

LES COULISSES DE L'INNOVATION

SIX MOIS DANS LE QUOTIDIEN DE DEUX ENTREPRISES ROMANDES



LES COULISSES DE L'INNOVATION

SIX MOIS DANS LE QUOTIDIEN DE
DEUX ENTREPRISES ROMANDES

GENiLEM 

IMPRESSUM

Editeur

GENILEM

Texte, reportage

Camille Andres

Photos

© Maud Guye-Vuillème sauf photos p.11, 47 & 48 © Miloo

Illustrations

© Maud Guye-Vuillème

Coordination

Declic Marketing

Mise en page

Maya Jeanmonod

Impression et reliure

Baudat Imprimerie

ÉDITORIAL

En immersion dans l'innovation

Comment raconter l'innovation ? Depuis deux ans, GENILEM cherche à comprendre comment naissent les entreprises de demain, les concepts qui répondent à de vrais besoins, les propositions qui résolvent des problèmes concrets et sont largement et parfois discrètement adoptées.

Deux dossiers thématiques, L'innovation silencieuse en 2022, et L'innovation radicale en 2023 sont venus cerner ce processus. Le premier pointait notamment le rôle de la sérendipité, des rencontres et des liens humains. Le second questionnait la dimension disruptive de la durabilité.

Cette approche « par le haut » a fait intervenir une série d'expert·es et de chercheur·euses, elle donnait aussi la parole à des entrepreneur·euses revenant sur leur parcours. Mais elle restait éloignée des challenges quotidiens, ne disait rien des ratés, des oublis, des contraintes, des pressions, des imprévus qui sont la réalité des entreprises... et conditionnent aussi leur capacité à créer et se renouveler.

Alors cette fois-ci nous avons voulu vous emmener au plus près de ces journées survoltées. Pour ce faire, GENILEM a mandaté une reporter, Camille Andres, qui, quasi en immersion a suivi deux startups pendant six mois pour raconter la réalité de l'entrepreneuriat. Observer sans a priori, se glisser dans les coulisses, questionner. Mais aussi laisser la place au temps long, qui permet de développer des problématiques, un format qui existe de moins en moins dans nos médias.

Nous vous emmenons donc dans les aventures entrepreneuriales de Miloo et de Wepot, deux entreprises accompagnées depuis deux ans déjà par GENILEM, dans deux secteurs très différents : des vélos électriques, pour les premiers, des ollas en terre cuite pour les seconds. Leurs produits sont présents dans la vie courante, et leurs équipes, issus d'univers aussi variés que la mode ou l'automobile.

Entrez dans leur quotidien...et préparez-vous, car les temps morts n'existent pas.



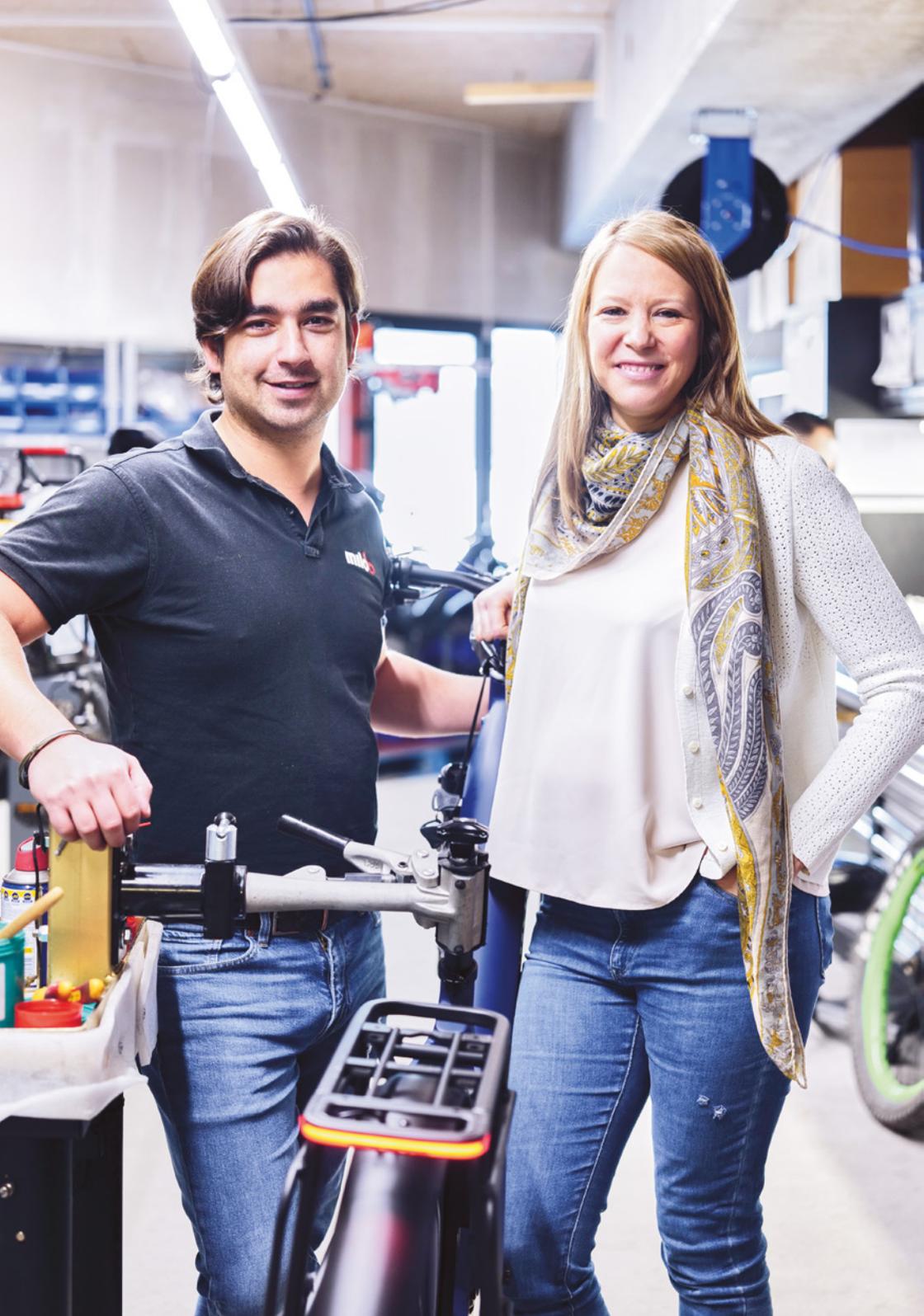
David Narr

Directeur de GENILEM

” C’est peut-être ça, innover !
Discuter en permanence, construire,
mais s’adapter ou mourir.
Il y a quelque chose de la contrainte,
de l’urgence, dans l’entrepreneuriat.

Table des matières

INTRODUCTION	
Miloo, les vélos électriques sur mesure	6
Wepot relocalise les ollas	12
ÉPISODE 1	
Une saison sous haute tension	16
ÉPISODE 2	
Stratégie, quand tu nous tiens	24
ÉPISODE 3	
Y croire encore	32
ÉPISODE 4	
Choisir, trancher, décider sous pression	40
ÉPISODE 5	
Les moments de frissons	48
ÉPISODE 6	
Rencontrer ses investisseurs	56
ÉPISODE 7	
Tout ne marche pas sur des rails	64
ÉPILOGUE	
C'est déjà reparti	72
GENILEM, qui sommes-nous?	76
Programme d'accélération de GENILEM	78



Miloo, les vélos électriques sur mesure

Cette jeune marque genevoise a réussi une percée unique dans le marché du vélo électrique. Sa force ? Une écoute client qui permet une réponse individuelle à chaque besoin, et la maîtrise de sa distribution.

Nombre d'employé-es : 15

Nombre de modèles : 5

Nombre de points de vente : 3 en propres et 5 revendeurs en janvier 2024

Ventes : plus de 1500 vélos vendus depuis 2020

Objectif 2024 : doubler le chiffre d'affaires donc +100 % d'augmentation

En observant l'industrie en plein essor du vélo électrique, Anna Bory et Daniel Van Den Berg ont perçu ses faiblesses : des produits extrêmement chers, une plus-value qui ne bénéficie pas aux marques qui innovent sur le secteur, mais aux réseaux de distribution. Ces deux professionnels, — en couple dans la vie privée —, connaissent le secteur et les marchés internationaux. Anna Bory a travaillé dix ans dans le marketing automobile, et a vécu sur trois continents. Daniel Van Den Berg, fan de cyclisme et de sports de glisse aquatiques a une carrière, tout aussi internationale, de manager dans le shipping. En 2018, Daniel se lance dans l'aventure Miloo. Tandis qu'il se spécialise dans le développement du produit, Anna se charge dès 2020 du marketing et de la distribution. Les financements de départ sont apportés par les économies personnelles des deux fondateur-ices.

Courant 2020, après deux ans de recherche et développement, leurs premiers modèles sont commercialisés. Porté par le marché de l'électrique en expansion folle durant la pandémie, et un bouche-à-oreille solide, le succès est au rendez-vous : en 2021, le chiffre d'affaires frôle le million de francs suisses. Dans un marché qui grimpe toujours en flèche, la distribution en direct limite quelque peu la croissance, mais permet de garder le contrôle de la marque et surtout d'offrir un produit de « qualité suisse ».

En mars 2021, un premier magasin physique voit le jour à Genève et en mars 2022 un second à Zurich, suivi de peu par un troisième à Lausanne. L'équipe est renforcée, elle grimpe rapidement à treize personnes.

Miloo vise, comme chaque jeune entreprise, à atteindre l'équilibre financier, sans pour autant grandir trop vite. Anna et Daniel mettent l'accent sur la qualité, l'écoute des client-es, érigée en valeur cardinale, et vont très loin dans la personnalisation de leurs vélos.

Assemblés en Suisse (sur une durée moyenne de trois semaines après achat) livrés dans ses magasins ou à domicile, les vélos de Miloo dont le prix varie entre 4 000 et 15 000 francs selon les options, ont d'abord séduit beaucoup de cadres et CEO masculins. Mais la clientèle se féminise et plusieurs modèles adaptés aux demandes d'utilisatrices voient ensuite le jour.

En 2023, l'entreprise innove une fois de plus en proposant un modèle coconçu avec Mike Horn : l'Explorer, testé en Arctique, est capable de rouler à -50 degrés Celsius et de redémarrer même dans les pentes les plus raides. Cette innovation en masque une autre : la création de vélo-cargos Miloo, qui rencontrent un succès grandissant auprès des familles urbaines.

” *Nous avons été les pionniers des « SUV » dans le cyclisme.*

En quoi votre produit est-il innovant ?

Anna Bory : Notre vélo est d'abord pensé comme un outil de transport, qui peut se substituer à d'autres moyens de locomotion. C'est pour cela que ses pneus sont larges, qu'il est doté de doubles rétroviseurs, que sa vitesse peut atteindre 45 km/heure. Ensuite, c'est un « smart bike » : il possède un véritable cockpit digital, comme une voiture on peut suivre sur un écran sa vitesse, sa navigation, la charge de sa batterie, etc.

En fait, nous avons été les pionniers dans la conception d'une nouvelle catégorie de vélos, sortes de « SUV » de luxe dans le cyclisme. Comme le montrent les statistiques de vélosuisse.ch, c'est la catégorie dont les ventes augmentent pour la première fois pour 2021. Ce qui prouve que notre intuition de départ était juste ! Nous voulions vraiment changer la mobilité en profondeur, avec des vélos solides, durables, sûrs.

L'autre innovation, c'est la customisation. Rapidement, les clients nous ont demandé certaines options, et très vite nous avons commencé à les offrir. Le constat, c'est que plus on offre d'options, plus le panier moyen d'achats augmente. On est passé d'une offre initiale avec deux modèles de vélos plutôt standards à une customisation très poussée : couleurs des cadres, transmission... Je crois que cela fait partie de la mobilité : elle est au cœur de nos vies, de nos liens, de notre travail. Il faut laisser les utilisatrices et utilisateurs choisir ce qui leur convient.

Comment avez-vous réussi à développer l'écoute client, qui est un point fort de Miloo ?

Tout le monde vend dans l'entreprise, donc on voit tout de suite ce qui marche et ce qui ne marche pas. Ce choix faisait dès le départ partie de notre philosophie : dans l'équipe, tout le monde doit utiliser le produit et tout le monde doit vendre.

