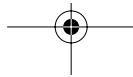
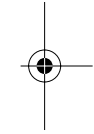
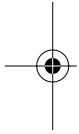
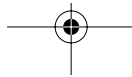
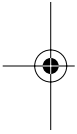


# Ils ont réussi leur start-up !



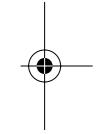
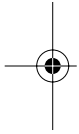




Julien Codorniou

Cyrille de Lasteyrie

# Ils ont réussi leur start-up !

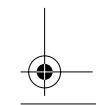
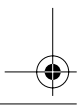


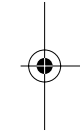
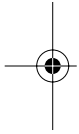
*La success story de Kelkoo*

Préface de Pierre Chappaz



Village Mondial



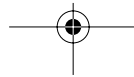


Mise en pages : Istria

© 2005, Pearson Education France, Paris

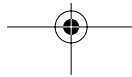
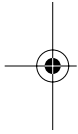
Aucune représentation ou reproduction, même partielle, autre que celles prévues à l'article L. 122-5 2° et 3° a) du code de la propriété intellectuelle ne peut être faite sans l'autorisation expresse de Pearson Education France ou, le cas échéant, sans le respect des modalités prévues à l'article L. 122-10 dudit code.

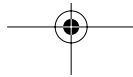
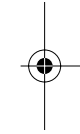
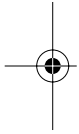
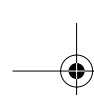
ISBN 2-7440-6195-6





*Ce livre est dédié aux entrepreneurs européens.*

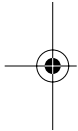






## Préface de Pierre Chappaz, fondateur et président de Kelkoo

---

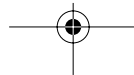


J'ai rêvé... J'ai rêvé de créer le leader de l'Internet commercial en Europe, et j'y ai cru très, très fort.

L'un de mes proverbes préférés est une citation d'Hergé (le dessinateur de *Tintin*) : « Seul celui qui croit vraiment en ses rêves peut les réaliser. »

Kelkoo m'a apporté l'incroyable plaisir de réaliser mon rêve en moins de cinq ans, à la tête d'une équipe d'entrepreneurs passionnés.

Le grand mot est lâché : entrepreneur ! Quand les auteurs sont venus me proposer de faire ce livre sur l'aventure de Kelkoo, ils m'ont dit : il faut montrer aux entrepreneurs en herbe, à ces milliers d'hommes et de femmes qui pensent à créer une entreprise mais ne passent pas encore à





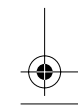
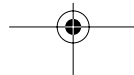
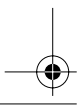
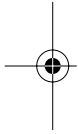
l'acte, que la réussite est possible en Europe. Il faut expliquer la vision, la stratégie, le management et les talents rassemblés dans ce projet. Et moi j'avais envie de dire que l'histoire de Kelkoo est d'abord et avant tout celle d'une aventure humaine intense et folle, le succès d'une équipe unie par le goût de l'innovation, du risque, du challenge et du partage. L'envie de raconter aux lecteurs cette incroyable volonté de gagner, ce « *playing to win*<sup>1</sup> » à la fois ludique et totalement perfectionniste qui était notre devise. Parce que pour gagner, il faut en avoir vraiment envie, et il faut aussi ne rien laisser au hasard.

En cinq ans, nous avons construit le premier service Internet commercial d'Europe, utilisé aujourd'hui par 40 millions d'internautes de 10 pays. Un service qui apporte aux consommateurs la transparence des prix, avant qu'ils n'achètent n'importe quel produit ou service, et qui contribue puissamment au développement des milliers de marchands présents sur Internet. Un service qui a débuté comme « comparateur de prix » pour rapidement devenir le moteur de recherche shopping préféré des consommateurs français, anglais, italiens, allemands, hollandais, espagnols, belges, scandinaves...

Kelkoo, c'était cinq individus au tout début de l'aventure, fin 1999. C'est plus de 400 collaborateurs en 2005, dont une moitié sont des informaticiens et l'autre, des hommes et des femmes spécialistes du commerce, du marketing, du produit, de la finance, de l'administration... La croissance a été mé-té-o-ri-ti-que : la *start-up* est vite devenue

---

1. Playing to win : jouer pour gagner.



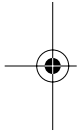




*Préface de Pierre Chappaz, fondateur et président de Kelkoo* 9

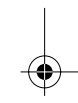
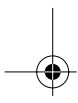
*grown-up*<sup>2</sup>, une vraie société internationale réalisant plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, forte d'une rentabilité à toute épreuve : 25 à 30 millions d'euros en 2005.

Créée en 1999, juste avant le crash des valeurs Internet au Nasdaq, Kelkoo a été élevée à la dure. Après les brefs excès d'euphorie des tout premiers mois de la vague Internet, une véritable sinistrose s'était vite installée, une pensée unique qui interdisait de croire que les sociétés Internet pouvaient réussir, se développer, gagner de l'argent... Le discours dominant consistait alors à expliquer qu'Internet c'était du vent et que les entrepreneurs de la nouvelle économie étaient des voleurs ou, au mieux, des fantaisistes. Tout ce que la France comptait de conservateurs et de grincheux se vengeait des quelques mois fous de 1999 où les gens osaient subitement entreprendre, les investisseurs osaient soutenir des projets novateurs, les énergies étaient multipliées par les promesses de cette nouvelle économie portée au pinacle avant d'être rejetée en enfer. Face à quelques échecs bien réels mais somme toute limités, les seuls grincheux d'abord et tous les médias ensuite se mirent à entonner à l'unisson l'air du « on vous l'avait bien dit ». Les investisseurs, les fameux capitaux-risqueurs, désertaient à grande vitesse. Heureusement pas tous : certains – rares – nous ont fait confiance et ont finalement gagné avec nous. Durant cette période noire, nous avons serré les dents et travaillé avec acharnement parce que nous avions une vision, et nous croyions dur comme fer à ce que nous faisons ! La crise a eu aussi pour effet de contraindre les entreprises Internet à gérer leurs dépenses de manière



---

2. start-up : traduit par « jeune-pousse » par nos académiciens ; se dit d'une entreprise qui démarre. Par opposition, une grown-up désigne une entreprise qui a grandi, littéralement « adulte ».

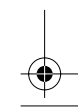
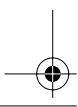
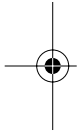




draconienne. C'est ainsi que nous sommes devenus une société low-cost jusque dans nos gènes, à l'opposé absolu de l'image de flambeurs accolée à la nouvelle économie par les médias à l'époque. Chez nous, le luxe était purement dans le style, mais n'est-ce pas le vrai luxe ? Pas de cravates, des horaires à la carte (et parfois nocturnes), le baby-foot qui trônait au centre des bureaux...

Dans un contexte de crise de financement et de concurrence exacerbée, les marchés Internet se sont concentrés très rapidement. Ce qu'on appelait la « prime au leader » avait une importance considérable, et cela nous le savions dès la fondation de la société : sur le marché des comparateurs de prix, il n'y aurait qu'un ou deux gagnants en Europe. Les aspirants étaient plutôt nombreux, car au moins une centaine de sociétés se sont créées en quelques mois sur le même créneau ! Nous n'étions donc pas les premiers, mais sans doute les plus déterminés. Nous nous étions donné un an pour construire le numéro un européen en unissant nos forces avec les meilleures équipes, choisies parmi nos concurrents d'autres pays. Nous avons donc partagé capital et responsabilités avec les meilleurs Européens et ainsi bâti en très peu de temps une société réellement paneuropéenne : par exemple, le centre de design de Kelkoo, qui définit les services Web, se trouve situé à Oslo. Et le premier marché de Kelkoo n'est pas la France, mais la Grande-Bretagne. Tout au long de ces années, j'avais coutume de dire : l'Europe existe, chez Kelkoo nous la construisons dans le respect de notre diversité et dans l'enrichissement mutuel. Quel bonheur !

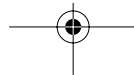
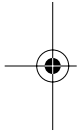
Fin 2002, Kelkoo connaissait son premier trimestre de profitabilité, tout juste trois ans après sa création. Cela validait notre conviction que ce que nous étions en train de





*Préface de Pierre Chappaz, fondateur et président de Kelkoo* 11

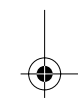
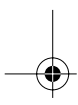
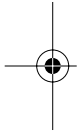
construire avec acharnement avait un grand avenir. Le service plaisait aux consommateurs, c'était clair, et le modèle économique du paiement au clic que nous appliquions aux marchands fonctionnait ! Ce modèle CPC (coût par clic) allait par la suite être largement popularisé par Overture et Google, mais en 2000 on nous regardait encore avec des yeux ronds quand nous annoncions que nous serions payés « au clic » et non pas « à l'impression » (CPM, coût par mille), le modèle de la pub traditionnelle et des bannières publicitaires sur Internet. Ce modèle au clic avait l'immense avantage de permettre une croissance des revenus proportionnelle à la croissance du nombre des utilisateurs du service. Et il permettait aux marchands de faire un calcul simple de retour sur investissement... Et justement, leurs dépenses pour renforcer leur visibilité sur Kelkoo s'avéraient rentables, les internautes utilisateurs du service achetant de plus en plus. À partir du moment où les marchands gagnaient davantage sur chaque visite générée par Kelkoo sur leur site que ce qu'ils nous payaient, un cercle vertueux se mettait en place. Tout le monde faisait de la croissance, tout le monde gagnait plus ou moins de l'argent, c'est toute une nouvelle économie numérique qui se constituait autour de quelques plates-formes majeures, dont Kelkoo était la plus importante en Europe. L'analogie avec le commerce traditionnel est tentante : pour les marchands, Kelkoo est une immense galerie commerciale capable d'attirer des centaines de milliers, des millions de clients ! La convergence du modèle économique et son effet d'entraînement sur le développement du commerce sur Internet dans son ensemble ont été une immense satisfaction pour moi qui avais prêché un peu dans le désert l'avènement du e-commerce en France depuis 1996.





Tout au long de ces années, j'ai forgé une vision ambitieuse, partagée avec mes équipes, celle d'une exigence de perfection, de qualité toujours plus poussée pour nos services Web aux consommateurs comme aux marchands. J'ai choisi beaucoup des acteurs clés dans ce match, je les ai formés, je leur ai appris à jouer ensemble, à jouer collectif pour gagner. J'ai été l'entraîneur de l'équipe, celui qui signait toujours ses mails « your coach »... Et puis l'an dernier Kelkoo a été vendue à Yahoo!. C'était le choix de nos actionnaires, à 85 % des fonds d'investissement et des capitaux-risqueurs, dont le métier est de faire de l'argent à court ou moyen terme. Avec mes 3 %, je n'étais pas en mesure de choisir un destin différent, d'autant que je n'ai pas trouvé d'appui dans les grands groupes capitalistes français ou européens. Ils avaient décidé que si Internet n'était plus à la mode dans les salons parisiens fréquentés par leurs patrons ils devaient s'en désintéresser à peu près complètement. Le temps n'était malheureusement pas encore venu pour un leader indépendant de l'Internet en Europe. Le rapprochement avec Yahoo! a cependant du sens, la complémentarité est réelle et déjà Kelkoo développe ses services pour Yahoo! dans plusieurs pays d'Asie. Mais le « fun » dans tout ça ? Malgré la proposition de Yahoo!, je n'ai pas voulu me satisfaire du poste honorifique de président de Yahoo! Europe. J'ai préféré reprendre ma liberté, pour poursuivre peut-être d'autres rêves. Je regarde maintenant mon bébé grandir sans moi. Il ira loin !

Ce livre est donc l'histoire de Kelkoo, celle des hommes et des femmes qui ont donné leur énergie, leur temps, leur passion pour le succès de notre entreprise. Ils sont des pionniers. Je voudrais les remercier ici tous, et pas seulement ceux qui s'expriment dans ce livre. S'ils ont choisi d'être dans cette

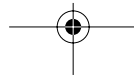


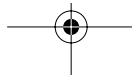


*Préface de Pierre Chappaz, fondateur et président de Kelkoo* 13

aventure, c'est parce qu'Internet est la grande conquête de notre temps. Et parce qu'entreprendre est un plaisir que je vous souhaite de partager un jour.

PIERRE CHAPPAZ, FONDATEUR ET PDG DE KELKOO  
DE 1999 À 2004, AUSSI SUR [WWW.KELBLOG.COM](http://WWW.KELBLOG.COM).







# Introduction

## « Playing to win »

---



L'histoire de Kelkoo est une histoire de passions : passion pour l'envie d'entreprendre ; passion pour le jeu, mais surtout pour la victoire ; passion pour l'humain et ses fantastiques capacités à se déployer ou à plier, au gré des crises ou des embellies ; passion pour la technologie, l'innovation et leurs apports dans notre vie quotidienne.

Magnifique exemple de réussite européenne, Kelkoo naît en France, à Grenoble, au cœur de la bulle Internet. Cette période folle où quiconque détient une parcelle d'idée, de la motivation et un peu de charisme peut essayer de décrocher la lune. Issue des laboratoires de Bull et de l'INRIA, la technologie à l'origine de Kelkoo aurait pu rester un exercice d'ingénieur, un mémoire de thèse poussiéreux et inutile. Mais les rencontres, le hasard s'il existe, la chance peut-être, l'énergie du moment sans aucun doute, font sortir





le projet de son autre, à la rencontre du business et de l'ambition.

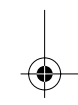
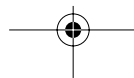
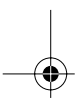
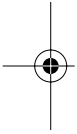
Au cœur de cette histoire, unique en Europe, on trouve des hommes, simplement des hommes. Des experts en tous genres, des managers, des chercheurs et des financiers de tous les horizons et de tous les pays. Une somme d'individualités exceptionnelles réunies le temps d'une aventure : la réussite la plus spectaculaire de l'Internet européen.

Elles sont nombreuses les leçons à tirer de l'aventure Kelkoo. En termes de management, de marketing, de stratégie, d'innovation, de développement international, de ressources humaines, de gestion de la crise, de philosophie de l'entreprise : un cas d'école !

Quiconque souhaite aujourd'hui se lancer dans la création d'entreprise trouvera également dans cette histoire les clés d'une réflexion personnelle très utile.

Comment la passion et le travail engendrent-ils le succès ? Comment le partage et l'ouverture apportent-ils plus à l'entreprise que le repli sur soi et la protection des privilèges ? Comment gérer des cultures différentes au sein d'une même organisation ? Quelle attitude adopter face à la crise, à la concurrence et aux coups bas ? Comment assumer des licenciements quand l'avenir de l'entreprise est en jeu ? Comment rester humain en toutes circonstances ? Ces questions, et mille autres, jonchent le parcours de cette entreprise qui aura tout connu en moins de cinq ans : la folie, les doutes, les drames, la croissance et la consécration.

Faites-vous plaisir...



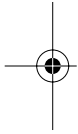




# Prologue

## À l'origine de la bulle...

---



Les analystes économiques situent généralement la naissance de la bulle Internet à la date de l'introduction en bourse de la société Netscape, le 9 août 1995. Créée par Jim Clark, l'ancien fondateur de SGI<sup>3</sup>, et Marc Andreessen, un étudiant génial à l'origine de Mosaïc, le premier logiciel-navigateur pour surfer sur Internet, Netscape révolutionne le Web en proposant pour la première fois au grand public un outil de navigation performant et facile d'utilisation. Après seulement seize mois d'existence, forte d'un chiffre d'affaires de 17 millions de dollars sur les six premiers mois de l'année et affichant pourtant des pertes colossales, Netscape s'introduit en bourse pour une valorisation de 2 milliards de dollars. Très vite le cours de l'action s'emballe et la capitalisation

---

3. SGI : Silicon Graphics Inc., spécialiste de l'informatique 3D et des supercalculateurs.



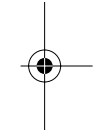
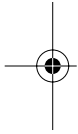


boursière de Netscape dépasse en quelques jours les 10 milliards<sup>4</sup>.

Plus que n'importe quelle autre société du monde de la technologie, le cas Netscape a montré la voie à toute une génération d'entrepreneurs qui aspiraient à devenir des tech-millionnaires, comme Bill Gates ou Steve Jobs. À partir de ce mois d'août 1995, toute affaire qui touche de près ou de loin à l'Internet ou dont le nom se finit par « .com » peut sérieusement envisager une introduction en bourse. L'économie mondiale entre dans une nouvelle ère, où Amazon.com, un libraire en ligne qui perd jusqu'à 5 dollars par livre vendu, vaut plus cher en bourse que Barnes & Noble, le libraire historique numéro un aux États-Unis, où Priceline.com, un site de réservation de billets d'avions, est mieux valorisé que United Airlines et US Airways réunies. Bienvenue dans « la nouvelle économie ».

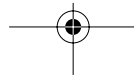
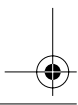
Cette bulle Internet met quatre ans pour atteindre la France ; elle ne dure qu'un an à peine, de mars 1999 à avril 2000.

Paris est alors en ébullition, tout le monde parle de créer sa start-up, les jeunes consultants quittent leurs jobs dorés pour monter des portails spécialisés en recettes de cuisines ou des places de marché fantaisistes. Au cœur de cette effervescence, un groupe d'amis évoluant dans le secteur de l'Internet et de la finance importe en France le concept londonien des « First Tuesdays ». Le principe est simple : réunir, le premier mardi du mois, des investisseurs et des entrepreneurs pour faciliter les levées de fonds et la création d'entreprises. À cette époque, il n'existe rien de plus branché... Au



---

4. « Netscape : An oral history », *Fortune Magazine*, Vol. 152, n° 2, juillet 2005.





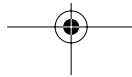
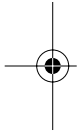
### *À l'origine de la bulle...*

19

printemps 2000, le CNIT ne suffit pas pour accueillir tous les participants. Investisseurs, entrepreneurs, savants fous, étudiants rêveurs, pique-assiettes, journalistes, riches retraités : tous chassent la bonne affaire, l'idée lumineuse qui les conduiront à la bourse, aux stock-options et à la fortune rapide. Dans ce brouhaha, très peu parlent de chiffre d'affaires ou de bénéfices, tout repose sur la levée de fonds. « Lever, c'est gagner », aurait pu être la devise de l'époque. Il faut lever des capitaux puis tenir en attendant le rachat ou l'introduction en bourse... Très peu y parviendront.

Grand bénéfice de cette période folle, l'esprit d'entreprendre est à nouveau valorisé ; pendant plus d'un an, le héros n'est plus forcément diplômé d'HEC, énarque ou cadre dirigeant. Il est celui qui se lance dans « l'aventure entrepreneuriale », qui monte sa start-up et crée des emplois, quelles que soient son origine ou sa légitimité. Seules comptent l'idée et la rapidité à convaincre, du moment qu'au bout du compte, si tout se passe comme prévu, on multiplie par vingt, cent ou mille la mise de départ. Cette glorification de l'entrepreneur mourra malheureusement en même temps que la bulle Internet...



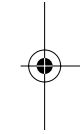
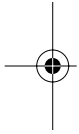




# 1

1998-1999

---



## La Genèse

### *1996-1999 : Le GIE Dyade*

À mille lieues de cette agitation et des paillettes du Nasdaq et des « First Tuesdays », au cœur de la petite périphérie de Grenoble, une équipe de chercheurs conduite par Mauricio Lopez travaille depuis quelques années autour d'une technologie de regroupement d'informations hétérogènes et distribuées.

Né en 1950 en Colombie, Mauricio Lopez débute sa carrière en tant que chercheur à l'Institut national polytechnique de Grenoble. Il intègre Bull en 1982, pour travailler en détachement à l'unité de recherche commune avec l'Imag



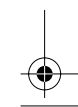
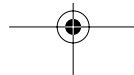
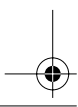
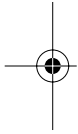


(Institut d'informatique et mathématiques appliquées de Grenoble), où il joue le rôle de directeur de plusieurs projets de recherche et de développement (R&D) dans le domaine des bases de données et des systèmes distribués.

En 1992, il reçoit le CV d'un jeune ingénieur de l'Ensimag, motivé et passionné : Rémy Amouroux. Séduit par le potentiel de cet étudiant, Mauricio Lopez le prend immédiatement sous son aile et lui propose de prolonger son stage de troisième année par un doctorat financé par Bull. Rémy Amouroux accepte et choisit de réaliser sa thèse de fin d'étude sur « la manipulation de données hétérogènes », une problématique alors au cœur des travaux de Mauricio Lopez et de ses équipes.

Très rapidement, Rémy Amouroux, sous la tutelle de Lopez, se concentre sur deux projets : Disco et l'ADK.

« Disco était une technologie qui permettait de manipuler des données hétérogènes et de les harmoniser sous une seule et même représentation. L'ADK était l'outil de visualisation qui faisait en sorte que l'utilisateur ne voit qu'une seule et même interface, quelle que soit la source, facilitant l'exploitation des bases de données. Un moyen pour l'homme de mieux communiquer avec la machine », explique Rémy Amouroux. À cette époque, conscient du potentiel commercial des travaux de l'équipe de Mauricio Lopez, le directeur scientifique de Bull, Gérard Roucayrol, imagine et met en place un groupement d'intérêt économique (GIE) entre Bull et l'Inria, afin de permettre à Lopez et son équipe de poursuivre le développement de ces technologies et d'en trouver des applications industrielles pour Bull. Nom de code du GIE : Dyade.





1998-1999

23

### *L'Inria*

Souvent qualifié de « MIT<sup>5</sup> français », l'Institut national de recherche en informatique et en automatique est un laboratoire de pointe financé par les pouvoirs publics, au sein duquel travaillent les meilleurs chercheurs venus des quatre coins de l'Europe. Créé en 1967 à l'initiative du Général de Gaulle pour anticiper l'extraordinaire explosion du traitement informatique et automatique de l'information, et garantir alors l'indépendance technologique nationale, l'Inria voit depuis quelques années certains de ses chercheurs quitter l'Institut pour tenter l'aventure entrepreneuriale. Pour faciliter la transition « laboratoire-marché », l'Inria a même créé une entité spécialisée dans le transfert de technologie : Inria Transfert, qui a donné jour à plus de quatre-vingts créations d'entreprises technologiques en moins de vingt ans. Laurent Kott, qui dirige Inria Transfert, explique : « Le but de l'Inria est de rassembler au sein d'un même institut des gens spécialisés dans la recherche fondamentale et d'autres prêts à aller au charbon, vers les applications. Nous essayons de faire sortir un maximum de projets de nos laboratoires et de créer de la valeur, sous toutes les formes possibles. Qu'un ex-Inria soit patron d'une société cotée ou membre de l'Académie des sciences, c'est pour nous la même fierté. »

L'exemple le plus célèbre reste le cas Ilog. Sortie des laboratoires de l'Inria et fondée par Pierre Haren<sup>6</sup> en 1987, cette entreprise est spécialisée dans la conception de composants logiciels. Cotée à la Bourse de Paris et au Nasdaq



5. Massachusetts Institute of Technology. L'université-temple de la recherche aux États-Unis.

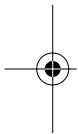
6. Pierre Haren est toujours président de Ilog aujourd'hui ; il vient d'annoncer des résultats records pour sa société au cours de l'exercice 2005.





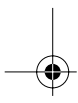
depuis 1998, Ilog est l'un des rares éditeurs de logiciels français, avec Business-Objects et Dassault Systèmes, à dépasser les 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et à jouer aux États-Unis dans la cour des grands.

La réussite d'Ilog donne des idées aux chercheurs les plus désireux de tirer profit de leurs années de labeur, à une époque où tout le monde se lance dans l'entrepreneuriat avec une étonnante facilité. Malheureusement, le fossé entre l'univers de la recherche et celui de l'entreprise est gigantesque. Conséquence directe : de nombreuses technologies très prometteuses sorties de l'Inria ne réussissent pas à trouver leur marché ou leurs applications, faute de financement ou d'expérience en management. Sur les quatre-vingts start-up sorties de l'Inria en vingt ans, une cinquantaine existent toujours, et une dizaine se sont fait racheter. « C'est certes un taux de mortalité plus faible que d'ordinaire, mais le problème, explique Laurent Kott, c'est que parmi ces 50 ex-pensionnaires, très peu réalisent un chiffre d'affaires significatif ou dépassent les 10 salariés. C'est vrai que nous manquons en France de compétences dans les domaines marketing et commercial, mais le métier d'éditeur de logiciel est très difficile. C'est un marché très limité et tant que les droits sociaux et commerciaux ne seront pas harmonisés dans tous les pays d'Europe, il n'y aura pas de véritable marché domestique européen. » À l'instar de ce qu'ont réalisé très tôt Bernard Liautaud et Denis Payre<sup>7</sup> avec Business Objects ou Pierre Haren avec Ilog, les éditeurs de logiciels français doivent donc être capables de s'exporter très vite pour atteindre un



---

7. Bernard Liautaud et Denis Payre sont les fondateurs de Business Objects.







1998-1999

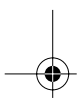
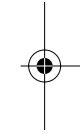
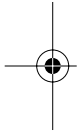
25

volume d'affaires conséquent, et cela requiert des compétences qui ne sont pas forcément celles d'un chercheur.

### *Le projet Mediation*

Le projet de Mauricio Lopez s'inscrit pour l'instant dans une logique d'entreprise, celle de Bull. À cette époque, la stratégie de Bull est simple : « Mettre les équipes de recherche en commun. La recherche avancée est à l'Inria, tandis que les équipes Bull font le transfert de technologie vers les applications industrielles », explique Mauricio Lopez. Cette étroite complicité, soutenue financièrement par Bull, la Communauté européenne et de nombreux partenariats étrangers, permet donc de donner naissance en 1996 au projet Mediation, basé sur les travaux de Rémy Amouroux : Disco et l'ADK. Il s'agit de développer un système de requête élaboré permettant d'aller chercher l'information partout dans le réseau et d'en rendre le résultat de manière simple et rapide à celui qui l'a demandé. Autrement dit, c'est une technologie qui permet à l'utilisateur de retrouver des données hétérogènes et distribuées de façon simple, exhaustive et rapide.

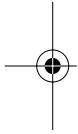
Rémy Amouroux travaille d'arrache-pied sur l'optimisation et l'industrialisation du traitement des requêtes. Influencé en cela par Patrick Valduriez et l'Américain Anthony Tomasic, collaborateur discret mais efficace du projet, Rémy Amouroux va considérablement améliorer le processus d'intégration des données disparates dans une seule et même application. Ses travaux sur la technologie permettent « de faire faire en seulement deux à six heures par un non-spécialiste ce que faisait un type chevronné en trois jours ! », nous confie Mauricio Lopez, admiratif.





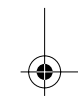
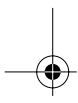
### *Une rencontre cruciale*

En 1997, attiré par une petite annonce publiée dans une lettre d'information locale, un certain Christophe Odin propose sa candidature à l'équipe de Mauricio Lopez, en quête d'un collaborateur « pour participer à l'industrialisation d'une technologie de manipulation de bases de données hétérogènes ». Jeune ingénieur diplômé de l'ICPI<sup>8</sup>, il vient de passer six ans chez Kiss à Grenoble. Auparavant, il avait collaboré à des projets technologiques d'électronique embarquée chez Dassault Électronique, notamment sur les chars Leclerc et les avions Rafale. Aventurier, curieux et ambitieux, Christophe Odin séduit Amouroux et Lopez, leur passion commune pour la technologie les réunit très vite. « Nous voulions tous les trois créer une technologie « vivante », un vrai produit. À l'Inria, trop de technologies prometteuses finissent dans des revues scientifiques. Nous étions certes des chercheurs, mais des chercheurs trouveurs ! », se souvient Rémy Amouroux. Christophe Odin rejoint le projet Mediation quelques jours plus tard, pour identifier et mettre en place des applications industrielles et commerciales à partir de la technologie que Mauricio Lopez et Rémy Amouroux développent depuis plus de deux ans. « Il fallait la vendre à grande échelle, la rendre facile à maintenir et à faire évoluer, le tout à moindres coûts. Sinon nous pouvions être arrêtés à tout moment pour des raisons budgétaires ou stratégiques évidentes. L'enjeu est donc de défendre auprès de Bull la validité du concept et l'énorme potentiel qu'il présente à nos yeux », explique Odin. Nous sommes maintenant fin 1998 et de nombreuses applications à cette technologie ont déjà



---

8. Aujourd'hui appelé CPE Lyon.





1998-1999

27

été identifiées dans la recherche documentaire, le traitement des dossiers médicaux, les services informatiques et dans l'Internet. « Dans un mémo destiné aux sponsors du GIE, nous avons mis en avant les services professionnels. C'est normal, nous étions chez Bull, dans un environnement très technologique à l'usage des grandes entreprises. Nous avons mis les applications Internet en complément du business plan, presque en annexe, en pensant notamment au marché des petites annonces et aux comparateurs de prix sur Internet : les fameux *shopbots*<sup>9</sup>. »

Leur technologie est rapidement implantée dans divers sites : dans un hôpital du pays Basque ou encore à l'Office du tourisme du Tyrol qui souhaite améliorer la qualité de son système d'information. Au même moment, Rémy Amoureux et Christophe Odin mettent en ligne un métamoteur<sup>10</sup> de recherche du nom de MetaW3, basé sur leur technologie et hébergé par une société américaine à leurs propres frais.

