Comment Ornikar bataille pour moderniser le marché du permis de conduire

En hypercroissance, les scaleups connaissent des problématiques que les entrepreneuses et entrepreneurs ne sont pas toujours prêts à affronter. Maddyness a choisi d'interroger une poignée d'entreprises à succès afin de découvrir leurs recettes. Dans cet épisode, Benjamin Gaignault, cofondateur d'Ornikar, revient sur les méthodes utilisées avec Flavien Le Rendu pour installer leur concept d'auto-école en ligne.

Temps de lecture : minute

---

6 avril 2021

Ce nouveau format éditorial est soutenu par SAP

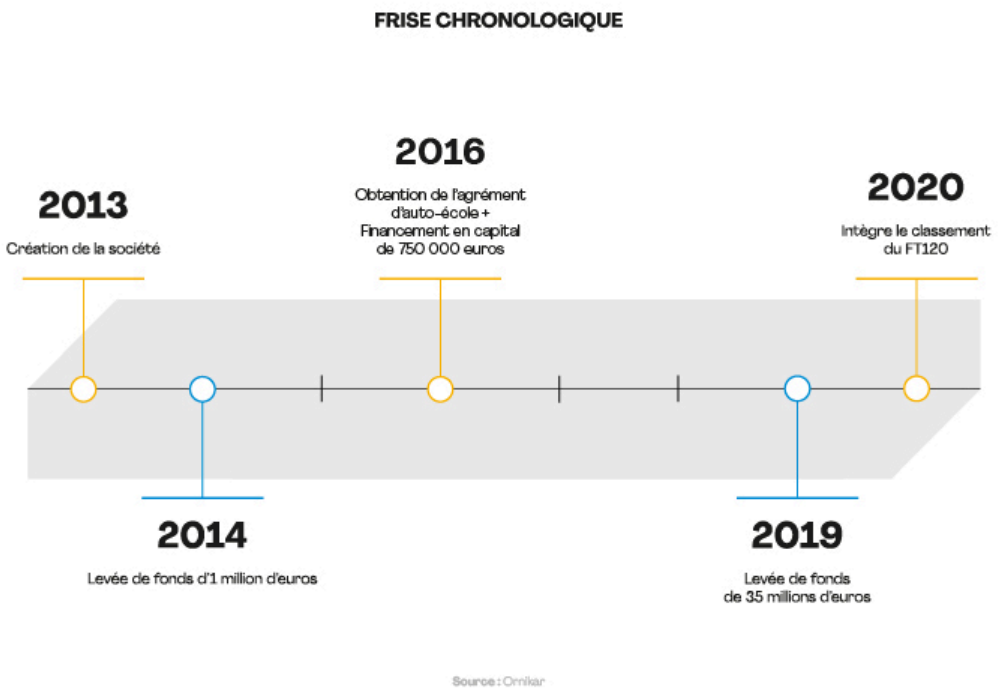
Lancer son entreprise à 24 ans est déjà un challenge, s'attaquer à un marché réglementé, syndiqué et véhiculé peut paraître complètement fou. C'est pourtant le défi que se sont lancés, en 2013, Benjamin Gaignault et Flavien Le Rendu avec Ornikar, une auto-école en ligne. Il faut dire que le marché a de quoi séduire : avec un million de nouveaux clients chaque année dont 750 000 en âge de passer le permis et une enveloppe moyenne de 2000 euros par client, son potentiel financier s'élève à près de 2 milliards d'euros. Sachant que la voiture autonome n'est pas près d'entrer dans notre quotidien, le secteur ne risque pas de voir les futurs candidats à l'examen disparaître de si tôt.

Pour se différencier des auto-écoles classiques, "*dont le taux d'insatisfaction est élevé*" selon Benjamin Gaignault, les deux associés imaginent un permis 2.0 où toutes les démarches sont réalisées en ligne,

de l'entraînement au code jusqu'à la réservation de ses heures de conduite, le tout pour un prix ultra-concurrentiel de 750 euros. Si le succès semble aujourd'hui frapper à sa porte, la startup - sélectionnée par la French Tech parmi les 120 entreprises les plus prometteuses du FT120 - a dû redoubler d'efforts pour survivre. "*Si j'avais su comment allait se passer les trois premières années, je n'y serais pas allé. Il faut être fou pour se lancer dans un secteur réglementé et véhiculé. Avec les véhicules, on peut bloquer des périphériques, organiser des manifestations qui dérangent*" , analyse avec recul Benjamin Gaignault.

