

# Pourquoi les startups doivent suivre l'argent, et non un modèle

Je vois une épidémie croissante de startups s'appuyer sur des concepts d'école de commerce infaillibles et des stratégies à la mode. J'ai trois exemples récents de startups qui m'ont contacté - elles ont fait tout ce qu'elles étaient censées faire, tout ce qu'on leur avait dit de faire, mais elles ont quand même échoué. Il y a un fil conducteur entre les trois : elles ont toutes commencé avec un très bon plan.

---

Les startups suivent un modèle commercial établi car il est plus facile d'obtenir une traction de cette façon. Ou du moins quelque chose qui ressemble à de la traction. Je ne suis pas surpris par la tendance, et ce n'est pas forcément nouveau. Je ne parle pas des rêveurs ici, mais de ceux qui peuvent aller assez loin : ils ont des clients, ils ont des employés, parfois ils lèvent même des fonds et font les gros titres. Ils ont souvent l'air d'être plus gros et plus sexy que leur bilan. Et ce genre de succès creux alimente le mythe : obtenez la bonne idée, suivez les étapes, gagnez de l'argent.

Mais ça ne marche pas comme ça. En fait, au démarrage, c'est l'inverse. Gagner son premier euro (ce premier euro de revenus, qui ne vient ni de votre

maman, ni vos amis, et qui est reproductible et évolutif), de la manière la plus honnête possible, n'est pas une blague. C'est une chose difficile à faire, car si vous construisez quelque chose d'unique et de réussi, il n'y a aucun plan pour vous y rendre. Il n'y a pas d'étapes, car personne ne l'a fait auparavant.

Il est donc beaucoup moins décourageant de suivre des modèles comme ceux-ci :

## Modèle 1 : construire à partir de la marque

Les startups construites sur une stratégie de croissance de la marque sont toujours très appréciées. Cela est particulièrement vrai chez les nouveaux entrepreneurs.

Le modèle de ces startups commence par une audience, qui est en fait la seule métrique qui est généralement mesurée, que ce soit dans les visites de sites / applications, les utilisateurs moyens mensuels ou les membres. Le public est convoqué dans le but de s'imprégner puis de construire la marque de l'entreprise, qui est, pour l'essentiel, le produit de l'entreprise.

Le public devient alors une communauté, qui se développe de manière virale, et il existe généralement un plan parallèle pour que les revenus initiaux proviennent temporairement de la publicité. Ensuite, des flux de revenus «réels» supplémentaires sont injectés via un abonnement d'un côté du public et, parfois, la bonne volonté de l'autre côté pour fournir une partie ou la totalité du produit.

Il n'y a rien de mal à ce modèle en soi. En fait, aucun des modèles que je vais couvrir ici n'est intrinsèquement mauvais. Et dans de nombreux cas, les fondateurs sont des gens intelligents et bien intentionnés qui ont, en fait, une bonne idée.

Suivre l'argent : ce que je ferais (et en fait, je l'ai fait plusieurs fois) c'est d'abord de stopper la publicité. Cela ne fonctionnera pas et vous passerez tout votre temps à ne pas réussir à vendre d'espaces pub. Ensuite, au lieu de constituer une masse critique d'audience, commencez par trouver les premiers membres et les convertir immédiatement. Si deux personnes paient pour quoi que ce soit, alors vous êtes en train de construire une clientèle, quel qu'en soit le nombre final.

# Modèle 2 : Mise à l'échelle auprès d'une cible de niche

Un petit conseil que j'entends maintes et maintes fois que je ne peux pas approuver est de commencer à construire un produit en se concentrant sur une petite chose et en devenant vraiment bon avant de complexifier les choses.

Le modèle ici est de se concentrer sur une petite partie de votre startup, par exemple une caractéristique du produit. Ensuite, vous le faites encore et encore jusqu'à ce que vous soyez vraiment, vraiment bons dans ce domaine, et c'est seulement alors que vous vous développez davantage. Encore une fois, rien de super mal avec ce modèle. C'est un bon conseil.

Le problème se pose lorsque la startup se construit dans une économie numérique moderne. Nous ne construisons pas seulement un produit simple, mais une expérience multifonctionnelle, avec son propre entonnoir de vente, l'intégration, la réussite des clients, etc.

