Take a Meal : retour sur 22 mois d’aventure et sur la fermeture du service

Dans cet article je souhaite vous partager un retour d’expérience honnête et sans storytelling de notre aventure à travers quatre leçons que nous avons apprises. Ce sera aussi l’occasion de vous expliquer notre démarche intellectuelle et la raison pour laquelle nous avons décidé de fermer le service.

Temps de lecture : minute

---

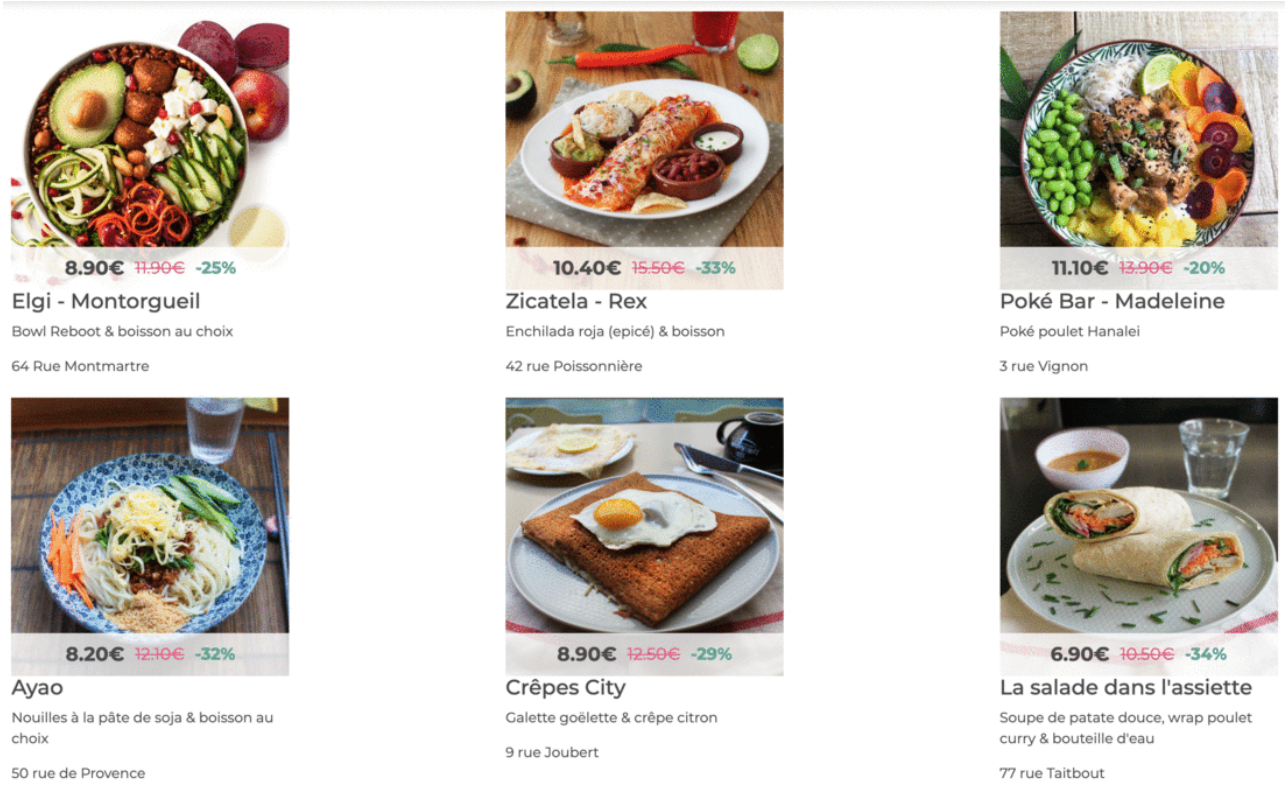
5 septembre 2019

En septembre 2017 j’ai fondé l’entreprise foodtech Take a Meal avec Raphaël Arroche et Julien Corbin. Julien codait la plateforme, Raphaël gérait le marketing et les finances, quant à moi je manageais les opérations et la prospection.