Jouer avec la médiatisation

Sur le papier, le projet semble cohérent. C'était sans compter sur les syndicats des auto-écoles classiques, peu enclins à laisser ce nouveau concurrent venir grignoter leurs parts de marché. Trois mois après le lancement de la startup, qui n'a encore qu'un site vitrine et ne vend aucune prestation, les deux associés sont attaqués en référé devant le Tribunal de commerce au titre de l'article L213-1 du Code de la route, pour exercice illégal d'une profession réglementée. Leurs concurrents réclament tout simplement la fermeture du site et des réseaux sociaux de la marque. "*La peine encourue était de plusieurs dizaines de milliers d'euros et une peine de prison*" , explique Benjamin Gaignault, ce qui ne rassure pas les deux associés dont les finances ne leur permettaient pas d'engager des frais de justice inconsidérés. "*Nous avons trouvé un avocat qui nous a proposés un tarif assez bas, qui a misé sur la réussite de notre projet*" , poursuit l'entrepreneur, et son éventuel médiatisation en cas de succès. Un présage et un pari qui se révèleront payant.



L’affaire fait parler d’elle dans *Libération*, Le *Monde* mais aussi des médias internationaux tels que le *New York Time*s ou la BBC. Les deux fondateurs n’hésitent pas à jouer avec cette nouvelle notoriété et multiplient les interventions sur les plateaux de télévision, se présentant comme la petite startup qui ne craint pas les grandes. La polémique ne les effraie pas et ils assument de s’attaquer à un secteur dont ils veulent dépoussiérer les usages. Cette hypermédiatisation leur servira tout particulièrement puisqu’ils réussiront à lever un million d’euros auprès d’Elaia Partners et de Partech Ventures et d’entrepreneurs de renom : Marc Simoncini et Xavier Niel.

Connaître la loi et les règlements sur le bout des doigts

Cette première offensive envers la startup n’est que le début d’une longue bataille entre les fondateurs, les syndicats et l’administration

française. Mais loin de les échauder, elle les a motivés à se battre. En y repensant, Benjamin Gaignault et Flavien Le Rendu estiment que ce premier procès n'était que la première pierre d'un intense lobbying des syndicats envers l'administration française.

Pour devenir une auto-école, il faut obtenir un agrément délivré par l'administration française. Les conditions d'obtention sont relativement simples : un local de 25 m2, un lecteur DVD, une télévision et un enseignant rattaché à l'auto-école, entre autres. Fin 2013, les deux associés déposent le dossier, espérant obtenir un avis positif sous quelques semaines, comme c'est le cas habituellement. "*Nous attendions sans obtenir de réponse*" , regrette Benjamin Gaignault.

Faute de pouvoir exercer sans l'obtention de leur agrément, les deux associés ne se démontent pas. On a coutume de dire que deux des facultés essentielles des entrepreneurs demeurent la résilience et la flexibilité. Devant l'adversité ou l'échec d'un produit, le meilleur choix est parfois le pivot. Après avoir mis un pied dans le monde juridique pour se défendre lors de leur premier procès, les deux fondateurs "*apprennent par coeur les textes réglementaires relatifs à l'apprentissage de la conduite*" . Ils découvrent alors que "*les agréments sont uniquement obligatoires pour que l'enseignant puisse être rémunéré. Les produits d'apprentissage du code, tels que les tests en ligne, ne sont pas soumis à un l'obtention d'un agrément particulier* , détaille Benjamin Gaignault. À défaut de pouvoir s'attaquer immédiatement à l'apprentissage de la conduite, les deux fondateurs contournent la difficulté en se concentrant sur l'apprentissage du code de la route. En parallèle, ils espèrent bien obtenir leur agrément pour passer ensuite à l'étape suivante.

Créer son propre produit

Si les auto-écoles classiques incluent généralement celui-ci dans leur forfait, des livres et des DVD de code sont disponibles dans les grandes

enseignes. "*Nous avons sollicité les acteurs historiques comme le Code Rousseau pour travailler directement avec eux comme toutes les auto-écoles. Mais tous les éditeurs ont refusé de travailler avec nous*" , relate le cofondateur.