À notre sens, pas besoin de faire un « focus group », il suffit d'aller vers les gens, d'écouter et d'avoir une conversation régulière à l'interne. Nous avons ainsi un groupe WhatsApp : lorsque nous avons une demande particulière d'un ou d'une cliente, on la poste et tout le monde peut répondre. Par exemple : ce serait possible de rajouter des clignotants sur un modèle à 25 km/heure ? Et lors de notre prochain rendez-vous d'équipe, on voit comment faire ce changement très concrètement. Etc.

Parfois aussi les clients se trompent, ou ne comprennent pas : en écoutant, on comprend ce qui est important à leurs yeux. L'essentiel, c'est toujours de « go the extra mile » pour eux, faire le pas supplémentaire pour répondre à leurs besoins. Avant Noël, nous avons par exemple eu la demande pour un vélo enfant : il était en vente un mois après.

” Être sélectionnés par GENILEM a augmenté notre crédibilité vis-à-vis des partenaires, mais surtout notre confiance en nous !

Comment GENILEM a pu vous aider ?

GENILEM a tout simplement été essentielle : au début, nous étions deux avec une bonne idée, mais assez naïfs quant à tout ce qui consiste à lancer une entreprise. Le fait d’avoir pu s’inscrire, pitcher, et voir nos idées challengées a été motivant. Être sélectionnés par GENILEM nous a boostés. Cela a augmenté notre crédibilité vis-à-vis des partenaires, mais surtout notre confiance en nous ! Nous avons vraiment été pris en charge et accompagnés très tôt, et finalement, au bon moment. Nous avons très tôt eu besoin de contacts, et GENILEM nous a tout de suite mis en lien avec les bonnes personnes, nous n’avons pas tourné en rond avec nos questions. Leur écoute, leur réactivité et leur manière nous challenger ont été fondamentaux. C’est un domaine où on peut vite se sentir seul et ce n’est pas à notre entourage de comprendre notre réalité d’entrepreneur.





Wepot relocalise les ollas

Les ollas, ce sont ces jarres en céramique qui permettent d'irriguer les végétaux en continu. Wepot, jeune entreprise fondée par deux étudiants en 2018, a permis de relancer une production romande de ces outils, clés pour une culture écologique de légumes. Elle a remporté deux prix au concours PERL 2023.

Nombre d'employé-es : 7

Nombre de modèles : 5 tailles d'ollas, 9 références d'ollas décorées, 3 kits d'ollas connectables, et possibilité de personnaliser des bouchons (logos d'entreprises...)

Nombre de points de vente : plus d'une cinquantaine de partenaires

Chiffre d'affaires en 2023 : 470 000 CHF

Augmentation visée en 2024 : 100 % (doubler le chiffre d'affaires)

Ils portent en eux la graine de l'entrepreneuriat durable. Lorsqu'ils se rencontrent à HEC Lausanne, Clément Pérez, 19 ans et Quentin Kany, 18 ans sont étudiants et savent qu'ils rêvent de monter un projet « avec un impact positif sur la planète ». Ils participent en 2018 au concours START et travaillent sur un concept de potager urbain autonome. « C'est là qu'on a découvert les ollas », ces jarres en céramique utilisées depuis des millénaires pour optimiser l'irrigation dans les cultures méditerranéennes. Les deux entrepreneurs bifurquent et se spécialisent dans cet objet.

Ils collaborent avec l'ECAL pour lancer un premier modèle, conçu avec des employé-es travaillant dans des ateliers protégés : la dimension locale, sociale, d'innovation est déjà là. Premiers clients et premières ventes en 2019. Mais en 2020, alors que la demande explose en plein confinement les jeunes entrepreneurs sont freinés : la fermeture des ateliers protégés les contraint à apprendre le métier de céramiste et à produire par eux-mêmes.

Contactés par d'importants distributeurs, ils se mettent en quête d'une solution pour augmenter les volumes. En novembre 2021, diplômés d'HEC, ils trouvent des investisseurs et emménagent dans un local de 600 m² à Villeneuve. Pauline Dantan, une troisième associée rejoint l'équipe pour superviser la production. En 2022, les entrepreneurs peuvent se verser leurs premiers salaires, l'équipe est renforcée, le chiffre d'affaires doublé, les fournisseurs sécurisés. Signe qui confirme le potentiel de l'entreprise : en 2023, Wepot est lauréate du Prix Entreprendre Région Lausanne (PERL) avec deux récompenses : coup de cœur du jury et prix du public.

L'ambition est d'assurer la rentabilité et de préparer l'entrée sur le marché alémanique et autrichien courant 2024. Pour ce faire, l'idée est d'assurer un chiffre d'affaires d'un million de francs, de rendre la manufacture vaudoise de plus en plus autonome, afin de pouvoir se focaliser sur une nouvelle levée de fonds en 2025. L'objectif ? Fonder une usine extrêmement innovante, toujours en Suisse. Ce lieu de production serait une vitrine pour décupler le modèle de production à travers le monde. Pour ses futurs développements, Wepot imagine en effet des implantations et productions locales (Amérique latine p. ex) pour limiter les transports.

” *Notre idée était d'avoir un circuit court local, social et swiss-made.*

En quoi vos produits se distinguent des ollas déjà disponibles sur le marché ?

Quentin Kany : La plupart des fournisseurs remettaient au goût du jour le métier de céramiste ou de potier. Nous avons utilisé une autre technique pour créer le produit : nous procédons par coulage sur un moule de plâtre, lui-même basé sur un noyau conçu par une imprimante 3D. Chaque moule permet de faire 250 à 300 pièces. Cela nous apporte plusieurs avantages : il n'y a pas besoin de main-d'œuvre qualifiée, nous pouvons réaliser des formats très originaux et la propriété physique de l'objet reste identique puisqu'il est en terre cuite. Nous sommes plus chers que des produits importés. Mais notre idée était d'avoir un circuit court local, social et produit en Suisse.

Comment veillez-vous à l'écologie dans le système de production ?

La technique de coulage est intéressante parce qu'elle permet de récupérer la matière, tant que rien n'est cuit. Les modèles non réussis peuvent ainsi être retravaillés : il n'y a pas de pertes. Enfin, tous nos envois par la poste font appel à des copeaux de bois que l'on peut réutiliser dans son jardin, nous avons banni le plastique à usage unique. Nous envisageons un label, par exemple la certification B Corp. Et nous avons déjà les labels swissmade & Solarimpulse. Pour le moment, la priorité reste la rentabilité de l'entreprise, mais dès que ce cap sera franchi, certifier la durabilité sera une priorité. L'écologie est clé pour nous : une olla économise 40 litres d'eau par an en moyenne. L'utilisation sobre des ressources naturelles est au cœur de notre discours, de nos arguments de vente... Et de nos pratiques.



Le projet parfait n'existe pas !

Plus tôt on apprend, plus on gagne en expérience.

Vous avez été coachés et suivis par une série d'organismes, qu'avez-vous apprécié dans ces aides, et en particulier l'accompagnement apporté par GENILEM ?

D'une manière générale, quand on entreprend, on est centré sur notre projet, sans horizon sur six mois, un an ou même des problématiques actuelles. Les coachs nous apportent tous ce recul. Le second avantage, c'est l'énorme possibilité de networking qu'offrent ces organismes, notamment GENILEM. Ils nous ont également mis à disposition des outils et formations qui nous ont été précieux (je pense aux business-plan, business model canvas). GENILEM nous a aussi conseillés dans la mise en place de notre premier Conseil d'administration fictif... Très précieux quand nous avons dû mettre en place un vrai conseil d'administration ensuite !



1

Une saison sous haute tension

Début d'été 2023. La chaleur est là et la saison bat son plein : Wepot et Miloo connaissent leur pic d'activité. Les vélos électriques assemblés à Genève comme les ollas fabriquées à Villeneuve répondent à l'évolution des modes de vie, aux envies d'innovation et d'écologie que désirent désormais les consommateurs. Ces produits se vendront-ils comme des petits pains cet été ? Tout n'est pas si simple au royaume de la durabilité.

-10, -20, -30 %... 3790 CHF au lieu de 4299 CHF... Dans la pénombre de son QG genevois, en pleine fournaise de ce début d'été 2023, Anna Bory conserve fiévreusement les captures d'écran qui ne lui laissent aucun doute : le marché du vélo électrique est en pleine tempête. Désormais, certains Stromer, marque suisse la plus connue, qui se targue de posséder des composants européens, s'achètent à moins de 4000 francs. Impensable il y a encore un an. La raison de cette dégringolade ?

« Une surproduction généralisée après la pandémie. Du surstockage », observe la professionnelle. Miloo, comme d'autres acteurs du secteur, suit avec anxiété depuis quelques mois déjà, des indices clés qui témoignent qu'il ne s'agit pas d'une simple secousse ou d'une légère correction. En façade, avec des dizaines de marques disponibles en Suisse, le marché du vélo électrique est toujours en expansion, encore porté par son envolée durant le Covid. Mais en coulisses, la première grosse consolidation de son histoire est proche.

Pour Miloo, l'enjeu est énorme : alors que des distributeurs sont peu à peu rachetés, voire mettent la clé sous la porte, le tour des fabricants ne saurait tarder. « On va voir comment se passent les mois qui suivent. On n'exclut pas de devoir réinventer notre business model cette année.

C'est ça ou on disparaît » va jusqu'à confesser la dirigeante. Quelques semaines plus tard, au cœur de l'été 2023, le fabricant néerlandais Van-Moof, surnommé « le Tesla de la petite reine » fait soudainement faillite. Avec lui, c'est aussi l'échec du modèle « propriétaire », où, comme pour Apple par exemple, les composants ne pouvaient s'acheter que dans certains points de vente.

” *Les sous-traitants exigent maintenant d'être payés immédiatement.*

Comme son malheureux concurrent néerlandais, la jeune équipe a aussi construit un système de distribution très intégré : neuf points de vente en Suisse, dont quatre boutiques propres. Mais Miloo a conçu une stratégie différente. Pour sa clientèle de néo-cyclistes, la marque genevoise, a choisi l'analogie du SUV : solide, sûr, tout-terrain, résistant à toute épreuve. Une réputation qui doit peu au marketing et beaucoup à la R&D, au test et au choix minutieux de composants fiables, différenciants... Donc chers. Le souci, c'est qu'avec la recomposition du marché de l'électrique « les sous-traitants exigent maintenant d'être payés immédiatement alors qu'avant les marques de vélos avaient du crédit jusqu'à 18 mois », note Anna. Et les marges se restreignent.

Alors le choix de chaque composant est pesé, soupesé, testé, discuté. Comme début juillet, lors de cet échange entre Anna, Alan, l'intermédiaire de Miloo en Asie, et Daniel, tout juste de retour de l'EuroBike de Francfort, salon européen où il a guetté les nouveautés :

Daniel : « Pour les freins, on pourrait prendre cette marque fabriquée en Allemagne, les nôtres coûtent 70 euros ceux-là on pourrait les avoir à 40... »

Anna : « Bof, ils sont acceptables, mais on en a déjà eu de ces freins allemands et ils commencent à poser problème : deux clients m'ont dit déjà dit que leur serrage n'était pas assez fort. On s'épargne quelques euros à l'achat... Mais moi je me soucie du temps qu'on passe en SAV ensuite. Franchement, prenez l'autre marque, elle a zéro problème, allez pour les meilleurs... ».

Alors que les clients rechignent de plus en plus à payer le prix fort d'un vélo, que les concurrents en sont presque à vendre à perte, difficile pour Miloo de céder sur la qualité de ses futurs produits. Et la marque ne veut pas non plus brader ses modèles actuels, malgré le contexte tendu.

L'exemple de l'automobile

« Si tu passes en discount, tu détruis ta marque », résume Anna, marquée au fer rouge par son expérience dans l'automobile. « J'ai travaillé chez Audi. Les prix des composants étaient les mêmes que pour une Mercedes. Mais pour le client, rien à faire, une Audi valait moins ! C'était psychologique, et les millions qu'on dépensait en marketing n'y changeaient rien ! » Pour rien au monde l'entrepreneuse ne laisserait Miloo suivre cette pente. Face à la crise du secteur... « il va nous falloir trouver d'autres solutions pour trouver du cash. Mais on a déjà lancé plein de pistes », poursuit la dirigeante avec un grand sourire. L'été s'annonce chaud !



À l'autre bout du lac, Wepot connaît également quelques déboires. « Ce matin, le four nous a encore lâchés », lance Pauline, ennuyée. Mais ce contretemps n'est pas de nature à entraver sa combativité inébranlable. Voilà des mois que ce bloc d'inox en fait voir de toutes les couleurs à la jeune cheffe d'équipe qui s'est faite aux sautes d'humeur de l'appareil. En démarrant, Wepot n'a pas pu investir dans des équipements dernier cri « C'est un four d'occasion, on l'a eu à bon prix... », explique Quentin, « mais au final, il faut reconnaître qu'on s'est fait arnaquer, c'était une erreur ».

