



Guides de haut-entrepreneuriat

Un petit guide de bonnes adresses créé par un étudiant à Nancy en 1976. Une newsletter de sorties insolites née dans un salon parisien en 2008. Au final : deux profils très différents mais deux belles success stories françaises et, surtout, une volonté commune de suivre ses envies en innovant.

Aviez-vous l'entrepreneuriat en tête depuis longtemps ?

Amandine Pechinat : Ce n'est pas une chose à laquelle j'avais particulièrement pensé. Mais j'ai toujours eu la volonté de faire ce qui me plaisait et j'étais attirée par le travail en petites équipes. Avant l'aventure My Little Paris, j'étais responsable marketing au sein du groupe Express Roularta. Puis quand, avec ma sœur Fany, nous avons fondé cette newsletter en 2008 et qu'elle a commencé à se développer et à prendre de l'importance, j'ai fait le choix de m'y consacrer entièrement.

Dominique Auzias : Même

pas dans le monde du Web une newsletter équivalente sur Paris et en France. Ce type de mails était alors vu comme des spams, ce que j'appellerais des « nids à clics » ! Notre intuition, c'était qu'il manquait une newsletter, présentant des idées de bons plans insolites et des adresses secrètes, qui serait accueillie avec le même enthousiasme qu'une lettre envoyée par une amie. L'aventure a commencé avec l'envoi à 50 copines en 2008 d'une première newsletter. Elles en ont parlé à leurs amies et le bouche-à-oreille a fait que quelques jours plus tard nous avions déjà 300 abonnées, puis 1000 la semaine d'après. Peu à peu,

plusieurs guides en un. Nous avons créé Le Petit Futé dans cet esprit-là, avec des parties culturelles, des parties pratiques... Très vite, nous avons également couvert des zones que la plupart des éditeurs dans le monde ne couvriraient pas, notamment en Russie et en Chine.

Quels obstacles avez-vous rencontrés ?

A.P. : Notre particularité, c'est que nous sommes parties avec zéro euro et zéro connaissance ! Ce qui au final a été une force, car cela nous a appris à travailler avec trois bouts de ficelle : c'est de là que sont venues la créativité et l'innovation. Au début, nous faisons les réunions dans le salon de Fany, je travaillais depuis mon appartement... Nous avons ensuite été accueillies dans une pépinière puis nous nous sommes agrandies, mais nous n'avons par exemple jamais eu à contacter des investisseurs, car une newsletter ne coûte pas plus cher à envoyer qu'un mail – Kanako s'occupait des illustrations, moi des textes et Fany trouvait les idées. Nous avons appris la débrouille et le « power of zero » pour contourner les obstacles, en montant nous-mêmes de petits prototypes sans l'aide de directeurs artistiques ou de spé-

formations, et peu des clients et des fournisseurs ! Une lettre sur dix seulement est liée à l'exploitation réelle de l'entreprise. Il faut du courage. Les obstacles sont également d'ordre financier. Il est très difficile de trouver des financements. Et le risque, en faisant

taclé d'ordre humain quand on se lance : il faut agréger autour de soi des compétences, sans avoir toujours les moyens de les rémunérer.

Quelles sont les qualités requises pour se démarquer de ses concurrents,

des salariés dès qu'une nouvelle personne est embauchée, des « megalabs » deux fois par mois où chacun présente ce qui l'a inspiré dans son domaine, des petits-déjeuners au cours desquels nous invitons des personnes créatives à parler de leur métier. Nous sommes

Le Petit Futé ne communique pas. Si vous venez dans nos bureaux parisiens, il y a 250 personnes qui travaillent mais il n'y a pas de plaque sur la porte

Dominique Auzias

si, en sortant de mes études à HEC, il y avait cette envie de travailler pour moi-même, je crois que j'avais avant tout le désir de travailler dans le secteur du voyage. J'ai été élevé dans le Languedoc, dans une famille de sept enfants plutôt traditionnelle, à la campagne. Nous avions une grande bibliothèque comportant de nombreux ouvrages ouverts sur le monde. Ma plus grande évasion, c'était la lecture et les voyages. Mon rêve ? Devenir éditeur de guides de voyage ou grand reporter – j'associe les deux. Et c'est ainsi que très vite je me suis lancé. Le premier guide du Petit Futé a été créé à Nancy, où j'étais étudiant, en 1976.