À lire aussi
#PermisPourTous: Ornikar, une startup bloquée dans sa volonté de moderniser l’auto-école

Ils attaquent à leur tour les éditeurs pour refus de vente devant les tribunaux tout en développant leur propre méthode. "*Nous avons essuyé un refus en janvier 2015 et en mars, deux mois plus tard, nous lancions notre propre méthode de code. Finalement, cela nous a permis d’avoir la main sur nos produits et de pouvoir adapter les séries pour offrir un produit adapté à nos clients*" . Les premiers clients sont au rendez-vous et, au bout de quelques mois, ils passent logiquement le code, l’obtiennent pour un certain nombre. Ornikar se retrouve alors à la case départ. Ses premiers clients, qui ont fini par obtenir leur code, cherchent

désormais à passer à l’étape suivante, la conduite.

Interpréter le droit à ses risques et périls

La startup ne proposant pas ce service, ses clients se tournent vers des concurrents. "*Lorsqu’ils annonçaient qu’ils avaient passé le code via Ornikar, ils les refusaient automatiquement*" , assure Benjamin Gaignault. Nous sommes alors en juillet 2015. À défaut d’avoir le droit avec eux, les deux associés décident de le tordre pour se l'approprier. "*Nous avons détecté une faille dans le droit, nous nous y sommes engouffrés. C’était une véritable opportunité*". Cette faille ? La loi permet la location de voiture avec double pédale pour l’apprentissage de la conduite, sans besoin d’obtenir un agrément.

Ornikar se rapproche alors d’enseignants et leur propose de changer d’activité. Plutôt que de vendre leurs services, ils loueront leur véhicule et offriront à titre gracieux, l’enseignement de la conduite. Un pari risqué. Le service est lancé en août 2015 et un mois plus tard, les demandes décollent. "*Nous avons misé sur les réseaux sociaux et ça a marché*" , se réjouissent à l’époque Benjamin Gaignault et Flavien Le Rendu. Un engouement de courte durée puisqu’ils sont rattrapés par leurs confrères. "*Ils ont poursuivi leur action contre nous et nous avons perdu. Les juges ont estimé en décembre 2015 que nous rémunérions l’enseignement et pas simplement la location de véhicule* "’, détaille Benjamin Gaignault, ce qui ressemble à un abus de droit. Cette réinterprétation et le jugement qui s’ensuit, les deux associés l’assument parfaitement comme si, pour réussir, tous les coups étaient permis. Ils continuent d’ailleurs dans cette voie en changeant leur marketing afin d'expliciter leur modèle. Mais cela aura un impact important sur leurs recettes.

Changer de nom, changer de ville pour passer sous le radar

Pour pouvoir avancer dans leur stratégie et commencer à être rentable, les deux associés ont besoin de leur agrément. Conscients qu'ils sont déjà dans le radar des auto-écoles classiques, ils décident de se faire discrets. "*Nous avons changé de ville et de nom pour faire notre demande d'agrément. Nous avons choisi de tenter notre chance à Nantes sous le nom de Marianne. C'était bien naïf de notre part*" , concède Benjamin Gaignault. Deux jours plus tard, ils sont repérés.

À lire aussi
Ces entrepreneurs qui sont impatients que les barrières à l'entrée disparaissent

Pour Ornikar, la situation est devenue catastrophique. Les fonds levés par les associés et les maigres recettes ne suffisent pas à faire tourner la machine, loin de là. "*Nous n'avions plus d'argent, le modèle de la double*

location ne fonctionnait pas bien" . La fermeture de l'auto-école est proche. Désespérés, avec 15 000 euros en poche, les fondateurs d'Ornikar n'ont plus grand chose à perdre. "*Nous avons décidé de frapper à toutes les portes, même au niveau du gouvernement*" . L'appel semble alors être entendu Le contexte a également évolué. Quelques mois plus tôt, en octobre 2015, la loi our la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques — dite loi Macron — avait été promulguée avec, pour objectif, de faciliter le passage en candidat libre. Ce que proposait Ornikar. Difficile de savoir s'il s'agit là d'un pur hasard mais le 31 mars 2016, la startup reçoit son agrément et peut enfin devenir une auto-école. Un nouveau bras de fer s'engage avec deux syndicats qui déposent un recours en justice devant le Tribunal administratif de Nantes qui finit par donner raison à Ornikar.