Nous avons d’abord lancé l’entreprise à Lille avant de conquérir rapidement Paris, incubés par l’EDHEC et StationF.
Aux yeux de tous nous semblions être sur des bons rails, c’est pourquoi notre décision de fermer définitivement boutique le 28 juin 2019 a provoqué une vague de surprise au sein de notre communauté.

Le concept

Take a Meal était une cantine digitale composée des menus du jour d’une centaine de restaurants à Lille et à Paris. Nous permettions à nos membres abonnés -surnommés les Takers- d’avoir accès quotidiennement à un espace coupe-file le midi dans tous nos restaurants partenaires ainsi qu’à des réductions allant de 20% à 50% sur leurs menus du jour à emporter.

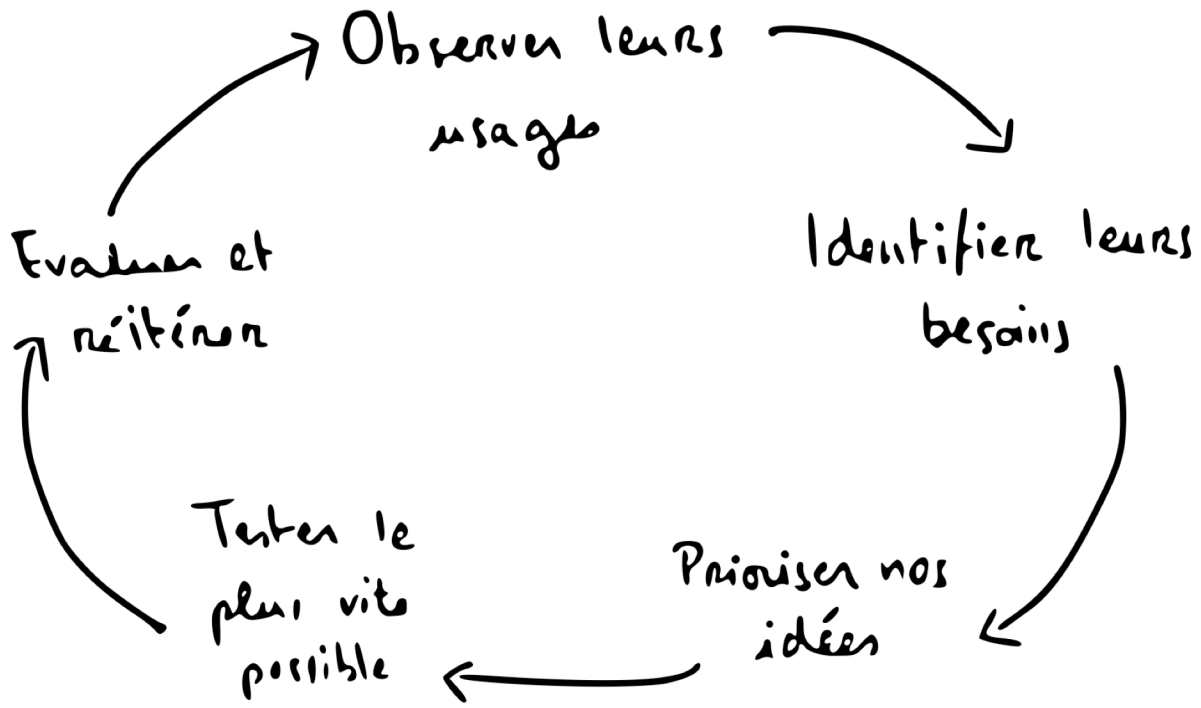


Notre mentalité

Notre unique objectif et obsession était ce que les anglo-saxons appellent le Product-Market Fit que nous aimions appeler entre nous la résonance avec le marché —lorsque votre service/produit répond si bien aux besoins de votre utilisateur qu'il s'ancre positivement et durablement dans son quotidien et qu'il le recommande vivement à tous ses proches, créant ainsi un effet de bouche à oreille croissant.

