Comment traverser la crise ? Les conseils de Sébastien Forest, fondateur d'AlloResto

D’entrepreneur à entrepreneur·e·s : la crise est là… découvrez les pistes du fondateur d'AlloResto pour la traverser.

Temps de lecture : minute

---

24 mars 2020

En lançant AlloResto en 1998, j’ai eu à traverser deux crises majeures. En 2007-2008, la crise des subprimes ; et plus tôt, de 2000 à 2002, une autre, beaucoup plus violente, qui avait vu disparaitre près de 95% des acteurs du numérique de l’époque : l’explosion de la bulle internet.

À chaque fois, ces crises ont eu pour effet de stopper net l’investissement. Le cash s’est fait très très rare (pour ne pas écrire qu’il avait totalement disparu). Les boites qui ont pu survivre ont été soit celles qui avaient de quoi tenir (qui avaient la trésorerie nécessaire), soit celles qui ont su réagir promptement car à l’exception de cas rarissimes, il n’y a pas eu de levée de fonds pendant de très longs mois.

La période liée au Coronavirus, dans laquelle nous venons de rentrer est un peu différente. Elle est plus conjoncturelle que les deux précédentes. Pour autant, aujourd'hui on ne peut pas plus prédire la date de fin de l'épidémie, que ses conséquences à court, moyen et long terme sur l’économie, et encore moins à quel moment l’investissement dans les startups repartira.

Il est donc urgent pour les dirigeants de startup qui pensent avoir un besoin de cash dans les 12 à 18 prochains mois de s’organiser… pour

deux raisons :

- Le cash va devenir très rare (comme je l’ai déjà précisé),
- Le cash, quand il y en aura, va devenir très cher et les " valo " vont s’effondrer.

Je vous propose donc ici d’évoquer les décisions clés que j’avais prises pour AlloResto, surtout entre 2000 et 2002 pour passer le cap. Je précise qu'AlloResto était déjà à l’époque un service online orienté BtoC (je suis bien conscient que les conseils qui vont suivre ne valent pas pour tous les types d’activité).

Attention, certaines préconisations peuvent apparaitre violentes. Elles le sont, mais plus on réagit tôt moins c’est dur, et à l'inverse plus on repousse, plus c’est difficile et risqué. Pour ne pas l’avoir suffisamment anticipé, j’ai dû me séparer de 27 de mes 30 collaborateurs en 2002… Incontestablement, la plus dure des décisions que j'ai eu à prendre dans ma vie d'entrepreneur.

Se mettre en situation d’équilibre à la plus brève échéance possible

Je sais c’est assez violent mais la survie de votre boite passe par là. Retravaillez votre business plan et regardez comment à un horizon proche (pour estimer cette période : considérez votre disponibilité de cash. Si vous avez 12 mois de cash, faîtes en sorte qu’au ⅔ "donc à 8 mois"), vous pouvez faire en sorte que vos dépenses ne soient pas supérieures à vos rentrées. Ne vous mentez pas à vous-même.

Il ne s’agit pas de mettre des chiffres incohérents en termes de chiffre d'affaires pour faire passer la pilule. On ne va pas se mentir, dans la plupart des cas, l’exercice se résume à "*comment je dépense moins ?* " . Plusieurs pistes s’offrent à vous. La plus brutale et la plus délicate, se

séparer de certain·e·s collaborateur·rice·s. Mais il peut aussi s’agir de différer un recrutement. Repousser le lancement d’un nouveau service ou en fermer un.

En 2000, nous avions lancé "la réservation de tables" en plus de la livraison à domicile. Nous avions signé de beaux partenariats (Gault-Millau, Orange…). Ce fut un vrai crève-cœur, nous avons dû l’abandonner car c’était notre service le moins mature et le plus éloigné de l’équilibre.

Dans le même esprit, l’idée de stopper toute initiative marketing est une véritable option car (sauf cas particulier) le retour sur investissement sera beaucoup trop long et ne vous sera pas profitable dans les temps impartis.

L’exercice dans la période actuelle est encore plus complexe parce qu’il passe par une phase inédite (confinement dont on ignore la durée) qui à part quelques cas particuliers se traduit par " 0 " business. Par mesure de précaution, raisonnez à " 0 " sur Q2 (2ème trimestre), faible sur Q3 et à 75% de vos prévisions sur Q4.