Convaincre les investisseurs de remettre du cash et structurer l'entreprise

Durant ces deux longues années, 2014 à 2016, les deux associés ont aussi dû faire face à une autre pression : celle de leurs investisseurs. "*Psychologiquement, c'était difficile. À chaque conseil d'administration, on se regardait dans le blanc des yeux. On expliquait ce qu'on faisait mais sans agrément, c'était compliqué. Le cash ne rentrait pas. Certains investisseurs avaient probablement fait une croix sur nous en pensant qu'on faisait partie des pertes*" , imagine sans filtre Benjamin Gaignault. Lorsque la startup vient leur demander un complément en avril 2016, ils acceptent de réaliser un petit bridge de 750 000 euros, censé les aider à tenir 8 à 12 mois. "*C'est comme si on avait affamé un lion pendant des mois et qu'on ouvrait tout d'un coup la cage*" , choisit comme métaphore l'entrepreneur. Les 4 enseignants qui travaillaient comme loueurs de véhicule opèrent désormais sous leur véritable fonction. De 7, la startup passe à 30 personnes. Comme pour toutes les entreprises de la tech, il s'agit d'un moment crucial. "*Une idée toute seule ne fait rien, c'est*

l’équipe derrière qui fait tout. Nous avons recruté Antonin Delfino comme Chief Marketing Officer et créé une direction tech, ce qui a vraiment contribué à faire décoller Ornikar" , tient à souligner Benjamin Gaignault. Pour croître rapidement, la startup mise aussi sur de grosses campagnes de communication.

À lire aussi
Comment gérer son expansion à l'international : les sept leçons d'Ogury

Les premiers résultats financiers sont encourageants. Alors qu’elle finissait 2016 dans le rouge, la startup réalise un chiffre d’affaires de 800 000 euros grâce à ses 20 000 nouveaux inscrits l’année suivante. Trois ans plus tard, la croissance est bien présente avec trois fois plus de nouveaux élèves (65 000) et 200 enseignants qui permettent de générer 3,2 millions d’euros de revenus.

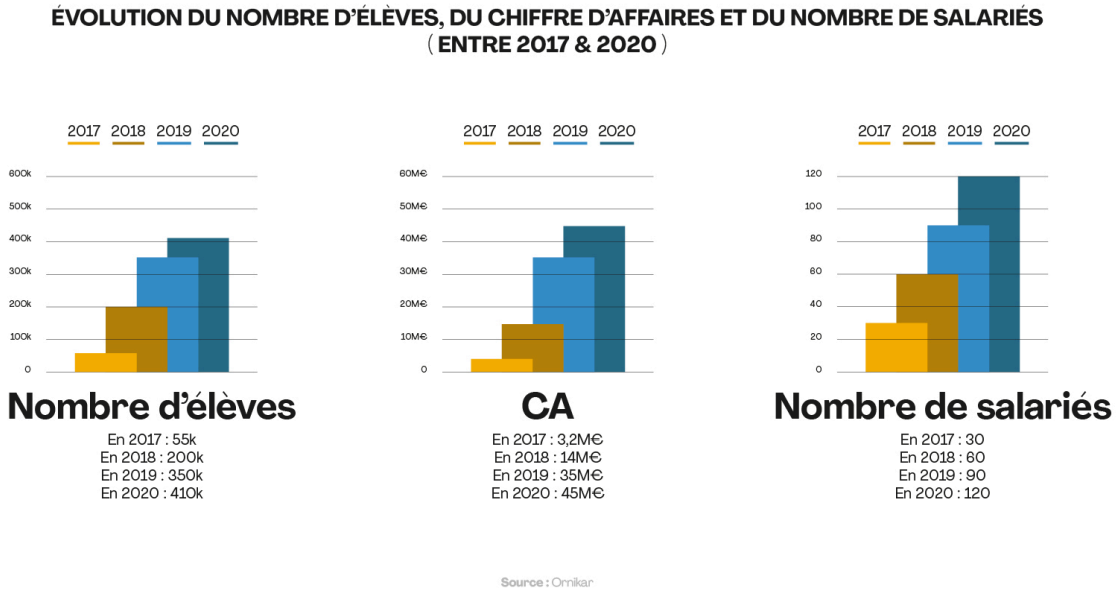
Le statut d’auto-entrepreneur pour réduire

les coûts

Lorsque Benjamin Gaignault et Flavien Le Rendu imaginent Ornikar, nous sommes en 2013. "*Uber vient d'arriver sur le marché français avec un business model de plateforme* , admet volontiers le cofondateur, Benjamin Gaignault en ajoutant toutefois que " *notre offre est bien différente : le droit français interdit aux enseignants de la conduite d'avoir une clientèle*
personnelle d'élèves. Le client d'un enseignant doit forcément être une auto-école. *C'est une garantie très importante pour les élèves qui ne peuvent donc contracter qu'avec une auto-école.* " Pour réduire les coûts et pouvoir proposer un tarif de base à 750 euros, les deux associés décident de ne pas salarier les enseignants. "*L'objectif était à la fois de proposer un prix différent*" et beaucoup plus attractif pour les candidats, "*mais avant tout de proposer une nouvelle expérience pour les enseignants*" , se justifie Benjamin Gaignault pointant par la même occasion l'important "*taux de turn over dans le secteur, un salaire au niveau du SMIC et un manque cruel de reconnaissance*".

