

Comment nous avons géré Privateaser sans chiffre d'affaires pendant 18 mois

Créé en 2014, Privateaser est rapidement devenu un acteur incontournable de la réservation de groupes dans les bars et restaurants. Mais la pandémie, qui a contraint les établissements à fermer leurs portes plusieurs mois depuis 2 ans, a bouleversé son activité. Nicolas Furlani, co-fondateur et CEO de Privateaser, revient sur cette crise et les leçons qu'il en a tirées en tant qu'entrepreneur.

Republication du 18 janvier 2022

Quand je lance Privateaser avec mes associés Alexandre Paepegaey et Raphaël Kolm, nous sommes fin 2014 et nous venons d'être diplômés. À part nos stages, nous n'avons aucune expérience professionnelle à notre actif. Mais l'effervescence de l'écosystème startup a fait émerger chez nous une forte détermination à entreprendre. Si nous étions alors loin des performances colossales d'aujourd'hui, les levées de fonds commençaient tout de même à croître de façon substantielle. La French Tech commençait à se développer. Nous étions déterminés à être de la partie.

Très vite, nous avons bénéficié du dynamisme de ce contexte. En développant notre entreprise dans la digitalisation de l'événementiel, nous sommes parvenus à lever des fonds tous les 2 ans jusqu'à collecter 13 millions d'euros en cumulé, et à poursuivre notre hyper croissance d'année en année...pendant 6 ans! L'avenir se présentait sous les meilleures auspices pour notre société. C'était sans compter sur l'arrivée d'une pandémie.

Quand tout allait (presque) trop bien

Nous commençons l'année 2020 en fanfare. Nous recrutons 20 nouveaux collaborateurs dont la moitié pour développer Madrid, notre priorité du semestre. Mi-février 2020, les premiers échos d'un certain virus, « le » COVID-19 à l'époque, nous parviennent. Nos investisseurs s'inquiètent et nous demandent de concevoir un business plan spécial prenant en compte quelques pertes de business sur les trois à quatre prochains mois. Nous nous prêtons à l'exercice en simulant une baisse de 30% de chiffre d'affaires sur les 4 prochains mois.

Le lundi 2 mars 2020, nous clôturons le rachat de YouShould, notre concurrent historique. C'est une immense victoire destinée à faire de Privateaser le leader incontesté sur le marché de la réservation de groupes, dans les bars et restaurants. Parallèlement, nos investisseurs s'inquiètent de plus en plus à propos du virus. Pour ma part, je commence juste à m'interroger sur le sujet. Nous enregistrons à peine 10% d'annulation, notamment parmi les événements B2B. Mais rien d'alarmant jusqu'au lundi 9 mars 2020 : nos investisseurs nous réunissent en urgence et nous mettent dos au mur. La crise est là. Elle est inévitable. L'Italie est déjà confinée. Les difficultés commencent.

Le confinement : comment éviter la faillite imminente ?

Trois jours plus tard, le 12 mars 2020, nous passons la journée avec notre avocat en droit social à étudier notre Business Plan. Nous nous attaquons à un défi inextricable : sauver notre entreprise. Nous commençons à être très pessimistes pour le chiffre d'affaires des 4-6 prochains mois. Notre activité s'écroule, et aucune aide d'Etat n'est encore d'actualité. Les mesures d'activité partielle ne sont pas encore annoncées et un plan de sauvegarde de l'emploi coûterait un semestre de masse salariale. C'est l'impasse...

Le lendemain, un vendredi 13, je réunis l'équipe pour lui faire prendre conscience de l'urgence de la situation et leur expliquer les choix qui s'imposent à nous à ce moment-là. Ce 13 mars 2020 est indubitablement la journée la plus dure que j'ai vécue au cours de ces 6 années d'entrepreneuriat

car une partie de l'équipe va devoir nous quitter. Je suis contraint de détruire en une journée ce que j'ai mis des années à construire : une confiance, des valeurs, des relations humaines, une mission, une vision... C'est la première fois qu'une session plénière avec toute l'équipe se termine par un silence glaçant, sans applaudissements. Le couperet tombe dès le lendemain avec l'annonce du confinement. Il en résulte que, sans chiffre d'affaires à l'horizon, toute l'équipe se retrouvera au chômage partiel à 100%.

Pendant que les habitants de la capitale fuient Paris pour se confiner ailleurs, nous organisons la réunion de crise numéro 2 avec nos investisseurs le lundi 16 mars 2020. À l'origine, elle était prévue pour clôturer un tour interne destiné à réaliser une levée de 30 millions d'euros. Elle est finalement consacrée à sauver l'entreprise. Nous comprenons à ce moment-là qu'une négociation difficile va commencer. En parallèle, des aides gouvernementales sont annoncées. L'Etat propose aux entreprises de s'endetter avec des PGE ou des prêts exceptionnels BPI. Nous bénéficions ainsi rapidement de plus de 2 millions d'euros de prêt.

C'était évident : étant donné notre besoin en cash avec la préparation de la levée, ces dispositifs n'allaient pas nous suffire. Nous avons dû entamer des négociations avec chacun de nos fournisseurs. À part Google, beaucoup d'entre eux ont été extrêmement coopératifs. Parmi eux, nos hôtes, Morning Coworking, dont le soutien a été précieux. Nous devons nous battre pour chaque euro, réduire drastiquement le cash burn (érosion des capitaux). Et surtout, nous allons avoir besoin de nos investisseurs.

