

DAVID FLAK: INTRAPRENEUR@ZEINBERG.COM

Les propos qui suivent ont été recueillis le 31 octobre 2019 à des fins pédagogiques. Ils sont destinés à illustrer les points suivants :

- *La posture de l'intrapreneur*
- *Les challenges de l'intrapreneur*
- *La stratégie et les méthodes de l'intrapreneur*
- *Les avantages de l'intrapreneuriat*

Les interlocuteurs sont :

- *Véronique Bouchard, Ph.D. : professeure de Stratégie à emlyon business school et spécialiste de l'intrapreneuriat ([profil LinkedIn](#))*
- *David Flak : co-fondateur de Start the F***Up, ex-intrapreneur ([profil LinkedIn](#))*

La situation, l'entreprise et l'intrapreneur tels qu'ils ressortent de l'échange sont uniques et il est donc important, d'un point de vue pédagogique, de tenter de comprendre ce qui rend cette « success story » particulière et ce qui, au contraire, est susceptible de généralisation et de transfert.

Véronique: Donc, tu t'appelles David Flack, tu as quel âge?

David: J'ai 30 ans, je viens de les fêter. J'ai fait une école de commerce, j'ai fait HEC. Puis, en étant encore étudiant, j'ai monté ma première boîte, qui était une prépa dans les admissions parallèles (j'ai d'ailleurs aidé pas mal de gens à entrer à emlyon). J'ai fait ça pendant un an. Ensuite, mon associé m'a dit « ouais, il faut faire de la finance » donc on a arrêté. Je suis allé en Master Entrepreneur. Puis j'ai rejoint une boîte en tant qu'associé dans les paris sportifs à Malte. J'ai fait ça pendant un an. La boîte a planté, mais bon, j'avais appris plein de trucs. J'étais responsable de la vente de B-to-B là-bas. Et donc, à l'issue de cette expérience-là, je reviens en France et je cherche un job tout en sachant que je voulais rester dans le domaine de l'entrepreneuriat-intrapreneuriat. Moi, ce que j'aime, c'est de lancer des projets et c'est comme ça que je suis arrivé chez YellowKorner (<https://www.yellowkorner.com/fr-fr/home>).

Véronique: On est en quelle année?

David: On est en 2015.

Véronique: Comment as-tu connu YellowKorner?

David: En fait, c'est une offre qui était sur l'intranet HEC.

Véronique: Et c'était quoi la description de poste?

David: C'était « cherche chef de projet pour lancer un nouveau business au sein de YellowKorner ». Ça représentait exactement ce que je cherchais : « on cherche un mec pour monter une boîte à l'intérieur d'un groupe ». Il n'y avait pas de participation financière mais je devais prendre le projet, me l'approprier. J'ai postulé.

YellowKorner est une maison d'édition française de photographies d'art éditées en série de tirages limités et numérotés. Elle compte 80 galeries d'art dans le monde, organisés sous forme d'un réseau de franchisés. Elle a été fondée en 2006 par Alexandre de Metz et Paul-Antoine Briat.

Photographies / Nouveautés / ISLANDE PLAGES DE SABLE NOIR AU NORD DE VIK

1. FORMAT — 2. FINITION — 3. ENCADREMENT

CHOIX DU FORMAT

Grand
60 x 90 cm de 110,00 € à 580,00 €

500 tirages dans le monde
Encore Disponible

CHOISIR CE FORMAT >

Véronique: Tu étais salarié normalement?

David: J'étais un salarié de YellowKorner, avec un gros variable et un petit fixe. Ils ont été très clairs lors de l'entretien : « le projet a été lancé il y a quelques mois, mais il ne fait pas de chiffre d'affaires. Le mec d'avant toi, on vient de le remercier parce que ça ne marchait pas. Du coup, on cherche quelqu'un pour vraiment s'approprier le projet et c'est la manière que tu auras d'incarner le projet, de prendre toutes les décisions qui va faire que ça marche ou pas. En gros, on te laisse une liberté totale pour le projet. » C'est ça qui m'a plu.

Véronique: Est-ce-que tu étais en compétition avec d'autres candidats ?

David: Il y avait deux, trois autres candidats. Je pense qu'ils m'ont pris parce qu'ils ont senti ma fibre entrepreneuriale. Ils ont senti qu'en entretien, c'était OK. « Demain, tu reprends tout : qu'est-ce que tu fais ? » Ils ont dû sentir une vision globale. J'avais l'air de savoir quoi faire. J'avais un peu analysé le site en amont. Je leur avais donné mes deux, trois recommandations. Ils parlaient vraiment de très loin. Le site était vraiment pas beau, mais vraiment pas... Il ne faisait même pas site e-commerce. Quand on allait sur le site, on ne savait même pas qu'on pouvait acheter des choses dessus tellement il était mal fait. Et en termes de marketing, de look, ce n'était pas très bien choisi. Moi, je voulais quelque chose d'un peu plus clinquant. Là, c'était terne : vraiment, vraiment terne...

Véronique: Qui était ton principal interlocuteur, quel était son poste ?

David: Il y avait Vincent, qui était le directeur digital de YellowKorner. Il dirigeait le site e-commerce de YellowKorner et chapeautait aussi Zeinberg.com le business que je devais relancer. Zeinberg.com est un site d'impression photo haute qualité. C'est comme YellowKorner, mais avec tes propres photos dedans. Vincent me chapeautait et la deuxième personne, c'était le fondateur de YellowKorner, Paul-Antoine. En fait, à YellowKorner il y a deux fondateurs : le fondateur business et le fondateur artistique. Moi, je parlais à Paul-Antoine, qui était le businessman.