Dans notre cas nous estimions que cette résonance devait se manifester de la manière suivante :
• Un très haut degré de satisfaction de nos clients (note expérience client supérieure à 4,5/5 en moyenne)
• Une haute fréquence de commande (plus de 6 commandes/mois par utilisateur actif)
• Un taux de rétention supérieur à 75%
• Une recommandation du service virale : lorsque votre client devient "vendeur", ce qui peut se traduire par un NPS score de +70

En d'autres termes notre unique objectif était que nos utilisateurs et restaurateurs tombent littéralement amoureux de notre service. Si les commandes de nos clients étaient notre carburant, leurs retours d'expérience étaient notre boussole. Chaque commande était notée et commentée (avec une moyenne de 4,7/5). Au moindre problème ou doute (note <4) nous cherchions à comprendre pourquoi et entrions en contact avec nos utilisateurs. Nous adorions également inviter nos Takers pour les rencontrer et les écouter autour d'un verre : Le Customer Development était au coeur de notre stratégie.



Nous avons donc forgé notre vision par tâtonnement expérimental. Ce sont quelques uns de ces tâtonnements que je vous propose de découvrir ci-dessous :

1. Marché lillois vs marché parisien : David contre Goliath ?
2. Démarchage des restaurants : les techniques qui fonctionnent le mieux
3. L'abonnement dans la foodtech : To be, or not to be
4. Marketing digital ou traditionnel : quels canaux d'acquisition privilégier ?

Marché lillois vs marché parisien : David contre Goliath ?

Le marché du déjeuner au travail est extrêmement compétitif, ce qui offre un très vaste choix aux clients : restaurants sur place, à emporter, services de livraisons, snacks de supermarchés, boulangeries, cantines d'entreprises ou encore la gamelle cuisinée maison.

Les données importantes :

• L'exception française de la longue pause déjeuner au travail tend à disparaître et passe en dessous des 45min pour 57% des français
• Une part grandissante des travailleurs utilisent désormais des applications pour déjeuner

• La rapidité du service et la proximité du restaurants sont une exigence pour respectivement 83% et 93% d'entre-eux