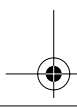
Tout se passe bien, nous sommes fin 1998 et l'équipe Bull/Inria présente une progression évidente dans une technologie qui trouve déjà des applications, des marchés et des clients dans le monde industriel.

### *Retour chez Bull : le dé clic*

Début 1999, la division Logiciels à laquelle appartient l'équipe Bull rencontre des difficultés financières sérieuses et décide de lever le pied sur les nouveaux investissements, dont

9. Shopbot ou Shopping-Robot. Logiciel intelligent qui recherche et compare les prix sur une multitude de sites Internet marchands dans un délai très bref.

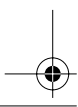
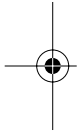
10. Métamoteur : moteur de recherche qui agrège les résultats de plusieurs moteurs de recherche. Exemple : Copernic.





le projet Mediation qui rencontre pourtant un succès significatif. Cette division Logiciels, qui avait été créée pour devenir un acteur majeur en quelques années, n'obtient pas les résultats espérés en interne chez Bull ; « en plus, notre projet ne correspondait ni aux compétences ni à l'image de Bull », affirme Mauricio Lopez. Ajoutez à cela des problèmes financiers récurrents et de grosses restructurations au sein du groupe... « On est mal. Mais la direction de Bull nous laisse une chance. Nous avons jusqu'à la fin du financement prévu, c'est-à-dire septembre 1999, pour trouver une solution externe de financement. Bull participera en apportant la technologie ! » L'honneur est sauf, et l'espoir avec. Mais malgré cette prolongation, la situation est critique, comme l'explique Rémy Amouroux : « C'est la fin d'un environnement, le GIE avait pour but de faire le plus de transferts de technologie possible. Notre technologie appartenait désormais à Bull et l'Inria. De notre côté, on savait qu'on n'arriverait pas à en faire quelque chose en restant chez Bull. Début 1999, on dut quitter les locaux de l'Inria pour retourner chez Bull. Ce fut un électrochoc ! »

Mauricio Lopez, Rémy Amouroux et Christophe Odin quittent donc les laboratoires de l'Inria, des équipes où collaborent les meilleurs chercheurs d'Europe, où la moyenne d'âge dépasse à peine les 25 ans, où tout le monde collabore dans une ambiance studieuse mais décontractée, pour retourner chez Bull, le dinosaure de la technologie française. Rémy Amouroux se souvient : « Ce n'est qu'un détail, mais à l'Inria, on bénéficiait d'une bande passante de 2 mégabits pour 200 personnes. En arrivant chez Bull, il y avait 284 kilobits pour 600 personnes. » À l'époque, les employés de Bull se demandent qui sont ces fous furieux qui travaillent la





1998-1999

29

nuit et qui utilisent à eux trois 50 % de la bande passante prévue pour 600 personnes.

Très rapidement, la décision est prise chez les trois chercheurs : le projet doit prendre son indépendance.

Après plus de trente années dans la recherche de haut vol, et très certainement inspiré par l'air du temps, Mauricio Lopez décide donc de devenir entrepreneur et de créer son entreprise. Objectif : proposer sa technologie sous forme de licence et vendre les services professionnels de complément. Ses deux lieutenants, Rémy Amouroux et Christophe Odin, le suivent sans la moindre hésitation. Mais le plus gros reste à faire. Pour Mauricio Lopez, dorénavant, la mission cruciale et principale va être de trouver des fonds et de gérer le désengagement de Bull tout en assurant la partie opérationnelle des divers projets en cours.

### *Des premiers contacts encourageants*

Au printemps 1999, Mauricio Lopez et ses acolytes rencontrent l'équipe de Voila.fr, le portail Internet de France Télécom/Wanadoo, qui cherche à mettre en place un service de petites annonces dans les domaines de l'automobile, de l'emploi et de l'immobilier, et qui a déjà entendu parler de la technologie développée par les Grenoblois. « Notre innovation convenait parfaitement à leurs besoins. Il leur fallait un robot qui parcourt toutes les annonces pour trouver les offres les plus adaptées. Les gars viennent à deux pendant trois jours. Ils regardent tout. Ils repartent convaincus. Après validation par France Télécom R&D, on décide de tester l'application sur les petites annonces », se souvient Amouroux.



Le deal avec Voila renforce la motivation de Mauricio Lopez et de son équipe qui redoublent d'énergie. Lopez va s'attacher à remplir deux missions : d'abord convaincre France Télécom d'embaucher quatre personnes en CDD pour faciliter l'intégration de leur technologie (faute de pouvoir les embaucher lui-même), ensuite lever des fonds pour sortir l'équipe et la technologie du laboratoire au plus vite<sup>11</sup>.

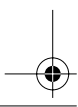
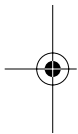
*À quelques milliers de kilomètres de là, en Norvège  
et en Espagne...*

Oslo. Petit port ravissant, peu encombré, discret. Une capitale pleine de charme, dynamique et moderne. Per Siljubergsaasen, un entrepreneur norvégien de talent, auparavant fondateur de Mogul Media (société cotée à la Bourse de Stockholm) vient de créer avec son ami William Klippgen, la société Zoom Network<sup>12</sup> en novembre 1998, le tout premier shopbot européen.

Per est ce que l'on appelle un « serial entrepreneur ». Créatif, visionnaire, il démarre des sociétés avant d'en confier la gestion à des spécialistes du management. Pas étonnant que son modèle soit Léonard de Vinci : « Comme lui je commence beaucoup de choses, et n'en finis que très peu », ironise Per. L'idée d'un comparateur de prix lui vient dès 1997, en observant le marché américain et la croissance fulgurante de MySimon.com, la référence dans le domaine à l'époque. Après de nombreuses levées de fonds auprès de capitaux-risqueurs scandinaves, l'entreprise de Per se posi-

11. Le projet Médiation a été un vrai succès, puisque quatre autres sociétés seront créées sur la base des travaux accomplis au sein du GIE Bull/Inria.

12. Zoom Network change de nom et devient ZoomIt en juin 2000.



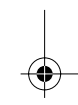
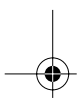
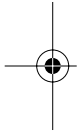


1998-1999

31

tionne rapidement comme le leader en Europe du Nord, « atteignant notamment la première place en Suède, le pays porteur », explique Per, fier de rappeler à juste titre que son entreprise fut pionnière dans le domaine.

À ses côtés, Gard Jenssen, son ami de longue date, le conseille dans la conception du site et entre au conseil de surveillance de ZoomIt dès la création. Gard est un vétéran de l'Internet, qui a découvert le Web avec Mosaic en 1993 et qui travaille depuis 1994 sur l'élaboration de sites Internet complexes partout en Europe. Il parle couramment le français et l'allemand et s'est lancé dans l'informatique après des études de poésie française et une carrière dans le journalisme. Sa spécialité : transformer une application technologique complexe en vitrine utilisateur conviviale et facile d'accès, adapter l'interface graphique et la navigation au modèle économique de la société. À ses débuts, ZoomIt se concentre sur des produits d'appel attractifs : les DVD, les livres, l'informatique. Le site s'ouvre peu à peu à d'autres marchandises et connaît une belle croissance dans la zone Europe du Nord. Tandis que les ingénieurs de Bull en sont à chercher un financement pour leur agrégateur de données, le Norvégien, avec une technologie moins aboutie, a déjà pris une avance certaine sur le marché du comparateur de prix en Europe par sa présence en Suède, en Norvège et au Danemark. Le succès de ZoomIt est tel que le groupe de presse allemand *Süddeutsche Zeitung* leur propose de les racheter début 2000. Les dirigeants de ZoomIt passent beaucoup de temps à négocier ce rachat avant de décider de continuer tout seuls et d'opérer eux-mêmes des acquisitions. Sous l'impulsion du CEO (*Chief Executive Officer*, PDG en français) Johan Dolven et d'Erik Osmundsen, un ancien consultant de McKin-

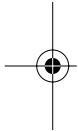




sey qui représente le fonds Kistefos<sup>13</sup>, principal actionnaire de Zoom, Per et William opèrent deux recrutements cruciaux : Laila Dahlen, qui quitte son poste de manager chez PricewaterhouseCoopers pour devenir directrice financière de Zoom, et Halvor Helgo, un jeune consultant du cabinet Deloitte, doté d'un fort instinct business, qui rentre chez Zoom pour faire du développement commercial. Une des premières missions d'Halvor est d'identifier les partenaires potentiels en Europe du Sud...

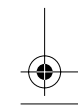
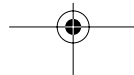
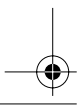
### *L'avant-garde espagnole !*

Au cœur de la banlieue d'affaires de Madrid, un entrepreneur infatigable mène de front plusieurs projets de sociétés. Jorge Juan Garcia, 33 ans, est issu d'une famille de créateurs d'entreprises. Passionné, cet ancien « trader » a créé en 1996 Netjuice, une société de conseil spécialisée dans l'Internet, la société Sportarea (vente de produits de sport en ligne) et Dondecomprar, le premier comparateur de prix à s'implanter sur les marchés espagnol et latino-américain. Désireux de prendre de l'ampleur rapidement et d'investir lourdement, Jorge Juan Garcia cherche très tôt des financements pour ses multiples activités. Il parvient à lever 200 000 euros auprès de sa famille et de ses amis, juste de quoi se maintenir pendant quelques mois. Motivé, travailleur inlassable et ambitieux, il lance officiellement le site Dondecomprar le 17 novembre 1998. Preuve de la folie de la fin des années 1990 et de l'effervescence du marché espagnol, le géant Telefónica contacte Jorge Juan Garcia le soir même du lancement de



---

13. Kistefos est le plus gros fonds de capital-risque en Norvège.







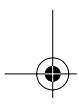
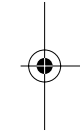
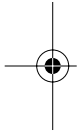
1998-1999

33

son shopbot. « Je n'en croyais pas mes oreilles, raconte-t-il. Dondecomprar est en ligne depuis seulement dix heures et le numéro un des télécoms en Espagne propose de me racheter pour dix fois le montant des frais engagés. J'ai halluciné ! » L'argent n'étant pas son moteur principal, et ne souhaitant surtout pas évoluer au sein d'un grand groupe, Jorge Juan Garcia poursuit l'aventure en faisant appel à Carlos Dexeus, un « business angel ». Originaire d'une grande famille espagnole, élevé en Suisse et diplômé de l'INSEAD, Carlos Dexeus rejoint en 1978 la banque JP Morgan, où il occupe pendant onze ans différents postes à New York, Londres, Bruxelles et Madrid. Il fait aussi un passage remarqué chez la banque d'investissement de Barclays (BZW) et appréhende parfaitement les ficelles de la finance internationale. En 1998, de retour en Espagne, il cherche à financer avec ses propres deniers des projets innovants dans le domaine des technologies de l'information.

La rencontre humaine et professionnelle se déroule parfaitement. Ensemble, ils décident de transformer Netjuice en une holding au sein de laquelle vont être développés différents projets Internet. Netjuice devient par la suite l'incubateur des start-up Dondecomprar, Sportarea et de quelques autres projets naissants. Carlos Dexeus n'a pas, dans un premier temps, de fonction exécutive.

Rapidement débordé par les nombreuses casquettes dont il s'est affublé, Jorge Juan Garcia propose de prendre la seule direction de Dondecomprar, tandis que Carlos Dexeus prend la direction exécutive de Netjuice. Le duo fonctionne à merveille. Décidé à se développer à l'international, Jorge Juan Garcia se met en tête de trouver des partenaires européens pour faire de Dondecomprar une réelle *success story*...

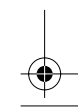
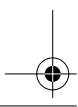
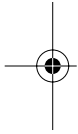


*En Angleterre : Le « bon génie » des affaires*

Décembre 1998 à Nottingham, Angleterre. Philip Wilkinson, 21 ans, jeune diplômé en « informatique et psychologie » de l'université de Nottingham, s'ennuie ferme chez Perrot Systems, une société de consulting où il vient d'être embauché en tant que développeur informatique. « Ce premier job n'était pas vraiment passionnant ; je passais beaucoup de temps sur le Net à acheter des CD ou à prospecter pour mes prochains voyages. Naturellement, je comparais les prix avant d'acheter... », se souvient Wilkinson. À l'époque, il n'existe pas encore de comparateur de prix en Angleterre et Philip Wilkinson visite un à un les sites d'e-commerce pour s'assurer qu'il tient la meilleure affaire avant d'acheter. « Je passais une heure à comparer les prix avant chaque achat, c'était terriblement fastidieux... J'y ai vu une opportunité. J'avais entendu parler des comparateurs de prix en lisant la thèse de fin d'étude de l'un des étudiants de l'université qui avait réussi à développer un shopbot, dans un but non commercial. Le concept me séduisait en tant qu'utilisateur... Et en tant qu'entrepreneur ! »

En Angleterre comme en France, l'air du temps est à l'entrepreneuriat. Avec 7 000 euros en poche, Philip décide de créer sa société, qui propose un service de comparaison de prix sur Internet. Son nom : ShopGenie. « L'idée est de mettre en avant un "bon génie" qui vient vous aider pour faire le meilleur achat sur Internet. Pour faire le logo, je laisse une petite annonce à la faculté du coin. Un étudiant en Arts réalise toute ma charte graphique pour 300 euros à peine », raconte-t-il.

Wilkinson commence seul à développer son comparateur de prix. Au mois d'avril 1999, il met en ligne un proto-





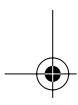
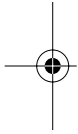
1998-1999

35

type un peu poussif : il faut plus de deux minutes trente pour comparer les prix sur seulement une dizaine de sites marchands... Une éternité, même à l'époque. Après cette première réalisation, Philip parle de son projet à son ami Lyndon Hearn, qui, comme lui, vient de terminer des études d'ingénierie en informatique. « Lyndon savait tout faire avec un ordinateur, je lui ai donc proposé de rejoindre la société. Comme je ne pouvais pas le payer, il a dû conserver son emploi tout en travaillant pour ShopGenie le soir et les week-ends. On s'était dit que je le paierai plus tard. » L'expertise et le talent de Lyndon permettent de passer de 2 minutes 30 secondes pour 10 sites à 30 secondes seulement, faisant de ShopGenie l'un des guides d'achats les plus efficaces du pays, juste derrière Shoptsmart, leader de l'époque, qui bénéficie de moyens beaucoup plus importants.

« On travaillait comme des fous et sans un sou. On était même obligé de travailler la nuit pour payer moins cher nos connexions Internet », poursuit Wilkinson. Très vite, ShopGenie acquiert une bonne réputation dans le pays et draine chaque jour des centaines d'internautes à la recherche de bonnes affaires sur le Net.

« En septembre 1999, alors que j'étais en vacances avec ma fiancée en Sardaigne, mon père reçut à Londres le coup de fil d'un capital-risqueur, Netvest PLC, qui disait s'intéresser à notre projet et demandait un business plan pour la fin de la semaine. Je ne m'attendais pas du tout à ça. Je travaillais uniquement sur le produit et le marketing de ShopGenie, et je n'avais jamais fait de business plan. J'ai donc passé le reste de mon séjour en Sardaigne à dicter par téléphone un brouillon de business plan à mon père, qui tapait tout sur son ordinateur. » Un rendez-vous est vite pris avec Netvest,





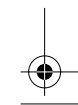
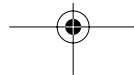
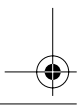
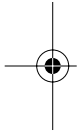
dans ses bureaux du « Posh London », le quartier chic et branché de Londres. En novembre 1999, le capital-risqueur décide d'investir 75 000 euros dans ShopGenie contre 50 % du capital. « Pas vraiment un bon deal avec le recul, commente Wilkinson, mais nous avons vraiment besoin d'argent pour nous développer. C'était inespéré pour nous. »

ShopGenie reçoit donc un premier apport de fonds, qui permet de recruter définitivement Lyndon ainsi qu'une secrétaire, un commercial et un responsable des partenariats : Jeremy Crooks. Début 2000, Philip Wilkinson reçoit un appel de Shoptmart, le leader incontestable du marché anglais. « Ils voulaient nous racheter pour 160 000 euros. C'était pas mal pour fêter notre premier anniversaire, mais les fondateurs de Shoptmart étaient très arrogants, sûrs d'eux. Ça ne collait pas du tout avec notre mentalité. » Philip Wilkinson refuse donc la proposition de Shoptmart, mais comprend qu'avec 10 employés et seulement 75 000 euros en banque pour affronter des concurrents bien mieux financés il ne pourra pas rester indépendant bien longtemps...

### *Grenoble, à la recherche de capitaux !*

Mai 1999. En cette période, la recherche de capitaux est un sport national. En dehors des très médiatiques « First Tuesdays » de la capitale, un certain nombre d'événements comme Capital IT ou l'IVCS (*International Venture Capital Summit*: le rendez vous annuel des capitaux-risqueurs européens) prennent place dans toute la France afin de favoriser les rencontres entre entrepreneurs et investisseurs.

Les trois Grenoblois Mauricio Lopez, Rémy Amouroux et Christophe Odin sont fermement décidés à créer leur





1998-1999

37

société, sauver leur technologie et capitaliser sur ces années de recherche. Comme de nombreux chercheurs, ils n'ont aucune idée de la méthode à suivre pour y parvenir. « Je suis même allé à la Fnac où j'ai acheté *Créer son entreprise en dix leçons*. Avant ça, je ne savais même pas que ce genre d'ouvrage existait », raconte Rémy Amouroux. Comme ce n'est pas suffisant, le trio participe au printemps de l'année 1999 à une formation de trois jours sur la création d'entreprise, organisée par la chambre de commerce locale.

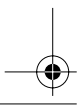
Qui pouvait se douter à ce moment-là que ces trois chercheurs, complètement candides en matière d'entrepreneuriat, de finance, et sans aucune expérience commerciale, allaient créer quelques semaines plus tard le futur numéro un de l'e-commerce européen ?

Dans le cadre de la levée de fonds, c'est Mauricio Lopez qui prend en charge la rédaction du business plan à l'attention des investisseurs potentiels. Tout le monde parle d'introduction en Bourse, de stock-options : c'est le moment de se lancer ! Il faut trouver un nom au projet : « Au début c'était Mediation, naturellement, puis ce fût finalement MetaW3. Un vrai nom de *geeks*<sup>14</sup> », se souvient Amouroux. En juin 1999, Mauricio Lopez et Christophe Odin participent au Forum 4i, un événement dédié aux investisseurs et entrepreneurs du secteur high-tech organisé par la ville de Grenoble. Dans un même espace, sur une seule journée, les créateurs ont dix minutes pour présenter leur projet en quelques phrases et convaincre une dizaine de capitaux-risqueurs d'horizons divers de leur accorder un entretien plus conséquent. Plus d'une douzaine de projets sont ainsi exposés à un



---

14. Geek : passionné d'informatique et de nouvelles technologies.





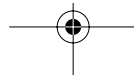
rythme effréné : dix minutes pour jouer sa vie et transformer un projet de plusieurs années en entreprise ou en souvenir. Mauricio Lopez et Christophe Odin présentent donc le projet MetaW3 et passent brillamment le premier barrage.

Ceux qui ont suscité l'intérêt et éveillé la curiosité des financiers ont droit à une séance de trente minutes dans l'après-midi, pour convaincre individuellement chacun des participants en ayant fait la demande. « Nous avons eu sept rendez-vous, ce qui était le meilleur résultat de tous les projets du matin ! », se souvient fièrement Mauricio Lopez. « C'était un vrai marathon. Je me souviens que je demandais entre 300 000 et un million d'euros. Un des investisseurs m'a dit que j'avais plutôt besoin de 3 millions d'euros et que je devrais voir grand, penser au marketing, à l'international, etc. J'ai eu peur... », poursuit-il. Parmi les investisseurs présents, il y a notamment Innovacom<sup>15</sup>, qui se montre fort intéressé mais ne souhaite pas investir pour l'instant. Membre du giron France Télécom, Innovacom connaît déjà la technologie grâce à Voila.fr et observe de près son évolution, mais décide d'attendre un peu pour prendre une décision. Le fonds d'amorçage I-Source, créé à l'initiative de l'Inria, est là aussi. « Leur responsable me dit qu'il est impressionné mais que la présence de Bull au-dessus de nous est un frein majeur, qu'elle empêchera de lier des partenariats efficaces avec de grosses entreprises. Il m'invite à m'en débarrasser rapidement... », ajoute Mauricio Lopez. Enfin, je dois voir en dernier, en toute fin de journée, un interlocuteur de Banexi Ventures, le fonds de la BNP, un certain Dominique Vidal. Mais les rendez-vous s'enchaînent, débordent, et



---

15. Innovacom est un fonds de capital-risque affilié au groupe France Télécom.





1998-1999

39

Vidal doit partir. Impossible de le rencontrer ce soir-là. » Un bref coup de fil les fait convenir de se revoir, prochainement... Bilan de la journée : beaucoup d'intérêt, pas de promesses et un rendez-vous manqué ! Pour Mauricio Lopez, la quête doit continuer...

### *Juillet 1999, Tour Descartes, siège d'IBM...*

Dominique Vidal, jeune associé chez Banexi Ventures, est toujours à la recherche de rencontres de haut niveau et d'opportunités d'investissement. Après dix ans au marketing produit puis aux fusions/acquisitions chez Schlumberger, il exerce depuis quelques mois sous la direction de Michel Dahan, au sein de Banexi Ventures, le bras armé du capital-risque de la BNP. En juillet 1999, ce Supélec de formation a déjà réalisé deux investissements : Algety, un spécialiste de la fibre optique qui sera racheté par l'Américain Corvis, puis coté au Nasdaq, et Infusio, un éditeur de jeux sur téléphones mobiles. Dominique Vidal, qui avait été recruté par Michel Dahan pour ses connaissances dans le domaine des nouvelles technologies et son expérience dans la finance de haut de bilan<sup>16</sup>, se montre tout à fait à l'aise dans ses nouvelles fonctions. À cette époque, le métier de capital-risqueur (Venture Capitalist, VC en anglais) est encore naissant et mal connu en France. Directement importé des États-Unis, il consiste à investir dans de jeunes entreprises technologiques contre un pourcentage du capital de la société. L'objectif pour le capital-risqueur étant de revendre ses parts quelques années plus



16. Opération de haut de bilan : fusions-acquisitions-augmentations de capital.





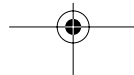
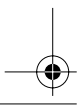
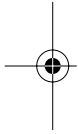
tard<sup>17</sup> à une autre société ou à d'autres actionnaires, par le biais d'une cotation en bourse ou d'un rachat.

« Je ne me considère pas comme un financier mais comme un “producteur” d'entreprises au sens de la production du cinéma. Bien sûr, il faut des moyens financiers, mais la réussite de nos projets demande un accompagnement qui est tout sauf de la finance pure... », explique Michel Dahan. Frédéric Humbert, un des gérants du fonds de capital-risque Innovacom rajoute : « Notre responsabilité première, c'est faire fructifier l'argent qu'on nous confie. Pour cela, je finance le développement de jeunes entreprises à fort potentiel en souhaitant que leur croissance rapide justifie à terme des plus-values importantes... Il n'y a qu'une seule recette pour le succès d'un investissement financier et elle est simplissime : il faut que les entrepreneurs que nous soutenons réussissent, au plan industriel d'abord, en termes patrimoniaux ensuite. Nos intérêts et les intérêts des entrepreneurs doivent toujours être alignés. C'est un peu schizophrénique comme activité ! À chaque société financée, je crois dur comme fer tenir une « pépite » et en même temps je connais la sèche réalité des statistiques de ce métier : nos investissements ne sont profitables que dans une petite minorité des cas... Le « hic » c'est qu'il n'y a aucune recette miracle pour y parvenir, au-delà de certains fondamentaux (croissance du marché adressé, barrières à l'entrée et bien sûr qualité des dirigeants)... Au final, c'est toujours une question d'expérience et de savoir-faire... »

La plupart des grands succès technologiques américains des trente dernières années ont tous été un jour financés par

---

17. 4 à 5 ans, délai généralement constaté.







1998-1999

41

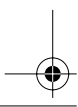
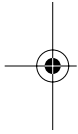
des capitaux-risqueurs : Apple, Symantec, Google, Adobe, eBay, ou encore Yahoo! en sont d'illustres exemples. En 1992, on ne compte que cinq fonds en France, dont Innovacom et Banexi Ventures ; on en dénombre plus de quatre-vingts aujourd'hui selon l'Afic, Association française des investisseurs en capital.

Dès 1998, lorsque la bulle Internet touche le continent européen, les industriels français les plus traditionnels et les grandes banques françaises créent eux aussi leur fonds d'investissement spécialisé dans l'Internet et la technologie : Viventures (affilié à Vivendi), PPR e-Ventures (Groupe Pinault-Printemps-Redoute) ou encore Air Liquide Ventures. Inspiré par quelques succès rencontrés aux États-Unis, notamment grâce à un investissement dans eBay, Bernard Arnault, le patron de LVMH, crée sur ses fonds personnels Europ@web, un fonds doté d'un milliard d'euros. Bref, tout le monde veut devenir capital-risqueur, avec plus ou moins de succès...<sup>18</sup>

En cette époque fertile en projet de créations d'entreprises, Dominique Vidal cherche donc des idées et des projets innovants. C'est à ce titre qu'il vient rendre visite à l'une de ses relations, Virginie Haas, qui dirige le marketing PME d'IBM. Celle-ci lui suggère de rencontrer le patron du marketing pour l'Europe de l'Ouest d'IBM, un certain Pierre Chappaz, « qui est beaucoup plus branché Internet ». Elle prend son téléphone et met directement les deux hommes en relation : le rendez-vous est pris. Pierre Chappaz raconte : « Dominique Vidal vient me voir à la Tour Descartes, je suis d'autant plus intéressé que je rêve de lancer ma start-up et

---

18. Aucun des fonds cités ci-dessus n'a survécu à l'explosion de la bulle.





qu'un capital-risqueur me serait bien utile. La sympathie est immédiate entre nous ; je lui donne une série de contacts parmi mes copains entrepreneurs et je l'emmène déjeuner dans la foulée. Là, je lui dis que je pense à plonger dans le Net et que je reviendrai vers lui prochainement avec un projet personnel... » D'un côté l'investisseur, de l'autre le manager. Le courant passe entre les deux personnages qui restent sur une bonne impression et s'invitent à se tenir au courant de leurs avancées respectives. Quelques semaines plus tard, c'est Dominique Vidal qui reviendra vers Pierre Chappaz...

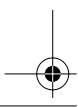
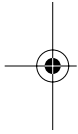
*Pierre Chappaz : à la recherche de la « killer app<sup>19</sup> » !*

Qui du produit, du marché, de la technologie, des moyens financiers, de la chance ou des hommes fait la réussite d'une aventure économique ? Il est très difficile d'isoler les pièces d'un tel puzzle. Néanmoins, dans cette histoire, le rôle de Pierre Chappaz est capital. En 1999 il est donc directeur marketing Europe de l'Ouest d'IBM. Centralien de formation, Pierre Chappaz naît à Toulon en 1959, d'une mère professeur de lettres et d'un père professeur de maths. À leurs côtés, ce passionné d'escalade et de montagne est baigné d'une culture communiste populaire profondément ressentie et appliquée. Comme il le confie, « je fis très tôt le rêve d'une société nouvelle ancrée dans l'imaginaire ; je voulais changer le monde de façon pacifique ».

Élève doué et militant, biberonné à la lecture du Monde, il s'intéresse très tôt aux choses de l'économie et à la politique internationale, se positionne fortement dans ses

---

19. Killer app (killer application) : en français « l'application qui va révolutionner le marché ».





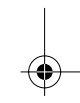
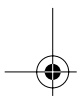
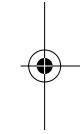
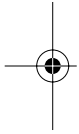
1998-1999

43

propos contre les excès du Nice des années Médecin. Il démontre rapidement des capacités d'engagement, notamment lors de grèves du lycée au cours desquelles il n'hésite pas à s'emparer du porte-voix pour motiver les troupes et promouvoir ses convictions. Il déclare à ce sujet : « J'ai découvert le leadership avec un mégaphone. » À cette époque, Pierre Chappaz ne sait pas vraiment ce qu'il veut faire de son avenir. Bon élève, surtout en mathématiques, il s'oriente sans trop choisir vers Math Sup à Nice. « Ensuite j'ai voulu intégrer Centrale, pour rester généraliste. On étudie de tout à Centrale et je savais que je finirais bien par trouver une matière qui m'intéresserait. »

Juste après avoir passé les écrits de Centrale, Pierre Chappaz, comme il aime à le faire, part pour quelques heures gravir les sommets les plus divers en compagnie de son frère, également passionné. Ce jour-là, celui qui compte des centaines d'heures d'escalade sur les flancs les plus difficiles de la région, reçoit un rocher qui lui casse les deux jambes et fait une chute de plus de 300 mètres d'une falaise : le genre de chute dont on ne revient pas. Comme dans les films les plus improbables, Chappaz doit sa vie ce jour-là à un arbre isolé qui pousse à l'horizontale 20 mètres plus bas. Un miracle. « Après un accident comme ça, la vie est comme une deuxième chance », explique Pierre Chappaz. Diminué, brisé, il passe quand même les oraux de Centrale en chaise roulante, après tous les autres candidats. Il réussit finalement à intégrer l'une des plus prestigieuses écoles du pays.