” On bidouille, on apprend sur le tas, on se débrouille, c’est aussi ça être une startup.

Une erreur ou l’occasion d’apprendre : à chaque fois que le four cale, « on bidouille, on apprend sur le tas, on se débrouille, c’est aussi ça être une startup ! », lance Pauline, qui a entre mille autres choses ces dernières semaines, appris à affronter les caprices de l’engin. La cuisson est stoppée pour un temps, mais la production, elle, continue : écouteurs dans les oreilles, Fernando contrôle et reprend une à une des ollas prêtes à être expédiées, ou juste démoulées. Le pic de production pour la saison est presque passé, la jeune troupe ne s’affole pas outre mesure de cette panne.

Les voilà déjà happés par la suite de leur journée : une équipe de la HEIG-VD débarque, pour les aider à repenser leurs moules. Matrices des ollas, les moules 3D représentent l’innovation inédite de Wepot. Grâce à eux, la production est rapide et standardisable, pas besoin de recruter des personnes aptes à tourner, comme pour la poterie. Les pertes sont limitées et de nouvelles formes ou design originaux peuvent être inventés.

Un projet financé par la confédération pour 250 h avec des experts en impression 3D des Hautes écoles

Mais voilà, « on sait que nos moules s’abîment, ils servent jusqu’à 250 fois. On se pose la question des matériaux pour les concevoir... On les a faits un peu à l’arrache au début, et là ils commencent à avoir des défauts notamment pour les rebords, il faut tout reprendre à la main... », détaillent Quentin et Clément à Sylvain Hugon, au professeur à COMATEC laboratoire de la HEIG-VD, responsable d’AddiPole le centre d’avanced manufacturing de la haute école, secondé par Siddartha Berns, son ingénieur spécialiste en impression 3D, qui notent scrupuleusement toutes les infos. L’objectif des chercheurs est de repenser la fabrication d’un moule « et de trouver une manière de le produire en grande quantité », espère Quentin. Les deux experts intervenant dans le cadre d’un chèque Innosuisse ont un mandat offrant environ 250 heures pour aider la jeune entreprise.



» Le processus de production parfait n'existe pas.

Comme des enquêteurs, Sylvain Hugon et son collègue observent méthodiquement le site de production et commencent par cuisiner l'équipe: l'histoire de leur produit, les prototypes, les matériaux utilisés, les temps de cuisson, les défauts observés... Ils tiennent aussi à comprendre les besoins de l'entreprise: «pour toi, qu'est-ce qu'un bon moule?» Au bout



d'une demi-heure, la conversation porte sur les ollas en elles-mêmes, dont certaines semblent avoir des porosités variables. Cinq clients ont en effet rapporté des ollas étanches, qui ne laissent pas passer l'eau. Les startupper veulent éviter d'autres malfaçons et cherchent à tout prix à comprendre d'où elles pourraient venir.

Dubitatifs, les ingénieurs s'attardent sur le fameux four récalcitrant :

Sylvain Hugon: «Tu contrôles un peu l'atmosphère de ton four?»

Pauline: «Oui on a des commandes, une sonde, pour vérifier la température, mais à un seul endroit... »

Sylvain: «Quand j'entends les problèmes que tu m'évoques, je pense à l'oxyde de manganèse... Quand tu as des soucis techniques, comme une résistance cassée, tu peux avoir une concentration de particules dans ton appareil, qui se diffusent localement. C'est pour ça que le contrôle de l'atmosphère est important. (...) La céramique c'est question de chimie et d'équilibres, lors de transferts thermiques, les atomes se combinent entre eux pour changer la nature de la céramique. Notre four en laboratoire, lui, a une atmosphère neutre... »

Pauline: «Tu veux dire qu'une résistance même cassée diffuse des particules?»

Sylvain: «Même cassée elle produit, bien sûr, le métal a sa vie propre... Je me souviens que dans le four de ma grand-mère, aux résistances apparentes, les gâteaux avaient un goût de métal!»

Pauline : « Mais ça voudrait dire que les fours électriques ne sont pas adaptés pour la céramique ? Que toute notre production jusque-là pourrait avoir des défauts ? »

Sylvain : « C'est pas ça que je te dis. Je pense qu'il faut juste avoir une sonde pour savoir quels composants pourraient être diffusés, en quelle quantité, dans quelle zone (...) Et vérifier aussi l'homogénéité de la température dans l'enceinte (...) comprendre ce qui s'est passé sur les dernières ollas produites. On pourrait aussi regarder les structures de quelques ollas au microscope (...) Dans tous les fours il y a des interactions, encore plus sur du matériel qui commence à avoir de l'âge ! »

La promesse d'un nouveau four

Après ce coup de chaud pour Pauline, les chercheurs repartent avec des échantillons sous le bras. Ils ont convenu avec l'équipe d'essayer de connaître encore mieux l'ensemble des paramètres de porosité des ollas. Si le sujet des moules n'a pas disparu, l'enjeu de la cuisson a clairement pris le dessus lors de la réunion, elle n'avait pas été formulée dans le cadre initial du partenariat Innosuisse, ce qui inquiète un peu Quentin. « Ce n'est pas grave, ça arrive toujours dans un projet de se poser sur des thématiques annexes, ce n'est pas ça l'important », le rassure Sylvain Hugon. « L'essentiel c'est que notre intervention soit intéressante pour vous et vous permette de maîtriser votre production à terme avec les moyens adéquats pour votre jeune structure ! » Pour le coup, l'échange avec les scientifiques a donné un coup de boost à Wepot. Créer de nouveaux moules est une chose, mais pouvoir comprendre et tracer la qualité de chaque olla est important aussi.



2

Stratégie. quand tu nous tiens

Si l'été est la haute saison des ventes, celles-ci n'occupent pas tout l'esprit de nos entrepreneurs. La pause estivale est aussi l'occasion de faire le point, se recentrer sur ses objectifs, préparer la suite, garder un coup d'avance. C'est ce que fait Miloo, dans les hauteurs de Verbier, entre deux salons spécialisés et Wepot, dont les dirigeants s'octroient un temps de séminaire interne, pour penser au futur.

Pauline, Clément et Quentin voulaient s'échapper une semaine en montagne, pour prendre du champ sur leur entreprise et planifier leur stratégie de développement. Finalement, questions de budget et d'agenda, c'est dans leurs locaux, dans la touffeur de l'été finissant qu'ils s'astreignent à l'exercice. La semaine tire à sa fin, la chaleur engourdit tout, mais les jeunes entrepreneurs restent fidèles à la structure de travail élaborée par Quentin. En matinée, ils ont chacun travaillé et échangé leurs propres motivations. Cette après-midi, place à la clarification de leur vision d'entreprise. Face à leurs deux canapés, un tableau, trois colonnes : valeurs, passions, vision. La discussion s'engage autour de ce dernier terme. Les semaines de 50 heures, ok, les imprévus à gérer, d'accord. Mais pour aller où, exactement ? Une phrase émerge de leurs premières réflexions :

« propager l'éco-industrie, recentrer l'économie »

Mais à peine ces mots posés, l'équipe les reconsidère. « Propager ou accélérer ? », interroge Clément. La question n'a rien d'anodin. Le choix du vocabulaire ouvre tout un débat sur le rôle et la responsabilité de la startup dans la transition écologique. Wepot doit-elle encourager ce mouvement ? L'accompagner ?

” *Moi, je suis pas en mode « en révolution et que tout le monde nous suive ».*

Clément : « Pour moi, la transition, c'est quelque chose qu'on va tous subir, une notion de base, qui décrit ce qui va se passer. »

Pauline : « Pas d'accord ! On est déjà dans quelque chose en train de se produire... Sauf que nous, et ceux qui anticipent la transition, on va pas le subir de la même manière que d'autres... »



Clément : « D'accord, mais c'est pas nous qui changeons le comportement des gens... C'est le réchauffement ! On n'est pas des activistes ! »

Quentin : « Pour moi, on a le même rôle que des activistes... Mais autrement. On met en place des choses pour que les convictions d'autres personnes puissent voir le jour... »

Clément : « Moi, je suis pas en mode “en révolution et que tout le monde nous suive”. »

Quentin : « Naaan, mais on n'a pas dit changer le monde ! Juste avoir un impact positif sur la planète. »

Clément : « Oui ok, alors. On ne veut pas être révolutionnaires. “Impact positif”, ça nous correspond mieux : faire ce qu'il faut à notre niveau. Je veux pas qu'on donne l'image “toi change, mange moins de viande !” »

Quentin : « Voilà... Par contre on peut dire : “si tu veux changer, on est là !” »

Pauline (qui a pris le relais de Quentin au tableau) : « Faut que notre vision soit carrée, impactante, simple. Et faire simple c'est dur. Ça sonne comment, notre phrase, en anglais ? Worldwide positive impact ? »

Et chaque mot est ainsi débattu, traduit, repris. Pour souffler un peu, Quentin partage une photo de l'équipe en train de brainstormer sur les réseaux sociaux avec cette légende : « Qui veut participer au séminaire Wepot ? Des idées ? » Dans l'atelier juste à côté, Fernando en plein finissage d'une série d'ollas s'interrompt et poste en réponse : « augmentation des salaires !!!! » Éclats de rires des trois cofondateurs qui partent faire une pause.

Alors que des conflits graves sur l'eau essaient à travers toute la planète, que ce bien est plus précieux que jamais, il n'a pas encore émergé dans leurs discussions. Est-ce qu'ils ne se voient pas devenir les champions de l'irrigation, les experts des jardins de demain, les protecteurs de l'or bleu ?



Demain ou dans dix ans, on sera peut-être dans les panneaux solaires, on sait pas.

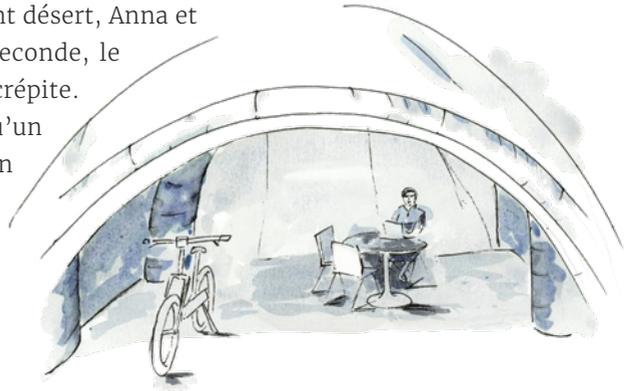
Sur ce sujet, tous trois sont alignés : « notre passion c'est pas tellement les ollas, en fait. Ce qui nous tient à cœur c'est d'avoir un impact. Quel que soit le domaine. Demain ou dans dix ans, on sera peut-être dans les panneaux solaires, on ne sait pas », m'expliquent Pauline et Clément. Quentin aimerait dupliquer leur modèle d'usine locale à l'échelle de la planète. Ce qui fait rêver Clément, c'est de fonder un jour une sorte de lieu (« un château ! », d'après un concept qu'il a vu en France) regroupant des innovations techniques et écologiques. Pauline qui connaît les rouages de l'industrie du luxe pour y avoir travaillé prend plaisir à tirer des équipes vers le haut. Et tous trois de citer des copains de promo qui travaillent pour « de grosses entreprises » parfois totalement en désaccord avec les valeurs de leur employeur, ou malheureux dans leur poste, et placés devant un avenir balisé et tout tracé. Ce qui anime les fondateurs de Wepot, c'est au contraire la liberté immense de l'entrepreneuriat, la sensation d'être maîtres de leur destin. Un métier qui peut exiger d'apprendre très vite à bricoler un four, mais leur ouvre surtout un horizon d'inconnus et de possibles, laissant libre cours à leurs rêves. Et d'être eux-mêmes tout le temps.

Retour en brainstorming. « Bon j'ai tapé "vision d'entreprise" sur Google », reprend Quentin, « le premier résultat qui est sorti c'est : "Contribuer au développement durable de la société et de l'environnement avec lequel nous interagissons" ». La phrase provient d'une multinationale de fast-fashion. Et elle fait exploser de rire Clément et Pauline. Dans l'heure, les trois cofondateur·rices s'arrêtent finalement sur leur propre vision :

« Créer des produits fiables à impact, ancrés dans l'économie locale et dupliquer ce modèle à travers la planète »

Reste désormais à dégager les priorités de développement de la marque. Et à penser leurs rôles respectifs pour les mois à venir, qui s'annoncent chargés. Car en 2024, Wepot s'est fixé un objectif « spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste et défini », comme le veut une méthode : atteindre le million de francs de chiffre d'affaires.