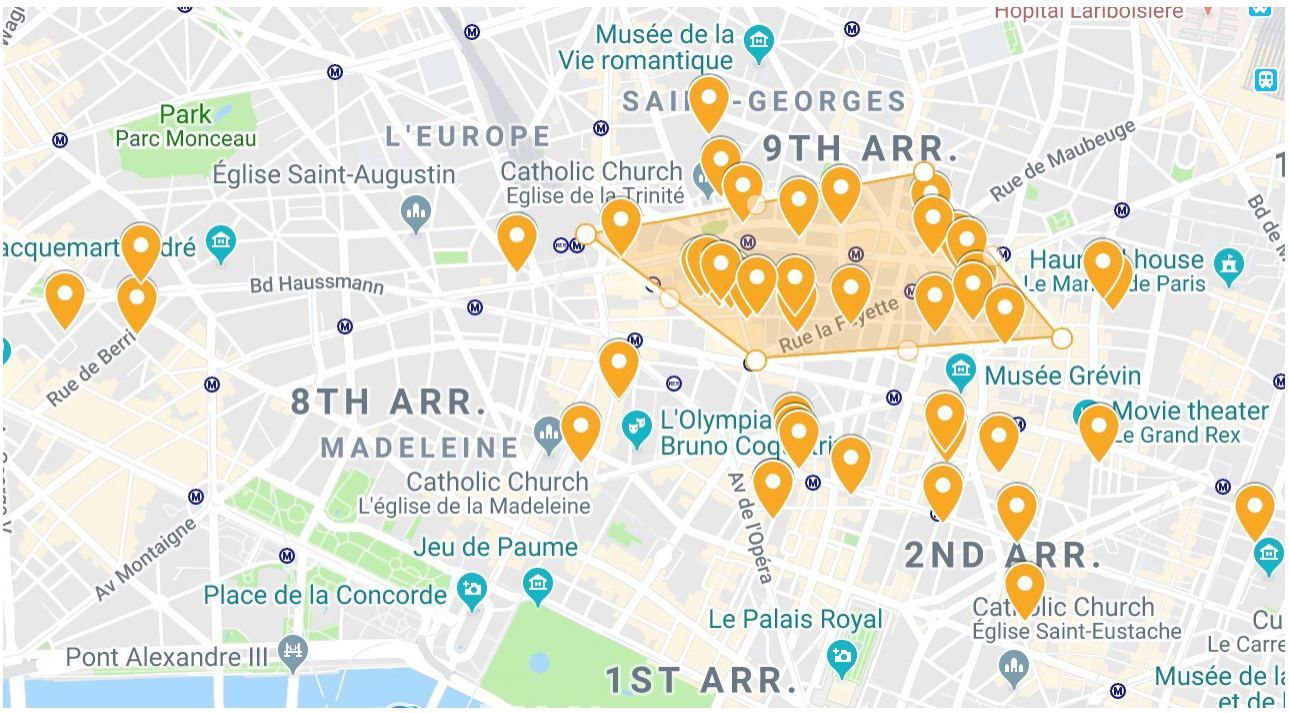
Nous avons commencé à nous développer sur le marché lillois, un marché à échelle humaine et que nous estimions globalement représentatif par rapport aux autres métropoles françaises. Lille nous a permis de nous faire les dents, de faire beaucoup d'erreurs et de changer plusieurs fois de modèle économique avec une relative souplesse.

Lille avait cependant quelques désavantages :

• Peu d'entreprises dans le centre de Lille et inversement peu de restaurants en dehors du centre de Lille : ce n'était pas l'idéal pour de la vente à emporter.
• Les files d'attentes pour déjeuner sont raisonnable, ce qui ne met pas en valeur l'aspect coupe-file.
• Idem pour le prix du déjeuner : il est possible de bien déjeuner pour moins de 10€ à Lille, les réductions apportées par notre service étaient donc moins alléchantes.

Les caractéristiques du marché lillois ne nous auraient donc probablement pas permis de faire prospérer l'entreprise sur le long-terme.

Depuis le premier jour, notre objectif a toujours été le marché parisien et plus particulièrement le 9ème, 8ème et 2ème arrondissements (+ la Défense) où la concentration en entreprises et en restaurants est très forte, les files d'attentes interminables le midi et les prix gonflés. Sans compter que les restaurants comme les clients sont beaucoup plus friands de nouveaux services dans la capitale.



Zone de lancement restaurants partenaires Take a Meal — Paris

Pour la petite anecdote, au début lorsque nous avons bougé à Paris je me suis retrouvé à faire des aller-retour Paris-Lille presque quotidiennement, rentabilisant mon abonnement TGV Max jusqu'à faire chuter le prix du ticket de train presque au même niveau de celui du métro — j'en profite donc pour remercier la SNCF sans qui ça n'aurait pas été possible !

Effectivement après notre lancement à Paris le marché était beaucoup plus réactif à notre offre mais que ce soit à Lille ou dans la capitale une barrière incontournable et spécifique au marché français revenait dans un très grand nombre de retours clients: la possibilité d'utiliser leurs titres restaurants.

Étant donné que Take a Meal était un intermédiaire entre clients et restaurants nous n'avions pas l'autorisation d'accepter les titres papier. Fort heureusement les différents émetteurs ont tous développé leurs cartes titres restaurants ainsi que leurs API de paiement permettant de faire transiter les paiements par leurs plateformes. Cette petite révolution dans le secteur permettait enfin aux acteurs comme nous d'accepter les paiements par carte titre restaurant !