À cette époque, Chappaz change radicalement sa vision du monde, finit d'abandonner ses idéaux communistes et fait du « No Future » une orientation de vie. Il écoute les Sex Pistols et les Clash en boucle.

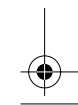
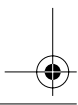
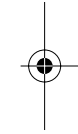
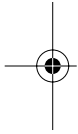




C'est privé d'une liberté de mouvements pourtant si essentielle à cet âge qu'il poursuit sa scolarité, dans son fauteuil mécanique, puis avec des béquilles ; il met deux ans à se reconstruire. Mais, enrichi de cette « partie gratuite » que lui a offert la vie à flanc de montagne, Pierre Chappaz relativise, apprend à sélectionner les moteurs d'une passion qui ne le quittera plus jamais. Il se remet à l'escalade trois ans après son accident, comme pour défier à nouveau le destin.

À Centrale, paradoxalement, il apprécie particulièrement les matières « non techniques », comme l'économie ou l'urbanisme. Fait notable, celui qui fera sa carrière au cœur des technologies informatiques les plus innovantes n'est pas très attiré par cette matière. « On travaillait sur de vieilles machines Iris Bull 180 à cartes perforées. Il fallait passer la nuit à faire des trous dans ces cartes pour faire fonctionner l'ordinateur, une vraie corvée. » C'est un de ses amis, féru d'informatique, qui passe l'examen final d'informatique à sa place. Par échange de bons procédés, Pierre Chappaz lui obtient l'examen d'économie !

À la sortie de Centrale, Pierre Chappaz trouve une mission en Tunisie, pour la Banque mondiale. Il doit examiner l'état des transports en commun et suivre le programme d'investissement local. Comme il le dit lui-même, « ce n'était pas mon truc de compter les bus ! ». Lors d'une discussion avec un ami, il apprend que la toute jeune Cité des Sciences recherche des ingénieurs pour relancer le projet, et il saute sur cette occasion pour revenir en France. Pierre Chappaz fait ses armes de manager à La Villette, à partir de 1984. Lorsqu'il débarque à la Cité des Sciences, il y trouve des individualités incapables de travailler ensemble, des ingénieurs, des architectes, des financiers, des publicitaires, des designers

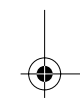
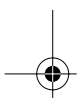
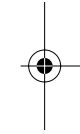
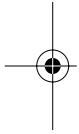




1998-1999

45

tirant chacun de leur côté, sans aucune cohésion. Il remet sur pied une grande partie des expositions permanentes de la Cité des Sciences et se réconcilie avec l'informatique. « Je rencontrais des gens géniaux, des anciens de Beaubourg, Roland Moreno, Joël de Rosnay, etc. C'était très enrichissant d'un point de vue managérial, car il fallait composer avec près d'une centaine de collaborateurs aux profils très différents, à la manière d'un chef d'orchestre... Cette expérience m'a beaucoup servi par la suite. » Après l'ouverture de la cité au public en 1986, il ne se sent pas l'âme d'un gestionnaire et s'oriente vers un autre défi. Chappaz rejoint alors le Futuroscope de Poitiers pour aider à son développement. Il y rencontre à cette époque Thierry Breton, dont il refuse quelques mois plus tard une proposition de collaboration pour la création d'une société spécialisée dans les réseaux câblés d'entreprise. « Ni le projet, ni le style de l'homme ne me faisaient rêver ! », avoue-t-il. Pierre Chappaz intègre ensuite le cabinet Bernard Krief en remplacement de Jean-Pierre Raffarin, responsable en partance du département Communication et Marketing. Bernard Krief lui-même le forme et le coach pour améliorer sa prise de parole en public, « un élément déterminant dans la réussite de Kelkoo », nous confie-t-il sérieusement. « Krief m'a cassé, démoli, mais m'a appris une chose majeure : ce qui compte dans une présentation en public, c'est le fond, pas la forme. Dans un speech, seuls comptent les premiers et les derniers mots ; le reste n'a pas beaucoup d'importance puisque les gens dorment ! » Après douze mois chez Bernard Krief et quelques mois dans le cabinet de conseil en organisation Hay Management, il est contacté par Toshiba pour devenir responsable du marketing en France. Il s'initie alors au management à la japonaise, « ou





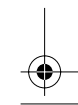
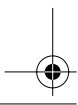
comment construire un consensus avant de prendre une décision ». « Les Japonais, poursuit-il, mettent très longtemps à construire un projet, étape par étape ; parce qu'ils impliquent tout le monde ; mais une fois le dossier ficelé, ils font preuve d'une rapidité d'exécution inégalée dans le monde. C'est une méthode tout à fait remarquable, bien qu'un peu pesante au quotidien, qui permet d'obtenir que tout le monde ait bien compris sa mission au moment où elle prend forme... », explique Pierre Chappaz, rajoutant d'ailleurs qu'il s'inspirera largement des fondements de ces pratiques dans son management.

Nous sommes en 1992. Chappaz quitte Toshiba et rejoint Legent, un éditeur de logiciels qui sera racheté peu de temps après par Computer Associates. Il y recrute un certain Sadek Chekroun, avec lequel il noue rapidement une réelle amitié. Directeur marketing France, puis Europe du Sud, il y reste trois ans, mais constate qu'il reproduit sans risque son expérience Toshiba : peu motivant. Lui qui avait créé, au moment de La Villette, une entreprise spécialisée dans la communication des collectivités en difficultés (La Ciotat, Le Creusot<sup>20</sup>) se sent repris par l'envie de voler de ses propres ailes et de créer une entreprise dédiée au marketing. C'est à cette même période qu'IBM France cherche un directeur marketing capable de relever le défi de l'entité logicielle IBM/Lotus/Tivoli récemment construite. Malgré ses velléités entrepreneuriales, Pierre Chappaz accepte ce nouveau challenge et se retrouve à la tête d'une équipe de 200 personnes à la moyenne d'âge élevée et aux méthodes « poussiéreu-



---

20. Pierre Chappaz est à l'origine du Festival du film d'entreprise de La Ciotat.





1998-1999

47

ses ». « Le marketing chez IBM était surtout à usage interne, on avait oublié les clients », analyse-t-il.

Décidé à changer la donne, harmoniser les équipes, rationaliser l'organisation, en phase avec la nouvelle impulsion qu'apporte le nouveau patron d'IBM, Lou Gerstner, Pierre Chappaz peut profiter de la créativité et du talent de Laurent Binard, directeur marketing de Lotus : « une rencontre très importante avec un type très sympa et entrepreneur dans l'âme. » Pierre Chappaz crée la rupture dans les équipes, déclenche une dynamique destinée à casser l'ordre des choses : un éparpillement de ressources qui cohabitent et s'annulent. Entré comme directeur marketing de la division Logiciels, et fort de son succès, il prend rapidement la direction de l'ensemble de la communication et du marketing pour la France, la Belgique et la Suisse. Nous sommes en 1996, Internet commence à se développer et devient le cheval de bataille d'IBM, via l'e-business. Pierre Chappaz, séduit par l'extraordinaire potentiel de ce nouvel outil, met toute son énergie dans l'action et crée, notamment avec Sadek Chekroun (qu'il a entraîné dans son sillage chez IBM) et Jérôme Mercier, un jeune responsable du marketing chez Lotus, une série d'événements grand public destinés à changer l'image d'IBM. Le premier d'entre eux l'« Internet Tour 1996 », est organisé avec un nouveau venu, Yahoo!, qui compte alors trois salariés en France.

Ils vont vite, peut-être un peu trop vite pour ce mastodonte qu'est IBM. « Il existait un décalage hallucinant entre l'image de pionnier et de visionnaire que nous contribuions à promouvoir et la réalité opérationnelle sur le terrain. Trop de bureaucrates, trop de process, pas assez de réactivité ! », déclare-t-il en évoquant cette période, « à quelques excep-



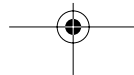
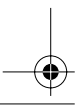
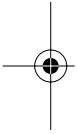


tions près, comme Élisabeth Kimmerlin ou Pierre Gaudet, qui évangélisaient depuis des années les IBM aux beautés d'Internet. » Pierre Chappaz, Jérôme Mercier et Sadek Chekroun réorganisent le marketing IBM et lancent des campagnes de cross-branding<sup>21</sup> au niveau européen, avec quelques complices dont David Win, le directeur marketing Europe, et Philippe Belin, directeur marketing de Lotus. « Notamment la célèbre campagne intégrée de la valise jaune », nous raconte Sadek Chekroun. « De la commercialisation jusqu'au produit, il s'agissait de packaging "hardware + software + services" de solutions IBM permettant aux PME de se lancer dans l'e-business. L'opération n'a pas obtenu le succès commercial attendu. La force de vente n'avait pas été mise en place. Il a fallu soulever des montagnes pour imposer et sauver le projet. C'est la force de conviction qui a permis à Pierre Chappaz de vendre ce projet. Même si tout n'a pas été rose, cela a permis de renforcer les liens entre Pierre, Jérôme et moi : très important pour la suite... », conclut Sadek.

Acteur clé de la création de la première galerie commerciale sur le Web en France en 1996, SurfandBuy.com, promoteur infatigable du potentiel d'Internet pour changer la manière dont les entreprises travaillent, vendent, communiquent, Pierre Chappaz exporte dans tout IBM Europe son marketing événementiel dédié à l'e-business et restructure progressivement l'ensemble du marketing en Europe. Il est aussi l'un des premiers organisateurs de ces soirées festives qui ont marqué la période « Net Economie ».

---

21. Se dit d'une opération commerciale ou publicitaire mettant en avant plusieurs marques différentes.







1998-1999

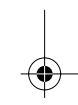
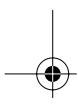
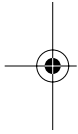
49

Nous sommes alors en 1999, au cœur des années start-up, et le virus de l'entrepreneuriat revient le chatouiller. Autour de lui, de plus en plus de cadres dirigeants et autres compagnons de combat quittent la matrice et vont tenter l'aventure de la création d'entreprise. Laurent Binard, son fidèle partenaire, crée Mediapps<sup>22</sup> qui démarre sur les chapeaux de roue en levant plus de quinze millions d'euros. À ses côtés dès qu'il le peut, Pierre Chappaz s'initie à l'univers si fermé du capital-risque, aux levées de fonds, au marketing financier. Dans le même temps, son ami Patrick Jacquemin, ex-patron de Zdnet France, crée Rueducommerce.com ; Jean-Louis Amblard, un autre « de la bande à Laurent », crée Cyperus, une agence d'information en ligne qu'il revendra plus tard à Reuters...

Il est temps de changer de cap, de trouver un créneau et de se lancer. Pierre a quelques idées mais « rien de détonnant », nous dit-il. « Je voulais trouver une application qui n'existait pas encore. Je ne voulais pas créer un nième site de commerce électronique ou un nième portail. Il y avait déjà du monde dans ce domaine et ce n'était pas mon truc. Je voulais être un « market maker », créer un service structurant et fédérateur pour la « nouvelle économie ». Je tournais autour du pot avec impatience, mais je n'avais encore rien trouvé qui me fasse partir de ma tour<sup>23</sup>... Une chose était sûre, je voulais créer ma boîte, trouver une belle techno et une équipe et me lancer à fond, sans devoir rapporter à quelque patron que ce soit. »

22. Mediapps est fondée par Laurent Binard et Didier Rochereau en avril 1999 : c'est un éditeur de logiciels spécialisés dans les portails d'entreprise.

23. Tour Descartes à la Défense, siège d'IBM France.



*La naissance du projet : des rencontres capitales*

Août 1999. Mauricio Lopez court les halls d'hôtels et les bureaux d'investisseurs depuis plus de quatre mois, à la recherche du financement qui lui permettra de sauver son projet d'ici le mois de septembre. En mai 1999, il manque de peu Dominique Vidal de chez Banexi, avec qui il prend tout de même rendez-vous pour l'été. Il voit aussi Frédéric Humbert, d'Innovacom, qui avait déjà identifié et analysé le projet, aidé par la réussite du moteur de petites annonces du portail Voila.fr.

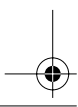
Finalement, la rencontre a lieu avec Dominique Vidal et Michel Dahan, le président du directoire de la Banexi. Le projet est séduisant et rentre dans les objectifs stratégiques de cette filiale de la BNP qui avait décidé, dès 1996, de « n'investir ni dans les portails, ni dans les sites marchands, mais dans les intermédiaires et les outils », comme le montre une note de Michel Dahan rédigée à l'époque.

Tout comme Vidal, Frédéric Humbert, ingénieur ENST, ancien membre de l'équipe des fusions-acquisitions internationales chez France Télécom, fait ses débuts dans le capital-risque au sein du fonds Innovacom et suit de très près le travail des Grenoblois depuis plusieurs mois. Lui qui fut l'instigateur de deux beaux tours de table, Auféminin<sup>24</sup> et ePublik<sup>25</sup>, souhaite défendre et valoriser sa connaissance du dossier et ses relations avec France Télécom, l'actionnaire de référence du fonds d'Innovacom.

---

24. Investissement de 3,5 millions d'euros, cotée au nouveau marché depuis 2000.

25. Investissement de 500 000 euros, rachetée par Trader.com six mois plus tard.





1998-1999

51

Tout le monde voit donc un intérêt immédiat au projet de Mauricio Lopez, « en tout cas une partie du projet », rajoute Michel Dahan. En effet, de la lecture du business plan conçu par Mauricio Lopez et Christophe Odin, Dominique Vidal et Michel Dahan ne retiennent qu'une minuscule partie, celle placée en fin de présentation et touchant au shopbot, le comparateur de prix.

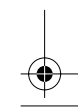
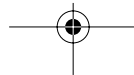
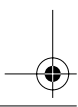
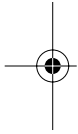
Rompus à la lecture de business plans bavards ou délirants, ils savent exactement ce qu'ils recherchent. La réussite de MySimon est connue de tous : le comparateur de prix américain s'est vendu 700 millions de dollars à CNET<sup>26</sup> en 1999, et il serait tout à fait judicieux d'évaluer les capacités de ce projet grenoblois qui prétend faire mieux que son illustre compétiteur, d'un point de vue technologique s'entend.

En position de force, et soutenus par une image de professionnels reconnus, Vidal et Dahan imposent à Mauricio Lopez quelques contraintes, et pas des moindres :

- revoir rapidement l'accord d'exclusivité avec France Télécom/Voila qui ne laisse pas les coudées franches pour agir ;
- ne conserver que la partie shopbot du business modèle. Oublier tout ce qui touche aux services professionnels, aux licences, etc. Il faut utiliser la capacité de la technologie à fouiller le Web pour fournir aux internautes un service gratuit de comparaison de prix en temps réel ;
- le projet est excellent, mais Mauricio Lopez n'est sans doute pas le leader adéquat ;

---

26. Média américain spécialisé dans l'informatique.

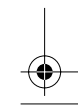
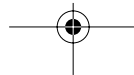
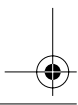
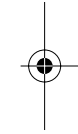
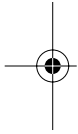




- se décider vite et établir les nouveaux contours du business plan.

Mauricio Lopez accepte très rapidement toutes les exigences des deux investisseurs ! Une attitude fort remarquable quand on sait l'attachement que l'homme vit pour ce projet sur lequel il travaille depuis tant d'années. Mauricio Lopez a l'honnêteté intellectuelle de se rendre compte qu'il ne sera pas l'homme de la situation et qu'il faut trouver vite un PDG avec un profil plus « opérationnel ». « Là où 95 % des chercheurs nous auraient envoyés promener, exigeant de rester maître de leur bébé, Mauricio Lopez a eu l'intelligence d'accepter », reconnaît Michel Dahan, admiratif de cette décision. Dominique Vidal, qui avait très vite exprimé sa petite idée quant à l'identité du futur patron du projet, se réjouit également de cette réaction et contacte immédiatement Pierre Chappaz, qu'il n'a pas vu depuis le déjeuner à la Défense, quelques semaines auparavant.

Comme il était stipulé dans le scénario, tout s'accélère à partir de cette date. Une rencontre est organisée entre Pierre Chappaz et Mauricio Lopez. « C'est LA rencontre que j'attendais !, avoue Chappaz. Le sujet était au cœur de ce que je cherchais, ce n'était ni un site d'e-commerce, ni un portail, mais une technologie permettant d'apporter une réelle nouveauté, un accélérateur nouveau pour le développement du commerce électronique. Je connaissais l'histoire de MySimon et je savais que ce créneau était porteur », poursuit-il. Le rendez-vous a lieu dans les locaux de Banexi. Le courant passe une fois de plus. « Heureusement, ajoute Dominique Vidal, car si Pierre Chappaz avait refusé de suivre, ou si la rencontre avait mal tourné, je n'aurais pas insisté sur ce projet. »





1998-1999

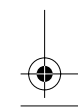
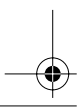
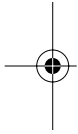
53

Pour verrouiller le dossier, Dominique Vidal initie une rencontre, à Paris, chez Banexi, pour présenter Chappaz à Rémy Amouroux et Christophe Odin, les compagnons d'origine et fondateurs de la technologie. Là aussi, l'entrevue se déroule au mieux. Rémy Amouroux, qui vient d'apprendre que sa future femme est enceinte, hésite brièvement à quitter Bull ; mais l'engouement général est à la prise de risque, il accepte. De son côté, Christophe Odin est plus joueur : « Je suis un aventurier de nature », confie-t-il, et il se permet de challenger Chappaz dès leur première rencontre : « OK, je vous suis, mais je ne vendrai pas la boîte à moins d'un milliard de francs ! », lance-t-il comme un défi. Pierre Chappaz, joueur également et conscient de l'importance de sa réponse, lui répond « banco ! ».

« On marchait beaucoup au feeling et ça s'est réglé en deux heures ! poursuit Christophe Odin, on savait qu'il nous fallait quelqu'un. Pierre était le patron parfait pour notre projet. Son background chez IBM parlait pour lui. De son côté, Mauricio Lopez a dû faire un gros travail sur lui-même pour s'effacer et laisser vivre le projet sans lui aux commandes opérationnelles. » Chappaz, Lopez, Amouroux et Odin : l'équipe de départ est quasiment constituée. « Il ne manquait plus qu'un responsable marketing », rajoute Pierre Chappaz. Avec l'arrivée de Sadek Chekroun pour ficeler le projet et l'aider dans la construction d'un nouveau business plan, l'équipe est au grand complet.

### *Le premier tour de table : 2 millions d'euros*

Septembre 1999, les Grenoblois ont quelques jours pour obtenir des garanties sérieuses quant à leur liberté de mouve-





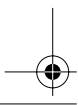
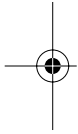
ment. Constatant que la technologie de la petite équipe commence à porter ses fruits chez Voila.fr et dans quelques organisations publiques éparpillées (deux hôpitaux, une banque et un site aux États-Unis), certains responsables chez Bull verraient d'un bon œil l'intégration de cette activité comme une « Business Unit<sup>27</sup> » dans le portefeuille commercial de la division Logiciels. Échouer si près du but parce que le projet est bon, voilà un paradoxe catastrophique. Il faut toute l'énergie et la détermination de Mauricio Lopez pour obtenir le désengagement du groupe. « Rendons à César ce qui est à César : c'est la direction générale même de Bull et de l'Inria qui a eu l'audace et l'intelligence de me rendre ma liberté, ainsi que celle de mon équipe », confie Mauricio Lopez. « Un homme en particulier, Christophe Blanc, chez Bull, a négocié avec Pierre Chappaz le rachat de la technologie sans faire d'histoires. Ils auraient pu nous mettre des bâtons dans les roues, ils ne l'ont pas fait. Ils ont financé le projet jusqu'à la fin septembre, comme prévu. » En échange, Bull et l'Inria se partagent 400 000 euros et 4 % du capital de la société nouvellement créée, sous la forme de bons de souscription d'actions, selon le montage standard Inria.

« Soyons honnêtes, ni Bull, ni l'Inria n'avait pensé au shopbot qui se cachait derrière cette technologie. Tout le crédit est à mettre à Dominique Vidal et Michel Dahan de la Banexi », explique Laurent Kott.

Nous sommes à l'automne 1999, la technologie sort de chez Bull et peut enfin trouver son application business la plus adaptée : la comparaison de prix sur Internet.

---

27. Business Unit : division d'une entreprise.





1998-1999

55

### *La rédaction du business plan*

Pour rédiger le business plan, Pierre Chappaz a carte blanche, comme convenu avec les Grenoblois.

Sadek Chekroun, alors directeur marketing Logiciels chez IBM, avait déjà travaillé avec lui chez Legent. Il avait de surcroît à son actif une expérience entrepreneuriale réussie en tant que cofondateur de Skyworld, un des tout premiers fournisseurs d'accès à Internet, revendu plus tard à Cegetel. Les deux hommes se connaissent bien et s'apprécient. Ensemble, ils passent des jours et des nuits à élaborer le business plan qui leur permettra d'obtenir de quoi lancer l'aventure. En octobre 1999, ils sont toujours salariés d'IBM et utilisent toutes leurs soirées pour travailler sur le projet. Il a fallu changer de vision pour rédiger ce business plan », confie Sadek Chekroun. « Il fallait trouver les nouveaux réflexes du marché B2C<sup>28</sup>, assez différents de ceux que mon expérience de plusieurs années dans le B2B<sup>29</sup> m'avaient transmis. J'avais néanmoins une bonne vision du marché et les exemples de Dealtime et MySimon constituaient des référents évidents. C'était aussi l'époque de tous les excès et délires, comme par exemple les cimetières pour chiens sur Internet. Pierre et moi voulions éviter cela à tout prix. Nous savions qu'il y avait la place pour un vrai service aux consommateurs : il fallait cependant en convaincre les capitaux-risqueurs. » Pierre Chappaz et Sadek Chekroun ont également conscience, poussés en cela par Dominique Vidal et Michel Dahan, qu'un projet ambitieux passe par une expansion internationale rapide. « J'avais fait un petit séjour à San Francisco,



---

28. B2C : Business to Consumer.

29. B2B : Business to Business.





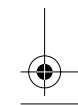
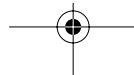
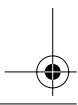
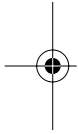
poursuit Sadek, y découvrant des affiches 4 x 3 vantant les mérites de Dealtime, un comparateur de prix américain. Il y avait un vrai potentiel à se positionner haut et fort très vite, dans un maximum de pays ! »

Voir grand, vite, se projeter dans une véritable expansion européenne, puis mondiale : autant d'ingrédients qu'il est possible de valoriser en cette période unique de l'histoire économique. Pour justifier de telles perspectives, la méthode consiste à déclarer un nombre croissant d'internautes utilisant le service, y associer des revenus publicitaires et du revenu au clic.

La théorie est simple et imparable : derrière chaque visiteur apporté par Liberty Market (nom provisoire de la société), il y a un internaute animé d'une intention d'achat ; cet internaute possède donc une valeur réelle pour laquelle les marchands vont se battre à tout prix.

Bien entendu, dans ce schéma, rien ne peut exister sans le visiteur. Tout doit donc être entrepris pour recruter de l'internaute. Dans une période fertile en créations de sociétés en ligne, le marketing prend le rôle de l'arme absolue, la communication publicitaire télévisuelle apportant généralement le coup de grâce. Cette stratégie du plus gros communicant nécessite des fonds importants. Plus les fonds sont importants, plus le potentiel de visiteurs est théoriquement garanti, justifiant la valorisation prophétisée. Cette équation à trois inconnues explique en quelques mots pourquoi, à ce moment de l'histoire, l'argent que l'on dépense en marketing est proportionnel à la valorisation que l'on va (très certainement) obtenir.

En « vieux brisquards », Pierre Chappaz et Sadek Chekroun restent mesurés dans leurs projections et







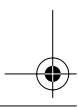
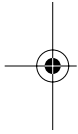
1998-1999

57

défendent une rentabilité à horizon 2002. Au moment où ils rédigent le business plan, et tandis que les Grenoblois passent la surmultipliée dans l'élaboration d'un site prévu à l'origine pour février 2000, de nouveaux concurrents débarquent sur le marché : L'Américain MySimon, les Français Toobo, BuyCentral, Lenégociateur, Promoselect et le Suédois PriceRunner. « Personne ne nous faisait vraiment peur à part les Américains, dit Sadek, en raison de leur antériorité sur ce business et de leurs moyens. »

Mauricio Lopez, également à l'affût des compétiteurs, se montre alors encore plus sceptique : « Nous savions que MySimon avait deux faiblesses : tout d'abord une technologie moins performante concernant les agents intelligents (outils logiciels qui permettent d'aller "chercher" le prix sur les sites des marchands), et ensuite une grosse lacune dans la gestion du langage et des disparités culturelles. Hors de leur territoire, les Américains ne sont pas à l'aise. » Les concurrents français de l'époque sont dirigés par des étudiants ; à côté d'eux, Pierre et Sadek font figure de vétérans.

Fin octobre 1999 : grand oral devant Michel Dahan et Dominique Vidal, et tous les autres partenaires de Banexi Ventures qu'il faut convaincre. « C'était l'entretien final, à la fin duquel on devait avoir un *go* ou un *no go* ; une heure avant le rendez-vous chez Banexi, nous n'avions pas fini d'imprimer le business plan, avoue Sadek sourire aux lèvres ; il a même fallu que je bidouille moi-même avec Frontpage la page d'accueil d'un site qui n'existait pas encore... » Pierre Chappaz est convaincant, passionné et sûr de lui. Son habitude de la prise de parole et son charisme se révèlent très utiles. Devant lui, Michel Dahan et Dominique Vidal sont optimistes. Ils ont été les instigateurs du projet, ont réorienté



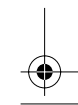
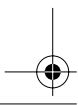
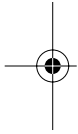


sa trajectoire, ont choisi l'homme providentiel et participé activement à l'enrichissement du modèle économique. Banexi est officiellement partie prenante pour un apport d'un peu plus d'un million d'euros, dans un tour total de 2 millions d'euros. En revanche, il va falloir accélérer le mouvement. Pas question d'attendre février 2000 pour lancer le business. Noël approche, il faut se dépêcher de boucler le tour de table et de lancer la première version du site. Les deux dossiers doivent vivre en parallèle : l'accord de Banexi permet d'avancer en confiance, sans se poser trop de questions.

### *Coup de théâtre*

En sortant du rendez-vous qui scelle le financement du projet, quelques minutes après avoir quitté les lieux, Sadek Chekroun annonce à Pierre Chappaz qu'il ne le suivra pas dans cette aventure. « Je ne sentais pas ma valeur ajoutée par rapport à Pierre dans le projet. J'avais fait de mon mieux pour filer un coup de main à Pierre, mais je ne voyais pas ma place dans le dispositif en train de naître », avoue Sadek Chekroun un peu ému. Pour celui dont le prénom a pour racine « sagesse », « il était important de bien mesurer la différence entre le coup de main donné à un ami et la prise de responsabilité d'une telle fonction. Soucieux de la complémentarité des rôles, j'ai expliqué à Pierre que je ne voyais pas en quoi j'allais pouvoir l'aider et que l'amitié n'était pas une raison suffisante. Il a essayé de me convaincre, mais sans la conviction dont il faisait preuve d'habitude. »

Dopé par l'accueil positif fait au business plan, Pierre Chappaz donne sa démission à IBM et négocie sans diffi-





1998-1999

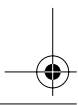
59

culté un départ immédiat. Fataliste face au départ de son ami Sadek dont il respecte parfaitement les choix, Chappaz doit rapidement trouver un remplaçant crédible pour gérer les orientations marketing, préparer le prochain tour de table et délivrer le site dans sa première mouture. Il pense immédiatement à Jérôme Mercier, alors jeune directeur marketing de la division Lotus chez IBM.