Préparer l’avenir, réduire ses charges et booster son CA…

Possible ? Ok donc je résume le paragraphe précédent. Il est primordial de tenir le plus longtemps possible (idéalement même en parvenant à l’équilibre), en réduisant ses charges, en supprimant le marketing… Mais comment j’augmente mon chiffre d'affaires ?

Rassurez-vous, c’est possible. Augmenter son chiffre d'affaires, ce n’est pas forcément aller chercher de nouveaux clients… Et si vous profitiez de cette période pour vous intéresser à des personnes que vous connaissez déjà un peu… : vos clients !

En fait augmenter son chiffre d'affaires dans les 6 à 8 mois à venir peut aussi passer par l’augmentation de la fréquence d’achat de ces clients ou encore de leur panier moyen. Pour autant, tout cela ne se décrète pas non plus. Inutile actuellement de chercher à leur vendre quoique ce soit. Ils ont bien d’autres préoccupations. Ecoutez-les plutôt ! Un client vous sera d’autant plus fidèle que votre service ou produit correspondra à ses attentes, qu’il se sentira considéré.

Alors pourquoi ne profiteriez-vous pas de cette période de confinement pour réaliser un sondage auprès des vôtres (*a priori*, ils devraient avoir un peu de temps pour y répondre…). Mieux les connaitre. Savoir qui ils sont et à quelle famille de consommateurs ils appartiennent. Ce qu’ils attendent de votre service ou produit. Ce en quoi ils l’apprécient et ce qu’ils souhaiteraient vous voir améliorer.

Profitez de ces semaines à venir pour analyser les retours, définir des grandes familles d’évolutions et les rendre concrètes dans votre organisation. Enfin dès lors qu’elles seront opérationnelles et que la vie sociale et économique aura repris ses droits, partagez avec eux les nouveautés dont ils sont à l’origine. Les effets ne tarderont probablement pas à se faire sentir.

Sonde ou crève !

Ça peut paraitre élémentaire ou même simpliste mais le décryptage de l’ensemble de ces retours va toucher au cœur votre entreprise. Son produit ou service, ses capacités d’évolutions, son positionnement, ses cibles, son organisation, sa logistique, ses *process* d’approvisionnement, son *sourcing*, sa communication, la qualité de son service clients… Vous allez ainsi passer au révélateur votre boite sous le prisme de vos clients qui souvent en connaissent bien mieux certaines failles et faiblesses que vous malgré le temps que vous pouvez lui consacrer.

Chez AlloResto, l’analyse qui s’en était suivie en 2002 nous avait montré qu’une fidélisation renforcée de nos clients allait devoir passer par :

- l’incentive... Et nous avons créé notre programme de fidélité
- une meilleure information sur les restos et leurs produits. Et nous avons ajouté : des photos des plats : " j’ai besoin de voir ce que je vais commander " ; des notes attribuées par les clients : " j’ai besoin de connaitre la qualité du resto ". Ca a été un vrai game changer car cette info n’existait nulle part à l’époque (même demander son avis à un client et l’afficher sur un site ne se faisait pas à l’époque, c’est devenu un standard du e-commerce et ce sont nos clients de l’époque qui y ont pensé !)

En 2002, AlloResto était au bord du dépôt de bilan, en 2003, nous étions quasiment à l’équilibre et la société était devenue rentable en 2004. Elle n’a depuis plus jamais cessé de l’être.

Et après ?

On l’a dit, la période que nous vivons, annonce des jours très compliqués pour les entreprises qui n’ont pas encore atteint la rentabilité et qui vont avoir un besoin de cash à moins de 18 mois. Les incertitudes qui pèsent sur notre économie sont légion et il est impossible de dire quand l’investissement dans les startups repartira. Cette ère va faire de nombreuses victimes dans l’éco-système. Tout le monde ne s’en sortira pas.

Pourtant, celles et ceux qui traverseront cette passe très délicate trouveront à l’horizon de deux à trois ans, un univers nouveau. Un univers la plupart du temps dépeuplé de la concurrence actuelle (et ce, en France comme à l’international) qu’ils aborderont sous un nouveau jour puisque beaucoup moins dépendant des financements extérieurs. Ils auront ainsi renversé le rapport de force et les " valos " repartiront à la hausse... mais

plus important encore, ils seront vivants !

Article écrit par Sebastien Forest