Dans cet objectif, nous avons noué des partenariats avec Edenred, Sodexo et Lunchr. Malheureusement l'implémentation technique de leurs API s'est avérée être un défi peut-être trop grand pour notre petite équipe : nous n'avons eu le temps d'intégrer qu'une seule des trois applications de paiement avec une expérience et interface utilisateur qui ressemblait plus à un parcours du combattant qu'à un parcours client !

Démarchage des restaurants : les techniques qui fonctionnent le mieux

Au début nous allions jusqu'à nous lever à 6h du matin pour aller cuisiner bénévolement chez nos premiers restaurants partenaires, juste pour se mettre dans leur peau et mieux les comprendre.

Après plus de 600 rendez-vous et avoir accueilli une centaine de restaurants dans notre réseau, le démarchage est sans conteste devenu notre point fort. La courbe d'apprentissage n'a pas été linéaire mais plutôt exponentielle, les premiers mois nous parvenions à peine à accueillir deux/trois restaurants, à la fin nous avions un rythme de 1 contrat par jour ouvré pendant plus de 2 mois d'affilé et une méthode bien huilée.

Les restaurateurs sont sur-sollicités quotidiennement par toute sorte de vendeurs et nouveaux services, c'est un métier de passion et de sacrifices qui forge le caractère, tout cela a pour effet de mettre tout le monde sur la défensive, ce qui rend le premier contact périlleux. Le moindre faux pas ou doute sur vos intentions et c'est la porte assurée, il faut donc baisser les armes et venir en toute transparence et honnêteté en expliquant votre démarche tout en choisissant le moment le plus opportun pour votre interlocuteur (souvent juste après le service quand la pression retombe un peu). N'en dites pas trop au premier contact, l'essentiel c'est de prendre d'abord un RDV le plus vite possible pour avoir du temps et son attention.

Une fois en RDV, il est essentiel d'essayer de créer une vraie relation chaleureuse tout en cherchant à comprendre leurs préoccupations avant d'essayer de leur vendre quoi que ce soit. D'abord parce que c'est plus agréable et surtout parce que ça permet de comprendre à quels besoins votre service peut répondre de manière pertinente et donc adapter votre argumentaire.

Quelques leçons apprises :

Le paradigme initial c'est que cela demande toujours moins d'effort pour votre interlocuteur de rester au statu quo en refusant la collaboration plutôt que de dépenser son précieux temps à monter le partenariat. Comme toujours il y a une résistance naturelle au changement, il est impératif de renverser ce paradigme — c'est-à-dire rendre le "oui je souhaite collaborer avec vous" moins contraignant pour lui que le "non". Pour cela il faut supprimer au maximum la résistance au "oui" (les risques qu'il prend, l'engagement et son temps de travail) et les basculer sur la résistance au "non".
Mon retour d'expérience : Au terme d'un RDV d'introduction le restaurateur doit parler du projet à son associé avant de pouvoir décider quoi que ce soit, il vous propose donc de vous rappeler pour vous tenir au courant… Une erreur classique serait de s'en tenir là, avec 90% de chance qu'il vous oublie et que vous deviez le relancer en vain.

Une bonne alternative est de faire en sorte de planifier systématiquement une seconde rencontre dans vos agendas respectifs pour la prochaine étape : "Mon agenda est très chargé… le plus sage c'est que l'on se réserve un créneau ensemble dès maintenant. Vous m'appellerez pour le modifier dans le pire des cas."

Le statu quo est renversé : il est plus facile de suivre logiquement le planning convenu ensemble que de faire la démarche de s'en extraire : plus besoin de le relancer, pour le restaurateur ne rien faire revient à "nous allons travailler ensemble".