Pour avoir travaillé avec lui à maintes occasions, notamment sur les campagnes e-business, Pierre Chappaz sait qu'il est « créatif, bosseur, ambitieux. Pour moi, c'est le meilleur marketeur de sa génération. C'est un type qui sait faire du bruit. Il est mort de faim et tenace, exactement ce qu'il me faut à l'époque. » Venant d'un milieu modeste et animé d'une « rage de réussir », cet ingénieur passé par HEC a su montrer chez IBM qu'il pouvait prendre en main une offre innovante avec peu d'éléments de soutien opérationnels. « Chez Lotus, par manque de moyens, alors que je sortais juste de l'école, on me demandait de faire un boulot de senior. La réussite des offres *bundle*<sup>30</sup> et l'opération "Valise jaune" m'avaient permis de faire mes armes au niveau européen, d'apprendre en quelques mois les principes d'un marketing international innovant », déclare Jérôme Mercier. « Pierre m'appelle un jour et vient me voir Tour Descartes, poursuit-il, il veut me parler d'un projet très important. Un fonds d'investissement de premier plan est prêt à financer sa société et il souhaiterait que je dirige le marketing. » Nous sommes fin octobre et il faut agir vite. Comme il le fera à de nombreuses reprises et pour plusieurs protagonistes de l'aventure, Pierre Chappaz donne une journée de réflexion à



30. Un bundle (paquet en français) est un groupement de produits assemblé par un vendeur ou un constructeur.



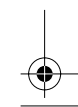
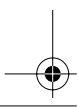
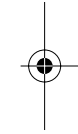
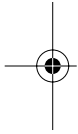


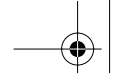
Jérôme Mercier. Rester chez IBM et suivre logiquement la voie royale ? Ou tenter l'aventure et prendre un risque majeur, à un moment où la folie Internet commence à atteindre son apogée et à montrer quelques signes de fatigue. Jérôme Mercier, malgré la confiance et l'admiration qu'il nourrit pour Chappaz, prend conseil auprès du père d'une amie de promotion, dont il est très proche, Robert Léon, dirigeant de Qualis<sup>31</sup>, ancien patron du Trésor sous Michel Charasse et ancien numéro deux de Bernard Arnault chez LVMH. Le mentor n'hésite pas et pousse Jérôme Mercier à tenter l'aventure. « Même si Robert me l'avait déconseillé, je pense que je serais parti quand même, pour Pierre. Mais son approbation rendit ma décision plus évidente », avoue honnêtement Mercier.

Les investisseurs ne réagissent pas négativement au remplacement de Sadek Chekroun par Jérôme Mercier. La confiance qu'ils ont en Pierre Chappaz suffit à dépasser ce qui aurait pu passer pour un signe de fragilité, un manque de confiance au sein même des créateurs du projet. L'arrivée de Jérôme Mercier s'intègre rapidement dans le processus, il doit avant tout rencontrer au plus vite les grenoblois Mauricio Lopez, Rémy Amouroux et Christophe Odin. Son caractère de « tête brûlée » et son passé d'ingénieur collent parfaitement avec l'esprit des trois complices et Jérôme devient vite le cinquième élément de l'équipe fondatrice de Liberty Market. Comme convenu entre Pierre Chappaz, les Grenoblois et Banexi, les parts de l'entreprise sont réparties de la manière suivante : 33 % pour Mauricio Lopez, 33 % pour Pierre Chappaz et 33 % à partager entre Christophe

---

31. Qualis est un fonds d'investissement en capital-risque, créé par Robert Léon et deux autres fondateurs.





1998-1999

61

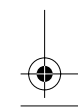
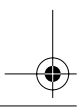
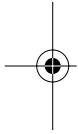
Odin, Rémy Amouroux et Jérôme Mercier. « Un partage normal car Pierre et Mauricio Lopez prenaient davantage de risques et devaient affronter davantage de responsabilités », commente Rémy Amouroux. Chacun est satisfait de son sort et prêt à déployer toute l'énergie nécessaire à la réussite du projet.

### *La première levée de fonds*

La Banexi, qui vient donc d'accorder un financement de plus d'un million d'euros, entraîne dans son sillage Frédéric Humbert d'Innovacom, qui suit le projet de son côté depuis plus de six mois et fait accepter le deal par son comité d'investissement. La Banexi et Innovacom ont l'habitude d'investir conjointement et ont financé ensemble quelques-uns des plus beaux succès technologiques français des années 1990 : Soitec Silicium, Algety ou encore Inventel. En plus de ce facteur historique favorable, Frédéric Humbert et Dominique Vidal s'apprécient et se respectant mutuellement, c'est en toute logique qu'ils montent ensemble le premier tour de financement de la société.

Banexi apporte 60 % des fonds levés et Innovacom 40 %, pour un total de 2,2 millions d'euros. L'investissement total est prévu en deux fois, une première tranche en novembre, le solde en février-mars 2000. La valorisation avant investissement tourne alors autour de 4,5 millions d'euros.

Comment une société qui vient juste d'être créée, qui n'a pas fait un euro de chiffre d'affaires, peut-elle valoir 4,5 millions d'euros ? « C'est très simple, explique Frédéric Humbert, à vrai dire, il n'y a pas eu de processus scientifique de valorisation de la société. La norme dans l'industrie est que le management garde entre 60 % et 70 % du capital de



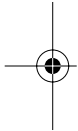


la société après le premier tour de table. Nous apportions avec la Banexi 2,2 millions, et nous voulions 33 % de la société, ça voulait dire *de facto* que la société valait 4,5 millions d'euros avant investissement... Et tout le monde autour de la table était content. »

Comme convenu dans le pacte d'investissement, Chappaz et Mercier doivent démissionner de leur poste.

Chappaz avait déjà donné sa démission chez IBM et négocié sa sortie en quelques jours, fait rare pour ce type de poste. En revanche, Jérôme Mercier est invité à accomplir, comme la loi le stipule, son préavis de trois mois. Pierre Chappaz intervient alors auprès des personnes compétentes chez IBM et négocie la sortie de son protégé en moins d'une semaine.

Pierre Chappaz et son équipe viennent donc de finaliser leur première levée de fonds, il faut désormais se concentrer sur la construction du site... et sur la deuxième levée de fonds.



## Le produit, la marque

### *La tentation de l'achat groupé*

Noël approche. Les vitrines des galeries ont sorti leurs poupées de bois, leurs ours en peluche géants et leur neige de pacotille. Les enfants sont agglutinés aux vitrines, emmitoufflés dans leurs manteaux épais, le nez coulant sur leurs écharpes multicolores, émerveillés par tant de féerie et de lumières magiques. La consommation bat son plein ! Dans ce contexte, avec deux millions d'euros dans leurs caisses et des





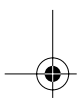
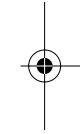
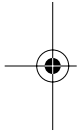
1998-1999

63

objectifs ambitieux, Pierre Chappaz et Jérôme Mercier n'ont pas une seconde à perdre. Priorité : sortir une V1 du site dans les plus brefs délais, profiter de cette période exceptionnelle pour tester leur offre et prendre le pouls d'un service encore mal défini dans ses contours.

Car autant le discours aux financiers est théoriquement maîtrisé, autant la réalité de la promesse est encore à peaufiner. Les deux anciens d'IBM, habitués à travailler ensemble et à construire des scénarios délirants, se demandent encore s'ils se concentrent uniquement sur la comparaison de prix ou s'ils complètent l'offre par un service très en vogue aux États-Unis et frémissant en France : l'achat groupé qui, en regroupant les acheteurs, permet de négocier à la baisse les tarifs chez les marchands. « L'union fait la force », dit la pub de Clust.com, une société française qui a levé deux millions d'euros auprès des fonds Galileo, Viventures et Partech, et dont tout le monde parle en cette fin d'année.

L'idée d'offrir deux services complémentaires n'est pas si déplacée : d'un côté on compare pour acheter au meilleur rapport qualité/prix, de l'autre on se regroupe pour économiser encore un peu plus. Le projet est tenable sur le papier. Les discussions vont bon train et la décision n'est pas anodine ; elle oriente à la fois la nature du discours marketing, la conception du site, son infrastructure technique, les perspectives de résultats et la structure même de l'entreprise. « Si on fait de l'achat groupé, il faut savoir acheter. Et on n'a pas cette compétence sous la main ! », explique alors Mercier. Cette réflexion qui paraît, il est vrai, frappée au coin du bon sens, est à replacer dans le contexte. À cette époque, des étudiants de seize ans créent des sites de Bourse en ligne ou des portails sur les animaux de compagnie. La compétence



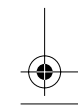
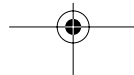
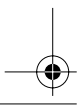
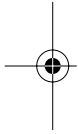


n'est pas exigée : seules comptent l'idée et l'énergie que l'on déploie à la rendre crédible, voire réalisable. Mais l'avantage des vieux loups de mer sur les chiens fous, c'est d'avoir observé que dans le business, comme ailleurs, on ne réussit généralement que là où l'on excelle. Et un bon vendeur, c'est connu, n'est pas toujours un bon acheteur.

Même si l'idée est séduisante, ils n'ont pas le temps de se positionner sur ce créneau, de former quelqu'un ou d'embaucher un poids lourd dans le domaine des achats : et ce n'est pas prévu dans le business plan. Ils n'ont pas non plus le début d'un gramme d'expertise entre leurs mains pour essayer, le temps de voir si ça prend.

Jérôme Mercier et Pierre Chappaz décident donc de s'en tenir au plan initial (le comparateur de prix). Objectif : générer du chiffre d'affaires à la fois grâce à la publicité en place sur le site et aux commissions que la société perçoit sur l'apport d'internautes aux marchands, en offrant le meilleur service possible aux internautes. Il faut faire vite car les concurrents français de l'époque s'activent. Buycentral.com vient de lever 300 000 euros, a déjà un pied aux États-Unis et se lance dans une nouvelle levée de 6 millions d'euros. De même, Toobo.com vient de lever 1,5 million d'euros auprès du Crédit Lyonnais.

Convaincus de l'originalité et de la fiabilité de leur projet, Mercier et Chappaz doivent désormais affronter un autre problème et pas des moindres : trouver un nom.





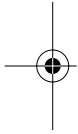


1998-1999

65

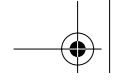
### *De Liberty Market à Kelkoo*

Pour Jérôme Mercier, le nom de Liberty Market rassemble à peu près tous les défauts imaginables pour leur projet : « C'est long. Chaque lettre est compliquée. C'est un ton très *corporate* qui serait parfait pour Leclerc, mais là on lance une marque grand public sur un service inconnu et sur un média nouveau. Ce n'est pas sexy. Ce n'est pas mémorisable. Impossible de taper l'adresse correctement du premier coup ! » Bref, il n'est pas très enthousiaste, c'est le moins que l'on puisse dire. « Le problème, poursuit Jérôme, c'est qu'à ce moment-là j'ai en face de moi Pierre Chappaz, le directeur marketing Europe de l'Ouest d'IBM, et que c'est lui qui a proposé le nom Liberty Market, qui a contribué à convaincre les investisseurs pour la levée de fonds. Je me dis que j'arrive trop tard, que c'est comme ça et qu'il n'y a rien à faire. » Heureusement, deux événements vont faire pencher la balance dans le sens de la remise en cause. Tout d'abord, après quelques recherches d'antériorité incontournables, ils s'aperçoivent que la marque est déjà utilisée en Asie par un petit éditeur de logiciel. « Quel dommage, ironise Jérôme auprès de Pierre, c'est pourtant vraiment une super marque ! » Au même moment, ils évoquent leurs doutes auprès de Freddy Mini, alors président du conseil de surveillance de Liberty Market et directeur de CNET France. Freddy Mini<sup>32</sup> est un personnage pour qui Pierre Chappaz a beaucoup de respect, auprès duquel il prend souvent conseil. « Liberty Market ? Ce n'est pas terrible. Ce n'est vraiment pas ce qu'il vous faut ! », lance-t-il sans hésitation. Jérôme



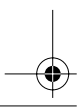
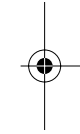
32. Freddy Mini est aujourd'hui le président fondateur de la société Apach Networks, qui édite le site Allmusicbox.com.





Mercier ne cache pas sa joie. Sous la force du complot et devant les arguments de la cour, Pierre Chappaz se rallie à ses comparses et lance à Jérôme son premier défi d'envergure au sein du projet : « OK. T'as raison. T'as deux semaines pour trouver un nouveau nom ! C'est toi le patron du marketing après tout. » « Je l'avais cherché, rajoute Jérôme, et le challenge ne me faisait pas peur. En revanche, je savais que je n'avais pas deux semaines mais trois heures pour trouver, car connaissant Pierre, je me doutais qu'il allait revenir le soir même avec dix nouvelles idées que je mettrais des jours à démonter. Il m'était donc impossible de passer par une société spécialisée et d'organiser des "focus groups". »

La volonté de Jérôme Mercier est alors de trouver un nom de marque « signifiant et grand public ». « Il fallait que l'on comprenne immédiatement la nature de l'offre et que le nom soit simple à mémoriser. Si l'on voulait évangéliser sur un service nouveau et modifier les comportements, il fallait trouver quelque chose de simple, de parlant, de relié directement au bénéfice client », ajoute-t-il, le bénéfice principal étant sans aucun doute l'économie, la possibilité de trouver ce que l'on cherche au meilleur prix, de gagner de l'argent quand on achète. La promesse est claire, simple et directe : on parle d'argent et de rien d'autre. À cette époque, le film *La Vérité si je mens* est encore dans toutes les mémoires et la notion d'achat malin et de sens des affaires est dans l'air du temps. Le terrain est propice pour le projet, il n'y a plus qu'à toucher juste. Jérôme Mercier et Pierre Chappaz décident rapidement de mutualiser leurs forces. Cela permet à Chappaz de tenter d'imposer « les mille idées qu'il développe à la minute » et à Mercier de contrôler la bête tout en s'enrichissant de ses intuitions. Ils se voient chez Pierre Chappaz, dans





1998-1999

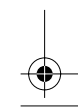
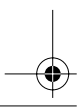
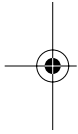
67

sa maison de Bourgogne. Ancrés à leur ordinateur, ils tentent de protéger sur des sites spécialisés en noms de domaines tous les noms corrects qui leur passent par la tête et ne comportent pas plus de cinq lettres. Impossible. La folie des start-up a engendré son petit commerce de proximité : des malins, particuliers et entreprises, s'amuse à protéger tout et n'importe quoi, dans l'espoir de revendre leur larcin plus tard, à prix d'or, à des vraies sociétés dans le besoin. Peu importe le métier, pourvu qu'on ait l'URL<sup>33</sup> !

« Si les noms en cinq lettres sont pris, passons à six ! », se disent-ils. Mais rien ne vient de convaincant. « Nous passons deux soirées entières, et les nuits qui vont avec, à tenter de trouver le nom parfait. Nous atteignons par moment des sommets. Allant jusqu'à enregistrer beaugosse.com, iGaal.com, juste pour délirer parce qu'on n'en pouvait plus... Jusqu'à cet instant où Pierre me regarde et me lance un "J'ai trouvé !" qui me remplit d'inquiétude... »

« "Kelepok !" », me dit-il triomphant, nous confie Jérôme Mercier. « Tu ne te rends pas compte, Internet est une véritable révolution pour l'humanité. C'est une nouvelle révolution industrielle... ». Pour Jérôme Mercier, Pierre Chappaz oublie à ce moment-là les contraintes qu'ils s'étaient imposées quant à l'exigence d'un nom signifiant et grand public. « Pierre, Kelepok ne dit rien sur l'offre ! » À la même période, la Fnac développe son consumer magazine *Epok*. Chappaz s'en souvient. « J'ai dû être influencé sans le vouloir. Mais là ce n'est pas possible. On ne peut pas s'appeler Kelepok ! » Agacé et certainement inquiet que rien ne sorte,

33. À l'époque, un jeune étudiant anglais avait refusé une offre à 7,5 millions d'euros pour le nom de domaine eBay.com, pensant que le site d'e-commerce qu'il allait développer lui rapporterait beaucoup plus !



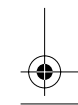
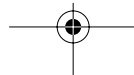
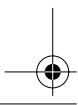
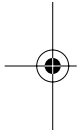


Pierre Chappaz remet un coup de pression à Jérôme et invective avec élégance : « Si tu trouves, je te paie une bouteille de château Yquem ! », lui dit-il. « J'étais énervé, poursuit Jérôme, et moi aussi un peu vexé de ne pas avoir trouvé. Le lendemain matin en me douchant, je me dis "Quel con !" en pensant à mon incapacité à trouver le nom qui tue ; et le terme fait son chemin tout au long de la journée. Je me mets à tourner autour des mots, en partant de Kelepok : "Kelprix, Kelcul, Kelbonneaffaire, Kelcon, Kelcoup, Kelcout". »

« J'appelle Pierre, poursuit Jérôme, et lui lis ma liste de travail. Au milieu de tous les noms, il s'arrête sur mon Kelkoo avec deux « o », une déclinaison tendance du Kelcout initial. Au bout du fil, le silence. Je me demande s'il est effondré ou s'il gamberge ». « T'as raison. Fonce ! me dit-il. C'est gagné. »

On retrouvait dans Kelkoo les « oo » de Yahoo!, Wana-doo, auquel Pierre Chappaz tenait beaucoup et qui donnaient une vraie image de pure player Internet. Comme le dit Jean-Noël Kapferer dans son ouvrage *Ce qui va changer les marques*<sup>34</sup>, « pour un public francophone, Kelkoo s'entend "quel coût", avec une touche de modernité dans l'orthographe, alors que pour un public suédois, allemand, espagnol ou italien, c'est un nom purement connotatif, qui évoque mais ne veut rien dire. Le hasard veut que Kelkoo offre dans toutes les langues des associations mentales positives. En allemand par exemple, le son de Kelkoo évoque "un bon calcul". »

34. Jean-Noël Kapferer, *Ce qui va changer les marques*, collection « Remarques », Éditions d'Organisation, 2002.





1998-1999

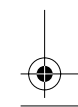
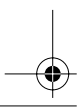
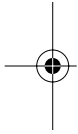
69

L'intuition créatrice de Jérôme Mercier et Pierre Chappaz s'avère donc judicieuse. Les Grenoblois acceptent sans rechigner le nouveau nom ; il ne reste plus qu'à proposer la nouvelle marque à Innovacom et Banexi.

### *La présentation du nom aux investisseurs*

C'est au cours du conseil d'administration de décembre 1999 que Chappaz et Mercier décident de présenter leur trouvaille aux investisseurs. Tel le maître nageur chevronné qui pousse le jeune écolier dans le grand bain pour qu'il apprenne à nager, Pierre Chappaz invite Jérôme Mercier, surpris et peu préparé, à exposer leur invention commune aux investisseurs. Sans se démonter, Mercier se lance. « À ce moment-là, quand je leur dis qu'on va s'appeler Kelkoo, raconte-t-il, je crois lire dans les yeux des investisseurs une expression proche de : "Ça y est, on a perdu nos 2,2 millions d'euros !" » Finalement et après concertation, l'opinion de Michel Dahan semble faciliter l'acceptation générale : « Les grandes marques comme Kodak ou Xerox ont en commun d'avoir deux syllabes, et deux consonnes fortes comme le K ou le X, qui sont elles même doublées. Kelkoo a tous ces ingrédients, c'est une marque très stable », analyse-t-il. Bingo... Une marque est née...

Quelques jours plus tard, Pierre Chappaz et Jérôme Mercier sont invités à une soirée organisée pour les partenaires IBM à l'espace Wagram. Ensemble, ils affrontent la foule, armés du nouveau nom. « Au début, et malgré nos certitudes, Pierre n'était pas à l'aise avec ce nom vis-à-vis du public de la Net économie, ses connaissances et tous les acteurs du marché qui l'avaient connu au sommet du marketing d'IBM. Je lui ai dit que s'il ne le disait pas ce soir-là, il ne



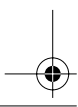
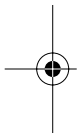


pourrait jamais vivre avec... », raconte Jérôme Mercier. « À l'époque, les réactions envers des aventuriers de l'entreprise sont divisées en deux catégories, poursuit Jérôme Mercier : il y a ceux qui sont sincèrement contents pour vous et qui aimeraient pouvoir en faire autant ; et il y a ceux qui sont contents pour vous mais attendent patiemment que vous vous plantiez pour pouvoir claironner qu'ils l'avaient dit ! » Pierre Chappaz et Jérôme Mercier exposent leur aventure, leurs ambitions et divulguent avec fierté le nom de leur bébé !

#### *Le premier « koo » de communication de Mercier*

Peu après le choix du nom Kelkoo, Jérôme Mercier se dit qu'il a peut-être un coup à jouer en terme de communication. Il contacte *Le Figaro Entreprise* : « J'ai un scoop pour vous, un big boss d'IBM Europe quitte son poste pour monter une start-up ! » *Le Figaro* veut absolument faire un papier sur le sujet, contacte Pierre Chappaz et lui demande une photo de l'équipe pour illustrer le sujet. Le lendemain, à Grenoble, Jérôme Mercier crée lui-même, dans une urgence extrême, un logo et des T-shirts pour habiller l'équipe. Deux jours plus tard, et tandis que les statuts de la société ne sont pas encore secs, les hommes de Kelkoo occupent le terrain dans les pages saumon du *Figaro*. Kelkoo vient d'obtenir son premier article dans la presse, pour un coût quasi nul. Une stratégie à laquelle Jérôme Mercier restera fidèle tout au long de l'aventure...

Fin 1999, Kelkoo est donc une jeune société sans revenus mais disposant de 2,2 millions d'euros en banque et affichant la ferme détermination de révolutionner les habitudes

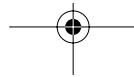
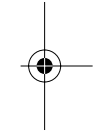
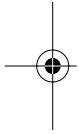


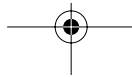
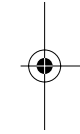
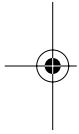


1998-1999

71

d'achat des internautes européens. Dominique Vidal passe de plus en plus de temps au sein de la société ; tout le monde travaille d'arrache-pied pour sortir le site avant Noël : il est grand temps de profiter des promesses de l'e-commerce.





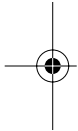




## 2

### 2000

---



#### « Les sept mercenaires » ou la création d'une équipe expérimentée

Tandis que les concurrents français de Kelkoo (Buycentral, Toobo...) sont dirigés par des jeunes gens motivés, ambitieux mais inexpérimentés, Pierre Chappaz se donne le défi de construire une équipe d'experts ; celle qui donnera au projet le maximum de chances d'aboutir. Celui qui se considère comme un « coach », sélectionneur, entraîneur et manager d'une équipe doit rapidement trouver des ressources pour résoudre deux premiers défis majeurs :

- comment payer les troupes en décembre ? Il n'a jamais eu à régler ce genre de détails et ne sait pas remplir un bulletin de paie ;



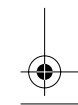
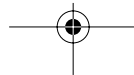
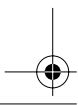
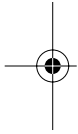


- comment travailler rapidement sur l'expansion européenne, cheval de bataille et objectif prioritaire de Michel Dahan ?

Tel Yul Brinner, qui recherche les meilleurs tireurs du pays pour défendre un village mexicain dans *Les Sept Mercenaires*, le célèbre western de John Sturges, Pierre Chappaz entame dès 1999 l'un des processus de recrutement les plus réussis de la « nouvelle économie » en Europe. Comme Michel Dahan s'amuse à le dire, la réussite de ce genre de projet ne tient qu'à trois éléments clés : « l'équipe, l'équipe et l'équipe ! »

*Pedro Mendoza : le gardien du temple*

Pedro Mendoza et Pierre Chappaz sont voisins, ils habitent tous les deux à Larchant, une petite ville de Seine-et-Marne au sud de Paris. Ils se connaissent depuis quelques années, nourrissent une amitié suivie et discrète et partagent ce même plaisir de se retrouver de temps à autre. D'origine vénézuélienne, Pedro Mendoza a 36 ans et occupe à cette époque le poste de contrôleur financier international chez Alcatel Contracting. C'est un homme souriant, avenant et séduisant, « le genre de type qui bluffe tout le monde quand il danse la salsa », précise Pierre Chappaz. « Un soir de novembre 1999, nous raconte Pedro Mendoza, nous débarquons du même train à la gare de Nemours Saint-Pierre. Il pleut des cordes. J'ai ma voiture, Pierre non. Je lui propose donc de le ramener chez lui, il est environ 17 heures. Nous roulons, parlons, parlons beaucoup. Nous restons tous les deux dans la voiture jusqu'à 20 heures, devant chez Pierre, sous une pluie battante. » Lors de cette conversation,





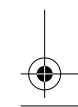
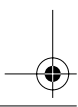
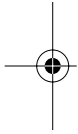
2000

75

Pierre Chappaz raconte à Pedro Mendoza le projet incroyable sur lequel il travaille, la technologie, les investisseurs, les rencontres passionnantes qu'il a pu faire ces derniers jours.

« Je me suis laissé prendre par l'enthousiasme de Pierre et, avant de nous quitter, je lui ai dit : "Pierre continue, fonce. Un jour tu auras besoin de moi ; ce jour là, tu me fais signe et je serai là". Le 24 décembre, Pierre me contacte pour me dire : "Pedro, viens ! J'ai neuf employés et aucun contrat de travail ni feuille de paie". C'était la panique », se souvient Pedro. Le 24 au soir, Pedro Mendoza planchait sur la paye de Kelkoo.

« Quelques jours après, pendant les tempêtes ravageuses qui ont détruit la France, je suis retourné chez Pierre pour travailler avec lui sur le deuxième business plan. Nous étions éclairés à la bougie, faute d'électricité. Ensuite tout est allé très vite. » Dans la foulée, comme à son habitude, Pierre Chappaz propose à Pedro Mendoza de rejoindre l'équipe comme directeur administratif et financier. « Je n'ai pas dit oui tout de suite, déclare Pedro, il me fallait un temps de réflexion. J'aimais beaucoup travailler avec Pierre, pour son charisme, son humilité et sa passion, mais là il s'agissait d'autre chose ; quelque chose de très sérieux... J'ai finalement accepté quelques semaines plus tard, parce que je faisais confiance à Pierre. » Pedro Mendoza rejoint donc officiellement Kelkoo en mars 2000, mais sa collaboration avait commencé dès décembre 1999. Tout au long de l'aventure Kelkoo, et pour reprendre la métaphore footballistique chère à Pierre Chappaz, Pedro tiendra parfaitement son rôle de « stoppeur », celui sur qui le management et les investisseurs peuvent toujours compter, cumulant les fonctions de

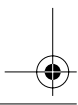




directeur financier, de directeur des ressources humaines et de responsable juridique.

### *Jean-Fabrice Mathieu : l'ambassadeur*

Dans les premiers mois d'existence de Kelkoo, une des priorités clairement exprimée par Michel Dahan est de travailler très rapidement à un développement européen de grande ampleur. Pierre Chappaz considère comme stratégique cet axe de développement et se met en tête, dès novembre 1999, de trouver la recrue idéale. À cette époque, Kelkoo n'a pas de site en ligne, pas de bureaux, mais déjà une agence de publicité, DDB. C'est là que travaille Delphine Beer-Gabel, une amie de Jean-Fabrice Mathieu. Ce dernier, ancien HEC, vient de passer sept ans chez L'Oréal à développer la marque dans différentes régions du monde : à Singapour, en Floride ou en Espagne. L'homme est élégant, fin, cache derrière ses lunettes un regard sympathique et bienveillant. Fin 1998, Jean-Fabrice Mathieu « fait sa crise de la quarantaine anticipée », comme il le dit lui-même. « À 35 ans, je prends une année sabbatique pour faire le vide, voyager avec ma future femme, organiser mon avenir. » Milieu 1999, il débarque à Londres en pleine bulle, participe aux « First Tuesdays », à la recherche de l'idée qui va le motiver et lui donner un nouveau projet de vie. « J'avais envie de passer des rouges à lèvres à la techno, j'avais beaucoup appris chez L'Oréal, il fallait que ça serve ailleurs ! » C'est l'époque des rencontres excessives et des promesses de fortune rapide, on y croise « des sites de vente de vitamines en ligne, un vrai n'importe quoi. Heureusement que ça n'a pas duré, ce n'était pas très sain ». Jean-Fabrice Mathieu perçoit à cette époque



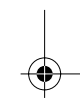
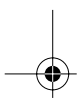
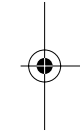
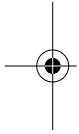


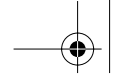
une grosse opportunité dans le domaine des moteurs de recherche ; il contacte la société américaine Inktomi<sup>35</sup> à qui il propose de prendre une licence et de monter un shopbot (Shopping Robot ou Comparateur de prix) sur l'Europe. L'affaire ne se fait pas par manque de motivation et d'entente réciproque. Jean-Fabrice participe ensuite en tant que consultant au lancement de Lastminute.com en France, mais nourrit l'idée de rejoindre un projet ambitieux, à plein temps. C'est tout naturellement qu'il répond à l'appel de son amie Delphine, qui lui propose de rencontrer Pierre Chappaz et Jérôme Mercier. « Delphine savait que nous cherchions quelqu'un pour le développement international, dit Pierre Chappaz, elle nous a tout de suite parlé de Jean-Fabrice en nous le présentant comme le gars parfait. » L'entretien a lieu Tour Descartes en décembre 1999. « Je rencontre d'abord Pierre et Jérôme. Jérôme Mercier est silencieux, limite hostile, observateur. Je sens qu'il est dans l'expectative. Pierre, quant à lui, est optimiste et positif (comme d'habitude), essayant de me convaincre tout en se rappelant par moments qu'il fait passer un entretien. » Dans la foulée, il rencontre Mauricio Lopez et Dominique Vidal, qui, en tant qu'investisseur, possède un droit de regard sur les recrutements importants. « Lors de mon entretien avec Dominique Vidal, poursuit-il, j'étais complètement vaseux, grippé, incapable d'aligner trois phrases. C'est un miracle qu'il n'ait pas mis son veto. »

La feuille de route est claire, Jean-Fabrice Mathieu doit s'occuper du développement international, déployer Kelkoo le plus rapidement possible, progresser par opérations de

---

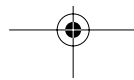
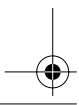
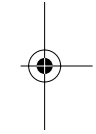
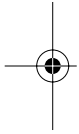
35. Inktomi est un moteur de recherche racheté par Yahoo! pour 235 millions de dollars en 2002.





croissance externe. Il est convenu qu'ils se donnent rapidement une réponse quant à la suite de ces entretiens...