Véronique: C'était des hommes de quel âge environ?

David: Ils devaient avoir autour de 35 ans, entre 35 et 40 ans.

Véronique: Cette société a été fondée en quelle année?

David: YellowKorner ? Quand je suis arrivé, elle avait 10 ans.

Véronique: Ils l'ont fondé alors qu'ils étaient très jeunes...

David: Ils ont fait HEC, Master Entrepreneur. Ils sont sortis, ils ont lancé le projet et ça a mis quelques années à vraiment prendre, et puis ça a décollé.

Véronique: Et c'est international maintenant?

David: Aujourd'hui, ils sont dans 20 pays, je pense. Il y a des galeries partout. Ils se sont beaucoup développés grâce à la franchise.

Véronique: Ok, donc, ton interlocuteur, c'est Vincent le responsable e-commerce? Qu'est-ce que ça recouvre exactement ?

David: En gros son job a été de créer le e-commerce, faire en sorte qu'on puisse acheter du YellowKorner sur Internet et le développer...

Véronique: Tu étais devenu employé. C'était quoi ta première impression ? Est-ce que tu as ressenti ça comme un confort, comme une contrainte ?

David: Bah, en fait, j'étais un employé un peu spécial parce que, vraiment, j'étais en dehors de la boîte. Moi j'étais tout seul. Quand j'essayais de parler au directeur du *retail*, au directeur de la logistique, ils me regardaient comme un mec qui n'était pas dans la boîte. J'étais le petit mec qui arrivait en mode « tu vas reprendre ce projet qui ne marche pas et on n'y croit pas trop »...

Véronique: Vous étiez dans les mêmes bureaux?

David: Oui.

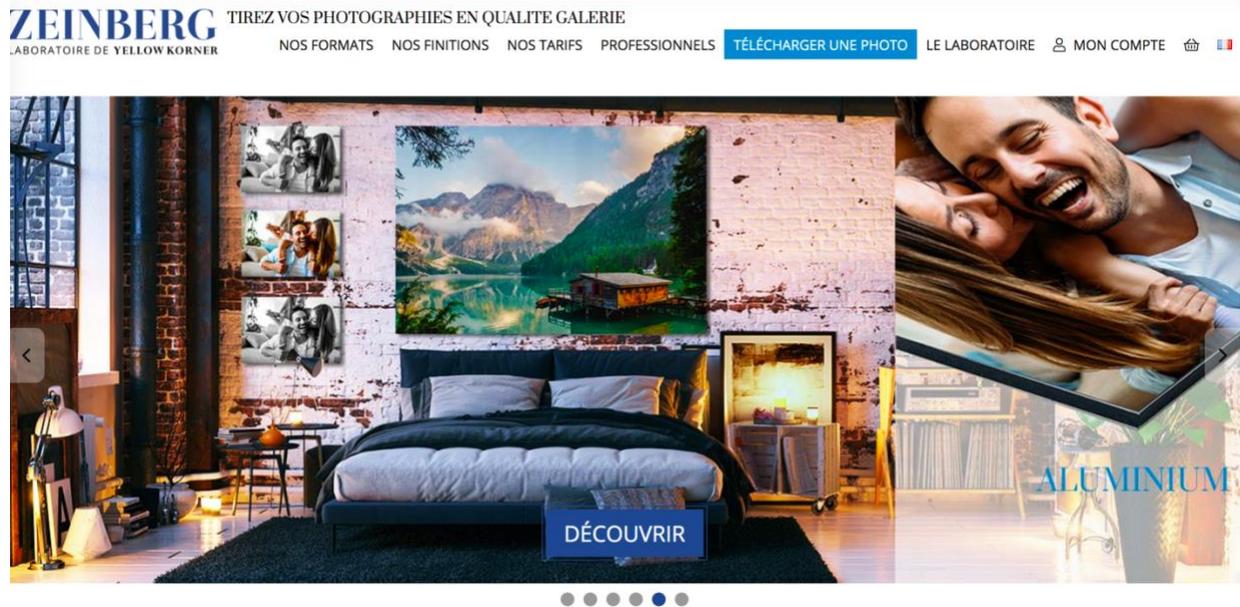
Véronique: Ça aide.

David: Ça aide. Mais ce qui m'a mis à l'aise c'est Paul-Antoine, qui dès le premier rendez-vous m'a dit : « Écoute, c'est toi le boss. Moi, je te conseille si tu me demandes. Mais c'est toi le boss ». Mes relations étaient très simples : il y avait Vincent qui était dans le même bureau que moi, juste à côté. Il disait : « t'as une question, tu la poses », donc j'ai posé beaucoup de questions au début pour prendre en main le e-commerce. Mais voilà, quand je n'avais pas de questions, je faisais ce que je voulais, j'avais une assez grande liberté. Et quand je voulais prendre une décision, je n'avais pas besoin de demander validation. Quand il y avait de grosses décisions à prendre, je leur demandais un avis. Mais à chaque fois, c'était moi qui prenais la décision. Ils m'ont mis dans les meilleures conditions. Quand on sait que les décisions, on les prend et on les assume, ça change tout parce qu'on peut les prendre beaucoup plus vite. Ça veut dire que quand j'avais envie de faire un truc, je me disais pas : « je vais faire une présentation, je vais la présenter à Paul-Antoine vendredi (car je le voyais tous le vendredis). » Déjà ça prend une semaine. Puis j'attends sa validation. S'il réfléchit, ça va prendre encore une semaine. Non, c'était : « si je suis ok avec moi-même, je lance, si je ne suis pas OK, je ne suis pas sûr, je lui pose la question le vendredi quand je le vois. Et si on me dit c'est OK, c'est OK, c'est lancé quoi. »

Véronique: Parlons de Zeinberg...