Avec quelle ambition vous êtes-vous lancé(e) ?

A.P. : A l'époque, il n'existait

le nombre d'inscriptions a grandi de manière exponentielle mais toujours de manière organique : nous n'avons pas fait de publicité, nous ne nous sommes pas occupées du référencement. Nous avons tout fait à contre-courant !

D.A. : J'arrivais un siècle après les guides Michelin, mais je m'étais rendu compte que les guides de voyage faisaient partie de grands groupes et étaient segmentés. Il y avait le « guide culture », le « guide pratique », le « guide photo »... Les éditeurs prenaient garde à ce qu'aucun ne marche sur les plates-bandes de l'autre, car leur objectif était d'en vendre trois ou quatre pour une même destination. Je voyageais beaucoup et je trouvais cela idiot car je sentais qu'il y avait la place pour quelqu'un qui ferait

Amandine Pechinat

Co-fondatrice de My Little Paris avec sa sœur Fany et l'illustratrice Kanako, elle est aujourd'hui rédactrice en chef de ce guide de bonnes adresses insolites et aux adresses secrètes de Paris et en mode artisanal. My Little Paris est le Web français et s'est assez largement développé (édition d'un livre...). En novembre 2013, elle a levé 60% du capital de My Little Paris.



cialistes. Du coup, nous avons vraiment une patte particulière.

D.A. : Ils étaient alors de trois ordres différents – et sont d'ailleurs toujours les mêmes aujourd'hui. En premier lieu, les freins administratifs : quand vous créez une boîte, le courrier, après le dépôt de l'entreprise, vient surtout de l'administration, pour avoir des in-

entrer des partenaires, est de se retrouver dilué. Nous avons résolu ce problème en mettant des annonces publicitaires dans nos guides, ce qui nous a valu des reproches de la part de nos concurrents déjà installés qui trouvaient cela atypique. Puis ils ont fait la même chose [sourire]. Enfin, il y a un obs-

se imposer et perdurer ?

A.P. : Je pense que ce qui nous différencie de nos concurrents, c'est notre culture de l'entreprise. C'est vraiment ce qui fait notre identité – tout peut être copié sauf ça. Elle passe par beaucoup de « rituels » : l'organisation d'un petit-déjeuner avec l'ensemble

tous dans une stimulation collective, dans un échange de connaissances, ce qui nous permet de rester innovants et réactifs. Nous partageons des valeurs communes, avons l'envie de grandir ensemble. Cela se ressent dans la cohérence de la marque, bien que nous ayons plusieurs déclinaisons

(My Little Box, Merci Alfred, My Little Kids...) s'adressant parfois à des publics différents.

Si je devais donner deux conseils à un entrepreneur soucieux de perdurer, ce serait tout d'abord de savoir bien s'entourer. Il ne sert à rien de vouloir tout faire seul et de se dire : « Je vais me faire une formation express dans tel domaine ». Il faut vraiment, dès qu'on en a les moyens, s'entourer de personnes partageant les mêmes valeurs mais possédant un savoir-faire différent. Le second conseil serait d'avoir une « culture de l'échec ». Au moment des bilans de fin d'année, nous demandons aux em-

ployés de faire la liste de leurs échecs et de leurs réussites. Nous considérons que s'ils n'ont pas eu d'échecs, c'est qu'ils n'ont pas pris assez de risques. On n'est pas dans le blâme. Sur le Web, il faut se lancer très vite si l'on veut garder un coup d'avance, et brasser suffisamment de projets

pour ne pas rester bloqué au cas où l'un d'eux échoue. **D.A.** : C'est d'être toujours dans l'innovation. Si vous regardez les différentes éditions du Petit Futé, nous avons eu une évolution totale de l'ensemble du produit dans sa physiologie. Nous sommes partis de guides très simples pour arriver à des guides plus copieux, avec de nombreuses photos, des cartes... ce qui n'est pas le cas de nos concurrents. La deuxième chose, c'est que nous avons toujours été très interactifs. Nous n'avons jamais eu honte de publier le courrier des lecteurs dans nos guides, même s'il était parfois critique. Aujourd'hui nous le

numériques constituent de fantastiques bandes annonces pour nos guides papiers.