« J'accepte ce poste pour quatre raisons, explique Jean-Fabrice Mathieu : il y a à la tête du projet un management solide, le modèle et le business plan sont crédibles, l'argent vient d'être levé, et surtout Pierre Chappaz est l'un des meilleurs vendeurs de la Terre ! » Interrogé sur ce qui explique le charisme et le pouvoir de conviction de Chappaz, Jean-Fabrice Mathieu répond : « Le danger avec ce gars-là, c'est de le sous-estimer. Il est très facile de tomber dans le piège. Il n'est pas grand, pas imposant, vous ne vous dites pas que vous avez croisé Steve Jobs ou Colin Powell. Mais tout ce qu'il veut il l'obtient. Soit par chance, soit par talent et conviction, et une forte capacité à enthousiasmer les foules. Il possède le don de transmettre sa passion, c'est sans doute ça le charisme. » L'affaire est faite. Le conseil de surveillance de Kelkoo valide l'entrée en jeu de Jean-Fabrice Mathieu. Il intègre Kelkoo juste un peu trop tard pour obtenir des parts du capital et signe pour un salaire modeste, accompagné de stock-options. À l'époque, il peut retourner chez L'Oréal, retrouver un revenu deux à trois fois supérieur et suivre un chemin tout tracé, mais il préfère se jeter dans l'aventure entrepreneuriale et relever un fantastique défi. Jean-Fabrice rejoint Kelkoo le 10 janvier 2000, le jour de l'installation dans les locaux de la rue Gomboust, à Paris. Dès la première semaine, la mission de Jean-Fabrice Mathieu est établie : identifier et approcher des cibles d'acquisitions potentielles en Europe. Dans la jungle des shopbots qu'il analyse, Jean-Fabrice Mathieu identifie très vite deux cibles : Dondecomprar en Espagne et Shopsmart en Angleterre.



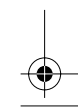
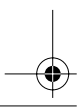
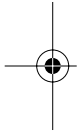


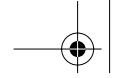
2000

79

### *Pierre Gaudet : le bulldozer*

Nous sommes au début de l'année 2000. La première version du site est en ligne, des contacts sont pris avec des sociétés étrangères, en Angleterre et en Espagne. Nous y reviendrons par la suite. Il devient urgent de trouver un responsable commercial de haut niveau capable de dessiner un modèle de revenu et d'apporter une réelle ambition au développement de l'activité. Au même moment, et tout à fait par hasard (mais peut-on parler de hasard ?), un certain Pierre Gaudet contacte Pierre Chappaz pour lui proposer de développer une version mobile de Kelkoo. Les deux hommes se sont connus chez IBM, à l'époque où Pierre Gaudet était en charge du développement de la Web Agency d'IBM. C'est notamment son équipe qui avait construit le premier site Internet intégré de la Fnac. Pierre Gaudet est un homme solide, trapu, au regard perçant et au verbe franc. Sorte de bulldozer au sang chaud et à la volonté tenace, il défend une vision pragmatique du business et une ouverture d'esprit qui l'ont toujours conduit là où il pouvait apprendre. « Tombé dans les réseaux quand j'étais petit », ironise-t-il, cet ancien élève de l'École supérieure de commerce de Lille rentre chez IBM au milieu des années 1980 en tant que commercial. En 1995, il rejoint la direction de la stratégie d'IBM France en charge de deux sujets d'avenir : la TV interactive et Internet. À cette époque, il enchaîne les sessions de formation pour sensibiliser les cadres d'IBM à la révolution qui s'annonce. L'année suivante, il opte pour IBM Services avec comme principal intérêt les projets client plutôt que le marketing. « J'embauche rapidement cinq personnes pour créer la Web Agency d'IBM ; deux ans après, nous sommes cinquante », raconte-t-il avec nostalgie. À cette époque, Pierre Gaudet

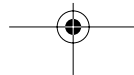
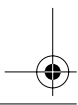




participe, chez Paribas, aux ateliers de Jean-Michel Billaut, l'infatigable évangéliste de l'Internet et du haut débit en France. « C'est là que les passionnés parlent aux passionnés. C'est Jean-Michel Billaut qui m'a donné l'envie d'être entrepreneur. » Il se fait remarquer par l'équipe de marketing direct d'IBM États-Unis et gagne donc son ticket pour les États-Unis où il part rejoindre l'équipe IBM.com en charge des équipes de développement de contenu à l'échelle internationale.

« J'y allais en enfant de chœur, estimant que je ne savais rien et que j'allais tout apprendre. J'ai découvert un monde d'œillères et de luttes de pouvoir. Il y avait des gens compétents, mais de trop nombreux décideurs qu'il fallait impliquer dans toutes les réflexions. Par contre, l'énergie positive que j'attendais pour me donner l'envie de créer une société était au rendez vous. » Pierre Gaudet rentre des États-Unis avec la certitude qu'il doit monter son propre business et qu'il n'en sait pas moins que les autres. Cela fait quatorze ans maintenant qu'il travaille pour IBM, il faut passer à autre chose. « Lors d'un voyage d'études à San Francisco et à New York, je rencontre par hasard des Français d'Alcatel ayant participé au premier pilote d'Internet sur téléphonie mobile européen. Le courant passe, avec eux je monte un business plan et je rentre en France pour créer une société. Déjà en contact avec les premiers investisseurs, je contacte Pierre avec l'idée de démontrer l'efficacité de notre business à travers un premier projet avec Kelkoo. »

À la fin de l'entretien où il est censé décrocher un contrat pour sa future entreprise, Pierre Gaudet se voit proposer de rejoindre l'équipe Kelkoo. Comme il le fait à chaque fois, Pierre Chappaz laisse peu de temps à la réflexion. « On le







2000

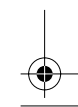
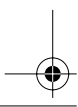
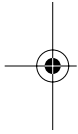
81

sent ou on ne le sent pas !, explique-t-il, ce genre d'engagement vient des tripes. Ensuite on ne fait que bavarder pour valider les détails. »

Pierre Gaudet poursuit : « Je devais rejoindre l'équipe Kelkoo pour m'occuper des ventes. J'avais vu tourner la techno, j'avais pu tester le concept. Il m'a fallu un week-end et j'ai répondu oui. Je voulais me donner un coup de fouet positif. Aux États-Unis, l'envie d'entreprendre est présente à chaque coin de rue, elle est palpable. Quand je reviens de là-bas et que Pierre Chappaz me propose le job, je suis mentalement prêt. »

Sur la question du business modèle et des promesses de fortune, Pierre Gaudet est tranché : « Pierre Chappaz me fait le calcul comme quoi je vais devenir très riche. Il me sort le business plan, mais je n'y crois pas. Pour moi, ça ressemblait à un copier-coller du livre *Net worth*, de John Hagel, qui relate les *success stories* de la Silicon Valley : un peu irréaliste. Le comparateur de prix ? Je n'y crois pas, je trouve ça banal. Mais je saute pour l'énergie, la passion d'entreprendre avec eux. »

Pierre Gaudet rejoint Kelkoo début mars 2000 comme directeur commercial Europe. « Nous n'avions pas de clients, je n'avais pas de ressources humaines. Je deviens vite VRP niveau stagiaire BTS, à faire du porte-à-porte pour vendre des clics et de la pub à des marchands. Mais j'ai une mission : faire rentrer de l'argent. Je suis dubitatif face aux dépenses fastueuses faites en communication. C'est l'époque de la grosse campagne de pub TV. Le marketing me donne l'impression que certains sont en vacances pendant que les autres travaillent. Je suis persuadé que je dois y arriver au plus vite, sinon nous mourrons tous... » Pierre Gaudet s'est

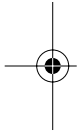




alors donné comme mission de faire du chiffre d'affaires : il n'ira pas par quatre chemins.

*Jean-Marc Potdevin : l'alchimiste*

Jean-Marc Potdevin est celui qui a fait passer la technologie de Kelkoo et le centre de R&D de Grenoble dans une autre dimension : la dimension industrielle. Ingénieur ISEN, ancien chercheur en informatique et père de quatre enfants, Jean-Marc Potdevin commence sa carrière dans la recherche, aux États-Unis, avant de rejoindre Schlumberger, où il rencontre à plusieurs reprises Dominique Vidal. Les deux hommes ne travaillent pas dans la même division, mais ils se côtoient fréquemment et s'apprécient. Début 2000, Potdevin évolue au sein de la division Terminaux de Schlumberger et Vidal fait souvent appel à son expertise pour valider des technologies dans lesquelles la Banexi pourrait investir. En mars 2000, Jean-Marc Potdevin reçoit un coup de fil de Dominique Vidal : « Nous venons d'investir dans un shopbot : Kelkoo.com, mais nous n'arrivons pas à suivre ce qui se passe à Grenoble, au centre de recherche et développement. Il faudrait que tu rencontres le patron de Kelkoo pour ensuite faire un audit de la techno et de l'équipe sur place. » Jean-Marc Potdevin rencontre alors Pierre Chappaz. « Pierre était vraiment inquiet, il me disait que le site plantait régulièrement et il se demandait si le centre à Grenoble pouvait suivre la dynamique insufflée par l'équipe parisienne. Pour rendre service à Dominique Vidal, Jean-Marc Potdevin pose deux jours de vacances et part à Grenoble auditer la technologie et l'équipe. « J'utilise alors une méthode d'audit





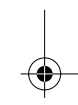
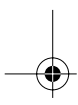
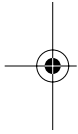
appelée CMM<sup>36</sup>, qui permet d'évaluer le niveau de maturité d'une équipe de développement logiciel et de la noter de 1 (ad hoc), à 5 (excellent). Je n'étais pas auditeur certifié CMM, mais je connaissais bien cette méthode, et il s'agissait d'un audit informel entre Pierre Chappaz, Dominique Vidal et moi. »

Jean-Marc Potdevin rencontre donc Mauricio Lopez, Rémy Amouroux, Christophe Odin et les autres collaborateurs de Grenoble : le verdict est sans appel. L'équipe de Grenoble mérite un 1, soit la note la plus faible de la méthode CMM. « C'était chaotique, se souvient Jean-Marc Potdevin. C'était le cas typique d'une équipe de développement qui reposait sur des hommes de qualité mais qui n'était pas scalable, n'avait pas de process, de contrôles et manquait de structure et d'encadrement. Pierre Chappaz lui-même était un frein au développement de l'équipe, car il pilotait les ingénieurs à vue et demandait tous les jours de nouveaux développements. C'est exactement comme essayer de construire une voie ferrée Paris-Lyon en modifiant l'itinéraire tous les jours. »

En bref, il faut garder les hommes, mais il faut intégrer les bonnes pratiques de la gestion de projet et du développement logiciel. Pour cela il faut du temps, beaucoup de temps, comme l'expose Potdevin à Chappaz. Fidèle à sa méthode de recrutement, Chappaz réplique alors : « OK, simplement on n'a pas le temps, et c'est toi qui va prendre la direction de la R&D de Kelkoo, dès la semaine prochaine. » La première réaction de Jean-Marc Potdevin n'est pas l'emballement. Il a un poste en or chez Schlumberger, il doit notamment voir

---

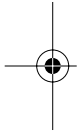
36. CMM (Capability Maturity Model), standard défini par le Software Engineering Institute (SEI) de l'université de Carnegie-Mellon (Pittsburg, États-Unis).





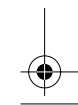
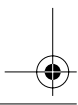
son patron le lendemain pour parler de son évolution. Mais après plus d'une heure de discussion, Pierre Chappaz réussit à le convaincre : « Ce fut comme un coup de foudre. La vision de Pierre me plaisait beaucoup ; il voulait construire le plus vite possible un leader européen, autour d'une équipe expérimentée, à l'inverse des autres start-up de l'époque. Chez Kelkoo, il y avait une stratégie paneuropéenne ultra agressive et une capacité à décider et à agir très vite. Chez Schlumberger, j'étais dans une situation de confort de carrière et de métier, ça ronronnait un peu. Et puis la présence de Dominique Vidal au conseil de surveillance et le pedigree de Pierre me rassuraient beaucoup. »

Le lendemain de la proposition de Chappaz, Jean-Marc Potdevin rencontre son patron de l'époque, qui lui propose de devenir directeur général de la division Point of sales/terminals<sup>37</sup> de Schlumberger. Jean-Marc Potdevin demande trois jours de réflexion pour donner sa réponse, à la plus grande surprise de son supérieur hiérarchique. Entre-temps, il revoit Pierre Chappaz qui finit de le convaincre et lui propose de surcroît un meilleur salaire que celui auquel il a droit chez Schlumberger. Le jeudi matin, Jean-Marc explique à son patron qu'il refuse la promotion, qu'il souhaite rejoindre une start-up et vite puisqu'il aimerait partir le lendemain. L'homme n'en croit pas ses oreilles et refuse naturellement que Jean-Marc Potdevin quitte son poste de cette façon et sans délai, le menaçant même de le conduire aux prud'hommes. « Dans ce cas là, rendez-vous aux prud'hommes », lui lance Jean-Marc Potdevin. Finalement le manager comprend que rien ne pourra retenir Jean-Marc Potdevin et, un quart



---

37. Terminaux bancaires utilisés pour les paiements par carte bancaire.





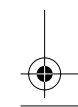
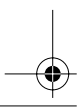
2000

85

d'heure plus tard, ils discutent ensemble du projet Kelkoo. « En partant de chez Schlumberger, je renonçais à un bon paquet de stock-options. Je prenais un risque financier, mais vivre l'aventure Kelkoo me tentait trop. » Jean-Marc signe chez Kelkoo le 28 mars 2000.

La première mesure de Jean-Marc Potdevin est d'appliquer un électrochoc à l'équipe de Grenoble. À cette époque, beaucoup des collaborateurs techniques de Kelkoo sont des gens jeunes et sans expérience. « Il faut leur faire prendre conscience que Kelkoo rencontre de réels problèmes de qualité et qu'il faut sérieusement changer la manière de produire du code », explique-t-il. À peine arrivé, Jean-Marc Potdevin convoque tout le staff technique de Grenoble et livre un grand discours de remotivation générale. Objectif : « leur flanquer la trouille ! Leur dire qu'on va dans le mur avec une telle qualité de service ! Ouvrir leurs yeux ! »

Autre problème de taille à régler : il n'existe pas de *middle management* au sein de l'équipe grenobloise. L'organisation est binaire, avec les dirigeants d'un côté – Rémy Amouroux, Christophe Odin, Mauricio Lopez – et les développeurs de l'autre. L'équipe de direction à Grenoble recrute rapidement de nouveaux talents : Laurent Gatignol, ancien de Microsoft et de Sema, qui prend le poste de directeur technique, et Jean-Marc Darrigol, qui devient responsable de l'offre « marque blanche » dédiée aux portails. Parallèlement, Jean-Marc Potdevin met en place une structure Qualité et scinde le centre de Grenoble en deux divisions autonomes : une équipe R&D et une équipe production qui sera animée par Thomas Sarrazin, l'ancien patron de l'IT à la Bourse de Paris. Tout est réuni pour faire de Grenoble un centre de développement de technologie de pointe qui sera le « poumon » de Kelkoo pendant les quatre années à venir.



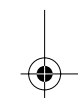
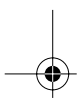
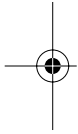
*Dominique Vidal : l'éminence grise*

Depuis le tour de table de deux millions trois cent mille euros, Dominique Vidal est très présent aux côtés de Pierre Chappaz. Voyant les débuts difficiles et la première mouture du site qui ne répond pas à toutes ses promesses, Michel Dahan et lui réunissent tout le monde en décembre et décident de mettre un coup de booster. Il faut casser l'accord d'exclusivité sur les petites annonces avec Voila, lancer la première version du site et mettre toute l'énergie dans la bataille. Sous l'impulsion de Michel Dahan, le développement européen est accéléré et la venue de Jean-Fabrice Mathieu validée. Pierre Chappaz a déjà engagé beaucoup de moyens pour que le bébé prenne forme, et ce n'est pas fini. En février-mars 2000, deux événements concomitants poursuivent d'approfondir la relation entre Chappaz et Vidal : le deuxième tiroir de la levée de fonds et les premières opérations de croissance externe. « Contrairement aux pratiques habituelles des investisseurs français, j'aimais être sur le terrain, au cœur de notre investissement. C'est Michel Dahan qui m'a imprégné de ses méthodes, faisant la synthèse de ses observations des capitaux-risqueurs américains et de ses années en tant qu'entrepreneur<sup>38</sup> », explique Dominique Vidal.

Boucler la deuxième partie du financement est chose simple, une formalité, grâce à l'aide précieuse de Pedro Mendoza et Samira Friggeri, avocate associée du cabinet Orsay, que Michel Dahan et Frédéric Humbert avaient placée chez Kelkoo dès la première semaine.

---

38. Michel Dahan dirigea, de 1987 à 1995, l'éditeur de logiciels Saari, fondé par Jean Guetta, avant de vendre l'entreprise à Sage.





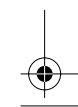
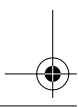
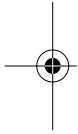
En revanche, les premières opérations de fusions-acquisitions représentent un tout autre enjeu, et Pedro Mendoza lui-même ne se sent pas de mener l'affaire seul. Il souffle l'idée à Pierre Chappaz d'intégrer Dominique Vidal et dans le même temps continue son lobbying personnalisé auprès du capital-risqueur de Banexi afin qu'il modifie son destin. « Tout naturellement, un vendredi de mars, alors que nous discutons de l'affaire espagnole, Pierre me demande ce que j'attends pour monter à bord comme CFO<sup>39</sup>... », raconte Dominique Vidal. Je n'avais jamais touché à Internet opérationnellement, je n'étais pas formé à la finance d'entreprise, mais je commençais à bien connaître ce projet et l'équipe en place. J'en ai discuté pendant le week-end avec ma femme, qui m'a dit de faire ce que je voulais. Le lundi je dis d'accord. »

Selon Samira « il était évident que Vidal allait rejoindre Kelkoo, il fonctionnait tellement bien avec Pierre. Ça sautait aux yeux de tout le monde. Je lui avais même demandé si ça ne l'intéresserait pas et il avait esquivé la question. »

Comment Michel Dahan réagit-il à cette décision ? Il est très rare, en France, de voir un capital-risqueur rejoindre une de ses participations. Peut-on laisser partir un de ses meilleurs éléments quand on a déjà tant investi dans le projet ? « Cela s'est passé simplement, explique Dominique Vidal, il a eu du mal à l'avaler, et on ne peut pas dire qu'il fut réjoui de cette nouvelle. Mais il a eu l'intelligence de comprendre qu'il ne pourrait pas me retenir et que, d'une certaine manière, c'était sans doute bon pour son investissement. » Michel Dahan lui-même rajoute : « Il m'a

---

39. CFO : Chief Financial Officer, l'équivalent du directeur financier.





fallu quelques minutes pour admettre que c'était à la fois une chance et un risque, mais que cette décision faisait totalement corps avec l'aventure. Mais c'était un coup de maître de Pierre de me piquer Dominique. Et un joli pari de la part de Dominique, mais il a fait école puisqu'il fut remplacé chez nous par Fabrice Robert qui a depuis rejoint... Keljob<sup>40</sup> ! » Dominique Vidal rejoint Kelkoo en tant que CFO le 27 mars 2000 et retrouve par hasard, le jour même de sa signature chez Kelkoo, son ex-collègue de chez Schlumberger, Jean-Marc Potdevin, qui vient d'intégrer l'équipe. « La contribution de Dominique au projet Kelkoo était tellement évidente qu'on le considérait depuis longtemps comme un cofondateur », commente Rémy Amoureux.

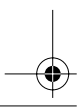
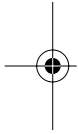
Pour Frédéric Humbert, le duo Chappaz-Vidal est le premier élément explicatif de la réussite de l'aventure Kelkoo : « En bientôt six ans de capital-risque, je n'ai jamais vu un binôme aussi efficace et performant. Du vrai bonheur pour un investisseur. » Selon Jérôme Mercier, « c'est le principal facteur de succès de l'entreprise. Avec eux, nous étions tous à bonne école. »

D'un côté le visionnaire passionné et proche des médias, de l'autre l'homme des chiffres, efficace et discret. Une complémentarité unique en son genre qui naît progressivement et se transforme doucement en une amitié retenue et une confiance réciproque totale.

« Mais tout n'est pas si rose, ajoute Gard Jenssen, dirigeant de la société ZoomIt. Pierre et Dominique peuvent rentrer dans des colères noires l'un envers l'autre ou envers

---

40. Keljob.com : une autre participation de la Banexi, spécialisée dans la recherche d'emploi sur Internet.







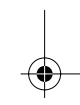
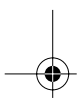
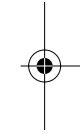
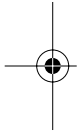
leurs employés. Il n'était pas rare que Pierre passe des soufflantes à Jean-Marc Potdevin ou à moi-même lorsqu'il n'était pas satisfait du produit ou du design du site Internet. Pierre pouvait être le meilleur patron du monde, mais aussi le plus pointilleux et le plus colérique. »

Laurent Gatignol se souvient d'un mail envoyé par Pierre à toutes les équipes de Grenoble vers trois heures du matin : « Que se passe t-il sur le site ? La page d'accueil est complètement défigurée ! Comment pouvons nous produire de telles horreurs ? » demandait Chappaz en caractères rouges, de taille 24. « Après vérification, il s'avère que nous avons en effet décalé le logo Kelkoo sur la page d'accueil d'un pixel<sup>41</sup> sur la gauche et que ce logo ne figurait pas dans l'alignement de la colonne du milieu. Pour Chappaz, c'était le pixel de trop ! Il faisait une fixation. Aujourd'hui, c'est devenu le sujet de blagues récurrentes en interne, mais sur le coup, Pierre était furieux. »

En mars 2000, l'équipe dirigeante de Kelkoo, à quelques détails près, prend sa forme définitive et rentre dans une période de croissance active, menant de front divers projets. Le développement européen, la campagne de communication, le bouclage du premier tour de table, la préparation du second, la recherche de revenus et l'optimisation de la technologie et du site. L'année 2000 s'annonce pour chacun d'entre eux comme une année exceptionnellement dure en investissement personnel, d'autant qu'aux États-Unis, la bulle Internet commence à montrer ses premiers signes d'essoufflement...

---

41. Pixel : Le pixel est l'unité de base d'une image numérique, inférieure à 1 millimètre.





### *La campagne de publicité de février-mars 2000*

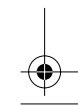
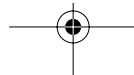
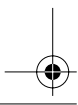
Deux millions d'euros sur la France : tel est le montant du budget prévu pour le marketing et la communication en 2000, comprenant un million d'euros pour la seule campagne de lancement de février-mars.

Pierre Chappaz et Jérôme Mercier veulent frapper fort pour imposer la marque et verrouiller le marché d'entrée de jeu.

Quand on connaît le montant du premier tour de table (2,2 millions d'euros), on imagine le niveau de confiance installé entre les équipes Kelkoo et leurs investisseurs. Ce montant signifie également que la société dépense rapidement le capital levé quelques mois plus tôt, sans réelles garanties quant à la pérennité de l'entreprise. Kelkoo parie fortement sur le bouclage rapide d'une levée de fonds plus conséquente.

Jérôme Mercier a été appelé à la tête du marketing en raison de ses capacités à innover démontrées au côté de Pierre Chappaz lors des années IBM. Ensemble, ils souhaitent d'une part lancer une campagne *corporate* pour convaincre leurs clients – les marchands du Net –, et d'autre part une campagne grand public pour attirer les internautes sur le site.

Pour le dossier corporate, Jérôme Mercier saisit tout d'abord l'opportunité de créer, en partenariat avec *Le Figaro Entreprises*, IBM et Ernst & Young, un événement dédié à l'intermédiation sur Internet : les Trophées de l'e-commerce. « La boîte n'a pas trois mois que nous pouvons déjà nous présenter publiquement au niveau d'institutions de référence, explique Jérôme Mercier. On s'appuie sur la notoriété de ces marques pour asseoir la nôtre. » Dans le même temps,



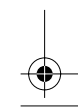
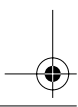
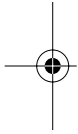


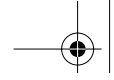
il passe des accord avec *Le Figaro* pour être sponsor de la page « Catégories » du cahier Internet. « Tous les lundis, Kelkoo vient raconter aux lecteurs du *Figaro* une aventure Internet réussie dans différents secteurs comme la vente de fleurs, de produits alimentaires, de cadeaux de mariage, etc. Nous donnons rapidement l'image de l'expert, placé au-dessus du lot pour parler d'un marché qu'il maîtrise dans son ensemble. » Parallèlement, Pierre Chappaz s'occupe des relations presse, média avec lequel il a toujours développé une réelle connivence. Aidé en cela par plusieurs agences de relations presse, dont l'agence Escale Consulting, il véhicule comme un seul homme le discours et les ambitions de l'entreprise. « Pierre Chappaz = Kelkoo, c'est une stratégie de communication, explique Jérôme Mercier. L'entreprise doit parler d'une seule voix et il ne fallait pas diluer la puissance du patron en donnant une part de voix aux managers. On était là pour faire briller une marque. »

Pour la communication grand public, et face au défi que représente le lancement d'un produit nouveau sur un marché immature et en pleine cacophonie publicitaire, la conviction du jeune manager est simple : « Il faut créer une campagne émergente pour acquérir immédiatement une forte notoriété, se faire repérer des internautes, impressionner les investisseurs. » D'autant plus que Pierre Chappaz est très clair sur le sujet : « Quand il s'agit de mon argent, je veux qu'on entende et qu'on retienne ma marque, pas question de faire dans la poésie conceptuelle ! » Jérôme Mercier organise un appel d'offres direct<sup>42</sup>. Il n'a que deux mois devant lui et n'a donc pas le temps de créer une « long

---

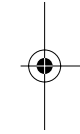
42. Sans passer par une société spécialisée dans les appels d'offres, garantie d'une compétition équitable et maîtrisée dans la méthode.





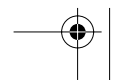
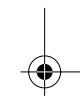
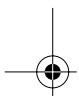
list<sup>43</sup> », mais il souhaite démontrer aux investisseurs sa capacité à délivrer. Jérôme Mercier sélectionne quatre agences avec lesquelles il se sent en affinité : Ogilvy, FCB, DDB et l'agence Business.

Tandis que les quatre agences sont briefées depuis quelques jours et planchent sur le sujet, une cinquième agence demande de façon très pressante la possibilité de participer à la compétition. Jérôme Mercier ne trouve pas l'idée juste, il a déjà passé beaucoup de temps en réunions de briefing et la différence de délais entre les agences ne lui paraît pas équitable. Cependant, Pierre Chappaz estime dommage de se priver de l'expertise d'une agence prestigieuse et convainc Jérôme de la faire entrer dans le jeu. Il voit donc les responsables de l'agence à qui il déroule consciencieusement la stratégie de communication, le « pitch » Kelkoo. À la fin de l'exposé, et seulement à la fin, la personne qu'il a en face de lui se déclare très intéressée, confirme qu'elle a une grande confiance en Kelkoo et que, travaillant pour le concurrent Toobo.com, elle connaît bien le marché et serait prête à changer de cheval si elle obtenait le budget. « Sur le moment je n'en reviens pas, confie Jérôme, la fille m'annonce tranquillement, après que je lui ai expliqué toute la stratégie de l'entreprise sur deux ans, qu'elle travaille pour mon concurrent direct et qu'elle est prête à le trahir en échange de garanties sérieuses ! » Scandalisé par ces pratiques, il coupe court aux discussions et écrit dans la foulée à *CB News* une longue lettre racontant l'épisode. L'hebdomadaire spécialisé ne diffuse rien, pas le moindre écho de l'affaire. « C'est une corporation très étroite. Critiquer l'un de ses membres, c'est



---

43. Première liste d'agences pouvant aller jusqu'à douze candidats, sélectionnés dans un premier temps d'après la qualité de leur présentation.





critiquer l'ensemble, vexer le lectorat, menacer les ventes, perdre des annonceurs, etc. » Quelques jours plus tard, Jérôme Mercier reçoit une boîte de chocolats en guise d'excuses. Pierre Chappaz, toujours positif, trouve le geste plutôt *fair play* et s'apprête à ouvrir la boîte, mais Jérôme l'en empêche fermement et la renvoie par coursier à son expéditeur. Affaire classée.