La société qui m'a contacté (je ne les conseillais pas), a eu une excellente idée et ils l'ont exécutée avec brio. Ils avaient une solution de bout en bout avec les clients et les revenus. Ils étaient également en train de stagner. J'ai tout de suite vu trois problèmes évidents :

1. Le modèle leur a permis de réduire leur marché cible à un segment de niche, nécessitant une offre sur mesure et une expérience personnalisée excluant une autre potentielle cible.
2. En outre, ce n'était pas le marché qui les amènerait à générer des revenus rapidement et facilement, principalement parce qu'ils vendaient rapidement et facilement à un segment qui était traditionnellement embourbé dans la bureaucratie.
3. Le modèle les a également convaincus de n'activer qu'une partie du produit. Certes, c'était la partie principale, mais l'utiliser, c'était comme se passionner pour les possibilités et frapper un mur avec nulle part où aller.

Suivre l'argent : si nous voulons construire un produit multifonctionnel, nous avons besoin d'une approche équilibrée – quelque part entre être tout pour tous les clients et être le meilleur produit dans notre propre créneau du marché. Surtout au début, vous ne savez pas où se situe votre niche avant que vos clients vous le fassent comprendre. Si nous visons le mauvais groupe ou les désactivons avec une expérience fonctionnelle limitée, nous n'obtiendrons jamais ce signal.

# Modèle 3 : si vous travaillez la technologie, les utilisateurs viendront

Le modèle de démarrage axé sur la technologie plaît à tous ceux qui cherchent à consacrer un peu de temps et d'argent à la construction du prochain X pour Y (c'est-à-dire Uber pour les enfants). Le modèle lui-même n'est pas le problème, mais il peut créer ce qu'un de mes collègues appelle des «touristes entrepreneuriaux».

Le modèle de startup basé sur la technologie prend la technologie existante et les ingénieurs inverses la nature révolutionnaire de cette technologie pour atteindre un nouveau segment de marché. Ce qui ne peut pas être inversé, ce sont tous les maux de tête.

Parlons par exemple d'Uber For Kids (en se basant sur le modèle du prochain X pour Y). Il y a une raison pour laquelle Uber ne conduira pas les enfants de moins de 18 ans. À son échelle et sous son modèle, le cauchemar impliqué dans le déplacement de cette précieuse cargaison s'accompagne d'un tout nouvel ensemble de problèmes à résoudre. Uber a déjà ses propres problèmes. Et tout comme Uber n'a probablement pas anticipé ses propres problèmes – ou du moins ils n'ont pas anticipé la taille des maux de tête que ces problèmes pourraient causer – les startups « Uber for Kids » ont vu le jour avec une technologie de pointe et ont atterri dans un monde de tout nouveau et imprévu.

Il en résulte un modèle complètement différent de celui d'Uber, de processus et de flux différents à une intégration et des communications différentes à des modèles de tarification complètement différents. Tous ces nouveaux problèmes impactent et redéfinissent l'objectif de la technologie. Si vous vous trompez, en commençant par le modèle de tarification, l'entreprise implosera rapidement.

Suivre l'argent : dans ma startup actuelle, Spiffy, nous voyons cela tout le temps. Il y a des tonnes de sociétés de lavage de voitures, et l'échelle les fait généralement tomber, car même si elles ont la technologie pour entreprendre à grande échelle, elles n'ont pas la capacité de faire évoluer l'entreprise en raison de tous les problèmes qui viennent avec l'échelle.

Nous construisons donc notre technologie en dernier. Chaque fois que nous faisons quelque chose de nouveau – qu'il s'agisse d'activer une nouvelle fonctionnalité, d'ouvrir un nouveau marché, de créer un nouveau secteur d'activité – nous le déployons principalement manuellement et voyons où l'argent arrive et où les problèmes surgissent. Ensuite, nous construisons la technologie pour capitaliser sur la première et minimiser la seconde.

Je suis quelqu'un qui croit que si vous faites ce que vous aimez, l'argent suivra. Mais je suis aussi quelqu'un qui a passé presque toute sa carrière à fonder et à créer des entreprises, et j'ai beaucoup évolué d'un entrepreneur axé sur le modèle à un entrepreneur axé sur les revenus. Pas parce que j'aime l'argent, mais parce que dans les affaires, il faut être orienté vers quelque chose, et l'argent est la seule métrique honnête.

---

*Cet article est une traduction du post original de Joe Procopio sur Medium*

Joe Procopio est un entrepreneur « multi-exit » et « multi-échecs ». Il développe actuellement Spiffy, une plateforme dédiée à la maintenance de véhicules « on-demand ». Auparavant, Joe a fondé et vendu Automated Insights à Vista Equity Partners et lancé puis vendu ExitEvent à Capitol Broadcasting Corporation. Vous pouvez obtenir des conseils auprès de Joe sur son [site internet dédié](#).

---

Article écrit par JOE PROCOPIO