David: Ça faisait six mois que ça existait. Moi, je suis arrivé en juillet. Ça a été mis *live* en janvier. Il y avait un site qui marchait, dans le sens où l'on pouvait télécharger sa photo et faire analyser la qualité de la photo. Ça disait la taille maximum de l'impression qu'on pouvait faire et

on pouvait commander en choisissant des finitions, c'était livré deux semaines plus tard. Ça, ça marchait.



Véronique: Tu veux dire que ça marchait techniquement.

David: Le produit marchait. Ce qui manquait c'était les clients. Il n'y avait quasiment aucun client. Ils ont dû faire 20,000 € de vente les six premiers mois.

Véronique: C'est surtout qu'il y a des dizaines de services d'impression en ligne. Donc comment as-tu analysé la concurrence et le marché ? Est-ce que tu étais dans une approche plutôt analytique ou tu y es allé au feeling ?

David: Il n'y avait pas grand-chose à analyser...

Véronique: Il y avait la concurrence quand même !

David: Mais il y avait surtout, selon moi, tout un vivier qui était inexploité, à savoir les clients de YellowKorner. Dans les boutiques il y a plein de gens qui passent, qui sont des amateurs de photo, et ils n'ont même pas entendu parler de Zeinberg...

Véronique: En termes de branding c'était « Zeinberg by YellowKorner » ?

David: À l'époque, c'était juste Zeinberg. Moi, j'ai poussé pour « Zeinberg, laboratoire de YellowKorner ». Ils avaient peur de trop en parler au cas où ça ne marche pas, pour pas que ça impacte négativement le business principal. Ils ne savaient pas trop quoi faire : il a fallu que quelqu'un les saoule pendant six mois et finalement ils ont accepté...

David: En gros, on s'est développé grâce à trois leviers. Le premier levier, c'était le levier YellowKorner : réussir à convertir les **clients en boutique et sur le site YellowKorner**. Le deuxième, qui était plus classique "e-commerce", c'était de trouver une cible e-commerce. Cette cible, c'était les **photographes amateurs** et il fallait réussir à les convaincre d'imprimer chez Zeinberg. Il y avait une troisième cible que j'ai visée, qui était les **fonds de photos**, donc des gens qui ont de belles photos, qui les vendent, mais qui ne savent pas où les faire imprimer. Par exemple, y avait un site e-commerce qui vendait des photos de pochettes de jeux vidéo : un nouveau Mario sort, il y a une belle création avec Mario, ils proposent une photo énorme de cette création et il y a des gens qui achètent ça, qui sont prêts à mettre le prix. C'était de vrais geeks, une « niche » qui a les moyens et qui se fait plaisir. Nous on a réussi à les « onboarder »

en leur disant « si vous voulez vendre la meilleure qualité, vous devez passer par nous. On vous fait des super prix. Chaque fois que vous faites une vente, vous l'imprimez chez nous et on vous fait l'impression à moins 50% ». Je me fichais du prix. Je voulais juste faire du chiffre et du coup, ils disaient : « ok très bien. »

Véronique : Tu faisais des gros discounts aux trois cibles ?

David: Non juste aux B-to-B. Dès qu'il y avait un mec qui me contactait sur le web en mode « j'ai un business, je cherche un prestataire d'impression », je disais : « ok nous c'est moins 40% par rapport au prix affiché ».

Véronique: C'est parce que ce sont des clients récurrents ?

David : Oui, il n'y a aucun coût d'acquisition. Le client est là, il achète. Typiquement le gars des jeux vidéo nous faisait une commande ou deux par semaine pour un truc un peu geek avec des paniers moyens à 400-500 €. Donc on était très content.

Véronique: Mais cette niche, comment tu l'as dénichée ? Un peu par hasard ?

David: Non, en fait, ces clients pro étaient présents sur notre tchat.

Véronique: Tu penses qu'ils n'avaient pas acheté jusque-là à cause du prix ?

David : Quand je suis arrivé, ça faisait deux mois que personne ne gérait Zeinberg. Il y avait peut-être 200 messages du service client non répondus. Le premier truc que j'ai fait : service client à fond.

Véronique: Tu avais une équipe sur laquelle tu pouvais t'appuyer ?

David: J'étais tout seul. J'ai répondu personnellement aux 200 messages.

Véronique: Ça a dû te donner une sensibilité...lol

David: Ça permet de comprendre un peu à qui on parle. Ensuite, ça a toujours été mon cheval de bataille : il y a un message c'est répondu dans la journée. Quoi qu'il... Cette réactivité a été très appréciée et ça a permis de faire décoller le truc. Ensuite, dès qu'il y avait une demande entrante, c'était : « viens chez nous, je te montre les fabuleux bureaux de YellowKorner, ça t'envoie du rêve et tu me dis bon allez, on signe ».

Véronique: C'est du segment B-to-B dont tu parles...

David: Oui. Ensuite, le levier YellowKorner classique... Donc, les gens qui rentrent chez YellowKorner, comment je les convertis ? Ben là, j'ai fait le tour de tous les magasins YellowKorner de Paris et j'ai passé du temps avec chacun des vendeurs pour leur expliquer. « Les gars j'ai un truc. C'est Zeinberg. C'est incroyable. Ça va vous permettre d'avoir un meilleur panier moyen. Ça va vous permettre de vendre des trucs à des gens qui venaient juste pour regarder. Vous pouvez maintenant leur vendre des cartes cadeaux Zeinberg. » Et en plus de ça, j'avais négocié avec le DG de leur donner un bon *incentive*. En gros, d'aligner l'*incentive* Zeinberg sur celui qu'ils avaient sur la vente de tableaux YellowKorner et, du coup, tout ça couplé...