Pour Miloo, qui a déjà cinq ans d'existence, le million de francs a déjà été atteint, la question des rôles respectifs se pose moins. À chacun sa spécialité, à Daniel les choix d'innovations techniques, à Anna les décisions de communication et de marketing. Et la stratégie se construit en permanence entre ces deux pôles. Au Verbier E-bike festival, rencontre dédiée au vélo électrique organisée à la mi-août, sous le dôme blanc de leur stand momentanément désert, Anna et Daniel ne perdent pas une seconde, le clavier de leurs ordinateurs crépite. Ils le lâchent cependant dès qu'un visiteur pointe le bout de son nez, proposent des essais, présentent leurs modèles, répondent aux questions (« mais ils sont énormes vos vélos, pourquoi? »)



” Désormais, la bataille est totale.

La semaine précédente le couple assurait une présence à Crans-Montana, la suivante ils seront à Gstaad, comme sponsor du Hublot Polo Gold Cup puis ils participeront à l'Open de golf de Crans Montana. Autant d'occasions de croiser d'autres acteurs de l'industrie : Stromer, Moustache... Et de sonder, avec quelques questions, l'ampleur de la débâcle. Car la chute des prix se poursuit. Derrière les sourires affichés pour le public, l'ambiance parmi les professionnel·les est aussi morose que le ciel chargé qui annonce les trombes d'eau à venir ce jour-là. Le détaillant Cyclissimo est en liquidation générale, son stand regorge d'objets soldés, bradés. Autour d'une bière, Nicolas Hale-Woods le charismatique fondateur du Verbier E-bike lui-même me confie sa lucidité sur la situation – même si l'événement en lui-même n'en pâtit pas.

« Par rapport au début de saison, désormais, la bataille est totale », résume Anna. « Tout le monde est down. Chaque catégorie de vélo a perdu 20 % de sa valeur. L'industrie ne s'en remettra pas. On ne pourra jamais revenir aux prix d'avant. » Ouvertement, des commerciaux affirment à présent qu'il y a « trop d'acteurs sur le marché », qu'une « consolidation est inévitable ». Les plus gros esquivent le sujet... ou pensent tirer leur épingle du jeu.

C'est le cas de Miloo, dont les deux dirigeants ne s'arrêtent pas aux commentaires et analyses des collègues et concurrents. De leur côté, ils mènent leur enquête, sondent les perspectives, fourbissent leurs armes. C'est au milieu de cet été dévastateur que le couple confirme ses choix stratégiques : il est possible que l'entreprise ne produise plus de nouveau 25 km/h après 2024, m'explique Anna. « Leur prix est passé de 4000 à 2700 francs, à ce compte-là, on ne gagne plus notre vie ! ». Place au haut de gamme, qui a toujours été leur créneau : *Explorer*, vélo-cargo et 45 km/h.

” *Ce projet, c’est l’ADN du mountainbike mixé à celui du vélo de route.*

À ses côtés, Daniel est même très loin de discuter débâcle: il travaille sur les esquisses de son futur bébé électrique qui s’inspire de la catégorie « gravel », pour le transformer, avec l’ADN Miloo, en véhicule à part entière. « On aura le modèle le plus léger dans la catégorie des 45 kilomètres/heures. » À Verbier, les VTT électriques affichent tous des silhouettes massives, identiques et standardisées. Un seul modèle attire l’œil: un élégant gravel aux lignes fluo et épurées. Exactement la tendance sur laquelle Miloo va capitaliser. « Notre projet, c’est l’ADN du mountainbike mixé à celui du vélo de route. Il est efficace sur chacun de ces terrains. Ses utilisateurs veulent un vélo qui roule à 45 km/h, mais capable de tout faire », m’explique Daniel. Le public cible de ce futur bijou? Sportifs exigeants et jeunes actifs urbains.

Mais ce n’est pas tout. Anna devant ses mails, retrouve soudain le sourire: elle a de la peine à y croire, mais elle vient d’avoir un échange prometteur avec l’agent de Marco Odermatt! Ce jeune champion de ski alpin « un vrai génie, qui gagne tout en ce moment, et hyper sympa », pourrait devenir l’ambassadeur de leur futur modèle... Rien n’est fait. Mais je sens Anna déjà en train de s’emballer: une réponse positive dans ce contexte chaotique offrirait à la jeune marque un sacré coup de pouce pour se démarquer...





3

Y croire encore

Rencontrer une personne régulièrement, et lui raconter toutes vos galères. Les conscientiser. Construire ensemble des pistes de changement. C'est un peu le rôle des psys. Dans les entreprises, ce sont les coachs qui assurent cette fonction. Et parfois même, tout un groupe à l'écoute, comme lors des conseils d'administration fictifs organisés par GENILEM. Des discussions qui interrogent les avancées des entrepreneurs, pointent leurs faiblesses. Et testent leur motivation.

« Miloo ? Ils n'ont pas besoin de moi », lance Pascal Bourgier, sourire en coin. Un café à la main, le coach GENILEM — lui aussi entrepreneur dans le domaine de la petite enfance — se prépare à rencontrer Anna dans la boutique genevoise de Miloo. La plaisanterie n'est qu'à demi-vraie. En réalité, il échange fréquemment avec Anna. Voilà trois ans qu'il suit la jeune startup, « bluffé » par l'autonomie, la réactivité des deux entrepreneurs, qui toute l'année répondent aux mails ou aux messages dans l'heure, tout en étant parents de deux enfants.

Leur rapidité se lit aussi dans l'exécution de leurs projets. « Ils vont au galop », résume-t-il. « J'ai même dû les ralentir : s'ils s'écoutaient, ils ouvraient une boutique à New York cette année... Et avec la dégringolade du marché, ça aurait pu leur être fatal ! »

Des réductions consenties, une ligne rouge franchie

Car la période noire du marché se poursuit. Dès le début de l'entretien, Anna lui lâche tous les chiffres, ceux du marché et les leurs, cash restant inclus.

Elle se livre sans fards aussi sur son moral. « C'est dur, j'te cache pas. Mais ça pourrait être pire. En tout cas on n'imaginait pas que ce serait ainsi... Le marché suisse est catastrophique. » Des articles de journaux font désormais état de la débâcle. Pascal écoute. Au passage, j'apprends qu'Anna a finalement consenti à des remises sur certains modèles, une ligne rouge a donc été franchie. Le coach n'épilogue pas, Anna a anticipé toutes les questions. L'entretien bascule plutôt en mode « solutions ».

Miloo doit trouver comment subvenir à ses frais. Et comme d'habitude, chaque voie ouverte par Pascal a déjà été explorée par Anna et Daniel : location de vélos, partenariats avec des collectifs, ou d'autres marques pour rentabiliser les loyers des boutiques... Anna est sur une piste pour trouver un local moins onéreux pour l'atelier : Pascal ouvre son carnet d'adresses, écoute, fournit des contacts, note les coups de fil qu'il pourra passer pour l'aider. Arrive un moment moins agréable : le coach pose ouvertement la question de la taille de l'équipe. Miloo compte 15 employés, n'est-ce pas un peu trop ? Et là, stupeur.



” *Quelle était l'erreur ? Vous avez grandi trop vite ?*

Anna : « En fait... on a dû se séparer de quatre employés, suite à une erreur de recrutement dont on a pris conscience cet été... C'était très lourd pour nous, mais on a tout fait dans les règles de l'art.

Miloo, qui se targuait de son équipe soudée et de son ambiance familiale vient de traverser une énorme crise RH – sans en parler à personne. Anna en dit peu, mais ses silences sont éloquentes : l'épreuve a été encore plus pénible que la chute des ventes.

Pascal : « Quelle était l'erreur ? Vous avez grandi trop vite ? »

Anna : « (soupir) ouais... Je pensais connaître les RH, mais là on s'est trompés. Avec le recul c'était une évidence, mais on n'a rien vu, on était très pris, on bougeait beaucoup tout l'été... On a besoin de faire confiance

à nos employés! Pour les prochains, on utilisera des tests de personnalité, on veut savoir qui on amène dans la maison. »

Ici aussi, Pascal lui propose l'aide d'un avocat, de chasseurs de têtes, du soutien juridique. Anna prend note. Le choc a été rude. Je comprends en quelques mots que dans cette équipe très soudée, la confiance des fondateurs a été trahie. Paradoxalement, Anna semble soulagée. « La structure qu'on avait ne fonctionnait pas. Là, j'ai repris le suivi de l'assemblage et le management, le marketing est outsourcé. On s'est réorganisés, on va y arriver. » Je sens tout de même qu'elle accuse le coup.

” *L'innovation, c'est nos poumons.*

Avant de partir, Pascal s'enquiert de la stratégie 2024-25 de la marque. Ici aussi, des surprises l'attendent : malgré le marasme du secteur, Anna et Daniel songent... à lever des fonds pour développer des boutiques ! « Ce serait un pari. Mais on est des winners, pas des losers ! Si le marché se consolide et que 2025 est rose, il faut être prêt. On a l'expérience, c'est le bon moment », argumente Anna, statistiques sur l'expansion du vélo en Suisse à l'appui. D'abord surpris et dubitatif, Pascal se laisse convaincre.

Avant de reconnaître en sortant : « C'est pas possible d'avancer ainsi ! J'ai rarement vu des gens qui bossent aussi vite. Parfois, je suis un peu inquiet... » Et Anna de m'expliquer de son côté : « Il faut nous comprendre. L'innovation, c'est nos poumons. C'est parce qu'on est motivés par ce qui va arriver qu'on tient sur le reste. Le jour où on perd cette dynamique, on meurt. »

Pour Wepot, cette fin d'été est aussi l'occasion d'un exercice de compte-rendu, un peu plus formel. Une forme de « tribunal sympa » vient écouter les avancées de la jeune entreprise : GENILEM a organisé un « challenge board », ou conseil d'administration fictif dans ses locaux.

Devant Quentin et Clément, trois personnes sont toutes ouïes : leur coach Gabrielle Loeb, Laurent Berney associé d'une fiduciaire et qui a repris l'entreprise Gelato Mania, et par visioconférence, Nicolas Marsault, fondateur de Bees4you qui loue notamment des ruches d'abeilles.

Quentin a préparé une présentation. Rompus à l'exercice, archi structurés dans leurs prises de paroles, Clément et lui passent en revue les nombreuses décisions — et succès — de ces derniers mois. On les sent comme des poissons dans l'eau, passant de l'état de la trésorerie aux prospects futurs, de la réorganisation de l'équipe à leurs choix stratégiques. Gabrielle, leur coach, souligne la dynamique positive de l'année, après une année 2022 chaotique — leur principal fournisseur de matière première les avait alors royalement lâchés.

Depuis, la jeune équipe s'est juré que l'on ne l'y reprendrait plus. Les professionnels aguerris sont positivement intrigués des innovations proposées par la jeune entreprise, notamment la création avec un designer, d'un presse-agrumes en céramique. L'objet constituera un cadeau de fin d'année pour 700 employés d'une grande banque. Une diversification intelligente et stratégique, qui apportera des fonds durant la période creuse d'octobre et permettra de toucher une clientèle stratégique, bref, de l'avis de tout le monde : un joli coup.

” Avez-vous des datas... ?

Laurent, très analytique, demande tout de même des chiffres un peu plus fins que ceux exposés jusque-là :

« Avez-vous des datas sur vos ventes en Suisse alémanique ? Votre total de commandes fermes ? Le prix de revient d'une olla ? D'un panier moyen ? Connaissez-vous le modèle qui vous apporte le plus de marge ? »



Pour le coup, les deux entrepreneurs ont déjà tourné et retourné cent fois ces questions, mais n'ont pas de réponse. Ils sortent par contre leur carte « Odoo ! » : Wepot a investi dans cet ERP sophistiqué (logiciel de comptabilité qui intègre un suivi des prospects, des ventes et de la production). « On est en train de l'intégrer, ça devrait être opérationnel début 2024 », explique Clément qui passe chaque semaine un temps conséquent sur ce projet. Ici aussi, réaction positive et impressionnée des pros, ce type d'outils témoigne pour eux du « niveau de professionnalisation » de l'entreprise.

Comment trouver 100 000 francs ?

