



Opinions Libres

le blog d'Olivier Ezratty

Les leçons collectives de l'échec entrepreneurial

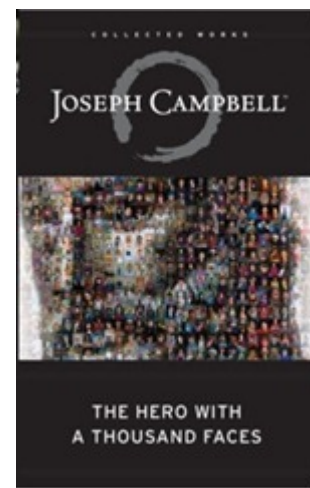
J'ai bien apprécié cette "version 0" de la **Fail Conference** organisée par Kahn&Associés, TechCrunch France et Silicon Sentier, et animée conjointement par Blaise Vignon (Microsoft France), Julien Codorniou (Microsoft... et bientôt Facebook) et Roxanne Varza (TechCrunch France). C'était une première du genre, suggérée par Loïc Lemeur lors de son **intervention** le 16 novembre 2010 dans le TechCrunch Remix de Paris. La conférence avait lieu dans la salle de conférence du siège de Microsoft France à Issy les Moulineaux. Voici les pointeurs sur **la vidéo de la conférence** en un seul morceau, sur le **flux Twitter** associé ainsi que sur mes photos de l'événement sur **mon site photo**.



Positiver et relativiser l'échec

Cette première édition était une sorte de mise en bouche : faire comprendre l'intérêt de positiver l'échec, de savoir le valoriser par l'apprentissage, et de sortir des tabous français qui le concernent. C'était une sorte d'étape initiatique à forte charge émotionnelle. Le propos des intervenants était relativement simple à appréhender : l'échec et la réussite sont les deux facettes incontournables de l'entrepreneuriat. Ce n'est d'ailleurs pas une notion binaire. Il y a toute une gradation entre les deux. Quel que soit le dosage, l'échec est inéluctable lors de toute prise de risque. On ne fait pas de recherche ni d'innovation sans échec. La "très grande" réussite

est d'ailleurs plutôt une exception. Et ce n'est pas parce que les entrepreneurs français sont peu en mesure de créer des succès à la Google ou Twitter que leurs aventures relèvent de l'échec !



On peut aussi s'identifier à l'entrepreneur-héros qui doit suivre un chemin initiatique fait d'embûches et autres near-death-experiences, reprenant les mythes ancestraux de l'aventurier ou du quidam qui se retrouve dans des situations extraordinaires. L'apprentissage de l'entrepreneur ressemble quelque peu à celui du héros tel que dépeint par Joseph Campbell dans son fameux opus "**The Hero with a Thousand Faces**" ("Le héros aux mille et un visages", datant de 1949). Une lecture qui a servi de modèle au cinéma, notamment dans la série des Star Wars, et que l'on retrouve dans quasiment tous les films hollywoodiens, notamment les blockbusters. On pourrait presque croire que ce parcours initiatique du héros fait de hauts et de bas est emblématique pour les entrepreneurs français. Ceux-ci ont en effet quelques haies de plus à sauter pour réussir !

Enfin, l'échec se manifeste surtout par la perception abstraite que chacun a du regard des autres sur ses propres actions. Il est étroitement lié à la culture ambiante. Pourquoi l'échec est-il mal toléré culturellement en France ? Notre éducation y est certainement pour beaucoup avec cette habitude du renforcement négatif que l'on retrouve aussi dans maintes pratiques managériales. Qui n'a pas eu cette appréciation du "*peut mieux faire*" dans sa scolarité ? Sans compter les notes allant de 0 à 20, avec parfois des demi-points !

Les interventions

Cette Fail Conference était construite avec des témoignages individuels : un entrepreneur, un avocat, un investisseur, le tout suivi d'une table ronde avec deux entrepreneurs et deux investisseurs ou coachs d'entrepreneurs. Ces regards croisés sur l'échec entrepreneurial étaient très complémentaires les uns des autres. Les volontaires n'avaient pas été nombreux pour intervenir de la sorte.