Véronique: Donc c'était quoi la proposition de Zeinberg en magasin ?

David: Typiquement, c'était de dire : « Est-ce que vous êtes photographe amateur? - Oui, - Vous avez des belles photos, mais savez-vous que vous pouvez les imprimer dans la même qualité que les photos de YellowKorner en passant par Zeinberg ? Si vous voulez, je vous vends une carte-cadeau. »

Véronique: Donc, t'as réussi à mettre un corner Zeinberg dans les magasins?

David: Je me suis battu pendant 6 mois et, à la fin, on avait une petite tour Zeinberg avec des cartes-cadeaux dans plusieurs magasins parisiens. On leur avait aussi donné un code promo en leur disant si vous rentrez le code promo « Galerie YellowKorner St-Lazare » par exemple, vous avez 10% de réduction et ça nous permettait de savoir d'où venait le client pour pouvoir donner sa commission au magasin. Le 10% on s'en fichait et ça faisait plaisir à tout le monde. Donc ça, c'était le deuxième levier et le troisième levier c'était les clients classiques amateurs de photo : comment on a fait pour les avoir ? On a fait un peu de digital marketing sur Facebook à destination des amateurs de photo, mais ça n'a pas super bien marché au début. Mais surtout, on a fait une vente privée sur Vente-Privée.com. En gros, Vente-Privée draguait YellowKorner pour qu'ils fassent des trucs. On a utilisé le levier YellowKorner, en leur faisant miroiter que s'ils étaient sympas avec nous, on allait, peut-être, faire une vente privée YellowKorner ...

Veepee (anciennement **Vente-privee.com** jusqu'en janvier 2019¹) est une [entreprise française de commerce électronique](#). Créée en 2001, elle a développé un concept original de vente sur internet, dit vente événementielle en ligne. À cet effet, elle a créé un site web de ventes destiné à des clients préalablement parrainés, auxquels sont proposées des ventes de produits de diverses marques bénéficiant de décotes par rapport aux prix dits publics. Ces ventes concernent de nombreuses catégories de biens marchands dans divers secteurs. L'accès aux ventes est réservé aux membres inscrits ; l'inscription est gratuite et désormais libre.

Véronique: Peux-tu expliquer ça un peu mieux?

Véronique: Vente-Privée.com, c'est le plus gros e-commerce français qui fait des ventes événementielles style : « Tout Ralph Lauren à moins 40% ». On a fait pareil avec Zeinberg.com, marque que personne ne connaissait, mais dès lors que tu es sur Vente-privée.com, tu as une exposition énorme, exceptionnelle. On a mis en place cette vente avec une très grosse réduction, ce qui nous a permis de vendre 5000 tableaux. On vendait des bons d'achat en disant : « Voilà les gars, vous achetez un bon d'achat Zeinberg utilisable pendant un an à moins 50% ».

Véronique: Quelle était la contrepartie pour Ventes-Privée?

David: Chez Vente-Privée, ils choisissent beaucoup leurs marques. Il n'y a vraiment que des belles marques dessus. Mettre une marque comme Zeinberg, que personne ne connaissait, c'était très compliqué mais ils espéraient que l'on ferait des ventes avec YellowKorner. Et du coup, on a réussi à activer ce levier-là. Ça a donné un *shoot* de visibilité et ça a augmenté les visites directes sur le site de façon énorme. Du coup, tous les ans, on a continué à faire deux, trois ventes privées.

Véronique: Tes ventes c'était principalement en local, finalement ?

David: La plupart de nos ventes étaient en France, à Paris même, car une grosse partie des ventes était faite grâce aux magasins. Et du coup, comme on était surtout implanté auprès des magasins parisiens, c'est beaucoup Paris. Après, il y avait aussi des ventes dans toute la France. Le dernier truc qu'on a réussi à faire pour développer du B-to-B, c'est qu'on allait parler à tous les franchisés YellowKorner en disant : « Les gars, si vous avez des plans dans des hôtels où vous voulez vendre des trucs et que l'hôtel ne veut pas vous acheter les YellowKorner parce qu'il n'aime pas les photos mais veut choisir les siennes, vous pouvez passer par Zeinberg. » C'est comme ça qu'on a réussi à faire une vente sur un hôtel au Portugal. On a dû vendre 40 tableaux. On a fait une vente à un hôtel de Hong-Kong et là, c'était 400 tableaux. On a fait 100 000 € de chiffre d'affaires.

Véronique: Le franchisé YellowKorner était fortement "incentivé" ?

David: Exactement... Là où j'ai été bon, c'est que dès que quelqu'un me parlait de ramener du business, je disais « Ecoute, tout ce que tu veux, t'inquiète je gère, toi t'as juste à faire la vente ». Et, en fait, j'ai rassuré les gens et c'est ça qui a fait qu'ils ont essayé de vendre. Alors que quand je suis parti, ils n'ont plus jamais réussi à refaire ça, car je pense que les personnes qui ont repris avaient moins la fibre commerciale et, du coup, rassuraient moins le franchisé.

Véronique: Et tu arrivais à tenir tes promesses ?

David: On y vient... Là, c'était, comment on trouve les clients. Mais ensuite, c'était comment on fait bien marcher le truc... Au début forcément, ça marchait bien parce qu'on vendait un tableau par semaine mais quand on a commencé à en vendre 10-20 par jour, ça a changé la donne et alors j'ai dû me battre en interne.