Enfin et surtout, Clément et Quentin profitent de l'ensemble de ces cerveaux à disposition pour soumettre à leur sagacité leur casse-tête du moment. Selon leur carnet de commandes, leurs frais fixes, et la saisonnalité du marché, ils ont calculé qu'en mars 2024, il manquera à Wepot 100 000 francs de fonds de roulement. Comment faire pour éviter la panne sèche de trésorerie ? Les entrepreneurs pourraient réussir à passer ce cap en économisant au maximum et en gelant tous leurs projets. Mais cela ne colle pas à leur vision. « On aimerait au contraire poursuivre tous nos investissements marketing, car nous avons de grandes ambitions », plaide Quentin.

100 000 francs « c'est à la fois trop élevé pour aller voir des copains, et trop bas pour voir des investisseurs. Ils peuvent être intéressés, mais ils vont reprendre des parts, ce qui nous embête énormément. On pense à un prêt, mais approcher les banques avec nos exercices précédents... », détaille Clément.

Laurent : « Et si vous leviez des fonds ? Trouver un seul investisseur peut vous les apporter ces 100 000 francs. »

Clément, qu'on sent réticent à l'idée de perdre des parts pour un besoin de financement de trois mois : « mais s'il faut rembourser dès le mois de mai, ce qui était notre idée, ça n'aurait pas de sens... »

Nicolas, qui ouvre sur des perspectives plus vastes : « oui, mais si tu continues à croître, tu auras toujours un besoin de financement... »

Quentin: « C'est vrai que c'est bien de voir à long terme... »

Peu à peu, l'idée proposée par Laurent fait son chemin. La levée de fonds s'impose — tout à fait l'inverse de ce qu'imaginaient Quentin et Clément. La séance s'achève, lorsque Clément et Quentin font part à leur challenge board d'une dernière inquiétude: la découverte, comme évoqué avec la HEIG-VD, de certains pots « ratés » dans leur production.

Laurent, toujours axé sur les chiffres: « Il y en a eu combien? »

Quentin, hésitant: « Je sais pas, je dirais 5 ou 6... »

Laurent: « Sur combien? »

Quentin: « 50 000 »

Laurent: « Oublie! Mets une croix dessus, c'est un gag, un non-événement! Vous n'avez pas de temps à perdre pour ça, sauf si vous n'avez rien à faire. »

Soulagement.

En sortant de la séance, Quentin se retrouve avec une liste en 13 « to-do ». Au milieu, en gros, il a encadré « 100K N+1 », et « 100K N+2 ». Si la séance devait faire office de test de motivation, cette dernière est visiblement intacte.





4

Choisir, trancher, décider sous pression

Entreprendre, c'est prendre des décisions à longueur de journée. Mais comment bien recruter, attirer les bons investisseurs, quand on ne l'a jamais fait ou presque ? Wepot peut compter sur sa coach pour les décisions épineuses. Chez Miloo, l'étape a priori la plus créative, le design d'un nouveau vélo, donne lieu à des pesées d'intérêts très longues. Chaque infime détail peut causer un impact immense.

Sur son ordinateur cassé — entre deux rendez-vous, l'écran flexible s'est presque détaché du clavier, il n'a pas encore eu le temps de le faire réparer — Quentin a listé ses soucis du moment, qu'il partage avec



Gabrielle Loeb. Elle jette un coup d'œil expert à la plaquette que Wepot a conçue pour convaincre des soutiens de leur accorder un prêt de 100 000 francs : « c'est bien, mais indique que ta production est saisonnière, pour que l'on comprenne bien que ce financement est un prêt de soutien à la production pour ces trois mois. En général les investisseurs aiment la R & D ou le matériel, ils n'aiment pas investir pour les salaires ! Et précise ta vision pour 2024 : à quel moment vous comptez rembourser la personne qui vous prête ? Je te propose d'utiliser plusieurs scénarios, l'un optimiste, l'autre pessimiste. Souvent on en utilise trois. Enfin, je rajouterai un mot sympa à la fin, pour préciser que leur prêt participe à l'économie locale ! » En quelques remarques, le document — et l'année 2024 — gagne en clarté.

Mais 2024 semble bien loin. Dans l'immédiat, Wepot a d'autres urgences à gérer. D'abord il y a ce projet de presse-agrumes émaillé. Les prototypes envoyés par le designer sont arrivés avec un mois de retard. Pauline avait gelé tout le reste de la production en octobre pour cette création, finalement, elle n'a pas encore démarré. Enfin arrivés, les prototypes « n'étaient pas fonctionnels », résume Pauline. Au coulage, les pièces n'étaient pas sortables proprement des moules : elles s'affaissaient. Peine perdue, avec les retards accumulés et les problèmes techniques, l'équipe décide de laisser tomber ce projet. Le manque à gagner ? 30 000 francs. En 2023, l'objectif de chiffre d'affaires de 500 000 francs annuels que s'était fixé Wepot ne sera pas atteint. Rien de dramatique, mais un coup au moral tout de même.

” Chez GENILEM, on procède par cooptation.

S'ajoutent des enjeux de recrutement que Quentin partage ouvertement avec sa coach. Les jeunes entrepreneurs accordent une attention particulière à l'ambiance de travail, au bien-être des employé-es. Reste que la production demande à la fois d'assurer un rythme soutenu, donc de tenir certaines cadences, et d'assurer une qualité hors pair, parfois délicate à opérer, avec des moules qui ont déjà beaucoup servi et doivent être renouvelés.

Wepot, qui veut élargir son équipe en 2024 cherche donc des personnes qui soient « des machines de guerre », « ultra-motivées », mais dotées aussi de « capacité de jugement, pour comprendre les nuances », et soigner la production. « C'est un vrai sujet, ne pas comprendre les nuances, c'est risquer de passer à côté d'informations cruciales pour la production », confirme Gabrielle. Qui suggère, pour les recrutements à venir des tests, une attention accrue au savoir-être... autant d'éléments qui n'ont pas échappé aux trois cofondateurs par le passé, mais ne se sont pas toujours révélés satisfaisants.

Alors, comment trouver la perle rare ? « Est-ce que votre autre employé, Fernando, pourrait participer à l'entretien ? » « Oui, on aimerait l'impliquer davantage ! ». « Chez GENILEM, on procède par cooptation », explique Gabrielle : c'est David, et les autres membres de l'équipe qui ont leur voix au chapitre. Ça permet au reste de l'équipe de dire ce qu'ils souhaitent, ce qu'ils acceptent ou non. Quand on est peu nombreux, l'ambiance, ça compte énormément ! »

Quentin note l'idée. Et termine l'échange en partageant avec Gabrielle son plan d'attaque pour le marché de Noël de Montreux. La manifestation permettra à Wepot de finir l'année en beauté, et peut-être de rattraper son manque à gagner. L'équipe, déjà rodée par son expérience de l'année passée ne laisse rien au hasard : entretien pour tester la capacité de vente et la sociabilité des vendeuses et vendeurs, bonus collectif après chaque pièce vendue, réparti au pro-rata des horaires pour éviter les injustices, équipe très large pour prévoir des remplacements en cas de maladie... Un plan tellement parfait, qui — je commence à le comprendre à force de suivre des entrepreneurs — ne pourra qu'être bouleversé!



L'équipe de Miloo, elle, est en plein nettoyage! Lorsque je rejoins Daniel sur le site d'assemblage et de réparation de Meyrin, il donne des instructions de rangement en espagnol, à un homme de ménage qui brique chaque recoin de ce hangar hypermoderne et sombre.

Ici, le mordu de vélos est dans son univers. Entouré de cadres bien alignés et de pièces détachées, il m'explique « la reprise en main », qui doit permettre à l'équipe de diriger toute son énergie sur 2024. D'ailleurs Daniel est entièrement tourné vers ce futur : il peaufine sans relâche son fameux nouveau modèle de vélo ultra léger. « Il n'est de loin pas finalisé, on doit encore décider d'une série de détails. »



Les achats, c'est notre colonne vertébrale!

« Les composants choisis auront un impact sur notre cash-flow. Les achats, c'est notre colonne vertébrale! On peut vendre beaucoup, mais si on achète mal (sous-entendu, à un prix trop élevé, ou avec une mauvaise qualité, NDLR), on sera mauvais. » Daniel est prêt à payer cher certains composants, « là où il est nécessaire de se différencier : si le consommateur perçoit la valeur. On a 1000 pièces détachées dans un vélo, mais 34 d'entre elles font 90 % de la valeur de l'objet », m'explique-t-il.



Pour faire les bons choix, Daniel réunit en ligne Alan, employé de Miloo en Asie, au contact des usines de production, dans la région de Hangzhou et Shenzhen, hub de production de vélos. Ils sont rejoints par deux designers dont Olivier Schweizer, basé en Allemagne, habitué à collaborer avec toutes les plus prestigieuses marques automobiles. C'est son premier projet de vélo, mais il avait déjà accompagné Miloo à leurs tous débuts, lorsque la startup avait imaginé une trottinette électrique, en 2018. Aujourd'hui, tous se réunissent, car ils ont un souci... de deux millimètres! Mais deux millimètres qui bloquent tout: la taille des pneus sélectionnés n'est pas compatible avec le cadre arrière, les roues risquent de cogner contre le garde-boue, pour les vélos qui en seraient équipés.



Tout challenger

Daniel pourrait tout simplement décider d'opter pour des pneus au diamètre plus fins, et le tour serait joué. Mais « on perdrait beaucoup en qualité », tergiverse le jeune entrepreneur. Car des pneus plus larges, c'est plus de confort. L'autre option serait de modifier le design de la fourche du vélo — qui a déjà demandé des semaines d'esquisses aux designers et dépassé le temps de travail prévu. L'entrepreneur est prêt à prendre ce risque, et commencer une nouvelle fois le dessin. « Ca reste un vélo Miloo! Si on explique aux clients qu'on est les SUV du vélo, on peut oser ça. On peut tout challenger, même la géométrie classique d'un vélo! » Daniel se base aussi sur le retour de ses utilisateurs. « 80 % de nos cyclistes roulent en ville. En modifiant la fourche, on s'éloigne un peu des vélos de route classique (position couchée ndlr) et on se rapproche de la position de conduite demandée par nos clients ».

Au bout de 20 minutes à échanger, chercher en ligne d'autres composants, tout retester, ce compromis est finalement adopté. « Et pour ceux qui souhaitent tout de même des pneus plus larges, eh bien on coupera les garde-boue! Le nombre de coupes qu'on fait déjà pour répondre aux demandes "sur-mesure" de nos clients actuels... », tranche Daniel. Un des designers se marre « ce n'est plus un gravel bike, mais un gravel beast! »

Mais la discussion ne s'arrête de loin pas ici. Un autre élément est affecté par la taille des roues : le porte-bagages, qui doit intégrer aussi un porte-batterie supplémentaire en option (la batterie principale est intégrée dans le cadre). Ici aussi, tout est challengé : Daniel veut la dernière solution sur le marché, « smart et multifonctionnelle ». Le designer, lui, ne comprend vraiment plus s'il doit faire un vélo de ville ou un objet sportif... Et en Chine, Allan tente de s'assurer en direct de la faisabilité de la solution qui émerge. À nouveau, une trentaine de minutes de discussion reprend pour s'accorder sur un point de détail. Qui, les jours suivants, évoluera encore, en fonction du prototypage d'une usine, ou de nouveaux prix affichés par des sous-traitants. De la haute voltage, alors que le temps presse : pour que le vélo soit prêt au printemps, il faut arrêter sa liste de composants.





5

Les moments de frissons

Entreprendre, c'est résoudre des problèmes 95 % du temps. Et puis il y a 5 % de moments d'intense plaisir. Comme cette première rencontre avec Marco Odermatt pour Anna et Daniel, chez Miloo. Ou ce temps de formation de futurs vendeurs, pour Wepot.

C'est donc oui. Marco Odermatt, le jeune et prometteur champion de ski qu'Anna a convoité avec tant d'attente a accepté de devenir l'ambassadeur de Miloo. Les détails du partenariat ont été réglés par mail, par l'intermédiaire de son agent. Aujourd'hui, dans leur showroom zurichois tout proche de la gare, Anna et Daniel l'attendent pour la signature officielle du contrat, quelques photos et surtout un échange sur leur future collaboration.



C'est simple : il ne faut pas commencer à rogner sur leurs prétentions financières.

Miloo n'a que quatre ans, mais beaucoup d'expérience. Anna a été dans le « celebrity management » pour Audi, elle est familière des négociations avec des têtes connues. « C'est simple : il ne faut pas commencer à rogner sur leurs prétentions financières. Ils demandent un montant, tu l'acceptes. Et ensuite, très souvent, ils te donnent beaucoup plus que ce qui est strictement prévu sur le papier. On a vécu ça avec Mike ».