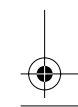
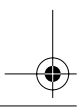
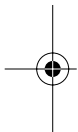
Les quatre agences en compétition présentent leur travail. Jérôme Mercier penche rapidement pour l'approche de Business, l'agence d'Éric Bousquet<sup>44</sup>, « un vieux de la vieille qui privilégie depuis toujours l'efficacité à l'exigence d'une créativité imposée ». L'agence Business est célèbre, entre autres, pour ses pubs Ovomaltine, Juvamine, VU, Cachou Lajaunie, etc., des publicités courtes et percutantes qui proposent bien souvent une répétition massive de la marque en vue de sa mémorisation par le public. Business est également connue pour ses plans médias décalés, exploitant des créneaux horaires inoccupés et des tarifs allégés, jouant davantage sur la surprise et le matraquage des messages que sur une présence en *prime time*, noyée parmi tant d'autres.

Pour Kelkoo, l'agence Business recommande d'investir dans des spots courts de huit secondes, de jouer la répétition dans la même coupure publicitaire. L'agence Business crée de surcroît un personnage fort à l'accent suisse, un peu perturbé, qui cherche des coucous en martelant une accroche lancinante et répétitive : « Kelkoo trouve tout au meilleur coût. »

Le principe est simple : faire rentrer le message de l'économie en force et valoriser la marque. « Un Suisse qui parle d'argent, on peut le croire, non ? », explique Bousquet à

---

44. Cofondée par Thierry Ardisson.

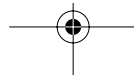
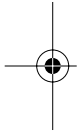




Mercier. En dehors de la proposition de Business, le conseil de surveillance de Kelkoo apprécie également les créations de DDB, plus fines dans leur approche et tout autant séduisantes. Ogilvy et FCB, malgré la qualité de leur présentation, sont rapidement écartées. C'est finalement l'agence Business qui est retenue. Dans la foulée, Jérôme Mercier rencontre Éric Bousquet et le courant passe immédiatement : « Malgré son expérience et sa réputation, il ne me prend pas de haut, explique Mercier. Nous parlons de la marque Kelkoo, qui est signifiante et constitue une excellente base de communication. Éric Bousquet démontre des réflexes de professionnel efficace. Il n'y a aucun frein à notre collaboration. »

Le spot Kelkoo, qui dure huit secondes, est diffusé en boucle sur toutes les chaînes nationales pendant un mois. Business parvient à négocier trois passages de huit secondes dans la même coupure publicitaire, démontrant une vraie différence dans le paysage audiovisuel. En vingt-quatre secondes, le téléspectateur entend prononcer Kelkoo douze fois !

« Qu'on aime ou qu'on déteste, ce qui compte c'est qu'on parle de vous », conclut Jérôme Mercier. Les déclinaisons radio et presse viennent rapidement compléter le dispositif et une deuxième vague de spots enrichit le discours par métiers, avec la mise en avant de certains produits porteurs : le lave-vaisselle, les voyages et l'ordinateur notamment. Suite à une intervention du BVP (le Bureau de vérification de la publicité), qui trouve que le premier slogan est « trompeur », Mercier et l'agence Business décident de mettre l' emphase sur le comparatif davantage que sur la recherche : « Kelkoo compare tous les prix d'un coup ! », un





2000

95

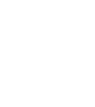
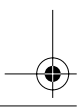
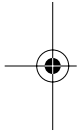
slogan qui restera dans les mémoires. Des « focus groups » ont très clairement prouvé que le taux de reconnaissance spontanée sur la marque était très élevé et donc que la campagne, sur cet aspect, avait touché son but. À l'été 2000, tout le monde connaît Kelkoo. Au même moment, les concurrents français de Kelkoo lancent des campagnes de trente secondes qui s'avèrent moins efficaces, plus chères, beaucoup plus conceptuelles. Le résultat est sans appel : le trafic explose et permet à Kelkoo de se positionner comme le guide d'achat leader aux yeux des marchands français.

### *Les effets de la campagne*

Du jour au lendemain, les sites marchands du Net montrent un intérêt certain pour ce site dont tout le monde parle et qui expose visiblement ses moyens et ambitions dans les médias. Kelkoo devient le leader en France en termes de pages vues et de visiteurs uniques, grâce aux effets conjugués d'une excellente campagne de publicité, d'une progression rapide de la qualité du service, du retard et des erreurs des concurrents et d'une rapidité d'action exceptionnelle. Le message est parfaitement passé auprès des marchands : Kelkoo joue dans la cour des grands.

Cependant Kelkoo doit affronter une critique récurrente de la part de certaines grosses enseignes et entreprises de distribution : à force de comparer les prix, ce site ne risque-t-il pas de tirer le marché vers le bas ?

Sous l'influence de Pierre Chappaz, le discours commercial est alors complètement repensé et valorisé : Kelkoo vend de l'internaute qualifié, avec une forte intention d'achat. Le discours est double : pour le grand public,





Kelkoo sert à acheter moins cher ; pour les marchands, Kelkoo sert à vendre plus. Imparable !

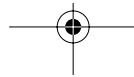
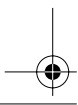
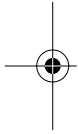
## Les premières acquisitions : Get Big Fast!

### *Espagne : Dondecomprar*

La mission de Jean-Fabrice Mathieu, insufflée par Michel Dahan et intégrée comme prioritaire par Chappaz, est de construire rapidement une société européenne. Ils se donnent un an, à partir de septembre 1999, pour devenir le leader européen. « Qu'importe la dilution ! » Michel Dahan suggère même d'organiser une grande messe à Paris, réunion de tous les guide d'achats européens où viendraient échanger les meilleurs de chaque pays.

Objectif : signer des accords de partenariats ou de rapprochement en fin de meeting, aller vite. Selon Jean-Fabrice Mathieu, « cette idée, séduisante sur le papier (et certainement plus économique), ne pouvait fonctionner. Une fois les premières discussions amorcées au téléphone et par mail, la plupart de nos interlocuteurs voulaient travailler de façon personnalisée, en face-à-face. »

Par des recherches sur Internet et en utilisant une base de prospection qu'il élabore lui-même, Jean-Fabrice Mathieu prend contact avec toutes les sociétés européennes ayant trait, de près ou de loin, avec le cœur de métier de Kelkoo. Des moteurs de recherche proposant du lien shopping, des sites d'achats groupés, des sites de couponing, des places de marché, et évidemment d'autres shopbots comme Dealtime en Angleterre ou Toobo en France : « C'était le Far-West ! » se souvient Jean-Fabrice. Toutes les start-up européennes



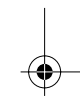
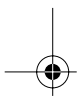
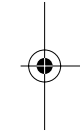
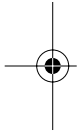




étaient en train de réfléchir à des déclinaisons et des évolutions de leur offre. « À l'époque, et tandis que nous sommes une dizaine dans des locaux neufs, sans clients ni revenus, je me présente comme le leader français du shopbot et futur grand acteur européen. C'est l'application sur le terrain de la fameuse théorie de la prophétie autoréalisatrice : fixer des objectifs très élevés, car la nature est ainsi faite qu'on finit toujours par les atteindre. Considérant que des gens motivés, efficaces et consciencieux atteignent leurs objectifs, pourquoi se limiter ? »

Parmi toutes les pistes possibles, les pourparlers avec Dondecomprar, le site leader en Espagne, commencent à porter leurs fruits. Pierre Chappaz et Jean-Fabrice Mathieu se rendent en Espagne à la rencontre de Carlos Dexeus, président de Netjuice, actionnaire majoritaire de la société, et Jorge Juan Garcia, le fondateur de Dondecomprar.

« Nous sommes impressionnés par le lieu et par les hommes, avoue Jean-Fabrice Mathieu, et rapidement convaincus de la qualité de l'affaire. Il y règne une ambiance très haut de gamme, ultraconnectée, avec plein de jeunes diplômés dans tous les coins, accompagnés d'anciens consultants de haut vol. Le courant passe bien entre Chappaz et Dexeus. Nous rentrons satisfaits et décidés à convaincre Vidal et Dahan. » Séduits mais vigilants, les deux investisseurs de la Banexi se rendent rapidement à Madrid pour en avoir le cœur net et signer l'affaire s'il le faut. Comme le dit Dominique Vidal, « une acquisition se fait au premier rendez-vous ou ne se fait pas ! ». C'est le scénario espagnol. Pourtant, Dahan et Vidal évoquent quelques réticences à cet échange de parts : le marché espagnol est réduit et ne paraît pas mûr, il n'y a aucune garantie de trouver des marchands et pour le



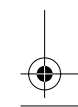
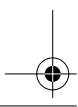
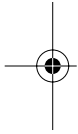


moment il n'offre pas de réel chiffre d'affaires. En revanche, Internet est bien développé dans le pays, Dondecomprar possède un capital important, une technologie intéressante et déjà des bureaux au Brésil. Le site espagnol veut devenir le shopbot de référence du monde hispanophone. Rapidement, le conseil de surveillance valide le projet de fusion-acquisition avec Dondecomprar. Il faut maintenant décider du prix à payer et du partage des parts de la future entité Kelkoo-Dondecomprar.

### *Le partage du capital*

Madrid, salle de réunion chez Dondecomprar. Carlos Dexeus ouvre le bal à 50 % Kelkoo/50 % Dondecomprar. L'offre évolue très vite vers un 60/40 et, après quelques échanges rapides, Carlos Dexeus, qui s'avère être un négociateur redoutable, obtient 55 % Kelkoo/45 % Dondecomprar : « done deal », dit Michel Dahan. Kelkoo vient de s'ouvrir les portes du Web hispanophone.

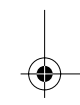
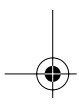
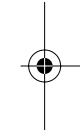
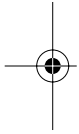
« C'est incroyable, ajoute Jean-Fabrice Mathieu, Banexi et Innovacom se prennent 45 % de dilution ». Avec le recul, le deal espagnol apparaît comme une très mauvaise affaire d'un point de vue financier, le marché espagnol représentant aujourd'hui moins de 3 % du chiffre d'affaires de Kelkoo. Mais cette acquisition démontre l'ambition et l'énergie que met Kelkoo à vouloir devenir rapidement un acteur majeur à l'international. Et, autre atout, les investisseurs de Dondecomprar s'engagent à suivre massivement les prochains tours de financement de la nouvelle entité, ce qui permet de « sécuriser le risque "cash" », comme l'explique Pierre Chap-paz, signifiant qu'il se dégage ainsi l'esprit pour quelques





temps des contraintes financières. « Toutes les start-up de l'époque se demandaient si elles allaient finir le mois. Nous avons levé en tout plus de 60 millions d'euros pour rayer définitivement ce souci de notre esprit et passer à l'essentiel : le produit et les clients. » Tous les actionnaires voient donc leur pourcentage du capital quasiment divisé par deux. C'est le prix à payer pour devenir, semble-t-il, le futur shopbot de référence du monde hispanophone. NetJuice, principal actionnaire de Dondecomprar, devient l'actionnaire principal du nouveau groupe avec 38 % du capital, Banexi Ventures (BNP Paribas) et Innovacom (France Télécom) se partagent 26 %. Les différents fondateurs des deux enseignes Kelkoo et Dondecomprar détiennent quant à eux 36 % du capital du groupe.

« Ce deal a été fait pour toutes les mauvaises raisons, affirme Jean-Fabrice Mathieu ; on s'attendait à faire du chiffre rapidement, mais en fait il n'y avait pas de marchands et pas de consommateurs en ligne en Espagne. En revanche, ça nous a donné une forte visibilité au bon moment. » Une fois l'accord de principe établi, il faut se dépêcher d'avancer et de régler les formalités. La méthode ? Annoncer à la presse une conférence quinze jours plus tard, fixer une date et se débrouiller coûte que coûte pour que la signature ait bien eu lieu. Pour relever le défi, Dominique Vidal peut compter sur Pedro Mendoza et Samira Friggeri, qui accompagne le démarrage des actions internationales. En parlant de Samira Friggeri, Dominique Vidal déclare « qu'elle est notre mère à tous, brillante et autonome, capable de régler les problèmes juridiques et de manier Excel à la fois, ce qui est une qualité rare pour un avocat ». Ensemble, ils travaillent jour et nuit pour élaborer sur le papier ce que sera le futur Kelkoo ainsi





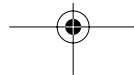
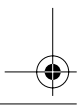
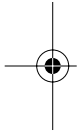
constitué. Dans le même temps se règlent les dossiers critiques : l'avenir de la technologie, les titres et les salaires des dirigeants, l'emplacement du siège, le maintien de la marque. « Le problème, explique Jean-Fabrice Mathieu, c'est que nous traitons le sujet comme si c'était une fusion alors qu'il s'agit bel et bien d'une acquisition. Nous maintenons notre marque grâce à une simili étude de marché très favorable à Kelkoo, conservons le siège à Paris, mettons la technologie dans les mains des Grenoblois et distribuons les rôles. Carlos Dexeus devient président du conseil de surveillance et Jorge Juan Garcia Managing Director pour Kelkoo Espagne. »

Côté technique, c'est Jean-Marc Potdevin, nommé responsable de la R&D de la nouvelle entité, qui se charge de la fusion des deux technologies. « Au départ, explique Rémy Amouroux, les Espagnols voulaient complètement "squeezer" le centre de Grenoble, en faire un prestataire de service externe. L'équipe technique de Dondecomprar était très repliée sur elle-même, et ils venaient d'embaucher une star de l'Internet en Espagne. Évidemment, je ne l'entendais pas comme ça. La star n'a pas fait long feu face à Jean-Marc. Très vite, on a pris le dessus techniquement. »

Dominique Vidal et Pedro Mendoza bouclent le dossier le 12 avril 2000 : la fusion devient opérationnelle durant l'été. Elle valorise le nouveau Kelkoo à plus de 20 millions d'euros, quatre mois à peine après la création de la société.

### *Angleterre : Shoptmart*

Parallèlement à l'acquisition espagnole, Jean-Fabrice Mathieu et Pierre Chappaz avancent sur le dossier anglais en

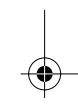
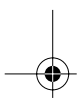
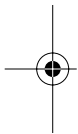


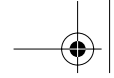


entamant des discussions très positives avec Shoptmart, le leader anglais des guides d'achats sur Internet. Shoptmart développe un véritable business, réalise du chiffre d'affaires et possède déjà une forte audience. « On risque d'être très minoritaires », lance Pierre Chappaz en analysant les résultats de leur concurrent britannique. Ils se rendent tout de même en Angleterre rencontrer les frères Gestetner, dirigeants fondateurs de Shoptmart. « Et là, surprise ! Ils nous prennent à notre propre jeu, raconte Jean-Fabrice Mathieu. Ils nous proposent un échange d'actions. Sur la base d'une entrée en Bourse prévue en mai 2000, et partant d'une valorisation de Shoptmart à 115 millions d'euros, ils nous accordent entre 10 et 20 % de la société fusionnée. Les deux hommes sont des jeunes loups très fortunés, membres de la famille Gestetner, célèbre pour son commerce de machines de bureaux. »

Nous sommes en mars 2000 et, après seulement quatre mois d'existence de Kelkoo, le leader anglais du shopbot valorise à sa façon l'entreprise française à hauteur de seize millions d'euros, soit cinq fois moins que Shoptmart.

Pierre Chappaz ne réagit pas très « positivement » à cette offre. « Ils étaient terriblement arrogants et incapables de laisser la moindre chance à une quelconque négociation », ajoute-t-il. Désormais, Shoptmart devient la cible, l'ennemi numéro un : « À ce moment-là, un de mes objectifs principaux sera de détruire Shoptmart », avoue Pierre Chappaz. Il revient vers eux et déclare : « Nous refusons votre deal, et nous allons vous sortir du marché dans les deux prochaines années ». « Encore une prophétie autoréalisatrice », analyse Jean-Fabrice Mathieu. Après cette première tentative





d'approche à l'amiable, éliminer Shopsmart devient une véritable obsession pour Chappaz.

*Rencontre avec un bon génie*

Le deal avec le numéro un ne pouvant se faire, ils se tournent vers le numéro deux, Shopgenie.

Le 8 février 2000, Philip Wilkinson, le fondateur de Shopgenie reçoit le mail suivant de Pierre Chappaz :

Cher Philip,

Notre société édite un guide d'achat sur Internet, Kelkoo.com, qui permet, entre autres services, de comparer les prix. Notre site est leader sur le marché français et des versions en Angleterre, Allemagne, Espagne et Italie devraient suivre prochainement.

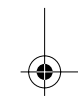
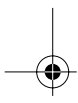
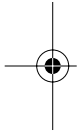
Votre site a retenu notre attention et nous croyons qu'il peut y avoir des synergies entre nos deux sociétés qui permettraient de créer de la valeur pour nos actionnaires et nos employés respectifs.

Notre technologie, issue des laboratoires de l'Inria, est propriétaire et nous comptons la BNP et France Télécom parmi nos actionnaires.

Ensemble, nous pourrions devenir le LEADER EUROPÉEN très rapidement.

Nous sommes conscient que cette approche est quelque peu inhabituelle, mais les enjeux sont considérables et nous privilégions l'efficacité à la forme.

Si vous souhaitez nous rencontrer, merci de contacter Jean-Fabrice Mathieu, le directeur de Kelkoo à l'international.





2000

103

C'est clairement une opportunité que nous ne devons pas manquer.

Cordialement,  
Pierre Chappaz  
PDG

Le lendemain, Philip Wilkinson leur répond :

Cher Pierre et Jean-Fabrice,

Merci pour votre e-mail. Nous l'avons lu avec le plus grand intérêt. Avec notre expertise du marché anglais et votre part de marché en France, nous pourrions en effet construire très vite le leader européen des guides d'achats. Je ne vous cache pas que nous sommes actuellement en discussion avec d'autres partenaires potentiels, mais nous sommes très intéressés par votre proposition.

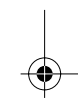
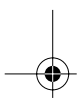
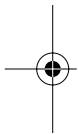
Notre technologie est aussi propriétaire et nous prévoyons de sortir deux nouveaux produits avant la fin de l'année.

Comment avancer le plus vite possible sur le sujet ?

Cordialement,  
Philip Wilkinson  
PDG

Très vite, Jean-Fabrice rencontre l'équipe de Shopgenie dans ses locaux de la banlieue de Londres. Équipe qui vient à son tour rencontrer les fondateurs de Kelkoo à Paris.

« Wilkinson était certes très jeune mais brillant, avec un fort potentiel entrepreneurial, et il avait su recruter les bonnes personnes », décrit Jean-Fabrice Mathieu. De son côté Philip Wilkinson se souvient : « Nous avons rencontré les





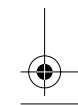
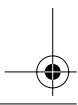
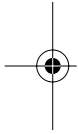
gens de Kelkoo à Paris, nous étions presque tous venus. Le premier constat était que nous étions tous beaucoup plus jeunes qu'eux. Ensuite nous étions envoûtés par le discours de Pierre Chappaz qui nous vendait sa vision européenne. En une journée, nous étions tous convaincus qu'il fallait nous marier, et puis on avait tous les deux un ennemi commun : Shopsmart... »

Un mois après leur première rencontre, Kelkoo et Shopgenie signent donc un accord de fusion.

« À cette époque, le calcul de la valeur de chacun est plus facile car nous disposons de métriques pour évaluer notre nombre de visiteurs uniques et d'utilisateurs : nous avons levé tant d'argent et eux tant, ils ont tant de cash en banque et nous tant, voilà ce que nous savons faire et voilà ce qu'ils savent faire. Nous formalisons une sorte de grande radioscopie et tirons des conséquences. Shopgenie a moins d'audience que Kelkoo, mais les deux équipes sont compatibles et travaillent avec la même passion. »

Jean-Marc Potdevin se rappelle de l'audit d'acquisition de Shopgenie : « Leur site était tenu à bout de bras par Lyndon Hearn, leur directeur technique. Avec peu de moyens, il maintenait le site en vie. Lui aussi était très jeune, mais je le trouvais bon, capable de monter en puissance rapidement. »

Les négociations se font assez rapidement et dans d'excellentes conditions : le deal se signe sur la base 85 % Kelkoo/15 % Shopgenie. Les jeunes Anglais sont défendus par l'avocat de la famille de Wilkinson, un homme très efficace mais plutôt spécialisé dans les transactions immobilières. En face, Samira Friggeri fait office de poids lourd. Sans doute mal à l'aise face à ce déséquilibre, peut-être dépassé par le geste qu'il s'apprête à commettre, Philip Wilkinson ne







2000

105

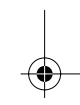
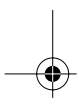
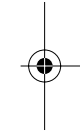
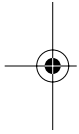
se rend pas à la signature prévue à Paris. « Je suis donc allé le chercher moi même ! », se rappelle, sourire aux lèvres, Jean-Fabrice Mathieu. « J'ai pris le premier avion pour l'Angleterre et je l'ai fait signer à l'aéroport d'Heathrow. Wilkinson m'a expliqué qu'il avait eu besoin de plus de temps pour relire tous les contrats... Dans la foulée, j'ai décollé pour Nice où m'attendait l'un des actionnaires de Shopgenie qui vivait à Monaco. Nous avons signé les papiers dans sa Jaguar. Je suis ensuite directement rentré à Paris avec les contrats sous le bras. C'était fait. » Dans les mois qui suivent, le leader Shopterm rencontre rapidement de grosses difficultés. Comme le raconte Christophe Odin, « Shopterm a été vendu un an plus tard une poignée de livres à la Barclay's ; nous avons récupéré leur nom de domaine et leur trafic pour dix mille euros. »

Pour Jeremy Crooks, le « business developer » de Kelkoo en Angleterre, cette situation est irréaliste : « Je n'y croyais pas. Shopterm était cent fois plus gros que nous en 2000. On était David et ils étaient Goliath, et au final on a pu bénéficier de tout leur travail pour trois fois rien. »

Pierre Chappaz conclut : « Ils étaient arrivés trop tôt sur le marché et leur technologie comme leur modèle de business étaient primitifs. Ils louaient l'espace comme une galerie et n'ont pas su prendre le virage du clic... clac ! »

### *Le lancement de la campagne de pub à l'international*

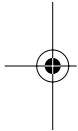
Fort de son succès, la création de l'agence Business sera exploitée par la suite dans d'autres pays d'Europe, tout d'abord en Italie. En Angleterre et en Espagne, c'est le spot de DDB qui est repêché et lancé en mars 2000, ne rencon-





trant pas la même réussite. Dans ce spot plus subtil, on peut voir un homme en train d'uriner dans des toilettes publiques. À ses côtés, un homme plus petit observe clairement là où il ne faut pas et rigole doucement. Le *claim* « Comparing is natural » finit de démontrer l'avantage principal de l'offre Kelkoo. « C'est de l'humour anglais, dit le responsable de DDB, le public va adorer. »

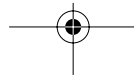
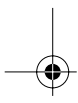
« Humour typiquement continental... », disent les journaux anglais, qui critiquent durement la campagne. Le spot ne fonctionne pas. Financée par la deuxième tranche de la levée de fonds initiale (auprès des investisseurs historiques), la campagne anglaise s'avère très coûteuse et les résultats ne sont pas à la hauteur de ceux obtenus en France et en Italie.



### *L'éclatement de la bulle - la deuxième levée de fonds*

À la fin du printemps 2000, Kelkoo a donc acquis Dondecomprar et Shopgenie, effectué un recrutement efficace, investi près de 2,2 millions d'euros en communication et poursuivi les embauches à tour de bras.

« On recrutait surtout des jeunes, passionnés par l'Internet et capables de réagir vite. Dans toute ma carrière, je n'ai jamais regardé les diplômes, uniquement la curiosité, la passion et l'envie », se souvient Pierre Chappaz. Pour Pedro Mendoza, « tous les recrutements étaient soumis systématiquement à Pierre Chappaz et à Dominique Vidal. C'était parfois difficile car les profils qui plaisaient à Chappaz ne plaisaient pas forcément à Dominique Vidal, et vice-versa. »

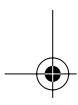
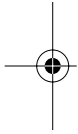




Le binôme Chappaz-Vidal, ce sont aussi deux styles de management différents : « Les gens travaillent pour Pierre parce qu'il les inspire, alors qu'ils travaillent pour Dominique afin de lui démontrer qu'ils sont capables d'atteindre les objectifs fixés », analyse Glen Dury, l'actuel patron de Kelkoo UK. L'entreprise atteint vite les 100 collaborateurs, 13 nationalités y sont représentées : « C'est aussi une des grandes valeurs de Kelkoo : la diversité », conclut Mendoza.

Côté revenus, Kelkoo n'a qu'une poignée de clients. Parmi eux, le premier à faire confiance au comparateur est Rueducommerce.com, le site spécialisé dans la vente de matériel électronique fondé par Patrick Jacquemin ; il achète de la publicité sur Kelkoo pour trois mille euros par mois.

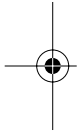
Pierre Gaudet, qui s'était montré sceptique sur l'achat espagnol et les dépenses somptueuses en publicité, se dit « qu'il y a bien un moment où il va falloir payer tout ça » et redouble d'efforts pour construire des offres packagées sur le modèle des partenariats B2B qu'il a vu prospérer chez IBM. Il crée les offres forfaitaires Platinum, Gold et Silver, packages d'une grande simplicité construits pour une moitié sur les *leads* commerciaux apportés, pour l'autre sur une forme de taxe de présence. « On vendait ce droit de présence sur le site en expliquant aux marchands que nous avions dépensé 2 millions d'euros en publicité, et ce qui était bon pour notre trafic, était bon pour eux », se souvient Gaudet. Pierre parcourra l'Europe au fur et à mesure des acquisitions pour proposer à tous ces mêmes packages et les argumentaires de vente associés. À son grand étonnement, en dehors de la France, les forces commerciales exécutent et sans discuter. « Et ça marche ! explique Gaudet. Le chiffre d'affaires des filiales commence à décoller. »





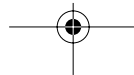
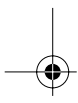
À partir du mois d'avril 2000, galvanisés par la gigantesque campagne de publicité lancée par Kelkoo, les marchands s'intéressent à ces offres de plus près, permettant à Kelkoo de compter plus de 150 clients à la fin du mois de juin. « Pour la première fois, dit Pierre Chappaz, on se retrouve avec un vrai revenu mensuel ! »

Dans le même temps, le Nasdaq montre des signes clairs d'essoufflement et perd 18 % entre mars et avril 2000. Outre-Atlantique, les marchés n'ont plus la foi dans l'Internet grand public ! En Europe, le site suédois Boo.com provoque le premier grand traumatisme auprès des médias et des investisseurs. Ce site de vente de vêtements en ligne, qui avait levé 120 millions d'euros en quelques semaines auprès d'industriels aussi prestigieux que Bernard Arnault ou la famille Benetton, dépose le bilan avec pertes et fracas en mai 2000. Tout l'argent levé a été dilapidé en marketing et en frais de fonctionnement anormalement élevés. Cette crise de panique met deux mois à gagner la France. Les sources de financement des projets Internet se tarissent peu à peu. Les investisseurs ne veulent plus du B2C, mais du B2B, des places de marchés ou des projets dans les télécoms ou la micro-électronique. Certains sentent le vent tourner, comme le raconte Marc Simoncini<sup>45</sup> : « Le déclic pour moi a été l'introduction en Bourse de Multimania. J'avais créé le portail iFrance, qui était le concurrent numéro un de Multimania. Le premier jour de la cotation de Multimania, mon associé m'appelle pour me dire que cette société est valorisée à plus de 300 millions d'euros et que le titre ne cesse de grimper. Je faisais exactement le même métier qu'eux, j'en



---

45. Entrepreneur français, fondateur de iFrance et Meetic.





2000

109

connaissais les limites et le potentiel, et surtout, je savais que ça ne valait pas 300 millions d'euros. Je me suis dit que le monde était devenu fou. » C'est ce jour-là que Marc Simoncini décide de mettre sa société en vente. Quelques semaines plus tard, Vivendi met la main sur iFrance pour 150 millions d'euros, dont un tiers en cash, après des enchères acharnées contre Liberty Surf. Simoncini a eu du flair car c'est à partir du printemps 2000 que l'on commence à compter les premiers cadavres dans l'Internet français : Clust.com, Koobuy.com, Bourse-2000.com ou ABCool.com tirent leur révérence rapidement.

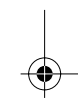
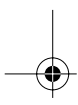
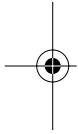
Pour apaiser les actionnaires qui commencent à ressentir des petits picotements d'inquiétude, Dominique Vidal suit une seule et même stratégie : « Sous-promettre et sur-délivrer<sup>46</sup>. C'est à dire toujours faire des prévisions modestes, et toujours les dépasser ! » « Il faut croire que Dominique Vidal possède un don pour lire l'avenir, commente Pierre Chappaz. En quatre ans de conseil de surveillance avec lui, il n'a jamais annoncé aux investisseurs un objectif qu'il n'a pas tenu ; c'est de la mécanique de haute précision. »

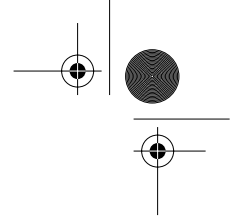
Bien que le cash commence à diminuer fortement, les investisseurs ne tuent pas le projet, bien au contraire, ils encouragent même les dirigeants à redoubler d'efforts.