Véronique: Mais, excuse-moi, le labo était à Paris?

David: Le labo c'était l'usine YellowKorner à Cracovie. Du coup, quand il y avait un truc qui était dérouté – un tableau qui avait été vendu partait pas ou partait mal – c'était la galère. Il fallait que je demande au pôle logistique de trouver des solutions.

Véronique: Il était à Cracovie, le pôle logistique?

David: Non il était à Paris. Et c'est là où, moi, j'avais de la valeur. C'est que j'allais les voir tous les jours pour les saouler en mode « Hey ! Là il y a un client qui n'a pas été livré à temps. Il faut que tu me le relances, tu appelles DHL. » En gros, je suis allé les voir tous les jours. Je les saoulais pour que l'expérience client soit parfaite alors que je n'étais pas leur priorité. Mais le fait de me voir tous les jours, d'être sympa avec eux, de les saouler avec le sourire, toujours, faisait qu'ils me faisaient le truc.

Véronique: Mais en même temps, une entreprise qui marche bien, ce n'est pas une entreprise où il faut faire un tel effort. Il faut que ça se normalise.

David: Au début, comme c'était un truc vraiment à côté, il n'y avait pas de process très calé. Quand il y avait des retards, ça me rendait malade. Et bien, du coup, à la fin, ils ont changé leurs process et ils ont fait en sorte qu'il y ait moins de problèmes. Et ils ont travaillé en plus pour ne plus avoir à gérer les m...s. C'est comme ça qu'on a réussi, petit à petit. À la fin, quand je suis parti, on représentait 20% du chiffre du e-commerce.

Véronique: En termes de volume, le labo arrivait à faire face ? C'était un laboratoire qui ne servait que YellowKorner et Zeinberg, ou il y avait d'autres clients ?

David: Uniquement YellowKorner et Zeinberg. C'est pour ça qu'ils ont eu l'idée de Zeinberg. Ils se sont dit : « Nous, on a une usine qui, à part autour de Noël, est utilisée à 60-70%. On a besoin d'un truc en plus. »

Véronique: Donc toi, tu es intervenu, on va dire, sur le commercial. Et le marketing ?... C'est un marketing qui est quand même assez...

David: Basique, très basique mais il fallait amorcer la pompe. Il fallait faire du basique. Pas besoin d'aller très loin et de créer plein de problèmes.

Véronique: Les décisions de *pricing*, c'est toi qui les prenais ?

David: Non le *pricing* avait déjà été établi avant que j'arrive.

Véronique: OK, et quand tu décidais d'une réduction de 50% ?

David: Je faisais ce que je voulais. La seule règle que je m'étais fixée c'était de ne pas vendre à perte. Moi je voulais juste faire du volume en me disant : « Là, on est à zéro. S'il y a des clients qui viennent, ça va faire du bouche-à-oreille et ça va marcher. » Donc, il y avait d'un côté

réussir à développer commercialement le business, et réussir à être visible dans les opérations. Et là, du lobbying interne quotidien...

Véronique : En interne, qui étaient tes vis-à-vis ?

David : j'avais l'IT qui était l'ennemi de tout le monde dans la boîte, parce que tout le monde leur demande des trucs et c'est de la m... mais ils sont hyper-utiles ! Mais j'étais jamais leur priorité et du coup je les saoulais, je les soulais pour qu'ils me réparent des trucs... Parfois, typiquement, les commandes du site e-commerce ne communiquaient pas avec la logistique et parfois, ça bloquait pendant une semaine, aucune commande n'était envoyée à la logistique et du coup, de base, tu as déjà une semaine de retard. Alors moi, je faisais ça à la main. On m'appelait même quand j'étais même en vacances. Ils me disaient : « Oui, ça fait une semaine que les commandes ne sont pas parties. Je fais quoi ? » Du coup, j'ai dû réparer le truc en prenant le fichier CSV. Fallait que je me débrouille. J'ai fait des trucs à la main pendant un an. Dès qu'il y avait une commande, il fallait que je fasse un export du site, j'ouvrais le fichier, je le transformais, je le remettais et je le re-balançais à la main... je devais me battre avec l'IT pour automatiser un peu ça. Ça a pris un an... Ils étaient en sous-effectif et ils privilégiaient les tâches YellowKorner.

Ensuite, il y avait la logistique, donc pareil début, rien ne marchait bien, il fallait les saouler, il fallait négocier aussi. A Noël, dire : « jusqu'à quand je peux accepter les commandes pour que ce soit livré avant Noël ? » Il y avait la production : pareil, la production. Quand je leur ai dit : « On va faire une vente sur Vente-Privée et je ne sais pas combien on va vendre car c'est la première fois », ils ont fait une drôle de tête. « On va peut-être en vendre 500, peut-être 5000. » Je leur ai fait des projections « *worst case* c'est ça », « *best case* c'est ça ». Il se trouve que j'ai tapé juste pile au milieu. J'avais regardé les chiffres de la vente privée qu'on avait fait avec YellowKorner et ceux de nos ventes classiques pour avoir la répartition entre les différentes tailles. Ça m'a permis de faire des projections, mais j'étais pas sûr de moi. Au final, j'ai tapé juste, un coup de chance...

Véronique: Et comment ça se passait avec la production à Cracovie ?

David: C'était beaucoup de mails le matin, des mails, de mails... Le responsable de la production était à Paris la plupart du temps. Je lui parlais souvent mais je n'étais pas sa priorité. Je n'étais la priorité de personne...

Véronique: Ok, donc tu t'es aussi occupé de mieux faire marcher les opérations: IT, logistique, production. Quoi d'autre comme grand challenge ?