En l'espace de quelques semaines qui nous ont parues interminables, nous trouvons un accord avec nos investisseurs pour sauver la société, financièrement du moins. Mais pour quel avenir ? Combien de temps va durer cette crise ? À quel point les comportements de nos clients vont-ils changer après la crise ?

Préparer le rebond

Une fois le financement de l'entreprise assuré et la trésorerie consolidée, nous avons pu prendre du temps entre fondateurs pour dessiner le futur. Il fallait mettre à jour le Business Plan au fil des annonces gouvernementales : prolongement du confinement, nouvelles aides du Plan Tourisme. L'actualisation des prévisions est un véritable casse-tête.

En octobre 2020, nous avons à peine le temps de savourer la reprise d'activité, que la deuxième vague que l'on redoutait tant se présente. Fin du round 1. Nous devons remettre notre équipe business en activité partielle totale. Tous les plans de reprise que nous avons pu construire depuis juin n'auront pas

duré longtemps. L'hiver va être long. Nous nous penchons sur l'exercice, avec lassitude. Nous ne voyons pas le bout du tunnel avant de nombreux mois. Pour une fois, nous avons vu juste, comme l'a noté avec un brin de malice notre CFO, Alexandre Paepegaey : *“Le positif dans cette affaire est que l'on aura jamais été aussi précis dans nos prévisions. Nous avons prévu 0€, nous avons réalisé 0€. 100% de précision ».*

En janvier 2021, nous préparons le lancement de JOY (joy.io), une solution logicielle pour aider les gérants de bars et restaurants à développer leurs réservations de groupe de plus de 10 personnes. La solution est complémentaire à Privateaser, et est destinée à aider les restaurateurs à sortir de la crise en développant leur activité événementielle. Le projet est très prometteur. Pendant 6 mois, nous mettons de côté l'exercice de prévisions et de mise à jour des Business Plans. Le scénario que nous privilégions ne prévoyait aucun chiffre d'affaires sur les 12 prochains mois. Nous mobilisons seulement une partie de notre équipe tech, sortie pour l'occasion du chômage partiel.

En mai 2021, les bars et restaurants rouvrent enfin leurs portes: Nous en profitons pour organiser un séminaire avec l'équipe « restante », composée d'environ 40 personnes contre 100, 15 mois auparavant... Certains étaient au chômage partiel total depuis plus d'un an.

Avec 4 commerciaux à mi-temps, nous nous lançons à la rencontre de nos clients pour leur présenter notre nouvelle solution et signer nos premiers contrats. Si le contexte s'est apaisé grâce à la campagne de vaccination, il n'était pas favorable à la vente d'un logiciel à frais fixes. Après tout, les gérants de restaurants sortaient de plus d'un an de crise. Nous misons sur le fait que notre solution les aide à se relever en développant un nouveau levier de croissance avec les groupes. Nous débordons alors d'énergie, de vitalité, de motivation. Notre raison d'être, qui consiste à rassembler, allait reprendre tout son sens après tous ces mois pendant lesquels la distanciation sociale était la loi.

Le retour des sourires... pour combien de temps ?

En juin 2021, les premières signatures tombent. Les retours favorables de nos clients à propos de notre nouvelle solution Joy ont été un véritable moteur de motivation. La croissance est enfin retrouvée. Nous pouvons donc recommencer à embaucher et inverser la courbe.

En octobre 2021, les ventes vont au-delà de nos attentes. Nous dépassons la barre des 200 000 euros de MRR (*Monthly Recurring Revenue c'est-à-dire les*

revenus issus des clients réguliers, ndlr) en quelques mois et nos clients continuent de nous conforter dans notre conviction. Que c'est bon de retrouver cette adrénaline de croissance, d'être dopé aux chiffres, d'entendre les commerciaux cumuler les signatures dans les bureaux. Cette dynamique positive nous a permis de recruter déjà 6 nouvelles personnes et nous venons d'ouvrir 10 postes. Le chiffre d'affaires mensuel de Joy est passé de 0 à 300 000 euros, nous permettant d'atteindre la rentabilité en cette fin d'année.

Nous sortons grandis de cette crise, en ayant saisi l'opportunité de basculer d'un business model marketplace à un modèle SaaS, nettement plus facile à piloter. Avec mes co-fondateurs, nous devons le succès et le rebond de Privateaser à chaque talent qui a fait partie de l'aventure. Nous sommes reconnaissants aussi bien à ceux qui ne sont plus à nos côtés aujourd'hui, qu'à ceux qui nous accompagnent toujours pour donner maintenant vie à Joy. La vague Omicron aussi brutale qu'inattendue de la fin d'année 2021 a remis à l'épreuve notre secteur, nous contraignant à encore jouer avec nos business plans. Nous abordons cette reprise épidémique comme une parenthèse à passer, ajoutant un défi supplémentaire mais qui n'entache pas la dynamique entamée depuis septembre 2021.

Nicolas Furlani, CEO et cofondateur de Joy et Privateaser