Pour devenir moniteur d'auto-école, les enseignants doivent passer un diplôme qui coûte 10 000 euros. Après leur obtention, ils choisissent généralement d'exercer en tant que salarié ou montent leur propre auto-école. Dans ce cas, ils doivent faire une demande d'agrément... À ce constat, Ornikar oppose des conditions de travail "*libres*" et une meilleure rémunération, 25 euros de l'heure desquels il faut déduire les cotisations sociales, l'essence, la location de la voiture et l'assurance... Les enseignants qui travaillent avec Ornikar gagneraient ainsi 14, 80 euros de l'heure selon Benjamin Gaignault, deux fois plus que le SMIC horaire en apparence. À condition de ne pas prendre en compte la mutuelle et les congés payés, compris dans les contrats classiques. N'oublions pas, non plus que le SMIC est souvent le salaire proposé aux moniteurs débutants, qu'il peut évoluer avec le temps, ce qui n'est pas le cas de la

rémunération des "partenaires" d’Ornikar qui ne peut être réévaluée qu'en cas de renégociation contractuelle, quelque soit la ville où on habite.



De son côté, l’argument de la liberté est aussi à nuancer. Si Benjamin Gaignault assure qu’ils "*travaillent quand ils le souhaitent*" , un moniteur a demandé une requalification du “contrat de partenariat” en contrat de travail réel. Les arguments du plaignant se basent sur une dépendance à la plateforme. Une critique qu’Ornikar réfute. "*Je leur envoie un rappel au bout de 30 heures, leur indiquant qu’ils doivent diversifier leurs sources de revenus pour ne pas dépendre de nous,* assure le cofondateur. *En revanche, je ne peux pas les limiter, je ne vais pas pointer qui fait quoi chaque mois, ils n’ont pas de compte à me rendre. La seule sanction intervient lorsqu’il y a un manquement aux conditions du contrat*" .

Proposer des produits annexes

Pour se différencier de ses concurrents classiques, Ornikar a d’abord

décidé de miser sur des prix attractifs. Bien implantée dans le paysage, elle a maintenant choisi de diversifier ses services. "*Pour garder le contact avec les détenteurs du permis, nous avons pensé à proposer une assurance auto et des formations en plus* , décrypte le cofondateur. *La plupart des assurances ne proposent pas de constat en ligne. Il y a assez peu d'innovation*". La startup pointe trois axes d'amélioration nécessaires qu'elle compte mettre en œuvre : une meilleure expérience utilisateur en termes de design, une amélioration de la sélection du risque et la formation continue des conducteurs. La startup joue actuellement le rôle de courtier mais elle compte obtenir l'agrément d'assureur d'ici 5 ans... en espérant que la bataille juridique sera moins rude.

Si aujourd'hui la startup officie sans problème, les syndicats des auto-écoles classiques n'ont pas baissé les bras pour autant. Ornikar a déjà essuyé 18 procès depuis son lancement et les assignations continuent d'arriver sur leur bureau. "*Les syndicats alternent. Quand un procès se termine, un autre nous attaque. Nous avons gagné le dernier en date devant la Cour de cassation. Financièrement, cela nous coûte mais cela fait désormais partie de nos dépenses courantes. Grâce à notre levée de 35 millions d'euros, nous nous en sortons bien*" , explique t-il simplement, comme s'il n'était plus affecté par ces assauts.

> Rendez-vous sur le site Grow by SAP

En savoir plus sur Grow by SAP

Retrouvez les précédents articles de cette série :

Comment bien gérer le rachat d'un concurrent : l'exemple de GuestToGuest

Face à un pic d'activité : la réponse de Yousign à la crise

Comment gérer son expansion à l'international : les sept leçons d'Ogury

---

Article écrit par Maddyness, avec Grow by SAP