



DÉCRYPTAGE/KIALA OU LES QUATRE CLEFS DE LA PME INNOVANTE

Petit vade-mecum de l'entrepreneur



Par Philippe Escande

Maudits Allemands ! Il y a deux semaines, nos états généraux de l'industrie mettaient en lumière le manque de compétitivité de nos entreprises. Ce fut d'ailleurs le principal mérite, si ce n'est le seul, de cette grand-messe. Et voilà que la ministre de l'Industrie, Christine Lagarde, verse un peu de sel sur la plaie en accusant cette semaine nos voisins de trop privilégier leurs entreprises au détriment de leurs consommateurs. Une manière en creux de reconnaître à son tour la puissance de l'industrie allemande et l'effort d'innovation et de qualité de ses innombrables PME. D'où l'intérêt de la question : comment se crée et se développe une PME innovante ?

Suivons le parcours de Kiala, société fondée en 2001 dans le domaine des services aux entreprises. Elle assure la livraison de colis achetés sur Internet, non pas chez le particulier mais dans des points relais, essentiellement des petits commerces. L'entreprise est encore de taille modeste, 33 millions de chiffre d'affaires et moins de 100 personnes, mais sa croissance est soutenue - de 20 % à 30 % par an - et elle est déjà largement internationale (cinq pays d'Europe). De plus, son concept innovant, sa technologie et son agresseivité commerciale lui ont permis de réduire fortement la concurrence, notamment en France.

La société a donc passé le premier test de résistance, celui de la start-up, et, sauf accident de parcours, devrait s'inscrire durablement dans le paysage avec de solides perspectives de croissance. Rencontre avec son PDG, Denis Payre, autour des quatre éléments clefs qui déterminent le succès de ce genre d'entreprise.

L'idée. Elle doit toujours correspondre à un besoin mal satisfait et pouvoir se résumer simplement. En l'occurrence, Kiala ambitionne de remplacer le concierge quand il n'existe pas. Elle offre un système plus flexible que le bureau de poste puisque l'on peut choisir le point de livraison (son marchand de journaux, l'épicerie du coin), qu'il n'y a pas de queue et que les horaires d'ouverture sont très larges. Le système présente aussi un avantage pour le client vendeur du colis puisqu'il diminue les frais de transport par rapport à une livraison à domicile. L'idée est donc solide. Mais elle doit aussi être flexible, de façon à pouvoir s'élargir au fur et à mesure de l'expansion. Ainsi le concept du point relais de quartier peut facilement s'étendre au service après-vente (décodeurs) ou à la vente entre particuliers. Bref, à tout ce qui concerne le commerce en ligne de biens physiques.

Comme beaucoup de bonnes idées, d'autres l'ont eue avant. Les entreprises de la vente à distance utilisaient déjà ce genre de réseaux pour leurs besoins propres. Et même des acteurs comme Altradis ou Hachette ont tenté de développer ces services avec leurs déposants, de tabac ou de journaux. Quand Kiala est arrivé sur le marché, presque une dizaine de projets avaient fleuri. Mais aucun n'était conçu spécifiquement

autour du commerce électronique et ne s'appuyait comme Kiala sur un outil informatique de pointe (suivi du colis en temps réel), qui a absorbé l'essentiel des ressources financières de la jeune société : 6 millions d'euros au démarrage, 2 millions d'investissement par an.

Les hommes. D'abord les fondateurs : expérimentés, téméraires, ambitieux et travailleurs. Expérimenté, Denis Payre l'est assurément puisqu'il a participé à la création de l'une des plus grandes réussites de l'informatique française, l'éditeur de logiciels Business Objects. Créé en 1990, introduit en Bourse en 1994, il a permis au jeune commercial (Essec) de faire ses premières armes tant sur le plan de la recherche de finance-

Très vite, le recrutement devient fondamental. Les bons hommes aux bons endroits, dans une structure en évolution constante.

ments que sur les ventes et la gestion d'une croissance échevelée. Denis Payre est à la fois un bon vendeur et un fin politique. Dès sa sortie de Business Objects, en 1996, il fonde l'association Croissance plus, qui défend les intérêts des entreprises innovantes, fait parler de lui en quittant la France pour la Belgique, puis en revenant en France après l'instauration du bouclier fiscal. Il rencontre les politiques, intervient dans les colloques et est même membre du collège de l'Autorité de la concurrence. Kiala n'aurait pas décollé sans cet historique-là. Sans non plus un expert du domaine, compétent à la fois en logistique et en informatique. La firme est donc née de la rencontre entre Denis Payre et