C'est donc dans ce contexte un peu curieux d'une croissance externe rapide en Europe, d'un début de succès commercial et d'un commencement de crise de confiance américaine très inquiétant que Kelkoo s'attaque à son deuxième tour de table, aux premiers jours d'avril 2000.

---

46. À l'opposé de bon nombre de start-up qui ont passé des mois à faire l'inverse.





### *La troisième levée de fonds : objectif 30 millions d'euros*

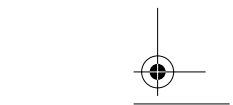
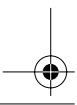
À la tête du dossier, Pierre Chappaz, Dominique Vidal et Carlos Dexeus s'orientent vers un appel de fonds avoisinant les 30 millions d'euros, soit 200 millions de francs. Dans ce type d'opération, il est impératif d'identifier rapidement un *lead*, un investisseur capable d'investir au moins la moitié du montant total recherché.

Point d'ancrage pour les autres fonds, le lead rassure et motive, il est une garantie de sérieux. Sans cet élément pivot, un tour de table de cette taille relève de l'impossible. « On a rapidement trouvé le lead, raconte Dominique Vidal. 3i est un fonds anglais de grande renommée qui fut l'un des premiers à se lancer dans le capital-risque en Europe. C'est Frédéric Humbert, d'Innovacom, qui nous les a présentés. » « Tout se passe très bien avec 3i, raconte Pierre Chappaz, les termes du contrat sont clairs, la *term sheet*<sup>47</sup> est signée fin avril, début mai. » Mais les nouvelles en provenance des États-Unis sont de moins en moins bonnes, les journaux américains parlent de l'explosion de la bulle Internet, les investisseurs commencent à rebrousser chemin et les médias brûlent leurs idoles.

À cette période critique, s'engager pour 15 millions d'euros n'est pas une mince affaire et il faut être solide dans ses analyses pour voir dans les premiers résultats de Kelkoo l'espoir d'une réussite future... Solide, le groupe 3i l'est sans aucun doute. Mais l'enjeu est trop lourd et l'état-major de Kelkoo va vivre un terrible renversement de situation. Nous sommes fin mai 2000 et 3i<sup>48</sup> pose de nouvelles conditions

47. *Term sheet* : lettre d'engagement.

48. Ndlr : le management de 3i a depuis été renouvelé plusieurs fois.





draconiennes pour libérer le cash, pour finalement annuler le deal. À seulement quelques jours de la transaction, tout s'écroule. « J'ai vu la terre s'effondrer sous mes pieds, raconte Pierre Chappaz. Nous avons tant bossé depuis huit mois, plus de dix-huit heures par jour à tout sacrifier. On voyait que ça commençait à prendre, tout le monde était sur le pont à donner le maximum. Il régnait une vraie ambiance de folie. Et là, tout à coup, on réalise que tout peut s'arrêter du jour au lendemain. »

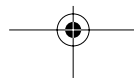
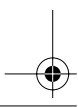
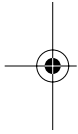
« À ce moment-là, il nous reste quarante jours de cash, poursuit Dominique Vidal. Après cela, nous ne pouvons plus payer personne ! Quarante jours, dans une période où tout devient fragile sur Internet et où un gros fonds d'investissement vient de vous lâcher, ce n'est pas beaucoup... »

Comment réagir ? Vers qui se tourner ? Comment poursuivre l'effort en interne quand on sait qu'une épée de Damoclès est suspendue, plus que jamais, au-dessus de votre tête ?

« Pour la première fois depuis le début de l'aventure, j'ai dû freiner de toutes mes forces sur les dépenses. Du jour au lendemain, on interdisait toutes les dépenses et tous les achats dans tous les pays », se souvient Pedro Mendoza.

Pierre Chappaz est dans un état de stress intense. Un jour de mai, tandis qu'il déjeune avec Jérôme Mercier, il fait un malaise et s'effondre en plein milieu du restaurant. Comme des centaines d'entrepreneurs en France, il vit avec la peur au ventre et pense aux conséquences d'un dépôt de bilan, à ses employés, ses partenaires, ses clients.

À Grenoble, « nous sommes épargnés, raconte Christophe Odin. Rémy Amouroux, Mauricio Lopez, Jean-Marc Potdevin et moi sommes en contact avec Paris et nous savons





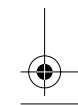
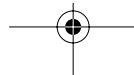
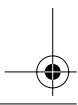
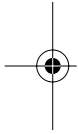
que, grosso modo, il nous reste un mois. Mais nous ne disons rien aux équipes, il faut que nous restions tous concentrés sur la technologie et je sais que Pierre et Dominique Vidal trouveront des fonds. »

De son côté, Jean-Fabrice Mathieu se dit « trop occupé à gérer la fusion avec Dondecomprar pour ressentir directement les effets de cette nouvelle. Je n'ai pas le temps de réaliser. Nous travaillons tous comme des fous furieux, pas question de s'arrêter pour gamberger. »

### *30 millions sinon rien*

C'est Michel Dahan, de la Banexi, qui va prendre l'affaire en main. Ce « grand monsieur », comme le définit Pierre Chappaz, va prendre le pari de s'investir personnellement dans un appel de fonds réalisé dans l'urgence et devenir le « lead investisseur ». Il fait le tour de la place de Paris, fait jouer tous ses contacts, sollicite ses amis et les personnalités influentes du Groupe BNP, maison mère de la Banexi. Pendant un mois se construit le plus complexe des tours de table qu'il ait jamais réalisé. « Il n'a pas volé son titre d'administrateur, commente Jean-Fabrice Mathieu. Michel Dahan a mis sa réputation en jeu pour sauver Kelkoo, ça n'allait pas de soi à l'époque. »

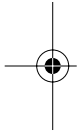
De leur côté, les Espagnols Jorge Juan Garcia et Carlos Dexeus font jouer leur réseau et leur expérience de l'investissement pour faire rentrer un maximum d'investisseurs locaux – avec succès. La Caisse d'épargne du pays Basque et BBVA, la plus grande banque du pays, acceptent même de prendre un ticket significatif dans ce tour de table. Au total, Dexeus et Garcia récoltent près de 12 millions d'euros en Espagne.







En France, toutes les équipes sont mobilisées dans l'effort de levée de fonds. Laurent Gatignol se souvient : « Pour convaincre les investisseurs de notre rapidité d'exécution, Pierre Chappaz avait absolument voulu sortir la deuxième version du site au printemps, en pleine levée de fonds. Le problème c'est que le site ne tenait pas le coup, les bugs et les pannes étaient fréquents. Comme Pierre avait peur que le site plante en pleine démonstration aux investisseurs potentiels, on était prévenu des dates et horaires de ses réunions investisseurs. Nous avons alors pour mission de n'effectuer aucune modification du site la veille pour ne pas risquer une instabilité le lendemain. Parallèlement, pour réduire les risques, Pierre devait lors de ses démonstrations n'emprunter qu'un chemin validé auparavant sur le site. » Pendant que Chappaz et Vidal font leurs présentations à Paris, tout le monde retient son souffle à Grenoble.



### *Changement d'attitude*

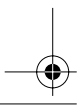
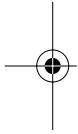
Dans le même temps, Pierre Chappaz et Dominique Vidal opèrent une mutation sans précédent dans la stratégie de l'entreprise. Glacés par le coup de froid qu'ils viennent d'essuyer, ils réalisent « qu'ils ne peuvent plus vendre le futur, qu'il faut vendre et délivrer maintenant », explique Pierre Chappaz. « Nous sommes en chute libre sans nous en rendre compte. On y croit tellement fort que nous oublions quelques règles de base, dopés par les statistiques de progression de notre audience qui laissent espérer de réels résultats. » La bifurcation est radicale. Kelkoo passe d'une stratégie marketing-audience-fonds à une stratégie revenus-revenus-revenus. Dans cette optique, le rôle de Pierre Gaudet devient de plus





en plus capital. Poussé par l'urgence, « muni de son bâton de pèlerin » comme le dit Vidal, il va à la rencontre de tous les marchands. Tandis que l'effort de guerre est concentré sur la recherche de revenus, Dominique Vidal et Pierre Chappaz entament un marathon financier qui les occupe tout le mois de juin. « C'est la période la plus dingue que j'ai vécue chez Kelkoo, raconte Dominique Vidal. Nous rencontrons en trois semaines une cinquantaine d'investisseurs, de huit heures du matin à onze heures du soir. Je me souviens que le fonds japonais SoftBank nous envoyait des mails à deux heures du matin, depuis New York, et que nous y répondions dans les trente minutes. » Jean-Marc Potdevin est aussi mis à contribution : « Une ou deux fois par semaine, Dominique Vidal me demande de mettre ma cravate et de faire mon numéro de claquettes devant des capitaux-risqueurs à Paris. Je servais de caution technique aux yeux des investisseurs. Ce n'était pas vraiment passionnant, mais c'était indispensable... »

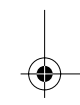
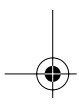
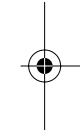
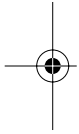
Autour de la BNP et de la Banexi, Michel Dahan parvient à créer une sorte de syndicat d'investisseurs à hauteur de 25 millions d'euros, mais il ne se dessine toujours pas de lead. Au même moment, et parce qu'un malheur n'arrive jamais seul, un concurrent français attaque Kelkoo en justice pour plagiat et réclame 3 millions d'euros. L'affaire porte sur des similitudes de textes et de codes couleurs entre les deux sites. Cet épisode n'aurait pas dépassé le cadre de l'anecdote en toute autre période de la vie de l'entreprise, mais, comme nous le confie Dominique Vidal, « à ce moment de notre histoire, le retentissement du procès dans les médias nous porte un préjudice certain dans notre recherche de capitaux. » L'affaire n'ira pas plus loin.





Dernière semaine de juin : un séminaire interne est organisé à Séville avec tous les employés de Kelkoo. « Je descends du bus, raconte Dominique Vidal, et je reçois un coup de fil sur mon portable. Tout le monde est d'accord pour mettre au pot si les souscriptions dépassent au total 26 millions d'euros, c'est la condition. À ce moment-là, on avait réussi à réunir 25 millions. Il nous manquait un "petit" million d'euros pour sécuriser le tour de table. » Dernier coup de bâton dans les gencives, il faut absolument trouver le fonds qui va opérer la jointure. C'est le fonds parisien Turenne Capital, via l'un de ses associés, Vincent Chauvet, qui va mettre la main à la patte et rendre le tour de table réalisable. Le 28 juin 2000, Kelkoo obtient finalement 30 millions d'euros : la plus grosse levée de fonds jamais réalisée en France pour une start-up. Avec ce tour de table, les actionnaires historiques – Banexi Ventures, Netjuice et Innovacom – augmentent leur participation. Ils détiennent désormais 56 % du capital. Du côté des nouveaux entrants se retrouvent BBVA Funds, Société Générale Asset Management, Ahorro Corporation, Caja Guipuzcoana San Sebastian (Kutxa), Turenne Capital Partenaires et Cita. Ces arrivants détiennent ensemble 20 % du capital. Les 24 % restant appartiennent aux cinq fondateurs originels de Kelkoo, à Jorge Juan Garcia et au fondateur de Shopgenie, Philip Wilkinson. À l'occasion de ce tour de table, la société américaine CNET investit un peu plus d'un million d'euros dans Kelkoo. C'est à l'époque Dan Rosensweig, le patron de CNET en Europe, qui opère le deal, un personnage que Chappaz et Vidal croiseront par la suite...

La frayeur a calmé tout le monde et porté ses fruits. « On a frôlé la mort, mais il nous fallait ça pour comprendre





le niveau de responsabilité qui était le nôtre, par rapport à nos employés et nos investisseurs », analyse Pedro Mendoza.

À partir de ce tour de table, l'objectif prioritaire est de gagner de l'argent : focus sur le chiffre d'affaires. Pierre Gaudet va s'appuyer sur un réseau de marchands fidèles<sup>49</sup>, qui ne l'ont pas abandonné pendant la tempête et qui constituent son premier argument de prospection. Forte de son expansion européenne du début d'année, et désormais solidement installée sur une trésorerie impressionnante et rassurante pour les marchands, Kelkoo peut se consacrer à ce qui sera désormais son cœur de métier : le « négoce de trafic », comme le définit justement Frédéric Humbert.

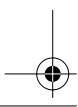
#### *Le modèle de Kelkoo : vendeur de leads*

Kelkoo propose à ses clients, les marchands, une opportunité nouvelle de faire du marketing sur Internet et de faire venir les acheteurs potentiels sur leurs sites d'une façon différente et innovante, à mille lieux de l'exploitation publicitaire délirante qui se pratique à cette époque. Petit à petit, Kelkoo abandonne ses revenus publicitaires pour se concentrer vers l'activité de revente des leads commerciaux aux sites marchands. « Kelkoo vend des clics qui font des ventes, d'où l'emploi du mot "lead" », résume Vidal.

Pour le marchand, le principe consiste à reverser à Kelkoo une somme (comprise entre 0,1 euro et 1 euro selon la catégorie) à chaque fois qu'un internaute clique sur le lien qui mène à son site. Peu à peu, le terme de *lead* s'impose, Kelkoo vend des *leads* qualifiés à des marchands en manque

---

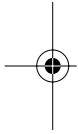
49. Dont Assurland, Rueducommerce, Cdiscount, Nomatica, LDLC...





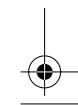
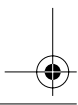
de visiteurs. C'est ce qu'on appelle « le modèle à la performance », qui fait la fortune de sociétés comme Google ou AskJeeves aux États-Unis. Le concept est simple : les marchands ne payent que lorsque Kelkoo leur envoie un visiteur, qui se transformera peut-être en acheteur, et ils ne sont facturés qu'en fonction du nombre de visiteurs amenés.

Kelkoo est l'une des premières sociétés à importer en Europe ce modèle inventé aux États-Unis par la société Overture. Les marchands sont prêts à payer un prix élevé pour ces leads, car ils constatent rapidement qu'un internaute venu par Kelkoo affiche un taux de conversion (à l'achat) beaucoup plus élevé qu'un internaute lambda. « Et c'est normal, complète Chappaz, car un internaute qui arrive sur Kelkoo s'intéresse déjà au prix du bien qu'il veut acquérir ; il n'est pas là par hasard. Il se transformera donc plus facilement en acheteur. » Ce modèle présente deux avantages non négligeables pour le marchand : il réduit son coût d'acquisition et ses dépenses marketing, et il augmente son chiffre d'affaires. Comme l'expliquait Pierre Chappaz lors d'une interview<sup>50</sup> donnée fin 2000, « quelles sont les alternatives à la pub sur des bannières pour faire venir du trafic sur un site marchand ? Faites vous-même le calcul. Prenons l'hypothèse d'un CPM (coût pour mille affichage de bannière) de 15 euros, d'un taux de clic de 1 % et d'une transformation d'un visiteur en client de 0,5 %. Cela représente au minimum un coût d'acquisition de 300 euros. En revanche, Kelkoo propose d'envoyer des internautes qualifiés (meilleure transformation à près de 4 %) avec un coût fixe de



---

50. Interview donnée sur Netconomie.fr, un des sites de référence sur les nouvelles technologies et le capital-risque.





0,6 euro<sup>51</sup> pour la visite. Nous arrivons, grâce à Kelkoo, à un coût global d'environ 15 euros par client ! » Le raisonnement est une nouvelle fois imparable.

Le métier de Kelkoo est donc double : il s'agit d'une part de faire venir un maximum de trafic sur le site Kelkoo.com, et d'autre part de revendre ce trafic sous forme de leads commerciaux aux marchands.

À partir du milieu de l'année 2000, Kelkoo abandonne progressivement son activité de vente de bannières publicitaires (sauf en Angleterre, où le marché est encore significatif) et donne la priorité au modèle de vente de clics.

### L'avènement du leader européen

D'un côté Kelkoo se concentre sur le chiffre d'affaires, de l'autre se poursuit la politique de croissance prévue en Europe. Les mésaventures de mai n'ont pas modifié le carnet de route, tout le monde est d'accord pour atteindre l'objectif fixé à la création : devenir le leader européen des guides d'achat avant la fin de l'année 2000 !

#### *Italie : Massimo Martini*

Tandis que les dirigeants de Kelkoo se débattent dans leur recherche de financement, Pierre Gaudet suggère à Jean-Fabrice Mathieu de rencontrer un certain Massimo Martini, entrepreneur italien réputé efficace dont Gaudet a entendu parler par un de ses amis d'IBM. Le marché italien est alors très dynamique et l'on compte une multitude de petites

---

51. Ndlr : aujourd'hui, Kelkoo est plus proche de 0,2 euro par visite.



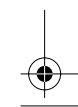
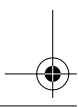
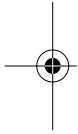


entreprises audacieuses dans le monde de l'Internet. Jean-Fabrice Mathieu se rend à Milan pour rencontrer Martini, avec lequel il a rendez-vous en fin de soirée dans un hôtel du centre ville. « J'arrive avec trois quarts d'heure de retard, raconte Jean-Fabrice. Massimo est furieux. Sa copine est malade, il est tard et il est à deux doigts de s'en aller. Je rame comme un fou pour le faire redescendre et lui vendre le projet. Finalement notre rencontre est fantastique, le gars est génial et le courant passe vraiment très bien. » Dans les jours qui suivent, Pierre Chappaz se rend à Milan rencontrer Massimo Martini, qui fait également le voyage pour Paris. En mai 2000, Martini ouvre Kelkoo Italie et en devient le Managing Director. À l'opposé des stratégies suivies en Espagne et en Angleterre, la filiale italienne est créée à partir de rien, sans ressources ni expérience. « L'ouverture de la filiale en Italie montrait bien la foi et volonté de l'équipe, explique Pedro Mendoza. D'une part on se battait sur le tour de financement en sachant que l'on n'avait que 40 jours de cash et de l'autre côté on lançait l'ouverture d'une nouvelle filiale. Cela va sans dire, mais on avait épargné à Massimo tous les chapitres difficiles de ce tour de financement. »

Une semaine avant le closing du tour de table, Kelkoo Italie était créée.

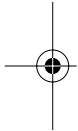
### *Scandinavie : ZoomIt*

En septembre 2000, le comparateur de prix créé en 1997 par Per SiljbergSaasen et William Klippgen est leader des guides d'achat en Europe du Nord : Norvège, Suède, Danemark, Pays-Bas et Finlande. Au printemps 2000, ZoomIt vient d'acquérir le hollandais Koopwijzer, dans le but majeur de





profiter de la base de données « produits » que cette société dynamique vient de développer, une des plus riches d'Europe. Comme l'explique Pierre Chappaz à l'époque<sup>52</sup>, « Koopwijzer a mis en place une politique centrée sur la demande d'information objective, aisément accessible, permettant aux consommateurs de sélectionner et comparer les produits, d'échanger des avis et de prendre connaissance des résultats d'essais » : un « plus » produit stratégique qui n'échappe pas à Per Siljobergsaasen et Laila Dahlen. « À l'époque, Koopwijzer négociait un megacontrat avec Phillips pour gérer toute sa base de données produits. On pensait sérieusement que cette activité de base de données deviendrait une source importante de revenus pour ZoomIt », se souvient Gard Jenssen.



### *À la recherche d'un partenaire en Europe du Sud*

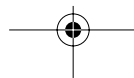
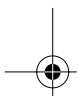
« Début 2000, en surfant sur le Web, j'avais identifié le site de Kelkoo, je le trouvais très pro, mais pas très efficace. J'en avais parlé à Halvor », rappelle Gard.

En juillet 2000, le business developer de ZoomIt, Halvor Helgo, rend visite à Kelkoo Paris et en revient très impressionné, notamment par l'application de suivi des statistiques et du comportement des internautes, véritable outil opérationnel au service de la stratégie développée par Christophe Odin.

Les échanges se multiplient pendant l'été et c'est au tour de Pierre Chappaz, Dominique Vidal et Jean-Fabrice Mathieu de se rendre à Oslo, rencontrer l'équipe ZoomIt :

---

52. Interview dans le *Journal du Net*, 5 septembre 2000.







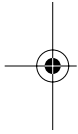
2000

121

Erik Osmundsen, le président du conseil de surveillance de ZoomIt, Johan Dolven, le CEO<sup>53</sup>, Laila Dahlen, CFO de ZoomIt depuis janvier 2000, Halvor Helgo, Per Siljberg-saasen et enfin Gard Jenssen, Chief Editor.

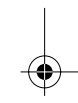
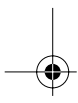
À cette période, le shopbot norvégien est réellement un site de pointe en Scandinavie. Il a obtenu un financement de 15 millions d'euros en février 2000, capital détenu par une centaine d'investisseurs publics et privés, dont les capitaux-risqueurs : Kistefos, Meditor ou Marshall Wace. Par différents jeux successifs de rachat d'actions, il est même devenu possible d'échanger des titres ZoomIt sur un marché informel et non réglementé de la Bourse d'Oslo.

Malgré ces signes forts de réussite, le site ne décolle pas et, dès mai 2000, le cabinet McKinsey, qui accompagne ZoomIt dans son développement, suggère fortement à ses dirigeants de nouer des partenariats. Rapidement, grâce au travail de veille internationale d'Halvor Helgo et sous l'influence de Gard Jenssen qui a une forte culture francophone, ils s'intéressent à Kelkoo. « L'avantage avec Kelkoo, raconte Laila Dahlen, c'est que nous ne nous marchons pas dessus. Nous avons le Nord, ils ont le Sud. Cette complémentarité sur le même marché facilite grandement les rapprochements. » Le courant passe parfaitement entre les dirigeants des deux shopbots. « Leur site est parfait, je veux le même », déclare alors Pierre Chappaz à ses collaborateurs. Développé et désigné par Gard Jenssen, le « gourou de l'Internet » comme le décrit Jérôme Mercier, le site de ZoomIt offre une interface utilisateur conviviale, rapide, destinée prioritairement à faciliter la transition vers le site mar-



---

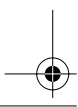
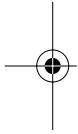
53. CEO : Chief Executive Officer, l'équivalent du PDG.





chand client le plus vite possible. Gard Jenssen est le créateur, entre autres, du premier site du gouvernement norvégien. Il collabore ensuite à la création de la version CD-ROM des Pages Jaunes, projet qui le fait rencontrer Per Siljubergsaasen. Corédacteur du premier business plan de Zoom Network, il refuse l'offre de Per d'intégrer l'équipe et accepte une mission pour l'Union européenne, qui souhaite développer son site Internet. Gard Jenssen reste tout de même membre de l'advisory, conseil de surveillance de ZoomIt dont il suit l'évolution de très près. « Début 2000, raconte Gard, j'ai entre les mains sept propositions de job dans différentes boîtes Internet. Je choisis finalement de rejoindre Per. C'est l'offre la moins attractive d'un point de vue financier. Les six autres sociétés paient mieux, mais aucune ne survivra ! » Lorsque Kelkoo et ZoomIt discutent fusion, Gard est responsable du design et du contenu de ZoomIt, et il devient très vite un des partisans les plus fervents du projet de fusion.

Les discussions s'intensifient. Pour les dirigeants de Kelkoo, intégrer ZoomIt offre de nombreux avantages : les Norvégiens bénéficient d'une trésorerie de plus de 10 millions d'euros, ils sont de loin les meilleurs pour le design et l'ergonomie du produit ; et cette fusion permettrait d'acquérir d'un seul coup quatre nouveaux pays sur le continent européen. Le deal est conclu en septembre 2000, en une heure trente sur la base 1/3 ZoomIt, 2/3 Kelkoo. « C'est un bon deal pour ZoomIt, explique Laila Dahlen, avec des ratios tout à fait favorables pour nous. » En effet, dans cette volonté d'aller de l'avant et d'atteindre leurs objectifs stratégiques, les dirigeants de Kelkoo ne poussent pas la négociation dans ses retranchements. Avec le recul, ce deal semble

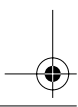
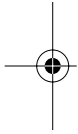




peut-être une nouvelle fois déséquilibré d'un point de vue strictement financier, mais il apporte, là aussi, tellement d'autres facteurs clés : une équipe expérimentée, une maîtrise de l'ergonomie et du design Web unique en Europe, une couverture géographique étendue et un vecteur de communication et de motivation qui n'a pas de prix. Un tiers du capital de Kelkoo pour ZoomIt, c'était le prix à payer pour mettre la main sur la meilleure équipe produit en Europe et des managers talentueux. Désormais, Kelkoo peut réellement se prévaloir d'être devenu en moins d'un an le premier shopbot en Europe. « Pari tenu ! », résume Chappaz.

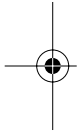
L'accord de principe ainsi réalisé, il faut construire un nouvel organigramme, organiser la transition, débattre du nom, de la technologie, du siège, etc. Gard Jenssen devient Chief Editor de Kelkoo. Erik Osmundsen, le représentant du fonds norvégien Kistefos et actionnaire principal de ZoomIt, entre au conseil de surveillance de Kelkoo. Johan Dolven devient directeur général adjoint de Kelkoo, aux côtés de Jorge Juan Garcia. Laila Dahlen se rend à Paris en tant que « Vice President of Operations », au côté de Dominique Vidal ; Halvor Helgo devient Managing Director Kelkoo Danemark.

La question du nom ne pose pas de grosses difficultés : ZoomIt vient de changer le sien en juin et n'a pas eu le temps de se faire à sa nouvelle identité, tandis que du côté de Kelkoo, les investissements en communication ont été si massifs en Europe qu'ils pèsent de façon évidente en faveur du maintien. Côté technologie, les Grenoblois Potdevin et Odin sont chargés de la fusion des technologies Kelkoo et ZoomIt. « On avait déjà souffert avec l'annuaire de Dondecomprar, explique Christophe Odin. La fusion avec ZoomIt





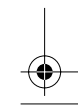
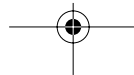
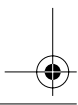
nous apporte alors une nouvelle série de problèmes. Comment faire ? Avec Jean-Marc, nous opérons une intégration en douceur, respectant l'aspect humain, tirant profit des meilleures pratiques et des bonnes idées des deux technologies. Aujourd'hui, il ne reste plus rien de la technologie ZoomIt, mais ça s'est fait très progressivement. » Après quelques semaines de discussions tendues, et déçu que la technologie de ZoomIt ne soit pas conservée après la fusion, William Klippgen, le cofondateur de ZoomIt, préfère quitter le navire et laisser les pleins pouvoirs à Jean-Marc Potdevin. Il est convenu également que le siège demeure à Paris, que le pôle « produit » campe à Oslo et le centre de Recherche & Développement à Grenoble.



#### *Un quatrième tour ?*



La fusion avec ZoomIt donne lieu à une augmentation de capital de 15 millions d'euros. Un apport souscrit par les investisseurs historiques de ZoomIt, d'une part, et deux nouveaux fonds du côté Kelkoo d'autre part : Mitsubishi IT et Halley Participations, le fonds d'investissement de Paul-Louis Halley, fondateur de Promodès, un des pères de la grande distribution en France. « La rentrée au capital du fonds de Mitsubishi comporte son lot de mystère », se souvient Dominique Vidal. « À l'automne 2000, nous déménageons dans de nouveaux locaux au 8, rue Sainte-Anne, à Paris, dans un immeuble que nous partageons avec la Banque de Tokyo. Quelques semaines après notre emménagement, nous recevons un appel très motivé de Mitsubishi, qui veut investir chez Kelkoo. C'est bien plus tard que nous apprenons que la Banque de Tokyo est en fait une filiale de

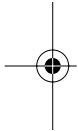




Mitsubishi et que nous sommes surveillés de très près depuis notre arrivée... »

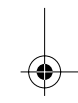
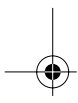
Jorge Juan Garcia profite de cette nouvelle ouverture du capital pour investir la totalité de sa fortune personnelle, soit plusieurs centaines de milliers d'euros. « Un vrai entrepreneur doit être capable de tout mettre sur la table sans regarder derrière », explique-t-il. « J'avais confiance en cette entreprise, en ses managers, en son marché, c'était une évidence pour moi. »

À ce moment-là, en terme de répartition du capital, ZoomIt détient 33 % des parts, Dondecomprar 26 %, Shopgenie 11 % et le Kelkoo d'origine 30 %. Kelkoo aura levé en tout et pour tout plus de 60 millions d'euros – plus de 400 millions de francs –, et ce en moins d'un an.