Leur précédent ambassadeur, Mike Horn a aussi, involontairement, failli plomber la jeune entreprise : son passé — controversé — de mercenaire en Afrique australe, a refait surface en 2023, juste avant le lancement de l'Explorer, vélo aux capacités extrêmes, qu'il a co-développé avec Miloo. Heureusement, les qualités de l'objet en font un best-seller, malgré cette malchance.

Pas de tel risque ici ? « La seule déception serait que Marco ne gagne pas cet hiver », craint Daniel. Mais, honnêtement, tout dans le jeune homme de 26 ans, muscles sculptés sous son t-shirt et sourire chaleureux sous sa tignasse blonde, respire la victoire. Le champion cumule déjà un incroyable palmarès et sa saison à venir s'annonce inédite (« tous ses tests physiques sont renversants, il est dans une forme physique incroyable, bien mieux que l'année passée », me confie son manager en aparté, durant la séance de pose).

Derrière son sérieux et sa bonne volonté, on sent pourtant la hâte de retrouver l'entraînement, pour ce jeune sportif qui enchaîne trois jours de « press days ».

S'il écoute poliment Daniel lui présenter les innovations du vélo — encore à l'état de présentation PowerPoint sur le moment —, on sent que ces détails très pointus et encore théoriques demeurent pour lui un peu abstraits. Par contre, à la vue de l'Explorer, ses yeux pétillent. Traileur, adorant explorer les montagnes à vélo, il voit et admire illico la puissance d'un moteur capable de le sortir des pentes les plus raides. L'engin taillé pour les sommets parle immédiatement au gamin de Niedwalden, qui l'adopte pour les séances de pose.



” On va lui faire un vélo sur mesure et il va adorer.

Rendez-vous est pris au printemps. D'ici là, Anna et Daniel promettent de réaliser un vélo sur mesure pour le jeune champion. « Quelle couleur te plairait ? On veut que ce vélo te plaise, que tu l'utilises vraiment ! Et tes retours nous seront précieux pour l'adapter », insiste Anna. Le jeune skieur est partant pour les choix qui lui sont offerts. En attendant de le retrouver quelques semaines plus tard à Zermatt (où la compétition sera finalement annulée, NDLR), Anna et Daniel hésitent : faut-il aussi lui donner un Explorer, alors que cela ne figure pas dans le contrat ? « Non, on va lui faire un vélo pour lui, spécifique, sur mesure et il va adorer. Et ensuite on l'embarque dans la création d'un Explorer 2.0 », rétorque Daniel, la tête déjà en 2024.

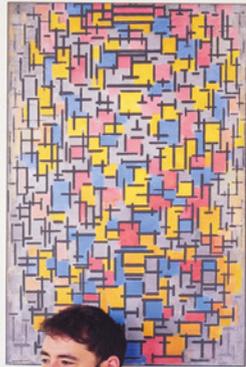
Au final, Anna réussira à convaincre son entrepreneur de mari. Miloo offre au champion deux vélos : le modèle ultra-light lancé en 2024, ET un Explorer. Dans tous les cas, pour enfourcher ces différentes montures et tester leurs innovations, le champion de ski aura du temps. Au moins trois ans pour être exact : la durée du partenariat tout juste signé.

À quelques semaines d'intervalle, Wepot achève des préparatifs réjouissants. Après une série d'entretiens, Quentin a trouvé ses deux perles rares pour tenir le stand du marché de Noël de Montreux. Kathya est une jeune étudiante en psychologie, détendue et naturelle, Ludo un ancien camarade de promo à HEC, qui s'accorde une période d'introspection personnelle et professionnelle et explore notamment la musique. « On vous a choisis parce que vous êtes cools, dynamiques et authentiques... C'est ce qu'il faut. Pour vendre, le but, ce n'est pas de sortir les meilleurs arguments, mais ceux qui correspondent à la personne en face de vous ! », résume Clément, qui les accueille. Après une première expérience à Montreux Noël l'année passée, l'équipe Wepot a repensé tout son stand, plus épuré, mais surtout plus interactif et tourné vers la vente.

” C'est hyper collaboratif : si vous avez des idées, bim on se les envoie, on adapte.

Quentin se charge de former les nouvelles recrues, et plutôt qu'une formation, c'est une discussion à bâtons rompus qui démarre. Assis entre ses deux vendeurs, Quentin répond à leurs interrogations, passe en revue les aspects de planning, et les questions techniques — les couvertures de survie et bonbonnes de gaz seront tout sauf anodines, pour tenir tout au long d'un mois de vente en plein air, en plein mois de décembre.

Kathya hérite des shifts du matin, Ludo de ceux de l'après-midi, qui finissent parfois tard. « Si vous voulez boire des verres ensuite, on viendra avec vous, et on vous soutiendra ! », assure Quentin. A priori, Wepot souhaite libérer ses vendeurs le week-end, en prenant leur place.



Mais les nouveaux venus semblent motivés pour travailler en continu. « À voir », répond Quentin, prudent. « Pour l'avoir fait l'an dernier, on sait que ça peut être hyper fatigant. Et on préfère que vous soyez off pour récupérer, et rester plus motivés pour vendre ensuite... Bon, on choppe le rythme et puis on voit. C'est hyper collaboratif, y compris pour le stand : si vous avez des idées, bim on se les envoie, on adapte. »



” Est-ce qu'on peut faire des réductions ?

Tous les jours, les vendeurs peuvent demander les références qui leur manquent via un formulaire Google.

« On viendra vous faire un réassort des pièces tous les matins », assure Quentin. La rémunération des vendeurs se fait au prorata des heures, mais aussi avec un bonus collectif. Toutes les 500 ollas vendues, chaque vendeuse ou vendeur touchera un franc par nouvelle unité vendue. « Une bonne journée, c'est 1000 francs par jour donc de 20 à 30 ollas vendues », dévoile Quentin. Regards interloqués de Kathya et Ludo.

« L'an dernier, une cliente en a pris quinze d'un coup ! », et de décrire la frénésie croissante qui s'empare du marché, en particulier avant Noël.

« Est-ce qu'on peut faire des réductions ? » Ludo est déjà dans son rôle.

Hésitation des Wepoteurs qui se consultent : « Oui, ok, disons 10 % dès 5 produits achetés », tranche Quentin. Clément explique que l'objectif d'un tel événement est autant marketing que commercial : « On sait qu'on ne sera pas rentables sur cette édition, nos frais fixes sont déjà de 22 000 francs ! On espère un chiffre d'affaires de 30 000 francs évidemment. Mais ce qui nous intéresse aussi et surtout, ce sont les retombées, les gens qui nous repèrent et achèteront au moment de la saison de jardinage. »



L'argument qui marche le mieux ? La tranquillité pendant les vacances.

Mais les phrases d'accroches pour vendre même en saison froide sont prêtes, et Quentin se charge de les transmettre à ses recrues attentives : « ce qui marche le mieux, c'est l'argument de la tranquillité pendant les vacances. Avec nos ollas, plus besoin de demander aux voisins d'arroser les plantes quand on n'est pas là ! »

Ensuite, à Kathy et Ludo de jouer. Place à un petit entraînement à l'extérieur, en « conditions quasi réelles ». « Tu sais qui est parmi les meilleurs vendeurs à Montreux Noël ? Le gars qui a le stand d'épices ! Parce qu'il fait goûter ses produits à tout le monde. Toucher, faire goûter, ça marche super bien ! », explique Quentin. « Il faut qu'il y ait des interactions pour que les gens kiffent votre stand. Il faut tout faire pour provoquer les interactions. »

L'équipe de Wepot a tout prévu à cet effet : des bacs et des outils permettront à chaque vendeur de faire des démonstrations en direct de plantation d'ollas. Mais, passé à l'étape pratique, l'exercice se révèle tout sauf aisé !

Ludo s'arrête de planter quand il parle, Kathy perd le fil de son discours quand elle plante : tenir un discours tout en réalisant un show, c'est tout un art ! Quentin réalise évidemment une démonstration sans faute, mais il a le contact facile, et connaît tous les aspects de son produit. Le talent des vendeurs ambulants évoque un instant une scène culte du film des Inconnus, Les trois frères, où Pascal Légitimus tente de séduire des badauds sur un marché... Qu'à cela ne tienne, les premiers jours du marché devraient permettre de se roder.





6

Rencontrer ses investisseurs

L'année a été haute en couleur pour Miloo. Mais alors que tout le marché s'effondre, la marque veut prendre le contrepied de tous ses concurrents et ouvrir de nouveaux magasins. De son côté, Wepot a vu un projet échouer cette année, mais a trouvé une solution à son besoin de fonds. Comment réagissent les investisseurs à ces décisions ?

« On n'a pas demandé de cash pour l'an prochain : ils sont sortis contents. » Disons-le tout de suite, je n'ai pas pu assister à la rencontre de Miloo avec ses investisseurs. Anna m'en a fait, courant décembre 2023, un débrief très franc et très détaillé. Devant sa présentation ultra-travaillée, elle me rejoue ce rendez-vous stratégique. Elle décortique d'abord finement l'engrenage du surstockage qui a démarré en 2022, les faillites de revendeurs puis de marques qui ont suivi : une véritable dégringolade — « à partir de mars 2023, toutes les semaines il y a eu des faillites, des rachats. » Une consolidation à vitesse grand V. Entre-temps, le coût des pièces détachées a renchéri, or « quand tu surstockes, que tu vends au rabais et que tu payes plus cher tes produits, tu meurs. »

Plus que de l'analyse, Anna s'est livrée à une véritable enquête : « On a eu accès à des données de compétiteurs grâce à des amis dans le secteur. On a compris que certaines marques en banqueroute réalisaient des marges négatives, car ils vendaient à perte, dans le but de grandir. » Un modèle de croissance d'entreprise typique des années 2010 : « c'était une stratégie de startup, elle fonctionnait dans un contexte de valorisation de dingue, c'était le modèle Tesla ! On disait : "c'est pas grave, tu lèves beaucoup, tu dépenses beaucoup. » Un fonctionnement qui attire beaucoup moins les investisseurs en 2023. « Ils préfèrent financer un concept déjà prouvé et géré correctement », me confie Anna.

” Ils nous ont dit qu'on allait tout perdre.

La dirigeante s'est donc efforcée de prouver à son board — trois investisseurs dans trois secteurs d'activités différents — qu'elle méritait leur confiance. La réunion précédente, en avril dernier, avait été vraiment tendue. Ils n'étaient pas du tout contents de la rentabilité de l'entreprise, malgré une croissance de 100 % du chiffre d'affaires : trop lourds, trop de coûts fixes, etc. C'est pour ça qu'on a tellement brainstormé tout l'été pour se repositionner», me confie la dirigeante. «On comprend leurs attentes, mais c'est un méga challenge de naviguer dans ces conditions de marché difficile où nous perdons notre marge à cause des rabais. »

Ces séances sont toujours des moments de stress intense. « Ils viennent avec leur avocat, leur financier — au moins dix personnes au total —, qui posent chacune des questions archi précises. T'essayes de tout préparer bien sûr, mais c'est compliqué. »

Je comprends mieux la présentation bourrée de tableaux, de chiffres. Chaque explication, chaque argument doit être fondé. Et Anna est passée maître en la matière. Elle pourrait se contenter d'une bonne nouvelle : dans ce contexte délétère, Miloo a vu son chiffre d'affaires grimper de 30 % en un an. Des ventes qu'Anna décortique pour chaque canal, chaque région, chaque modèle, etc. Ses conclusions ?

- Miloo doit s'orienter vers un nouvel équilibre de produits, plus axé sur les innovations et concepts à forte valeur ajoutée : c'est exactement le virage pris par la marque avec son Explorer et dès 2024 avec ses nouveaux modèles, un vélo aux dimensions durables conçu pour Nespresso et l'« ultra-light » 45 km/h.
- Il faut continuer à construire la marque dans un marché en destruction : le partenariat avec Marco Odermatt est une bonne étape, une autre collaboration en cours avec Nespresso permettra à Miloo un gain de notoriété, et d'avancer sur la durabilité
- De nouveaux shops doivent être ouverts à cet effet.