David: En fait, ça, c'était les challenges du début. Il fallait amorcer la pompe et faire en sorte que ça réponde opérationnellement. Il y a eu le deuxième challenge, quand on a un peu grossi, qui était d'industrialiser le truc pour faire en sorte que ce soit automatisé et qu'on puisse vraiment grossir. C'est arrivé au bout d'un an exactement.

Véronique: C'était qui ton équipe?

David: Mon équipe c'était moi, plus une stagiaire. Elle s'occupait du service client. Elle faisait un peu de création graphique pour la newsletter... Mais voilà, on arrivait à s'en sortir correctement et la dernière étape, c'était de dire : « OK maintenant qu'on a fait « marchouiller » le truc, comment est-ce qu'on fait pour industrialiser ? Pour que tout soit automatisé, pour que Zeinberg soit proposé dans toutes les galeries de France, voire même généralisé à l'international ? Comment on fait pour aligner les initiatives de tout le monde et arrêter de bricoler ? Comment est-ce qu'on passe à l'étape d'après ? »

Véronique: Comment as-tu amené ce sujet de l'industrialisation ? Tu en as parlé à qui ? Il fallait quand même que les dirigeants interviennent à ce stade.

David: Mon relais auprès du Comex était Vincent le responsable e-commerce. Puis, au fur et à mesure que ça grossissait, chaque directeur voyait qu'il y avait beaucoup plus de commandes Zeinberg. La finance voyait qu'en chiffre d'affaires c'était mieux et, du coup, ils ont amené le sujet sur la table. « Maintenant, on a quelque chose qui représente 20% de notre chiffre d'affaires en ligne. Qu'est-ce qu'on fait ? » C'est comme ça qu'on arrive à la phase 2 où je commence à avoir des rendez-vous avec Frédéric, notre DG, ce que je n'avais jamais fait avant.

Véronique : Comment ça se fait qu'il n'était pas dans la boucle avant ?

David: YellowKorner avait été racheté par un fonds qui a placé ce DG pour piloter la performance financière et gérer les opérations. Paul-Antoine, le cofondateur, essayait de créer du nouveau business mais ne gérait plus du tout les opérations. Et du coup, le jour où mon petit Zeinberg, qui était le projet de Paul-Antoine, a commencé à impacter les opérations, le DG est entré dans la boucle. Donc là, j'ai des réunions avec le DG qui a une vision très différente... Paul-Antoine, c'est un entrepreneur affable, qui parle, qui va vite, lui est plus carré : « OK, c'est bon. Comme est-ce qu'on augmente la marge de Zeinberg? »

Véronique: En termes de marges comment vous étiez?

David: Je faisais des belles marges.

David: Même avec tous les discounts ?

David: Il y avait pas mal de discounts : je crois qu'en moyenne je vendais à 10-15 % de discount. Donc ça allait, la marge était belle quand même. Mais quand s'est posé le problème d'augmenter la marge, on est rentré dans des sujets complexes : « Si tu incentives les vendeurs comme ça, ça risque de pénaliser autre chose... » Il y avait aussi des projets à gérer avec beaucoup de gens. Il fallait faire des rétro planning. Notamment, on a voulu créer un nouveau format de tableau, un peu plus petit, en entrée de gamme. Le prix d'entrée était à 75 €. Nous on voulait faire un truc plutôt à 30 €. Et donc mettre ça en place, ça demande des faire des protos, ça a demandé de mettre le marketing dedans. C'était vraiment un gros projet.

On arrivait dans la phase 2, ça n'était plus une startup. C'était vraiment un projet où il fallait intégrer toutes les équipes et ça devenait un peu moins rigolo. Moi, ça m'amusait un peu moins parce que j'avais moins de liberté. Je devais faire valider tout par le DG alors qu'avant je faisais ce que je voulais. Voilà, ça faisait un an et demi, je me suis dit : « Bon, j'ai pas de parts dans la boîte, j'ai juste un salaire, j'ai fait le truc qui m'amuse, je me suis prouvé que j'étais capable de prendre un business et de le faire marcher. J'ai appris plein de trucs. C'est le moment de monter ma boîte... » et donc c'est là où j'ai commencé à réfléchir à la suite.

Véronique: Qu'est-ce que tu peux me dire de la politique interne, de ta compréhension des parties prenantes, de leur agenda? Comment tu as navigué en interne ?

David: La chance que j'avais, c'est que ça reste quand même une PME. Il devait y avoir 50 personnes au siège, avec le pôle logistique, le pôle IT, le pôle marketing, le pôle e-commerce, le pôle finance, etc.

Véronique: Le fait que, au début, « personne ne te calculait », tu penses que c'est ton insistance qui as permis de le surmonter ? Tu as essayé d'être en empathie par rapport à ces gens et à ce qu'ils avaient dans la tête ?

David: Ce qui a marché, c'est demander quelque chose gentiment : « J'ai ce problème-là » et ne pas hésiter à revenir à la charge le lendemain si ça n'a pas été fait : « Salut, je suis désolé de te déranger, mais hier, j'ai demandé ça. Tu m'as dit que tu le ferais. Mets-toi à ma place, j'ai mon business à développer. J'ai des clients pour acheter, mais ils ne sont pas livrés, mets-toi à ma place. » Comme ça, petit à petit, avec des sourires.

Véronique: Comment as-tu « leveragé » ton bon rapport avec le président ?