Passons les **tous** en revue :

- **Gilles Babinet**, qui du haut de ses quatre sociétés montées avait un bon retour d'expérience à transmettre. Il a surtout positionné son discours sur la posture à adopter face à l'échec. Il traitait du lien organique entre l'échec et la réussite, sur le fait que l'échec et le succès sont les revers d'une même médaille. Il illustrait son propos avec des exemples de personnages de l'histoire ont commencé voire terminé comme des losers (Jésus Christ, Einstein, ...), peut-être d'ailleurs en confondant des positions ingrates dans la société par rapport à la suite de leur vie (comme le métier de gestionnaire de brevets d'Albert Einstein à ses débuts) avec la notion d'échec. Et de courageusement montrer que son parcours scolaire n'était ni brillant ni prometteur. C'était l'intervention la plus "émotionnelle" de la conférence, et par conséquent, la plus appréciée. Vous en trouverez un compte-rendu détaillé sur Locita.com, ainsi que ses slides.



- **Daniel Kahn** est un avocat bien connu de l'écosystème de l'innovation et des startups. Il listait un grand nombre des erreurs classiques d'entrepreneurs et les manières de les éviter. L'approche était "prudentielle", au sens de celle de l'agent d'assurance qui vous explique comment résister aux aléas (bien s'entourer), comment éviter que l'échec devienne trop handicapant, comment gérer sa (bonne) réputation d'entrepreneur même quand ça va mal, comment on ferme une startup proprement, notamment vis à vis de ses créanciers. C'était la plus "pratique" des interventions.



- **Michel Dahan**, de Banexi Venture (à qui l'on doit Kelkoo et Kewego), un Très Grand Monsieur du capital risque en France, rappelait que les VC aussi faisaient régulièrement face à l'échec et continuaient à faire des paris parfois un peu fous. Enfin... certains VCs ! Il a raconté un peu comment s'est passée l'aventure récente de Kewego (gérée par son associé Philippe Herbert), vendu à la société américaine **KIT Digital** côté au Nasdaq. Même si c'était Julien Codorniou qui le questionnait sur scène, j'avais l'impression qu'il répondait à cet article de Rodrigo Sepulveda sur les conditions financières de cette sortie, qu'il jugeait moyennes, tout comme celles de DailyMotion avec Orange. Il y avait deux possibilités pour Kewego : soit acquérir d'autres sociétés pour continuer à grandir, soit se faire acquérir. L'investisseur et les entrepreneurs (Michel Meyer et Olivier Heckmann) ont finalement choisi la seconde solution en déportant une partie du risque vers le futur. En effet, deux tiers de leur vente sont payées en actions de KIT Digital ! Cette sortie

n'est donc pas un échec en soi (la valo upfront étant moyenne au regard des investissements dans l'entreprise) mais une prolongation de la prise de risque financière.



- **Laurent Kott** (INRIA IT Translation, une nouvelle structure qui accompagne et finance les créations d'entreprises issues de chercheurs de l'INRIA ou travaillant autour de l'INRIA) faisait un intéressant parallèle entre l'entrepreneur et le chercheur, ce dernier étant souvent dépeint comme un simple fonctionnaire rouspéteur. Alors que le chercheur s'expose souvent, dans un milieu très compétitif et sélectif, notamment dans la compétition pour faire publier ses travaux dans les revues scientifiques. Avec un égo qui peut aussi être atteint lorsque la publication n'a pas lieu. L'échec est finalement mal vécu au travers du regard des autres ou de la perception que l'on a du regard des autres. Pour Laurent, il n'y a pas d'échec ni de réussite absolue. Tout dépend du point de vue, du recul et du moment où l'on évalue les choses. Après avoir échoué à influencer le cours des événements de telle ou telle entreprise, Laurent faisait remarquer que la force de conviction face aux entrepreneurs dépendait de la capacité à apporter de l'argent ! Pour lui, l'écosystème de l'innovation gagne en maturité : l'expérience s'accumule et se transmet pour éviter les pièges, mais toutes les histoires sont uniques. Au passage, il citait l'excellent Hervé Lebret (auteur de "Start-up" et qui contribue de temps en temps sur ce blog sous forme de **commentaires**) et son étude montrant que les réussites intervenaient souvent lors de la seconde création d'entreprise des entrepreneurs. Mais que la situation se dégradait ensuite. Le signe d'un dépassement de date de péremption pour Gilles Babinet ? L'échec est en tout cas bien le germe indispensable de la réussite ! Tout du moins... statistiquement parlant.