De manière générale : À chaque interaction, toujours planifier ensemble clairement la prochaine interaction. Refusez le contact par e-mail qui, pour les restaurateurs, n'est pas efficace. Privilégiez d'abord les RDV en tête-à-tête, puis les appels téléphoniques et textos. Le porte à porte organisé est très efficace mais pour prendre des RDV seulement avec beaucoup de restaurants successivement.
Toujours confirmer votre rendez-vous la veille par texto : non seulement pour s'assurer que votre interlocuteur ne vous a pas oublié mais aussi parce que c'est une attention appréciée.

La notion de "sans engagement" est extrêmement rassurante : si vous pouvez permettre à vos prospects d'effectuer un essai de votre service sans engagement, ni frais liés, c'est un outil puissant lorsque vous avez encore tout à prouver. Nos contrats de partenariat étaient sans engagement, fondés sur l'intérêt mutuel et la confiance, les ruptures de contrats étaient rarissimes.

Au niveau des outils, le CRM monday.com faisait parfaitement le travail.

Capture d’écran monday.com

L’abonnement dans la foodtech : To be, or not to be

À l’origine le modèle économique de Take a Meal était inspiré de la startup américaine Mealpal, fondée par Mary Biggins. C’est un modèle original pour le secteur : Le client choisi un abonnement mensuel (12 repas à emporter de 6,49€ ou 20 repas de 5,99€) à utiliser auprès des restaurants partenaires. Au bout de 30 jours votre abonnement est renouvelé automatiquement et vos repas inutilisés expirent — je vous laisse deviner par vous-même comment Mealpal se rémunère.

Nous sommes partis du même concept en essayant de l’adapter au marché français et nous nous sommes rapidement rendu compte que les clients réclamaient plus de flexibilité.

Nous avons donc diversifié notre offre pour mieux s’adapter aux besoins de chacun avec l’offre à 8 repas, puis dans un second temps celles à 4 et 16 repas par mois.

Nombre de repas par mois	4	8	12	16	20
Prix par repas	7,49 €	6,99 €	6,49 €	6,24 €	5,99 €
Prix mensuel	29,96 €	55,92 €	77,88 €	99,84 €	119,80 €

Grille des prix avant le 7 janvier 2019

Trois problèmes sont alors survenus :

1. La polarisation des Takers sur les offres basses, grossièrement : 50% pour le pack de 4, 30% sur le pack de 8 et 20% sur le pack de 12. Notre stratégie consistait à les inciter à monter en gamme progressivement, ce fut un échec : trop contraignant pour les clients qui avaient peur

de perdre leurs repas.
2. Nous avions des scrupules et remboursions presque systématiquement les repas inutilisés… autant dire que nous n'étions pas près de gagner notre vie.
3. Le coût d'acquisition était trop important et la rétention de 35% seulement, un vrai panier percé.
Nous avons mis un petit moment à trouver un nouveau modèle économique plus performant répondant aux attentes de nos clients et plus en phase avec nos valeurs.

Nous avons finalement développé la V2 de Take a Meal : la cantine digitale.

• Plus d'engagement sur le nombre de repas par mois, plus de packs de repas
• Un droit d'adhésion mensuel de 9,99€ sans engagement
• Des réductions variant entre 20% et 50% quotidiennement
• Toujours l'espace coupe-file.

Ce nouveau modèle avait plusieurs avantages :

1. Plus attractif car plus de flexibilité pour les Takers.
2. Un coût d'acquisition plus bas (nous offrions le premier mois en test et parfois un code promo de 5€) et une rétention en amélioration autour de 45–50% (mais toujours trop basse).
3. La possibilité d'intégrer le paiement en carte titre restaurant.