David: Ça m'a beaucoup servi au début. Comme les gens savaient que le fondateur était à fond derrière le projet, il se disait : « bon, faut pas que je fasse n'importe quoi. Il n'est pas juste tout seul, ce mec-là. Si je l'emmerde trop il pourrait parler au fondateur et moi, je pourrais avoir des problèmes. » Donc du coup, on me respectait un minimum, mais je n'étais pas la priorité. Et ça, il fallait juste l'accepter. Un bon exemple : je voulais parler à l'occasion d'un séminaire où il y avait tous les directeurs de magasin YellowKorner qui venaient, et je disais à l'organisateur : « laisse-moi dix minutes, un quart d'heure pour présenter Zeinberg ». Le séminaire durait quarante-huit heures, mais le mec me répondait : « non, mais il n'y a pas de créneau. Tout est pris. » Et du coup, pendant deux mois, je suis revenu à la charge. Dès que je pouvais, je lui disais : « Hey, attends, j'ai réfléchi. J'ai vu que X parlait, je pourrais parler juste avant. Ou je pourrais parler à la pause-déjeuner... » Je ne lâchais pas. Et à la fin, il m'a répondu : « Tu m'as saoulé, c'est bon tu as tes 15 minutes. » Et j'ai fait une super prez.

Véronique: La répartition de ton temps de travail entre vendre à l'extérieur (aller chercher les clients) et vendre à l'intérieur (quémander, convaincre, etc.) tu dirais que c'était quoi à peu près ?

David: Je dirais que je passais 20% de mon temps à faire du service client, 50% à gérer des campagnes commerciales, et les 30% restants à discuter, soit avec les magasins, soit en interne pour gérer les opérations et faire en sorte que tout se passe bien. Il y avait aussi pas mal d'opérationnel pur et dur à faire, par exemple quand on faisait une vente privée, il fallait créer à la main les bons d'achat. Pour m'aider, j'avais trouvé des fabricants de bons d'achat. Ouais, on avait une version de site e-commerce qui ne permettait pas de créer d'un coup 50 000 bons d'achat de 50 €. Du coup, j'ai trouvé des Indiens pour le faire. C'était plein de petites débrouilles comme ça. C'était un peu mon focus : réussir à rebondir à chaque fois qu'il y avait un problème. Comme on avait quasiment pas de budget...

Véronique: Quand tu dis que tu n'avais pas de budget, vous n'aviez rien convenu initialement?

David: Au début, c'était : « T'es là, quoi... Le budget, c'est toi, ton salaire... Tu te débrouilles. »

Véronique: Où es-tu allé chercher l'argent ?

David: Au fur et à mesure qu'on marchait mieux, on fait des marges et là je pouvais en réinvestir une partie en digital marketing sur Facebook, par exemple. La règle c'était : « d'abord le business et ensuite on te donne de l'argent. » C'était très bien... C'est un peu frustrant mais en fait j'avais plein d'actifs en interne. Je pouvais faire des ventes en m'appuyant sur les magasins (les magasins existaient et ils ne me coûtaient rien), je pouvais vendre aux B-to-B en prenant mon téléphone et en disant : « Salut... ». Il y avait la marque YellowKorner qui me permettait de faire des ventes Zeinberg sur Ventes-Privées, etc. Le fait d'avoir peu de moyens c'est important parce que ça permet d'être créatif, de pas se dire je vais mettre 100 000 € dans des campagnes pub et voir ce que ça donne, en restant assis sur son canapé...

Véronique: Toi, tu te retrouves dans la situation de Paul-Antoine. Est-ce que tu gérerais de la même façon la personne que tu as embauchée ?

David: Je pense que pour ce job-là et le temps qu'il avait à m'accorder, il a très bien fait. Pour moi, la phrase clé, c'est quand il m'a dit : « C'est toi qui es le boss », ce qui est pas classique. En gros, il me disait : « tu m'as une heure par semaine. On parle de ce que tu veux, mais la décision, c'est toi qui la prends tout le temps et n'aies pas peur de faire des erreurs. C'est ta décision. » Et à chaque fois que je disais : « Mais tu penses quoi ? », il répondait : « Moi, je pense ça, mais c'est toi qui dois décider. » Le fait de répéter ça, ça te met dans une position hyper-agréable quand tu as l'esprit d'entrepreneur, parce que c'est un peu comme si c'était ta

boite, ton bébé. Il m'appelait tous Monsieur Zeinberg dans la boîte : j'avais réussi à incarner le projet parce qu'il m'avait donné les moyens de l'incarner.

Véronique: Tu as utilisé ce crédit d'une heure par semaine ?

David: Tout le tout temps.

Véronique: C'était important, j'imagine...

David: Très important pour moi. Et d'ailleurs, à la fin, je suis parti aussi parce que comme ça commençait à marcher on se voyait de moins en moins. Le DG avait pris la main et du coup, ça amusait moins Paul-Antoine. Il avait toujours plein d'idées. Parfois, quand je ne savais plus trop quoi faire, je le voyais et il me donnait 50 idées. Après, j'essayais de les mettre en place et c'était top.

Véronique: Donc il t'a donné beaucoup d'idées aussi.

David: Ventes-privées.com, c'était son idée. C'était une super idée. Je savais même pas que c'était possible.

Véronique: Est-ce que tu penses que tu aurais gagné du temps si tu avais eu un peu plus de ressources ?

David: Non, je pense que ça aurait joué en ma défaveur. S'il y avait eu plus de ressources, j'aurais plus tenté des campagnes traditionnelles, etc. et j'aurais moins passé de temps sur l'opérationnel. Je pense que c'est vraiment important de ne pas avoir d'argent. Quand tu lances un projet, il faut vraiment passer du temps avec les clients, faire le service client soi-même, essayer de comprendre comment ça marche.