- **Philippe Rodriguez** (Mix Commerce, ex Wantuno) nous a raconté son histoire récente d'entrepreneur avec sa startup, Wantuno, qu'il a dû fermer après moins de deux ans d'activité. Il a vite rebondi et lancé ensuite MixCommerce, il y a trois ans. C'est une société qui gère en délégation la vente en ligne pour des marques (du site web à la logistique). Elle se porte plutôt bien pour l'instant, alimentant ainsi les statistiques d'Hervé Lebreton ! Sachant que Philippe a comme actionnaires un grand nombre des actionnaires de sa première entreprise. Il insiste sur une valeur qui lui semble clé : l'humilité, l'attitude permettant de bien s'entourer, d'écouter et d'apprendre.



- **Frédéric Pie** (ex Vodeo) insistait sur cette gradation entre échecs et réussites. Le véritable échec est rare et extrême selon lui. C'est par exemple devoir travailler 20 ans pour rembourser une connerie qu'on a fait ! Mais les éléments financiers ne sont pas la seule mesure de l'échec ou de la réussite. Il raconte l'histoire de Vodeo.tv qu'il a vendu pour 1€ au groupe Le Figaro fin 2008 en pleine crise financière (pour 6,4m€ d'investis...), à un moment où toutes les portes de financement s'étaient fermées alors que son service était en avance sur son temps (vidéo à la demande, TV de rattrapage). Mais l'entreprise existe toujours avec 17 personnes. Elle a su rebondir. Elle réalise notamment la catch-up de la Freebox. Je ne connaissais pas Frédéric Pie, et ce personnage tout chaud bouillant m'a vraiment impressionné.



- **Jean-David Chambordedon** (ISAI) complétait le propos de Michel Dahan en tant qu'investisseur. En rappelant que la plupart des projets qui n'ont rien à voir à l'arrivée avec ce qu'ils étaient au départ. Le véritable échec est le dépôt de bilan. Après, les métriques du succès ou de l'échec sont élastiques. Ils dépendent de la référence, en prenant comme exemple DailyMotion. Vu du point de départ de la société, sa sortie récente est un succès. Vue du jour de l'acquisition de YouTube par Google, c'est un échec par rapport à ce que cela aurait pu être. Jean-David est ensuite revenu sur un de ses dadas où il excelle : le décryptage de la société française, ce pays égalitariste où le succès ne peut qu'être "volé", où la prise de risque est faible et concentrée aux deux bouts du spectre avec d'un côté ceux qui n'ont rien à perdre et de l'autre, ceux qui sont protégés, notamment ceux qui sortent par le haut de notre système éducatif ultra-élite. Mais il constate que plus de gens prennent des risques (*moi aussi, notamment avec mes étudiants de Centrale Paris*). Comment il évalue ceux qui sont passés par l'échec ? C'est tout en nuance : l'entrepreneur qui s'est planté ne doit pas concentrer ses explications sur le marché et les autres ("*the excuse business*"). Il faut savoir faire un diagnostic lucide et rationnel, mais en même temps pas trop distant ni trop analytique. Bref, Jean-David évite les *losers* qui ne savent que *loser*... !



La conférence était clôturée par **Stéphane Distinguin** de Silicon Sentier et Faber Novel, un pivot incontournable de l'écosystème francilien de l'innovation. Il insistait notamment sur la valeur de

l'apprentissage, sur la relativité de la notion d'échec, sur le besoin de relever la tête, de se retourner pour regarder les choses différemment. Comme Julien Codorniu, il s'étonnait de l'imposante participation à cette conférence, témoignage d'un changement d'appréciation sur la notion d'échec et d'une certaine maturité (même si on ne la retrouvait pas forcément toujours dans le flux Twitter de l'événement...).