Marc Fourier, un petit génie passé par Polytechnique et le MIT, spécialiste de la chaîne logistique, qui s'est lui aussi frotté, et enrichi, au contact de la création d'entreprise. Mais deux fondateurs, même aussi prestigieux, ne suffisent pas. Au fur et à mesure du développement, il faut déléguer, voire s'effacer ou remplacer les hommes. « C'est une difficulté majeure, reconnaît Denis Payre. Quand on crée une entreprise, on a besoin de gens très énergiques avec qui on développe une relation affective forte. Puis, avec la croissance, il faut des gestionnaires qui sachent aussi organiser, recruter. On doit parfois se séparer des uns ou changer leur affectation, c'est vrai aussi pour les patrons... » Très vite, le recrutement devient fonde-

ment. Les bons hommes aux bons endroits, dans une structure en évolution constante.

Le client. Trouver la perle rare qui osera prendre des risques avec un inconnu, sur un produit ou un concept nouveau, relève de l'exploit, surtout en Europe. « Il faut une énergie considérable et trouver un client qui ait le goût du risque. Chez Business Objects, le premier directeur informatique qui a acheté notre logiciel pratiquait la voltige aérienne. Je pense que ça a joué. » Autre tactique, viser les nouveaux entrants, et dans le monde de l'Internet ils ne manquent pas. Séduire Free pour le convaincre d'utiliser les services de Kiala est plus facile et rapide qu'avec Orange. Pourtant, c'est La



Redoute, en Belgique, qui a été le premier client et, en France, le vrai coup d'accélérateur a été la signature d'un contrat avec les 3 Suisses, qui ont apporté leur réseau de 3.500 points relais.

Cela peut prendre des années, plus d'un an avant de décrocher un premier client en Espagne ; près de six ans avant de convaincre des clients aussi importants qu'Amazon ou Vente-privee.com. « *Il faut de cinq à dix ans avant qu'une industrie comprenne l'intérêt, même évident, d'un nouveau produit* », constate Denis Payre.

L'argent. Paradoxalement, plus on en a besoin, moins c'est difficile. « *Ce sont les 300.000 premiers euros qui sont les plus difficiles à trouver* », confirme le fondateur. Les investisseurs européens sont plus rétifs au risque et n'aiment pas saupoudrer leurs investissements. « *Au démarrage de Business Objects, à chaque fois que je parlais de notre projet, on nous donnait toujours dix bonnes raisons de ne pas y aller*, constate Denis Payre. *Aux Etats-Unis, c'est l'inverse, on vous trouvera les dix bonnes raisons de le faire.* » Alors évidemment, avoir fait fortune avant, comme Denis Payre, cela permet d'apporter le premier carburant, en l'occurrence 2,5 millions d'euros.

Kiala s'appuie sur un socle d'investisseurs patients, dont une filiale de capital-risque de La Poste (XAnge), pourtant concurrente, et des fonds européens et américains. Ils ont mis au pot à trois reprises, dont 26 millions au dernier tour. En revanche, le profit n'est pas la priorité à court terme, surtout dans un métier gourmand en investissement (informatique et commercial) pour construire rapidement d'épaisses barrières à l'entrée.

Les chiffres clefs

- Chiffre d'affaires (2009) : 33 millions d'euros.
- 10 millions de colis par an.
- 5.800 relais en France, Benelux, Espagne.

Les points forts

- Leader en France et Benelux.
- Technologie informatique de pointe.
- Bonne gestion de la croissance.
- Bon financement.

Les points faibles

- Gourmand en investissement technologique et commercial.
- Expansion internationale lente et complexe (cultures).
- Métier très dépendant de l'exécution.

Et la suite ? Le patron de Kiala, toujours très optimiste (comme tous ses congénères), voit son entreprise atteindre entre 500 millions et 1 milliard de chiffre d'affaires d'ici à dix ans. Il sait que la sortie qu'attendent ses actionnaires, c'est le rachat par un concurrent ou la Bourse. Mais sera-t-il encore là ? Pas sûr. Denis Payre aime entreprendre et développer. La logistique n'est pas plus sa vie que l'informatique avant. Alors la prochaine aventure... « *Je me lancerais bien dans les technologies vertes* », lâche-t-il. Mais, avant, il faudra réussir le pari de l'expansion internationale, ce qui demandera toujours plus d'hommes, de clients et d'argent.

pescande@lesechos.fr

<http://blogs.lesechos.fr/strategie>