Une enseigne de plus, sans lever de fonds

Les investisseurs auraient pu être effrayés par ce choix. Or, c'est ici que l'échange avec eux s'est avéré le plus fructueux, m'assure Anna. «Tous nous ont dit: si vous ouvrez maintenant à Bâle, Berne ou Lucerne — comme on l'avait en tête —, ce sera épuisant et chronophage de construire la marque dans des villes où elle est inconnue. Par contre, l'un d'eux qui est dans le retail nous a confié que le jour où il a ouvert une enseigne dans une ville où il en avait déjà... Il a doublé son chiffre. Et là on s'est dit «mais oui! Tu gardes ton staff, tu n'as aucun investissement marketing!» Et la solution nous a paru comme une évidence, même si on ne l'avait pas vue ainsi. »

Présent à Genève, Miloo se prépare donc à ouvrir une enseigne non loin, dans la ville voisine de Nyon — le tout sans demander de fonds supplémentaires à ses actionnaires. Et finit ainsi l'année sur une note positive. «On a commencé 2023 en se prenant une baffe. On a cru faire faillite. On a fait un voyage — pour la première fois sans enfants — pour commencer à brainstormer. Et puis voilà les chiffres. C'est encore fragile, mais ça va donner le tour », résume Anna. «Et puis dans ce contexte », conclut-elle... «T'as pas le choix. » Comment débriefe-t-elle ces moments intenses, ces grands huit? «Personne ne peut vraiment comprendre les émotions qu'on vit. En avril après s'être fait doucher par nos investisseurs, c'était le silence radio: on n'a parlé à personne. Et puis sinon on a trois copains startuppeurs, on est toujours au bout de notre vie: on se voit à tour de rôle et on partage nos malheurs! »

«Salut Jacquot, tu as fait bonne route? Tu as dormi à Lausanne?»
«Oui et j'ai vu votre stand au marché de Noël, il est bien fait!» Pour Wepot, le meeting d'investisseurs de fin d'année s'avère plus simple, et plus détendu. L'entreprise compte deux actionnaires. Le premier est en voyage en Asie du Sud-Est injoignable par visioconférence. C'est donc le second, le père d'un copain, un homme d'affaires luxembourgeois, sexagénaire à l'allure bonhomme, qui est accueilli un vendredi matin par l'équipe. Le tutoiement est de rigueur, et les formalités minimales —



c'est l'ambiance Wepot, que je connais depuis quelques mois maintenant : les galères et les urgences peut-être, mais la chaleur humaine avant tout !

” Avez-vous été suffisamment durs ?

Avant de passer à la présentation des chiffres — qu'il a lue scrupuleusement à six heures ce matin —, Jacquot fait un rapide tour de l'usine. La météo est au déluge, et Pauline, toujours attentive à la production, peste contre les infiltrations d'eau dans le bâtiment. Elle s'apprête à envoyer un énième mail à la gérance. Jacquot insiste : « demande un rabais... Une moins-value pour ces dégâts. Un propriétaire qui a un bon locataire veut le fidéliser. Et puis qui ne demande rien n'a rien ! »

Tout au long de la séance, la pugnacité de l'homme d'affaires transparaît : ne rien laisser passer, challenger chaque choix, questionner chaque option, toujours avec un ton aimable et tranquille. L'opération du presse-agrumes qui ne s'est pas faite ? « Vous avez demandé des dommages et intérêts ? Avez-vous été suffisamment durs ? Tout de même, c'est un manque à gagner, à cause de ça vous ne serez pas à l'équilibre cette année. » Les créanciers qui n'ont pas encore payé ? « Mettez-leur la pression. Et si vous avez des soucis de découvert, délayez le paiement du loyer, tant que des travaux ne sont pas faits ! » Une plate-forme de vente en ligne qui prend de gros pourcentages ? « Et là, il n'y a pas moyen de réduire cette commission ? »

L'expert du commerce de détail, qui a réalisé quelques jolies opérations dans sa carrière, livre aussi ses précieux conseils sur l'univers de requins qu'est le retail, (« attention aux contrats "léonins" négociés avec les géants de la distribution, qui ne prévoient pas de quantité minimale à vendre de leur côté »)



partage quantité d'idées frappées au coin du bon sens (proposer des ollas aux vendeurs de sapins de Noël en pot, se lier avec des communes — ce que Wepot a en partie déjà initié). Et ouvre facilement son carnet d'adresses, notamment en Autriche, marché que Wepot aimerait ouvrir en 2024, comme l'Allemagne.

Bon taux d'intérêt, pas de reporting : un crédit bancaire bien négocié

Bonne nouvelle, si Wepot n'atteint pas l'équilibre cette année, les investisseurs n'auront pas à mettre la main à la poche : un prêt bancaire de 75 000 francs est finalement en cours d'obtention — contrairement à l'idée émise lors du challenge board de soutien apporté par des actionnaires. Il permettra finalement de financer le besoin de fonds de roulement de l'entreprise. Jacquot veut tout savoir du contrat. Il est satisfait du taux accordé, mais aussi du fait que la banque en question ne demande pas de reporting « qui exige parfois des ratios entre fonds propres et endettement intenable. »

En trois heures de discussion serrée, ses questions ont mis l'entreprise à nu. Il reste conscient de la fragilité financière de Wepot : « vous êtes vraiment ric-rac, le moindre grain de sable peut mettre en péril votre équilibre ! » S'il reconnaît que l'équipe en place est « très débrouillarde », et « a beaucoup progressé depuis l'année passée » — où il avait estimé que leur présentation était « du bricolage » —, Jacquot estime que l'équipe a encore « du pain sur la planche ». Son conseil ? « Anticipez. Et ne croyez jamais que tout va marcher sur des rails. »





7

Tout ne marche pas sur des rails

Miloo finit son année à 200 à l'heure : Daniel, tout juste rentré de Chine intègre modification sur modification à son nouveau modèle en finalisation. Le risque, c'est que l'objet ne soit pas là à temps : la deadline du Nouvel An chinois — soit une paralysie de la production — approche, il faut passer commande avant. Wepot se prépare de son côté à intégrer son nouvel ERP, Odoo, une opération de haute voltige. Quant au marché de Noël tant attendu, il démarre plutôt mal.

Sale temps pour le marché de Noël où Wepot a investi son temps et son énergie. Les jours de pluie s'enchaînent en décembre, les allées sont désertées. J'y passe un midi, Kathy transie de froid sur son tabouret, fait grise mine. Le chalet est à l'extrémité du marché, un recoin exposé à la pluie où personne ne s'attarde. Les démonstrations de plantations et tentatives d'interactions sont bien loin. L'essentiel, c'est de se réchauffer. Et pourtant, en trente minutes à bavarder avec la jeune étudiante, j'assiste à trois ventes. Qui sait comment le mois finira ?

À Villeneuve, l'équipe turbine. Pauline a profité du temps laissé libre par le projet de presse-agrumes pour prendre de l'avance sur la production 2024 : 4000 pièces viennent renflouer son stock. Quentin entame des démarches prometteuses avec des communes romandes. Un partenariat avec l'HEPIA devrait prouver scientifiquement que les ollas de grande taille « épargnent jusqu'à 80 % d'arrosage des arbres ». Une solution locale et sociale — Wepot travaille avec des emplois aidés —, et plus durable que les « watering bags », sorte de gros sacs en plastique testés par certaines collectivités. Derrière son écran, Clément, prépare lui l'installation d'Odoo

et sa mise en lien avec d'autres interfaces de l'entreprise — la gestion des stocks — et ses partenaires externes, dont leur fiduciaire. L'outil a un potentiel énorme, et facilitera grandement la vie à toute l'équipe.

” *Tracker les marges, les coûts de revient deviendra un jeu d'enfants.*

« La partie CRM, qui fonctionne déjà, permet à Quentin d'avoir une liste de prospect et un suivi intégré depuis la première prise de contact. Avant devis, les factures étaient envoyées via un autre logiciel ». La gestion du stock aussi, sera révolutionnée. Depuis des mois je vois Pauline passer en revue son atelier, carnet à la main. Elle a tous les chiffres en tête en temps réel — mais le reste de l'équipe en a besoin aussi. « Avec Odoo, Pauline verra en direct et au même endroit toutes les commandes envoyées, qu'elles proviennent du site, d'une vente en direct, d'une demande par mail. Et nous pourrons avoir une vision en temps réel du stock et des ventes de chacune de nos 18 références », m'explique Clément. Enfin, l'outil sera précieux pour la gestion de l'entreprise, « tracker les marges, les coûts de revient deviendra un jeu d'enfants », se réjouit Clément.



En attendant, il y a du pain sur la planche comme l'a prédit Jacquot. Tous les membres de l'équipe ont suivi une formation. Un « go live » est prévu dans une semaine, courant décembre. Et durant les fêtes de fin d'année, Clément sera sur le pont pour finaliser les derniers détails, histoire de démarrer « comptablement » au 1^{er} janvier, avec un inventaire à jour pour ce nouvel outil.

Bien des détails restent à finaliser : lors d'une séance avec son partenaire chez Odoon, Clément lui fait remarquer que le logiciel ne reconnaît pas la banque de Wepot, pourtant un établissement largement reconnu au plan européen ! Étonnement de l'interlocuteur, une solution doit être trouvée très rapidement.



Tout le monde fait des burn-out, galère avec ses problématiques de vie...

Pas de quoi cependant entamer la motivation de Clément, avec qui je prends un moment pour échanger sur son métier. Est-il ok de consacrer autant de temps à Wepot, même durant ses congés ? « Oui parce que je sais où je vais : la boîte dicte ma vie, je laisse le perso de côté, mais j'ai choisi de m'épanouir comme ça pour le moment ! »

Il est rentré il y a peu de Lisbonne où il a participé à la rencontre Sigma-Squared, communauté d'entrepreneuses et entrepreneurs européens de moins de 25 ans que l'on rejoint sur invitation. Au milieu de ses pairs — « que des boîtes de fous », — il a absorbé une énorme dose d'énergie et de confiance. « Tu es entouré de gens qui vivent la même chose que toi, c'est super enrichissant, on parle tous de la même chose. Et tout le monde fait des burn-out, galère avec ses problématiques de vie personnelle... »

Évidemment, l'IA, thème de l'année 2023 a dominé les échanges. Participer à un événement où se côtoient de grands noms de la tech, qui offrent souvent des speeches de témoignage, c'est aussi prendre du recul, me dit Clément, qui a discuté avec des CEO d'entreprises « qui lèvent 3 à 5 millions par an, mais font moins de chiffre que nous. Voir grand, c'est aussi une option ! ». Wepot le fait d'ailleurs à son niveau : elle espère en 2024 doubler ses chiffres — 25 000 ont été vendues en 2023. Et compte bien s'étendre en Allemagne. L'étude d'une structure juridique pour lui permettre de stocker des pièces sur le territoire allemand est en cours. Et un grand salon en janvier devrait permettre de rencontrer des prospects. La startup se rend compte que ce sont ses produits qui plaisent aux distributeurs mais aussi sa manière de les distribuer : marketing, présentation, packaging : Quentin, Clément et Pauline ont grandi avec les réseaux sociaux, l'image est pour eux une seconde nature, et cela paye !



D'ici 2025, la startup de Villeneuve envisage même de construire une nouvelle usine en Suisse, de se doter ensuite de franchisés pour s'étendre ailleurs en Europe ou dans le monde dès 2027. The sky is the limit, comme le veut l'adage !

Skinny beast ? Light Beast ? À Genève, juste avant les fêtes, Anna et Daniel se chicanent sur le nom à donner à leur dernière innovation, le tant attendu ultra-light. Au milieu d'une après-midi tendue et chargée, une pause s'improvise : deux têtes blondes passent une tête par la porte. La nounou a emmené André et Caroline, les enfants d'Anna et Daniel, tout juste sortis de chez le coiffeur, super fiers de montrer leur nouvelle coupe de cheveux.

Mais l'atmosphère demeure totalement fébrile. Daniel rentre de dix jours en Chine, il a fait le tour de douze usines de sous-traitants, « batteries, cadres, fourches, guidons, écrans... ». Il aurait dû revenir avec son prototype. Mais non, malgré plusieurs mois d'échanges, à discuter avec le designer et les fabricants la forme de la moindre vis, de la largeur des clignotants, de chaque degré d'inclinaison du cadre, l'entrepreneur n'a pas réussi à finaliser son modèle de vélo tant attendu.