Il y avait aussi quelques questions provenant de la salle. L'un d'entre elle, curieuse : qui n'a pas accepté d'intervenir pour parler de ses échecs ? Une tournure bien française pour une question qui ne peut avoir de réponse puisque les interventions relevaient du volontariat, et tournaient aussi des connaissances des organisateurs. J'ajouterai un autre point : autant il me semble facile d'intervenir dans ce genre de conférence après avoir connu certes des échecs, mais aussi des succès (c'est le cas de Gilles Babinet comme de Philippe Rodriguez), autant il est bien plus délicat d'intervenir après un échec et sans succès. Le (jeune) entrepreneur qui se lancera sera en tout cas un innovateur dans le domaine ! Autre question, maintenant des plus classiques : mais pourquoi donc n'il y a-t-il pas de femmes dans les intervenants (au-delà de Roxanne Varza qui modérait le panel avec Julien Codorniu) ? Comme c'était sur la base du volontariat et largement relayé sur Twitter, il n'y avait au moins aucun filtre dans l'organisation ! Et on se consolera en se rappelant que le concept de FailCon a été créé par une femme, Cass Philips !



Et après...

La question clé n'est finalement plus de savoir si l'on accepte ou pas l'échec puisqu'il est incontournable, même pour ceux qui ont réussi. Elle est de savoir apprendre des échecs, d'en tirer des leçons et de s'améliorer ensuite. A la fois de manière **individuelle** mais aussi de manière **collective**, pour que l'ensemble de l'écosystème de l'innovation de notre pays progresse.

C'est l'intérêt de la poursuite de cette initiative, la prochaine Fail Conference étant prévue d'ici la fin 2011. Roxanne Varza va la coordonner en compagnie des organisateurs de la **FailCon** américaine qui avait lieu en octobre 2010 (cf les vidéos **YouTube** et les supports de présentation sur **SlideShare**). Il est d'ailleurs intéressant de noter que la Fail Conference de Paris a attiré plus de monde que les 450 personnes de la Fail Con US !

Après cette catharsis collective du 1er février 2011, la seconde édition de la Fail Con française devra probablement rentrer dans le lard de leçons pratiques des échecs, en prendre dans différentes catégories, les décortiquer, proposer des retours d'expérience et indiquer comment les choses auraient pu être gérées différemment. Sachant qu'il devrait y avoir du **préventif** (comment éviter les échecs), du **correctif** (comment

corriger une trajectoire mal barrée) et du **palliatif** (comment sortir convenablement de l'échec avéré).

Cela pourrait par exemple couvrir les sujets suivants qui sont générateurs d'échecs ou tout du moins de grandes difficultés pour les startups :

- Quelles sont les principales erreurs commises par les startups dans la création de leur produit (trop de fonctionnalités, pas assez de validation avec des clients potentiels, pas assez de feedback utilisateur, etc) ?
- Pourquoi mon service web n'a pas connu un développement viral ?
- Comment éviter les erreurs de recrutements des premiers commerciaux, de son premier directeur commercial ?
- Pourquoi mes cycles de vente sont trop longs ? Comment les raccourcir ?
- Les méthodes de "lean startups" qui permettent d'expérimenter rapidement son produit auprès de clients et d'éviter un mauvais alignement produits/marchés.
- Comment éviter ces développements logiciels qui durent bien plus longtemps que prévu ?
- La sous-traitance logicielle offshore qui a mal tourné. Pourquoi ? Comment faire différemment ?
- Les premières tentatives de démarrer la vente aux USA qui n'a pas marché. Pourquoi ? Comment bien s'y prendre ?
- Les relations avec un grand compte qui a pompé toute l'énergie de la société, sans grand résultat. Pourquoi ? Comment l'éviter ?
- La mésentente entre les créateurs de l'entreprise.
- Les aides publiques qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas ? Là, c'est du chaud, car faire parler un représentant des pouvoirs publics sur des échecs ne sera pas évident ! Et pourtant, il y aurait fort à dire !

Le tout en évitant de devenir une conférence entrepreneur comme toutes les autres ! La forme compte beaucoup : l'animation, les intervenants qui se livrent sans langue de bois, le dialogue constructif avec l'audience, etc.

PS : je suis évidemment très preneur de ces retours d'expérience pour alimenter le **Guide de l'Accompagnement des Startups HighTech en France** dont je suis en train de préparer la 14^{ième} édition (parution prévue fin février 2011).

Cet article a été publié le 4 février 2011 et édité en PDF le 22 décembre 2021.
(cc) Olivier Ezratty – "Opinions Libres" – <https://www.oezratty.net>