Malgré un changement de modele économique, deux défis persistaient :

1. Les clients devaient commander leur repas et réserver leur créneau de retrait avant 11h du matin. C'était l'un de nos leviers de négociation avec les restaurateurs qui appréciaient beaucoup de recevoir les commandes avant le service. Avec le recul je pense que cet avantage ne faisait pas le poids par rapport à la contrainte que cela représentait pour les clients.
2. Les deux modèles économiques étaient fondés sur un abonnement. C'est une source de revenu très séduisante car stable et récurrente. Cette obstination fut probablement une erreur : dans l'imaginaire collectif français le concept d'abonnement est profondément ancré comme étant un synonyme d'engagement, peu importe si votre offre est sans engagement.
Pour nos clients, la liberté de pouvoir choisir leur repas au dernier moment et de ne pas être "engagé" avait plus de valeur à leur yeux que ce nous pensions.

Marketing digital ou traditionnel : quels canaux d'acquisition privilégier ?

Notre approche était de tester un maximum de canaux marketing pour identifier les deux/trois canaux les plus performants. Voici un retour d'expérience sur quatre d'entre-eux, 2 digitaux et 2 plus traditionnels.

1 - Facebook Ads

Je serai assez bref sur ce premier car il existe énormément de ressources en ligne et que son efficacité a été prouvée maintes fois - bien que j'ai l'impression que l'outil soit en perte de vitesse.
Dans notre cas Facebook Ads n'a jamais été rentable lorsqu'il s'agissait de déclencher des ventes, peu importe les combinaisons de types de campagnes et de segmentations. Nous avons dépensé peut-être trop de temps et de budget dans cette solution qui ne correspondait finalement pas à notre service avant de la mettre de côté.

2 - Scrapping + mass inmails

Pour les non initiés, scrapper c'est récupérer une grande quantité de données affichées sur un site internet à l'aide d'un logiciel, plutôt que de le faire manuellement.

C'est un outil puissant et très utile si vous souhaitez par exemple récupérer des listes de personnes qui pourraient être intéressés par votre produit/service : vous pouvez trouver dans quels groupes Facebook ils se réunissent ou bien cibler des entreprises sur Linkedin et scraper les profils ciblés.

Vous pouvez ensuite contacter ces personnes :

• soit par e-mail, en trouvant le pattern et serveur de leur entreprise, exemple : "prenom.nom@entreprise.com"— ce que je ne vous recommande pas en B2C, d'abord parce que ce que ce n'est pas autorisé, et ensuite parce que le spam e-mail c'est désagréable pour tout le monde et mauvais pour votre image de marque.
• soit en envoyant des milliers de messages d'invitation Linkedin personnalisés, méthode que j'apprécie tout particulièrement pour son efficacité. En outre, cela permet de créer une audience ciblée plus long-terme lorsque que vous partagerez la communication de votre entreprise sur Linkedin.

Pour les outils de scrapping gratuits je recommande : Data Scraper (pour sa prise en main rapide) et Web Scraper (pour la visualisation en arbre des actions). En revanche si vous cherchez une solution beaucoup plus complète et plus puissante, je vous conseille vivement Phantombuster.

Messages d’invitation Linkedin automatiques via Phantombuster

3- Événements en entreprise

L’organisation d’événements dans les entreprises que nous ciblions était de loin le canal le plus rentable en terme d’acquisition client mais aussi le plus chronophage.

Nos clients n’étaient techniquement pas les entreprises en elles-même mais elles faisait office d’un formidable relais de communication.

Notre approche était de contacter les Office Managers ou bien le service RH et de leur proposer d’offrir un petit déjeuner à toute leur entreprise. Nous en profitions pour présenter le service et les inviter à le tester le midi même avec des offres promotionnelles personnalisées.

Cette initiative était très bien accueillie par les employés et nous permettait d’avoir un contact direct avec nos nouveaux clients qui, sensibilisés par notre démarche, étaient plus enclin à nous donner des retours d’expériences de qualité.

Conseils : Si vous repartez de votre présentation sans vendre, c’est perdu ! Il faut absolument optimiser l’événement pour qu’ils s’inscrivent dans l’instant, sinon ils vous oublieront aussi vite que vous êtes entre dans leur vie. Nous ramenions plusieurs ordinateurs armés de codes promo avec quelqu’un en charge d’aider les gens à commander leur repas pour le midi même. En partant nous affichions le code promo en grand sur leur frigo d’entreprise.