Comment définiriez-vous une bonne communication ?

A.P. : Une bonne communication d'entreprise passe d'abord par une bonne communication au sein de l'entreprise. Se rencontrer en interne, échanger, parler des projets... Cela assure une vraie cohérence. Ensuite, nous sommes parties d'une idée – que les Parisiens retombent amoureux de leur ville – mais nous ne savions pas à qui elle allait plaire. Une fille de 20 ans ? Une femme de 40 ans ? Un

de réussite a vraiment été la bouche-à-oreille. Et la meilleure prescription, de toute façon, reste celle des amies d'amies... Je pense que du coup cela nous permettait d'avoir une base d'abonnées saine car nous ne nous étions pas « incrustées » sur leur boîte mail, c'est elles qui étaient venues frapper à notre porte. D'où le fort pouvoir de prescription.

D.A. : Je vais être très clair avec vous : Le Petit Futé ne communique pas. Si vous venez dans nos bureaux parisiens, il y a 150 personnes qui travaillent dans trois immeubles contigus mais il n'y a pas de plaque sur la porte. Quand les journalistes nous invitent sur des plateaux télévisés pour parler des guides de voyages, il n'y a pas de représentants du Petit Futé. Ce qui d'une certaine façon renforce l'omniprésence de nos concurrents. Nous ne publions pas nos comptes, nous sommes assez secrets. Et nous comptons le rester ! Nous avons cette politique parce que nous n'avons pas besoin de « vendre » nos guides : ils se vendent très bien. Le produit se suffit à lui-même.

Comment managez-vous vos équipes ?

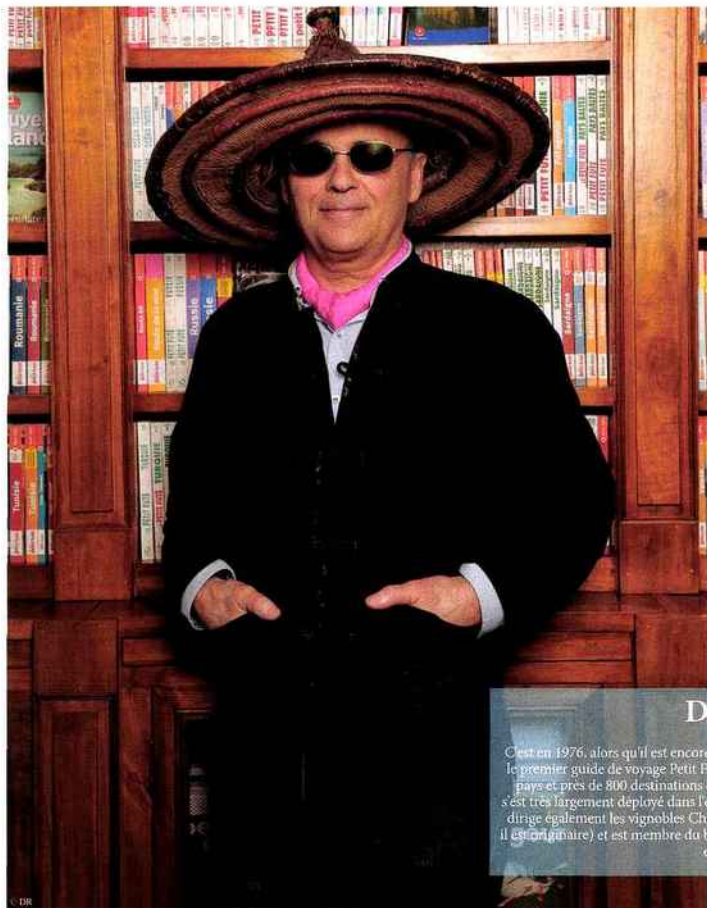
A.P. : Les gens qui veulent travailler à My Little Paris aiment le côté start-up, le frisson de travailler dans une petite équipe – même si nous sommes aujourd'hui plus de 70. On aime se dire que chaque personne a sa propre identité et apporte sa propre valeur ajoutée à la société. Chaque manager fait un point avec ses équipes au moins une fois par semaine pour savoir de quoi

nous accomplissions était une œuvre collective. C'est-à-dire que l'ensemble des gens qui participent à la réalisation d'un guide, d'une part mutualisent leurs connaissances et leurs savoirs, d'autre part mutualisent les intérêts et bénéfices qu'ils peuvent en tirer. Que ce soit un photographe, un monteur ou un maquettiste, il est un peu au même niveau que celui qui va être un enquêteur ou que celui qui va finir la rédaction totale du guide. Pour nous, tous les gens qui participent constituent une équipe qui contribue à la création de cette œuvre collective.

