physiques. Mieux vaut commencer avec un premier produit " basique ", votre fameux MVP (Minimum Viable Product) puis l'améliorer grâce aux feedbacks de vos utilisateurs, pour ensuite

développer d'autres offres qui répondront à d'autres besoins peut-être plus exigeants.

- Rester concentré. Quand on se lance dans l'entrepreneuriat, l'une des premières choses à faire consiste à trouver ses premiers clients. Et pour cela on imagine plein de stratégies différentes pour se faire connaître et gagner en visibilité : site internet, page Facebook, groupe Facebook, compte Instagram, Facebook Ads, Google Adwords, newsletter, création d'un blog, relations presse, concours de startups, prospection commerciale, partenariat, influenceurs, jeux concours... Rien que d'y penser, ça me fait mal au crâne. Je vous assure, vous ne pourrez jamais tout faire efficacement si vous vous dispersez autant. Et même si vous êtes 2, 3 ou 4 sur le projet, il vous sera compliqué d'être efficaces sur tous les fronts. Il me semble donc nécessaire d'identifier où se trouve votre cible et de vous focaliser sur les 2 ou 3 canaux d'acquisition qui toucheront votre marché. Et cela peut prendre du temps.
- Avoir un modèle économique viable. C'est évident, le modèle économique est la clé de voûte d'un business qui tourne bien. Alors ignorer ma difficulté à construire un business model viable sur une feuille Excel a été une de mes plus grossières erreurs. La problématique, c'est qu'on se réfère toujours à ceux qui ont réussi. Entendre parler des nombreux projets qui lèvent des millions sans dégager le moindre centime ne devrait pas être la norme. C'est pourtant ce qui m'a laissé penser que VinMaské pourrait fonctionner durant un temps jusqu'à atteindre un équilibre puis une rentabilité financière. Sauf que, pour ma part, je lançais l'activité uniquement sur fonds propres... avec à tout casser 10 000 euros. Les startups qui se permettent de vivre un temps sans gagner d'argent sont généralement financées par des fonds de capital-risque sur la base d'une technologie ambitieuse ou d'une forte croissance sur l'utilisation d'une application, ce qui n'était pas mon cas.
- Écouter *vraiment* ses clients. Encore un conseil des plus basiques mais

c'est une erreur qui revient souvent. Même beaucoup plus souvent qu'on ne le pense. On imagine le parcours client idéal pour construire la meilleure offre possible, le meilleur site qui existe ou la meilleure application au monde, alors que, finalement, cela ne correspond pas aux attentes des utilisateurs.

- Déléguer, mais pas n'importe comment. L'une de mes pires erreurs durant ces 18 mois aura été de passer par un prestataire pour créer la première version de mon site internet. Me débrouiller seul me terrorisait. Et pourtant, lorsque j'ai été mis au pied du mur et que je n'avais pas d'autre solution que de tout faire moi-même, j'ai pris le temps qu'il me fallait pour surmonter cet obstacle et mettre en place une solution beaucoup plus abordable. Alors, avant de déléguer, je me poserai désormais la question : suis-je capable de le faire moi-même ? Si je le suis, alors je le ferai, même si cela nécessite de retarder le lancement de mon projet. Si je ne le suis pas, j'irai chercher de l'aide auprès de personnes étant déjà passées par-là.
- Vouloir aller trop vite. Lorsque l'idée de VinMaské s'est concrétisée dans ma tête, je me suis persuadé qu'il fallait agir vite, avant que le concept soit lancé par quelqu'un d'autre. Et ce sentiment s'est encore accéléré lorsque j'ai découvert qu'il existait un concurrent qui proposait un produit très similaire à ce que j'avais imaginé. Cela m'a amené à bâcler le démarrage de mon projet. Avec du recul, j'ai même le sentiment de n'avoir pas pu profiter réellement de ma passion pour le vin, raison première pour laquelle je me suis lancé dans cette aventure. Alors, oui, la rapidité d'exécution est importante. Mais cela ne doit pas être au dépend de la base de votre activité qui doit être de qualité.

Ardent défenseur de la pensée positive, je suis convaincu que notre façon de penser influe sur notre bien être. Je me devais donc de terminer cette rétrospective sur une touche positive. Alors pour tout ça, je tiens à remercier tous ceux qui m'ont soutenu de près comme de loin dans cette aventure. Et j'espère sincèrement que cet article pourra aider de futurs

entrepreneurs à ne pas faire les mêmes erreurs que moi.

Et maintenant, le trou noir

Prendre la décision d'arrêter VinMaské me laisse un grand vide. J'ai comme la sensation d'être tombé dans un trou noir et de ne pas savoir comment en sortir. Du jour au lendemain, je me retrouve avec mes journées libres et vides de sens et un grand questionnement : qu'est-ce que je vais faire maintenant ?! De nombreux entrepreneurs qui revendent leur boîte passent par cette phase de questionnement. Pour certains, il peut même s'agir d'un véritable " deuil " tellement ils avaient un attachement particulier à leur société. Pour ma part, je ne ressens pas tellement ce " deuil ". Il faut dire aussi que je n'ai même pas l'impression d'avoir réellement donné vie à VinMaské ! Le projet aura vite été avorté... Je me pose en revanche sérieusement la question de comment rebondir après cette aventure. L'entrepreneuriat reste une passion et je sais qu'un jour, je retenterai l'aventure en capitalisant sur cette première expérience. Demain ? Dans 6 mois ? Dans 5 ans ? Je ne sais pas encore. À l'heure où j'écris ces lignes, je sais au moins une chose : je souhaite graviter dans l'univers des startups. Et, pour cela, je compte m'appuyer sur tout ce que j'ai appris durant ces 18 derniers mois. Ça semble être une excellente stratégie sur le papier ! Mon souci, c'est qu'après un an et demi à faire grandir ce projet, j'ai la sensation d'avoir développé de nombreuses compétences, sans pour autant avoir une expertise particulière. Slasher, vous avez dit ? C'est fort possible. Marketing numérique, customer success, business development, growth hacking... Ce sont des thématiques que j'ai abordées au cours de mes expériences professionnelles et sur lesquelles je souhaiterais continuer à travailler. Je suis prêt à relever des défis comme améliorer le référencement naturel d'un site ou mettre en place du growth hacking pour évangéliser un concept. Dans le même temps, je m'épanouis dans l'accompagnement de jeunes entrepreneurs sur leur stratégie de communication comme sur leur stratégie commerciale. Alors pourquoi ne pas professionnaliser cette activité en parallèle de mon prochain job ?

Article écrit par Julien Maslard