4 - Création et distribution de flyers

Canal traditionnel par excellence, les flyers ont été très pratique lorsque nous devions cibler une zone géographique précise, faire connaître notre service et communiquer une offre promotionnelle.

Encore fallait-il que nous réussissions à capter l’attention des passants… Après beaucoup de tentatives, voici une astuce qui a bien fonctionné : Récolter l’ensemble des avis négatifs de vos 3 plus gros concurrents et faire un classement pondéré des plus grandes plaintes et douleurs de leur clientèle.
Cela permet de créer un message qui résonne et a plus d’impact. Les codes promos permettent de comparer les résultats des différentes campagnes.

Lorsque vous êtes une petite équipe et que vous voulez frapper fort en distribuant 20000 flyers en 2 semaines comme nous l’avons fait dans le 9ème arrondissement, il est presque indispensable de renforcer ses effectifs en proposant par exemple des missions aux étudiants sur les plateformes comme Side.

Pensez également à vous équiper d’accessoires qui attirent l’oeil des passants et à choisir vos emplacements stratégiquement !

Si vous m’avez suivi jusqu’ici vous commencez déjà à avoir quelques éléments de réponse en ce qui concerne les raisons de la fermeture du service.

La viabilité économique de notre entreprise dépendait directement de son nombre d’utilisateurs et donc de la résonance avec le marché dont je vous parlais. Malgré toutes nos itérations ces deux dernières années nous ne sommes tout simplement pas parvenus à déclencher cet effet de levier permettant au service d’être économiquement intéressant.

Pourquoi n’avoir pas persévéré davantage ?

Nous avons développé Take a Meal à la sortie de nos études, la vérité c’est que nous étions dans des situations personnelles plutôt précaires, sans rémunération ni allocation et dépendants de la générosité et de l’hospitalité de nos proches, ce qui n’est pas soutenable sur le long-terme. Nous nous sommes donc fixé cette date fatidique d’été 2019 pour atteindre nos objectifs, ce qui nous a longtemps motivé a nous dépasser, mais les objectifs n’ayant pas été atteints une fois arrivés a l’échéance nous avons respecté notre engagement.

Pourquoi n’avoir pas levé de fonds pour vous permettre de continuer ?

Nous étions tous les trois alignés sur la même conviction : lever des fonds avant d’avoir des preuves tangibles de l’intérêt économique d’une entreprise ne correspondait pas à notre vision. Nous ne souhaitions pas devenir un énième projet qui survie artificiellement en jouant à la roulette pour trouver sa rentabilité. Nous avons préféré mettre un terme à l’aventure.

“Soit on meurt en héros, soit l’on vit assez longtemps pour s’avilir.” — The Dark Knight, Double-Face à Batman.

En entrepreneuriat il y a deux types d’échecs :

1. Lorsque vous avez une idée mais que vous ne parvenez pas à l’exécuter : un échec pur et simple.
2. Lorsque vous avez une vision, que vous parvenez à l’exécuter à peu près correctement, mais que vous vous rendez compte que vous aviez tout simplement tort : le marché n’a pas réagit comme vous l’imaginiez, c’est le jeu.

J’aime penser que nous faisions partie de cette deuxième catégorie.

Je souhaite remercier tous nos restaurants partenaires de nous avoir accordé votre sympathie et votre confiance. Merci également à tous nos clients pour avoir utilisé notre service et nous avoir aidé à l’améliorer. Enfin merci à tous ceux qui nous ont soutenu et qui nous ont aidé à porter ce projet, vous êtes nombreux !

Je garderai un superbe souvenir de cette expérience grâce à vous et je vous en suis très reconnaissant.

L'article original de Clément est à retrouver sur Medium

Article écrit par Clément Sciberras