Quels sont selon vous les freins à l'entrepreneuriat en France ?

A.P. : Selon moi, l'obstacle principal est que l'on est beaucoup trop dans la méfiance. Il y a un très bon livre de Philippe Bloch qui s'appelle *Ne me dites plus jamais bon courage !*. Il avait constaté qu'on lui souhaitait toujours bon courage, à la boulangerie, en croisant un voisin... comme si, chaque

l'emploi. Très peu d'entrepreneurs sont représentés dans les assemblées parlementaires. La société civile majoritaire s'est atrophiée, tandis que deux technostructures minoritaires, politique et administrative, concentrent et hypertrophient avec orgueil et mépris tous les pouvoirs. Par ailleurs, il n'y a pas une grande considération pour l'entreprise, notamment la petite entreprise, pour ne pas dire un dénigrement systématique, ce qui n'est pas le cas dans d'autres pays. En France, l'entreprise est considérée comme un mal nécessaire. L'entrepreneur, s'il n'est pas président d'une boîte du CAC40, est considéré comme un bricoleur et un petit maquilleur. Eventuellement, si vous êtes patron d'une PME après avoir fait HEC et Harvard, vous serez un peu mieux considéré. Enfin, les PME constituent un corps social différent : or la loi s'applique de façon uniforme à de petites entreprises et à des grandes. Il y a un problème de régulation. Il faut adapter les lois à la



Dominique Auzias

C'est en 1976, alors qu'il est encore le premier guide de voyage Petit Futé en France, qu'il a lancé le Petit Futé dans les pays et près de 800 destinations de France. Le Petit Futé est très largement déployé dans le monde entier et dirige également les vignobles Châteauneuf-du-Pape (il est vigneron) et est membre du bureau de la

Au moment des bilans de fin d'année, nous demandons aux employés de faire la liste de leurs échecs pour voir s'ils ont pris assez de risques

Amandine Pèchiodat

chacun est content et fier par rapport à ce qu'il a accompli, quels sont selon lui les axes d'amélioration possibles... Le but est de responsabiliser tous nos salariés. Nous essayons de développer ce côté-là, afin que chacun se comporte comme s'il s'agissait de sa propre boîte.

D.A. : Depuis le début, nous avons considéré que ce que

taille de l'entreprise. Tout cela est partiellement de la faute des entreprises et des entrepreneurs qui n'ont pas suffisamment su montrer que les PME sont positives. Elles sont une source de dynamisme, de création de richesse et de valeur. A côté de cela, la France possède d'énormes avantages : marchés structurés et matures, dans le cadre d'un Etat de droit. C'est pour cela d'une part que je l'adore et d'autre part que j'ai l'irrévérence (tolérée entre anciens élèves d'HEC), de dire à celui qui dirige aujourd'hui la France : « Move your ass ! ».

jour, on portait sa croix. Un Américain, le matin, va se dire : « Pourvu qu'il m'arrive quelque chose ! ». Pour le Français cela sera : « Pourvu qu'il ne m'arrive rien ! ». Il y a une peur de prendre des risques, une prudence que l'on cultive de manière inconsciente. Il faut être positif, faire confiance aux gens. A la base, je n'ai pas une mentalité d'entrepreneur, mais à force de me jeter dans le vide et de constater que j'arrivais à retomber sur mes pieds, j'ai appris à aimer cela !

D.A. : Je vois trois freins essentiels : méconnaissance, dénigrement et uniformisation. En France, il y a une méconnaissance de l'entreprise, qui est pourtant le lieu de l'embauche et de la création de

Propos recueillis par Julien Fournier