Véronique: Et s'ils t'avaient trouvé un autre projet à démarrer, est-ce que tu aurais envisagé de rester ?

David: Oui avec un meilleur salaire.

Véronique: T'étais pas très bien payé mais ton variable était très important ?

David: Il était important par rapport à mon salaire total. En tout cas, je voulais apprendre. Il n'y a pas beaucoup de job qui permettent de lancer des business. J'ai fait ce sacrifice pour ça pendant un an et demi, j'ai appris beaucoup.

Véronique: Et tu gardes des liens avec cette entreprise? Comment ça marche aujourd'hui ?

David: Oui, ça se développe comme une PME détenue par un fonds qui gère ses marges. Les fondateurs, ils font d'autres trucs à côté... Ils ont raison. Quand la boîte, elle est à ce niveau-là, c'est des optimisations. C'est ouvrir un pays de plus, c'est tout. Aujourd'hui, ils doivent faire 40 millions de chiffre d'affaires, 50 millions, peut-être plus...

Véronique: Qu'est-ce tu as appris de cette aventure ? Les deux, trois choses qui te servent encore maintenant, c'est quoi ?

Le premier, c'est comprendre qu'être exceptionnel opérationnellement, c'est un travail d'équipe. Les clients revenaient parce que moi je vendais mais aussi parce que la logistique faisait bien son boulot et la production faisait bien son boulot. Quand tu vois les premières ventes et que tu as les premiers retours client : « Super, c'est bien arrivé, c'était top. Le tableau est magnifique ». Tu te dis que ce n'est pas grâce à toi : c'est pas toi qui a fait le tableau, c'est pas toi qui a organisé la logistique et gérer l'expérience. Tu t'es battu pour que ça se passe bien. Mais au final, ça marche parce que tout le monde a bien bossé sur la chaîne. Et ça, c'est quelque chose que je vais garder dans ma boîte. Quand on fait une vente, parfois c'est moi qui ramène la vente, mais c'est parce que tous on a fait du super boulot. C'est pas moi qui pense

toutes les missions, c'est toujours un travail d'équipe, et garder ce côté team player, je pense que c'est le plus important. Et le deuxième truc, c'est l'aspect commercial. C'est hyper important. Même sur des business e-commerce, c'est le fait de parler aux clients, de le rassurer quand ils parlent sur le tchat, de le rassurer quand ils appellent, qui fait la différence.

Véronique : Donc ça doit rester humain quelque part.

David : Je pense qu'à partir d'un moment, quand tu es un énorme e-commerce – Amazon par exemple – c'est plus très humain, mais au début, en tout cas, il faut comprendre que ça reste du commerce. Comme si demain t'ouvrais un magasin.

Véronique : Surtout si le panier est élevé, il y a un facteur de risque du point de vue du client.

David : Le client investit 200 balles en moyenne. Du coup, tu as une responsabilité vis-à-vis de ce mec qui t'a fait confiance et qui t'a donné 200 balles pour un truc.

Véronique : On a parlé de la concurrence. Dans quelle mesure tu t'en es préoccupé ? Tu me donnes l'impression que tu ne t'en es pas trop préoccupé ? Lol

David : Non, pas trop. Honnêtement, pas trop. Parce que YellowKorner était une marque forte, et qu'on avait un positionnement assez premium. On disait « Oui on est un peu plus cher. » En fait, il y a deux types de concurrents : il y a des impressions photo bas-de-gamme, tout ce qui est photo.com, des trucs comme ça, où ils font des posters. Mais si tu veux un beau truc à mettre chez toi, il faut pas aller là-bas. Après, il y avait un concurrent allemand qui était l'équivalent du YellowKorner en Allemagne. Il avait un site e-commerce équivalent, mais c'était une marque qui n'était pas connue en France. Nous, on occupait le marché français parce qu'on avait vingt galeries plutôt connues et qu'on y avait bonne presse (on passait par des blogueurs pour ça) ...

Véronique : Pour revenir sur la question du branding, la décision de mettre en avant la marque YellowKorner, est-ce que ça a été progressif ? Qu'est-ce qui les a convaincus ?

David : Ils voulaient pas initialement. C'est le fait de montrer qu'il y avait de la traction qui a permis de les convaincre. Le fait qu'en 6 mois, on est passé de 20000 € à 200 000 € de ventes. En plus, on devait faire la vente sur Vente-privée. Si on ne mettait pas YellowKorner, on aurait vendu beaucoup moins. C'est le moment où ils ont franchi le pas.

Véronique : Mais ça, c'est une décision à très haut niveau et quelque part elle était du ressort de Paul-Antoine...

David : Mais Paul-Antoine ne gérait pas les opérations. Paul-Antoine, il pouvait suggérer mais c'était une décision du DG.

Véronique : Paul-Antoine t'as un peu instrumentalisé quelque part, Il t'a envoyé au front...

David : Oui, ça allait bien.

Véronique : Pour finir est-ce que l'on peut revenir sur tes résultats financiers ?

David : De janvier à juillet 2015, avant mon arrivée, les ventes se sont élevées à 20 000 €. Les 6 mois suivants, de juillet à décembre, on a fait 200 000 € et sur l'année 2016, on a fait 800 000 € : un chiffre record avec des dépenses marketing très faibles. Sur les 800.000 €, il y avait bien 30% qui venait du B-to-B. La personne qui a repris après mon départ n'a pas réussi à maintenir les ventes B-to-B peut-être parce qu'elle avait un profil moins commercial. Moi, Zeinberg, je l'ai modelé à ma sauce et ma sauce est très commerciale.