Soucis techniques et retards

Arrivé sur place, il a même vite déchanté : « la largeur du cadre pour intégrer la roue n'était pas la bonne, le support de porte-bagages n'allait pas. L'écran n'a pas fonctionné, les lumières s'allumaient quand on mettait le vélo à charger. En pédalant, le moteur ne suivait pas, les câbles intégrés étaient mal disposés, certains capteurs ne réagissaient pas... Bref, rien ne marchait. » Il a fallu reprendre certaines courbes du vélo — au

grand dam du designer, qui a déjà passé des centaines d'heures à concevoir des lignes parfaites —, en clair remettre encore une fois l'ouvrage sur le métier, cette fois-ci en urgence extrême. J'imagine la frustration et la déception — sur lesquelles Daniel ne s'étale pas, pas le temps, pas son état d'esprit : il garde le sourire.

Anna, de son côté, s'impatiente, à juste titre. « On doit vraiment valider maintenant l'achat des composants et leurs prix très rapidement. Avec le Nouvel An chinois fin janvier, la production s'arrête totalement durant presque un mois ! » Les ateliers du Sud-Est de la Chine — cluster du vélo — sont certes connus pour leurs capacités de prototypages très rapides. Mais avec le retard pris pour le moment, Miloo ne disposera du vélo en magasin qu'au courant du printemps, très tard pour les ventes. « Je comprends Daniel quand il conçoit son modèle parfait... Mais pour moi le bon produit c'est aussi celui qui arrive au bon moment ! », m'explique Anna. Les innovations apportées par ce vélo me semblent parfois si pointues que je doute qu'elles soient toutes comprises du grand public.

Jusqu'où pousser la disruption ?

C'est l'éternel défi des innovateurs : jusqu'où pousser la disruption, jusqu'à quel prix, jusqu'à quels efforts ? Ceux de Daniel ont notamment porté sur la négociation des prix. Car parmi ses soixante fournisseurs, nombreux sont ceux qui ont tenté d'augmenter leurs tarifs au cours des dernières semaines. « Tout le monde a essayé de nous avoir. Que ce soit avec des frais d'assemblages, ou en nous imposant des intermédiaires censés nous éviter de la TVA. Mais j'ai l'expérience et j'ai pu refuser », explique le dirigeant, très conscient que la marge de son produit dépend de ces choix. Aujourd'hui, le modèle qu'il a conçu lui convient « à 98% ». Et devrait être disponible dans les shops Miloo « début mai ». Si tant est qu'aucun coup de fil ou message intempestif n'interrompte Daniel dans sa tâche d'ici là — comme c'est en permanence le cas !





milo

milo

'S TIME TO DIS
AND UN NSP



ÉPILOGUE

C'est déjà reparti

Début 2024. Je m'apprête à clore ces six mois de péripéties. Et pourtant, quand je prends des nouvelles de chacune des entreprises, je réalise que pour elles, le grand huit émotionnel, les plans qui changent, les opportunités à saisir... c'est déjà reparti. Miloo devait ouvrir une boutique à Genève, afin de s'épargner les trajets, car trop de risques? Les voilà qui s'apprêtent à lancer une enseigne à Berne, où ils ont rencontré un vendeur au profil exceptionnel. Nyon reste aussi à l'étude. Ils avaient réduit leur équipe de moitié suite à une crise de confiance durant l'été? En quelques semaines, six nouvelles personnes ont rejoint l'aventure... dont des profils pointus, issus de la concurrence! Enfin, leur égérie, Marco Odermatt, n'en finit pas de cumuler les médailles, son parcours cet hiver est tout bonnement exceptionnel: quatorze podiums sur quinze courses. Entre deux entraînements pour la course la plus importante du circuit (Kitzbuehl, en Autriche), il a trouvé le temps de tester l'Adventure Beast, le tout puissant vélo ultra-light de Miloo. Les sourires sur les visages d'Anna et Daniel qui ont fait des heures de train pour rejoindre le champion en disent long...

Chez Wepot aussi, 2024 démarre sous de bonnes auspices. Dans une Allemagne paralysée par des grèves d'agriculteurs, la startup a participé à un gigantesque salon de jardinage à Essen, début janvier. Les prospects allemands étant pour beaucoup absents en raison des perturbations, de potentiels clients belges, norvégiens, américains découvrent leurs ollas. Les perspectives de commandes ont bondi d'un coup. À tel point que Quentin, Clément et Pauline se sont retrouvés devant un moment de vérité. Développer un réseau de franchise? Démarrer une usine à plus grande capacité en Suisse? Ce développement était pourtant programmé pour 2027... Mais le travail avec la HEIG-VD porte ses fruits: Wepot bénéficiera de moules beaucoup plus qualitatifs cette saison. Le temps de séchage de ses ollas devrait se trouver divisé par deux, et ceux-ci comporteront bien moins de défauts à corriger. L'entreprise pourra donc augmenter sa production. Reste à savoir si elle souhaite agrandir son site actuel ou déménager! À nouveau il faut décider, réagir, risquer, faire un pari, sauter dans le vide.

... C'est peut-être ça, innover ! Discuter en permanence, construire, mais s'adapter ou mourir. Il y a quelque chose de la contrainte, de l'urgence, dans l'entrepreneuriat.

On caricature le monde de l'entreprise avec force PowerPoint, vocabulaire et des tenues très lisses. C'est le monde de LinkedIn. Loin, très loin de ce que j'ai vu ces derniers mois dans ces deux startups romandes.

Ici, on innove en silence, comme l'expliquait GENILEM dans un précédent dossier. L'agilité de Miloo et Wepot, à s'adapter aux crises et aux contraintes n'est pas conduite par de longues planification R&D mais la nécessité de survivre à l'année en cours. Elle est aussi nourrie d'abord par des rencontres — des conversations continues avec des prospects, des salarié-es, leurs actionnaires —, leurs envies — améliorer ce qui existe ou porter une entreprise qui transforme son secteur —, et des milliers de tentatives acharnées, pour améliorer la courbe d'un vélo ou la courbe d'une olla.

Je ne vois pas les figures d'entrepreneurs comme des surhumains, qui dorment quatre heures par nuit, capables de tout résoudre et de faire plier le monde à leur volonté.

” Ils finiront leur mission à minuit, se lèveront à cinq heures s'il le faut, mais tous accordent une valeur inédite aux discussions, aux idées.

Anna, Daniel, Quentin, Pauline, Clément n'ont rien de machines, de geeks déconnectés ou de stakhanovistes acharnés. Oui, comme pour toutes les entreprises qui réussissent, ils savent identifier les enjeux, travailler en équipe, convaincre et exécuter rapidement leurs missions. Mais s'il y avait un point commun à ces entrepreneurs charismatiques, ce serait peut-être leur rapport qualitatif aux autres, et donc à leur temps personnel. Oui, ils sont débordés. Oui, ils cherchent à réduire au maximum les tâches répétitives et ingrates. Mais jamais je ne les ai vus refuser un échange, avec moi ou d'autres. Ils finiront leur mission à minuit, se lèveront à cinq heures s'il le faut, mais tous accordent une valeur inédite aux discussions, aux idées.

Soif d'apprendre, ouverture d'esprit, donc. Mais peut-être et surtout confiance dans leurs capacités, les rencontres, et la vie. Comme s'ils avaient la certitude qu'au fond, celle-ci leur veut du bien. Cette qualité-là, invisible, me paraît cruciale pour entreprendre. On ne se lance pas dans le vide — même si chaque pari envers le futur est raisonné — sans croire en soi, et à demain. Mais qu'est-ce qui nourrit cette croyance ?

Dans cet environnement où l'enjeu consiste à résoudre des problèmes toute la journée, des alliés sont en réalité présents tout du long : une avocate, un banquier, une coach qui savent réagir vite, trouver une solution, dénicher un contact ou un rendez-vous pour éviter l'ornière. Un contact qui connaît un contact, qui connaît quelqu'un qui est déjà passé par là. L'innovation, c'est aussi et surtout cela, un écosystème de services rendus, un tissu humain invisible qui comprend, soutient, facilite, qui sait répondre présent quand il faut, et au final participe à aplanir les embûches des bâtisseurs du futur que sont les entrepreneurs.

À suivre...

GENILEM, qui sommes-nous?

L'association GENILEM, fondée en 1995, est convaincue du rôle essentiel que les entrepreneuses et entrepreneurs ont à jouer face aux défis auxquels notre société est confrontée. Toutes et tous sont porteurs d'innovation au sens large du terme, qu'elle soit technologique ou non. GENILEM s'emploie à soutenir cette innovation dite « silencieuse » – celle dont on parle moins mais qui fait la richesse de notre tissu économique – en aidant les jeunes pousses romandes, de tous les domaines, à concrétiser et accélérer leur projet.

Nous mettons à leur disposition trois types de services :

- une première séance de diagnostic offerte avec un-e coach pour guider tout-e entrepreneur-euse au démarrage
- des ressources en ligne et des formations ciblées pour bâtir sa nouvelle entreprise sur de bonnes fondations
- un programme d'accélération de 3 ans sur sélection, pour soutenir les jeunes entreprises innovantes souhaitant croître

Ces prestations sont offertes aux porteuses et porteurs de projet basés dans les cantons de Vaud et de Genève, grâce au soutien de nos parrains.

Ils nous soutiennent

MEMBRES FONDATEURS

BCGE | BCV | CCIG | CVCI | Etat de Vaud | République et canton de Genève

MEMBRES PRIVÉS ET INSTITUTIONNELS

Afa SA | Aprotect | Audacia Group | Berney Associés | Bory Immobilier

Cavin-Baudat | Cautionnement Vaud | Centre Patronal

Chabrier Avocats | Declic Marketing | Devillard | ECA

Fédération des Entreprises Romandes | Ferring International

Fiduciaire de la Corratierie | Fondation pour les Terrains Industriels

Genève Aéroport | La Mobilière | Lombard Odier | Loyco | m3 Immobilier

Maus Frères | Procter & Gamble | Pictet & Cie | Produits Dentaires

Publishing Factory | Rentes Genevoises | Retraites Populaires

Romande Energie | Services Industriels de Genève

Société Générale Private Banking Suisse | Syselcom | Vaudoise Assurances

MEMBRES ALUMNI

Caffettino | eeproperty | Little Green House | MindOnSite

Mobilidée | OneDoc | tipee

Programme d'accélération de GENILEM

Comme Miloo et Wepot, près de 40 jeunes entreprises innovantes basées dans les cantons de Vaud et de Genève bénéficient du programme d'accélération sur 3 ans de GENILEM.

Critères de sélection

- Projet sur Genève ou Vaud
- Innovation au sens large
- Business model permettant de créer 5 à 10 emplois à 3 ans
- Première vente réalisée

Contenu

- Coaching individuel mensuel
- Challenge board constitué autour du projet
 - Événements et réseautage
 - Visibilité

Axes forts de l'accompagnement

- Stratégie
- Ressources humaines
- Vente & communication
 - Finance

Quelques-unes des entreprises à succès ayant été accompagnées par GENILEM:



Pour en savoir plus :
genilem.ch/acceleration

GENILEM Genève

Avenue de Sécheron 15,
1202 Genève
T. 022 817 37 77

GENILEM Vaud

Avenue d'Ouchy 47, CP315,
1006 Lausanne
T. 021 601 56 11

LES COULISSES DE L'INNOVATION

SIX MOIS DANS LE QUOTIDIEN DE DEUX ENTREPRISES ROMANDES

Juillet 2023. L'été pose des défis inattendus à Miloo. Alors que le marché du vélo électrique subit une baisse significative, la jeune entreprise genevoise se trouve à un carrefour critique, cherchant à maintenir la qualité sans compromettre ses prix, malgré la concurrence féroce.

Dans le même temps, à Villeneuve, Wepot innove dans le domaine de l'agriculture durable avec ses «ollas», des jarres d'irrigation en céramique dont elle a réinventé la production. Juste au moment où l'avenir semble prometteur, un problème majeur survient : leur four essentiel à la fabrication tombe régulièrement en panne, testant leur résilience et leur ingéniosité.

À travers un récit captivant de six mois d'immersion, la journaliste Camille Andres dévoile les coulisses de ces deux jeunes entreprises romandes. Entre les défis à surmonter et les opportunités à saisir, elle partage les doutes, les joies, et surtout, la passion indéfectible qui anime ces entrepreneuses et entrepreneurs dans leur quête d'innovation et de croissance.

« Les coulisses de l'innovation : six mois dans le quotidien de deux entreprises romandes » vous invite à plonger au cœur de l'entrepreneuriat et de l'innovation en action, offrant une perspective rare sur ce qui alimente la détermination et l'aspiration à l'exceptionnel chez ces visionnaires de notre temps.

Un reportage réalisé par

GENILEM

CHF 15,- TTC
ISBN 978-2-8399-4255-3



9 782839 942553 >