

# Quel est le bon moment pour transformer une idée en business ?

*Proposer une solution inédite, sans réelle concurrence directe au début, sur un marché où l'offre et la demande n'existent même pas, semble sur le papier une situation idéale. La fintech CDLK livre un retour d'expérience sur le lancement d'une solution où le choix de la technologie est primordial.*

---

15 septembre 2020

Avoir un modèle disruptif sur un marché peut paraître une aubaine. C'est oublier un peu vite que l'évangélisation autour d'un nouveau concept est loin d'être simple. Il est en effet souvent plus facile de proposer un produit ou un service en démontrant qu'il est meilleur que la concurrence, plutôt que de positionner une solution innovante dont personne n'a jamais entendu parler !

Lorsque nous avons lancé notre offre, la notion de CLO (Card-Linked Offers) était peu connue des acteurs bancaires en France, alors qu'elle faisait déjà ses preuves aux États-Unis. Pour les non-initiés, le CLO vient récompenser par du cashback les clients lors de leurs achats réalisés par carte bancaire au sein d'un réseau de commerçants-partenaires. C'est une nouvelle forme de programme de fidélité bancaire dont la simplicité d'usage (pas de coupon, ni de code promotionnel) nécessite la mise en place d'une solution technologique innovante combinant les dernières avancées dans le domaine du big data et du machine-learning.

## Rester maître de sa solution

C'est en 2012 que j'ai identifié le modèle du CLO, concept en plein essor aux États-Unis. J'ai rapidement perçu la pertinence de cette approche pour le marché français, avec l'intérêt de pouvoir recréer de la valeur au sein d'un modèle de carte bancaire en essor constant mais marqué par une lente érosion des marges.

Le modèle consistait alors à inviter les banques à diffuser des offres de réductions auprès de leurs clients, avec un programme directement financé par les commerçants-partenaires. Si la vision du potentiel commercial du projet était relativement évidente, les aspects techniques concernant les choix de la solution posaient un certain nombre de questions qui dépassaient clairement mon domaine de compétence.

J'ai donc rapidement sollicité mon réseau à la recherche d'un CTO, et ma rencontre avec Patrick Villeneuve, actuellement mon associé, a été déterminante. Grâce à son expertise de pilotage de

projets informatiques dans le domaine des paiements, nous sommes arrivés rapidement à la conclusion qu'importer la technologie développée par les acteurs américains du CLO générerait, sur bien des points, de trop nombreuses incertitudes. Pour sécuriser la feuille de route produit de notre fintech, nous devons impérativement pouvoir maîtriser au maximum les briques techniques de notre solution et nous avons donc décidé de développer en interne une plateforme big data, 100% propriétaire, à partir d'une feuille blanche.

Très vite, nous avons réalisé que se lancer sur un marché dont la demande n'est que latente demandait du temps et de la persistance. Si, en moins de six mois, nous avons réussi à développer notre première plateforme de démo, transformer des premiers contacts établis en prospects chauds restait un parcours du combattant, spécialement lorsque l'on connaît la manière dont fonctionnent les grands groupes bancaires.

## Se rappeler que les concepts innovants font peur

Notre offre, par nature transversale, proposait aux banques de créer un programme de fidélité autofinancé par les marchands sur la base d'une exploitation vertueuse de leurs données de paiement. Si notre solution a été vite perçue comme très intéressante en termes de potentiel, elle suscitait naturellement des réactions défensives.

En juillet 2013, nous avons décidé de déposer les statuts de la société CDLK en considérant que nous avions suffisamment de signaux positifs du marché pour avoir une chance raisonnable de transformer une idée en business. Un an plus tard, nous avons signé notre premier contrat.

## Arriver au bon moment

Nous connaissons tous et toutes des exemples de concepts novateurs qui auront attendu plusieurs dizaines d'années avant d'émerger. Pour qu'une solution réellement innovante touche rapidement sa cible, l'un des facteurs-clé de succès est le *time-to-market*. Dans notre cas, les commissions d'interchange perçues par les banques sur chaque transaction carte bancaire venaient d'être régulées drastiquement à la baisse par Bruxelles. Les banques étaient donc beaucoup plus réceptives à des innovations leur permettant de faire évoluer leur business model sur la carte de paiement, en allant chercher de la nouvelle valeur, notamment au sein de l'écosystème des enseignes marchandes.

## Apporter les bons arguments

Une solution peut présenter de nombreux avantages, mais pour attirer l'attention, l'argument économique reste la priorité. C'est une réalité qui se vérifie dans la majorité des secteurs. Les programmes de fidélité traditionnels des banques reposaient sur un catalogue de primes négociées aux meilleurs prix, grâce à une forte volumétrie. En basculant sur un modèle CLO, la banque négocie des avantages tarifaires avec des commerçants, qui financent la générosité du programme de fidélité en échange d'une visibilité de qualité et d'un trafic ciblé sur leurs points

de vente.

Pour résumer, dans le domaine du B2B, si l'on souhaite adresser un nouveau besoin, la première étape reste à valider la pertinence de sa proposition de valeur auprès d'un échantillon de prospects-clés. Une bonne capacité à "réseauter" reste indispensable dans cette phase préliminaire. Si l'idée de business est globalement bien accueillie, on bascule alors dans la phase où le challenge consiste à transformer un concept sur le papier en plateforme solution opérationnelle.

Pour cela, il est critique de contourner les pièges classiques des interlocuteurs inutiles, des demandes de POC non rémunérées, des voleurs d'idées, etc ... La capacité à simultanément identifier les décideurs et les prescripteurs chez vos prospects et à s'entourer des bons collaborateurs restent les atouts premiers pour avoir une chance de concrétiser.

*Benoit Gruet est CEO et co-fondateur de CDLK*

---

Article écrit par Benoit Gruet