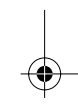
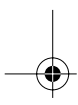
### *Allemagne : un marché trop difficile... pour l'instant*

L'Allemagne est le seul pays d'Europe dans lequel il ne se passe rien en 2000. Jean-Fabrice Mathieu et Pierre Chappaz rencontrent les dirigeants de la société Guensiger.de à l'été 2000, mais, comme le résume Chappaz, « nous n'avions pas un bon "fit" avec eux. Les Allemands n'étaient pas prêts à ouvrir leur capital, c'était des *techies* purs et durs. Ils ne partageaient pas l'information et pensaient qu'on était venus les voir pour faire de l'espionnage industriel. » Conseillés en parallèle par leur nouvel investisseur Paul-Louis Halley, qui avait rencontré de grosses difficultés pour pénétrer le marché allemand, les dirigeants de Kelkoo mettent en *stand by* le projet d'expansion en Allemagne, le temps d'y voir plus clair et d'essayer de trouver la bonne équipe sur place.



***Kelkoo : une vraie société européenne***

En décembre 2000, Kelkoo compte 200 collaborateurs, répartis sur 8 pays et des filiales en gestation en Finlande et au Brésil : son profil s'est figé pour près de trois ans. La petite start-up, créée treize mois auparavant dans les étages de la Tour Descartes à la Défense, est non seulement devenue le leader européen des guides d'achats, mais elle s'est aussi transformée, par acquisitions successives, en société pan-européenne. Quand on demande à Pierre Chappaz quels sont les concurrents qui lui font peur à ce moment-là, il répond Yahoo! et MySimon : pas un seul concurrent européen. C'est dire le niveau de confiance et d'ambition qui anime l'équipe à cette époque et qui explique les propos tenus par Pierre Chappaz à la presse à l'annonce du rachat de ZoomIt, rapportés notamment par le *Journal du Net* : « Kelkoo dispose aujourd'hui d'une trésorerie de près de 50 millions d'euros. Nous programmons une introduction en Bourse pour la fin du premier semestre 2001, puis nous regarderons les opportunités du côté de l'Asie. Kelkoo mise sur un chiffre d'affaires de 3 millions d'euros cette année et espère atteindre les 15 millions dès 2001, avec un seuil de rentabilité prévu pour 2002. » Entre l'épisode douloureux du troisième tour de table et cette déclaration, il ne s'est passé que trois mois...

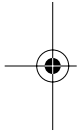




# 3

## 2001

---



### La tentative d'IPO<sup>54</sup> de février 2001

À la fin de l'année 2000, l'ambiance générale chez Kelkoo est à l'euphorie. La société a désormais pris ses marques en Europe et les autres comparateurs de prix sont dans le coma depuis la fin des financements Internet. Le magazine *Newbiz*, le *Voici* de la nouvelle économie, titre dans son édition de janvier 2001 : « Kelkoo bientôt en Bourse, pour une valorisation de 380 millions d'euros ! »

Dominique Vidal et Pedro Mendoza, rejoints par la Norvégienne Laila Dahlen, sont maîtres d'œuvre sur le projet. « Tous les matins, raconte Laila, nous regardons les chiffres du Nasdaq pour surveiller le marché. » Penser à une

---

54. Initial Public Offering. En français : introduction en Bourse.



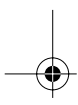


introduction en Bourse en cette période est relativement hardi, compte tenu de l'éclatement consommé de la bulle et de la frilosité installée dans tous les milieux financiers, investisseurs privés ou organismes bancaires. Christophe Odin, l'un des fondateurs, assure « qu'à ce moment-là, on y croit fort ». Laila et Pedro travaillent en étroite collaboration avec Bénédicte Delaunay et Franck Sebag d'Ernst & Young, commissaires aux comptes de Kelkoo depuis les toutes premières semaines de la société. « En analysant les chiffres, explique Laila, et malgré des atouts indéniables, nous savons qu'avec le *Burn Rate*<sup>55</sup> affiché, la compagnie ne peut pas survivre à moyen terme ! Lever des capitaux en Bourse nous donnait plus de temps pour atteindre la rentabilité, et ça permettait aussi de faire sortir nos investisseurs en beauté. »

À la même période, Pierre Chappaz traverse une profonde crise personnelle, une dépression qui l'empêche de s'investir complètement dans le projet et qui durera près de trois mois. « Les derniers mois m'avaient profondément changé et avaient été fatals à mon couple. J'allais bientôt me séparer de Catherine, la femme avec laquelle j'avais vécu 18 ans. J'étais au fond du gouffre, je n'ai rien suivi du tout concernant le projet d'IPO, et de toute façon je ne croyais plus à la possibilité d'une introduction en Bourse, vu l'état des marchés financiers... », avoue-t-il. Comme dans les couples, quand l'un montre des défaillances, c'est l'autre qui prend le relais. La relation de Dominique Vidal avec Pierre Chappaz est très particulière ; les deux hommes s'apprécient et se respectent, mais leur complicité ne s'exprime bien que dans le cadre de l'entreprise, rarement ailleurs. À ce sujet,

---

55. Burn rate : c'est la trésorerie « brûlée » chaque mois par la société.



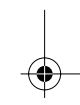
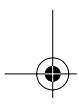
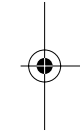
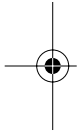




Dominique Vidal nous livre cette anecdote : « Un jour, Pierre vient me voir pour me confier ses problèmes personnels. Il ne va pas bien du tout, je suis sincèrement triste pour lui. Mais je lui dis que je ne pense pas être la bonne personne à qui parler... Pierre le comprend très bien. » Et Vidal poursuit : « Notre relation a toujours été à 90 % professionnelle. À partir du moment où l'on commence à compatir, on baisse le niveau d'exigence. Je n'ai pas été celui qui l'a soutenu ! » Ce sont les autres managers de Kelkoo, et en particulier Jérôme Mercier, qui s'occupent de redonner le moral à Pierre Chappaz pendant ces mois difficiles. « Pour lui changer les idées, j'allais promener Pierre aux Tuileries, comme si c'était mon grand-père », plaisante Jérôme Mercier. « J'allais aux réunions mais je n'étais pas là ; je traversais les couloirs comme un zombie, j'étais en perdition », rajoute Pierre Chappaz.

La nature a horreur du vide et, pendant ces quelques semaines, Dominique Vidal prend en main Kelkoo et le projet d'introduction en Bourse ; dans le même temps, les managers montent en puissance. Dominique Vidal raconte : « En février 2001, nous sommes sur une valorisation très faible. Des tas d'experts doivent donner leur avis, ils ont le choix entre "J'approuve", "Je n'approuve pas" ou "Je ne me prononce pas". Malgré les fortunes que nous dépensons, il n'y en a pas un qui se prononce. »

L'IPO échoue définitivement en février 2001. Ce sont Pierre Chappaz et Dominique Vidal qui prennent la douloureuse décision. Pedro Mendoza raconte : « Je devais faire signer un papier à Pierre engageant la société pour un montant de 230 000 euros dans le cadre de l'introduction en Bourse. On dépensait des fortunes astronomiques en ban-





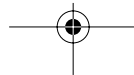
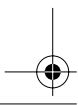
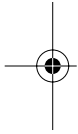
quiers d'affaires ou frais d'avocats, sans avoir de visibilité sur la réussite de l'opération. J'ai dit à Pierre que s'il signait ça, il fallait être sûr d'aller en Bourse. Pierre a demandé son avis à Dominique Vidal et en deux minutes c'était tout vu : on annulait l'introduction en Bourse et on passait vite à autre chose. »

Les portes des marchés financiers sont alors totalement fermées pour les start-up Internet. Quatre mois plus tôt, Mediapps, la société de Laurent Binard, doit renoncer à aller en Bourse le jour même de son introduction, faute de réunir les souscriptions nécessaires. En France, la dernière IPO Internet a lieu en août 2000 avec Wanadoo. « Introduite à 18 euros, l'action Wanadoo a vite chuté pour rester collée à moins de 10 euros pendant plusieurs années. Ce sont les petits porteurs qui ont le plus trinqué. Après cela, il devenait difficile de retenter le diable », explique Franck Sebag d'Ernst & Young, qui préparait l'introduction en Bourse de Kelkoo. Avec le recul, explique Pedro Mendoza, « nous n'étions pas prêts du tout, trop naïfs pour nous rendre compte de la difficulté de la tâche ».

Dans le non coté, c'est le même son de cloche, les investisseurs ne veulent plus de start-up Internet. Marc Simoncini se souvient : « En 2002, je crée Meetic, un site de rencontres online. Fort de plusieurs milliers de client payants et d'un précédent succès avec iFrance, je rencontre tous les capitaux-risqueurs de Paris. Pas un seul ne veut investir dans Meetic, la mode n'est plus à l'Internet<sup>56</sup>. Impossible aussi de trouver une banque pour cautionner mes locaux. »

---

56. Meetic est aujourd'hui le leader européen des sites de rencontres et réalise un chiffre d'affaires de plus de 25 millions d'euros, pour une rentabilité proche de 20 %. La société devrait s'introduire en Bourse fin 2005.





La fête est finie et les sociétés Internet rentrent toutes dans une longue période d'austérité, où la gestion du cash et des ressources devient plus critique que jamais.

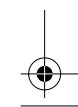
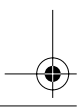
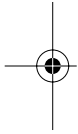
Pierre, de son côté, vient de rencontrer Valérie sur Internet. Valérie est suisse et habite du côté de Genève, mais qu'à cela ne tienne : « Avec une bonne connection Internet, confie Chappaz, je pouvais gérer Kelkoo depuis Genève aussi bien que depuis Paris. Et, pour sillonner l'Europe, l'aéroport de Cointrin est plus facile d'accès que celui de Roissy ! »

### « Stop The Bleeding »<sup>57</sup>

#### *Le plan Bouddha*

L'année 2001 commence donc par des difficultés. L'IPO tombe à l'eau, Pierre Chappaz n'est pas au mieux et les résultats de Kelkoo sont en baisse régulière depuis quelques temps. « Nous réalisons en janvier seulement les deux tiers du chiffre d'affaires de décembre. En février, on se plante de nouveau, je m'inquiète très sérieusement », confie Dominique Vidal. « À ce moment-là, je donne 30 % de chances à la boîte de s'en sortir. Je vais voir Pedro et je lui confie mes doutes. Il faut faire quelque chose, lui dis-je, on ne peut pas baisser nos résultats et cramer la trésorerie sans réagir. Il faut stopper l'hémorragie. » Pierre Chappaz est également très conscient de cette situation : « On perd jusqu'à deux millions d'euros par mois. On a l'impression de bloquer les freins sans pouvoir s'arrêter. À ce rythme-là, on va vite se planter... » Ensemble, ils mettent sur pied « le plan

57. Littéralement : arrêter l'hémorragie.



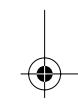
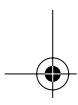
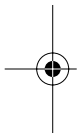


Bouddha », comme l'explique Dominique Vidal : « On vient de faire de grosses acquisitions, de nombreux postes sont doublés ou triplés. Nous souhaitons centraliser au maximum les décisions, concentrer Oslo sur le produit, optimiser l'équipe de recherche de Grenoble et diriger les pays de façon homogène. » En mars 2001, on compte 197 collaborateurs chez Kelkoo, les équipes sont surdimensionnées et les licenciements apparaissent comme inévitables. « Dom m'a fait monter à Paris de manière urgente, raconte Jean-Marc Potdevin. La question était de savoir si on pouvait faire tourner les services avec une équipe à taille beaucoup plus réduite. Pedro et Pierre étaient présents. Ça a été un choc massif. J'ai compris la situation très rapidement et j'ai fini par approuver la solution suggérée : oui, on devrait pouvoir faire, en se recentrant sur l'essentiel... Mais ce sera pénible. »

Pierre Chappaz et Dominique Vidal présentent ensuite leur projet aux investisseurs qui se montrent réticents. À l'inverse de la tendance de l'époque, les banques elles-mêmes semblent opposées à ce plan, estimant qu'il véhicule une mauvaise image pour Kelkoo. Mais la conviction et la ténacité des deux dirigeants l'emportent : « Je ne savais même plus ce que nous dépensions, ni où, ni combien. Tout était allé beaucoup trop vite. À ce rythme-là, on était morts dans les 18 mois », rajoute Dominique Vidal. Pour sauver Kelkoo, ils doivent désormais établir la liste des partants pour chaque pays et redéfinir les priorités.

### *La coupe des effectifs*

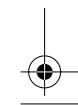
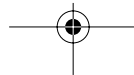
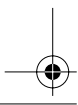
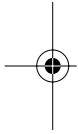
« Ça s'écroule pour ceux qui partent, mais aussi pour ceux qui restent », témoigne Christophe Odin dont l'équipe gre-





nobloise est fortement touchée. « Le jour où cette promesse et cet imaginaire s'effondrent, les gens ont du mal à revenir bosser le lendemain. On leur a vendu quelque chose, mais ça ne se réalise pas. » Pour Jean-Marc Potdevin, « c'est l'épisode le plus dur de ma carrière. On était tous sur un nuage, on parlait même d'introduction en Bourse, et d'un seul coup, il fallait revenir vers nos employés en leur disant qu'un collaborateur sur trois allait partir. Ils ne nous croyaient pas, ils pensaient qu'on sur-réagissait à l'explosion de la bulle, que le marché allait repartir. Le choc en interne était énorme. J'ai mis une semaine à digérer la nouvelle. Ensuite, la balle est partie extrêmement vite. »

En trois mois, les effectifs vont passer de 197 à 107 personnes, près de la moitié de la masse salariale va être supprimée. « Je n'avais jamais licencié quiconque de ma vie, poursuit Dominique Vidal, mais je n'avais pas le choix. » Dans chaque pays, des décisions lourdes sont prises. En Norvège, Gard Jenssen, qui dispose d'une équipe de quatorze personnes, doit faire des coupes claires et conserver seulement trois collaborateurs, complétés selon les besoins par des consultants externes : « C'est la meilleure chose à faire, il faut se concentrer sur ce qu'on fait de mieux pour rester compétitif », confie-t-il malgré le traumatisme que ces licenciements provoquent à Oslo. Il s'avère que Gard connaît déjà ce genre de situation : « À la différence des autres managers de Kelkoo, j'avais déjà été de l'autre côté de la table... du mauvais côté. La société pour laquelle je travaillais quatre ans auparavant s'était fait racheter et je faisais partie du plan de restructuration. Je savais donc très bien ce que ressentaient les personnes sur le départ et j'avais tendance à m'identifier à elles, ce qui est à la fois bon et mauvais pour la société dans

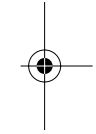
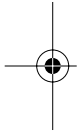




ce genre de situation. » Laila Dahlen se sent mal à l'aise à Paris et souhaite quitter Kelkoo s'il n'y a pas de changement. « De plus, le mode de fonctionnement des Français était assez étrange : ils pouvaient quasiment en arriver aux mains lors de discussions très violentes, puis se taper dans le dos et rigoler ensemble dix minutes après », commente-t-elle avec le sourire.

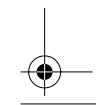
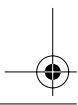
Pierre Chappaz et Dominique Vidal l'envoient donc en Suède lutter contre le leadership de Pricerunner.com et restructurer cette filiale qui n'obtient pas d'assez bons résultats.

La réduction des effectifs à Oslo se fait dans la douleur, « mais c'était justifié explique Gard. Nous savions qu'il n'allait pas y avoir de nouveaux développements au cours des 12-18 prochains mois et qu'il fallait se concentrer sur la stabilité du site. Pierre nous avait tellement poussés à sortir quelque chose à tout prix que nous avons laissé la qualité de côté. Il était temps de consolider notre produit, et pour cela nous n'avions plus besoin d'équipes pléthoriques. » Après le plan Bouddha, l'équipe produit à Oslo vit constamment dans la peur d'être « relocalisée » à Londres ou Grenoble. « Pour éviter cela et assurer notre survie, il n'y avait qu'une solution : épater Pierre et Dominique tous les jours ! », ironise Gard.



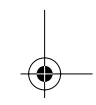
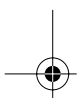
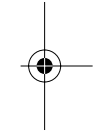
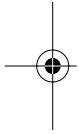
### *Des mutations au sommet*

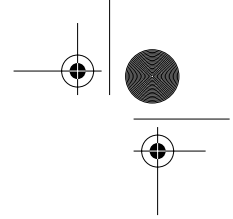
Jorge Juan Garcia, le fondateur de Dondecomprar, en charge de Kelkoo Espagne et membre du conseil de surveillance, prend les devants et propose de lui-même une sortie. « Je dois clairement quitter l'entreprise car je coûte trop cher, confie-t-il. Les investisseurs espagnols sont contre cette déci-





sion, mais elle est logique. » Jorge a parfaitement conscience du décalage entre son niveau de salaire et l'apport de business qu'il génère avec le marché ibérique. Professionnel jusqu'au bout, attaché à l'aventure à laquelle il a contribué et qu'il accompagnera en tant qu'actionnaire, il gère personnellement les licenciements en Espagne et la fermeture des bureaux d'Amérique du Sud. « Cela a été le pire moment de l'histoire de Kelkoo pour moi. Licencié quelqu'un qui ne s'investit pas ou qui fait mal son travail est une chose acceptable. Mais quand il s'agit d'individus qui ont tout donné pendant de longs mois, c'est une réelle souffrance. » Parti pour de nouvelles aventures, Jorge Juan Garcia croit cependant tellement au projet Kelkoo qu'il investit tout son argent personnel dans la société, à un moment pourtant peu encourageant en termes de résultats. En Norvège, Johan Dolven quitte son poste de numéro trois de Kelkoo. Jean-Fabrice Mathieu, dont la mission au développement international est désormais terminée, se voit confier les accords de marque blanche avec les portails et l'achat de trafic : deux axes stratégiques dans un modèle « à la performance ». Pierre Gaudet, nommé directeur de Kelkoo France en fin d'année 2000, et que son tempérament pousse intrinsèquement au pragmatisme, estime tout à fait justifiée la décision de Pierre Chappaz et Dominique Vidal : « Cela fait partie de la vie d'une société. Si on ne peut pas, on ne peut pas ; c'est dur mais c'est normal. Il fallait que quelques-uns s'en aillent pour que tous les autres puissent rester et que la boîte survive. » Interrogé sur les conséquences de ce plan sur ses troupes, il poursuit : « J'essaie de surveiller la motivation des gens qui comptent pour reconstruire. À Paris nous sommes peu affectés, c'est surtout Grenoble qui trinque. Pour moi la

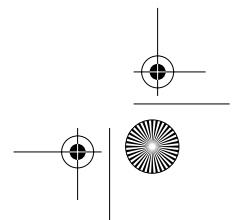
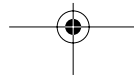
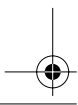
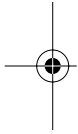




page se tourne vite, je n'allais pas en débattre pendant six mois. J'ai conscience que c'est un traumatisme pour beaucoup et j'essaie de pousser les gens qui se cherchent, positivement ou négativement. Dans ma tête je leur donne trois mois pour faire le tri ; après il faut passer à autre chose. » Pour Pedro Mendoza, « c'est dans ces moments-là qu'on devient un vrai entrepreneur, au nom du principe de l'intérêt de la société. Pour moi, une fois que la décision est prise, elle est prise, et à l'inverse des autres managers, c'est au moment du plan Bouddha que j'ai su qu'on allait s'en sortir. En 1999-2000, plus on dépensait, mieux on était valorisé. En 2001, on a commencé à mettre en place des règles de gestion beaucoup plus saines. »

À Grenoble, on assiste au départ de l'équipe éditoriale et la R&D est réduite de façon conséquente : 20 personnes ont quitté le site à la fin juin 2001. Rémy Amouroux se souvient d'un épisode particulièrement difficile : « Dominique Vidal était venu annoncer les licenciements. Un des employés que Dominique venait d'appeler pour le convoquer dans son bureau refusait fermement de monter. C'est Jean-Marc qui a dû aller le chercher. Le type était en pleurs, c'était une scène terrible qui nous a tous beaucoup marqués. »

Pour conclure, Pierre Chappaz précise : « Je vais dans tous les pays expliquer la situation, et je rencontre personnellement au moins un tiers des partants en face-à-face. J'essaie de leur expliquer pourquoi ils doivent partir et pourquoi on doit passer par là. Dans l'ensemble, le message passe plutôt bien, tout le monde comprend que c'est une affaire de vie ou de mort pour la boîte, nous n'avons pas le choix. Et puis nous laissons leurs stock-options à tout le monde ; ils savent

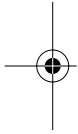






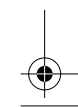
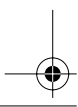
donc que leur départ va peut-être leur permettre de récupérer, un jour ou l'autre, le fruit de leur contribution. Ça rend la pilule un tout petit peu moins amère... »

Avec le départ de Jorge Juan Garcia d'une part et de Johan Dolven d'autre part, Dominique Vidal devient naturellement et officiellement numéro 2 de Kelkoo. Pierre Chappaz et lui se répartissent rapidement de nouvelles responsabilités : à Chappaz l'Italie, la France, les Pays-Bas, le produit, la technologie et les relations extérieures ; à Vidal la Scandinavie, le Royaume-Uni, les finances et le *Business Development*. À partir de maintenant, « on commence à gérer Kelkoo comme une vraie boîte », déclare Dominique Vidal.



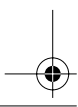
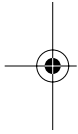
### *La Release 5.0*

Un des grands projets de cette période, qui s'inscrit parfaitement dans la logique du plan Bouddha et du contrôle des coûts, est la sortie du nouveau site, sous le nom de code « Release 5.0 ». « Après les fusions, explique Potdevin, il y avait une seule interface par pays, mais chaque entité avait gardé son architecture. Aucune cohérence. L'objectif du projet R5 était de centraliser les back offices de tous les pays à Grenoble, de mettre en place une gestion centralisée de l'arrière-boutique, tandis que Gard Jenssen et son numéro deux Vito De Lucia à Oslo s'occuperaient du design et de l'ergonomie des différents sites. » Il faut normalement plus d'un an pour implémenter une telle architecture. Jean-Marc Potdevin et Gard Jenssen bouclent le dossier en cinq mois. « Le lancement du nouveau site n'a pas été facile, se souvient Gard, car Pierre est un obsédé de la qualité de service, il





savait très exactement ce qu'il voulait sur son site ». Propos confirmé par Dominique Vidal : « Pierre est tellement perfectionniste dans son approche du service client qu'il peut en être extrêmement pesant. » « Il arrivait souvent que Pierre me téléphone à des heures tardives pour me demander pourquoi nous n'avions pas la dernière paire de Converse ou le dernier Sony-Ericsson sur notre site, se souvient Laila Dahlen. Il passait des heures et des heures à surfer pour trouver les bugs, sur tous les sites de tous les pays. » Pierre Chappaz reconnaît volontiers son exigence : « J'avoue que je peux être très méticuleux, mais je suis persuadé que ce qui fait la différence chez Kelkoo, c'est la qualité du service que nous offrons aux utilisateurs. En 2001, tous nos concurrents battaient de l'aile, il fallait les achever en améliorant notre offre. » L'expert norvégien, Gard Jenssen, avait constitué une équipe très internationale de salariés et d'indépendants : des Scandinaves, bien sûr, mais aussi un Italien, une Américaine, une Marocaine, un Français, etc. « C'est un sentiment très agréable, cette idée de construire un produit européen, dit-il avec fierté. Nous réalisons de nombreuses maquettes, essayons plein de pistes. Décision est prise finalement de concevoir un site dans le style Amazon.com ; mais la nuit d'avant le choix définitif, je décide de tout changer. Je leur présente le nouveau projet et tout le monde, à part Pierre Gaudet et Pierre Chappaz, pense que c'est nul. Malgré cela nous gagnons, grâce aux soutiens de Gaudet et Chappaz. Ce n'est pas un super site, mais il est efficace ! » La vision de Gard Jenssen, éprouvée sur des dossiers de haut niveau, pour le gouvernement norvégien et l'Union européenne, puis pendant quelques années sur le site de ZoomIt, « est qu'un site d'intermédiation doit avoir pour objectif prioritaire de





garder le moins de temps possible le visiteur sur place. Nous devons tout faire pour lui simplifier la tâche, la compréhension de là où il est et ce qu'il doit faire pour trouver l'information qu'il est venu chercher. Le but est de l'envoyer le plus vite possible chez le marchand. Il faut donc créer une interface conviviale et efficace. »

En plus d'être optimisé sur le plan de l'ergonomie, le site est entièrement repensé en back office, grâce au développement d'outils innovants capables d'améliorer la qualité de service, de rendre le site « *better, faster and stronger* » (meilleur, plus rapide et plus solide), selon les propres mots de Gard Jenssen. Le lancement du nouveau site unifié Kelkoo, en mai 2001, sera un vrai succès, une étape décisive dans la vie de la société. Parallèlement, Christophe Odin, à Grenoble, met en place des outils de pilotage et d'aide à la décision qui permettent de mesurer en temps réel les réactions des visiteurs, les recherches effectuées, leurs résultats et là où ils cliquent. Les premiers résultats sont excellents.

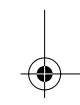
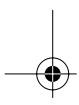
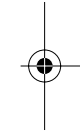
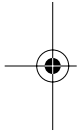
Pour Gard Jenssen et les Grenoblois, le pari est gagné. Après avoir vécu un an et demi avec un produit semi-fini, Kelkoo s'est donné les moyens de ses ambitions en construisant un site et un back office parmi les plus performants de l'Internet. Il faut désormais trouver les clients et continuer l'effort de réduction des coûts.

### *Panique au Board<sup>58</sup> !*

Au printemps 2001, Kelkoo organise un séminaire pour tous les actionnaires à San Sebastian, en Espagne, auquel est invité

---

58. Board : conseil de surveillance.

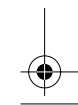
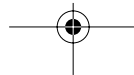
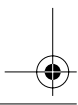
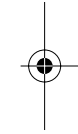
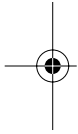




Ben Tompkins, le Managing Director de Broadview, une banque d'affaires spécialisée dans les levées de fonds et les opérations de capital pour les sociétés technologiques. « Je venais faire une présentation du business en Europe au conseil de surveillance, à la demande de Dominique Vidal, raconte-t-il. À l'issue de ma présentation, certains investisseurs viennent me voir paniqués : ils veulent vendre leurs titres Kelkoo au plus vite et ne savent pas comment s'y prendre. » Obligé de temporiser, Ben Tompkins leur explique qu'une vente de Kelkoo est fort improbable en l'état actuel des choses, qu'il faut avant tout atteindre la rentabilité et se concentrer sur la croissance et les coûts pour pouvoir espérer une sortie convenable. C'est lors de ce séminaire, et grâce à cette attitude positive, que naît une réelle complicité entre Kelkoo et Ben Tompkins. Dominique Vidal prend par la suite régulièrement conseil auprès du Britannique, à titre gracieux, pour évaluer le marché européen, la concurrence et le positionnement à adopter pour habiller au mieux Kelkoo en vue d'une éventuelle future vente. « Un précieux conseiller », disent de lui Pierre Chappaz et Dominique Vidal. « Le jour où il a fallu choisir un conseiller pour la vente de Kelkoo, nous n'avons pas hésité une seule seconde : c'était Ben. »

### *Le coup de poker d'Erik Osmundsen*

Après l'annonce aux investisseurs du plan Bouddha, début 2001, Erik Osmundsen, le représentant au conseil de surveillance du fonds norvégien Kistefos prend une décision qui sera heureuse de conséquences pour ses finances personnelles. « Lorsque Pierre et Dominique sont venus vers nous pour nous dire qu'il fallait réduire la voilure et qu'ils avaient





2001

141

un nouveau plan de développement, j'ai pris une énorme claque. D'ordinaire, ce sont les investisseurs qui demandent, généralement trop tard, de freiner la machine. Chez Kelkoo, l'impulsion est venue du management, qui avait une visibilité extraordinaire sur ce business et sur le marché », analyse aujourd'hui Osmundsen. Inspiré par la réaction de Chappaz et Vidal en ces temps difficiles pour les start-up Internet, Osmundsen décide alors de quitter son poste chez Kistefos et d'investir, avec un associé, tout son argent personnel en actions Kelkoo. Entre 2001 et 2002, il parvient à raffler près de 2 % du capital de Kelkoo en rachetant des actions à bas prix aux petits porteurs norvégiens qui possédaient des titres. Il réussit à garder sa place au conseil de surveillance, où il représente désormais les investisseurs scandinaves. « C'est vrai que c'était un pari dangereux, mais j'avais une confiance absolue en Pierre et Dominique. Leur réaction était un signe fort de maîtrise et je savais qu'ils allaient réussir le retournement. »

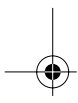


### *Le retour aux fondamentaux*

« Il n'y avait pas grand chose de solide dans Kelkoo à cette époque !, déclare Dominique Vidal, et malgré les licenciements, je ne donnais encore que 50 % de chance au projet d'aboutir. » Début 2001, Kelkoo réalise un chiffre d'affaires mensuel de 100 000 euros et brûle près de deux millions d'euros par mois.

Le virage 2001 est sévère, c'est là que Kelkoo devient définitivement une entreprise *low-cost*<sup>59</sup>. Dominique Vidal

59. Une entreprise « low cost » met le contrôle des coûts au cœur de ses décisions de gestion. Exemple : Easyjet, Lidl, Aldi...





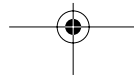
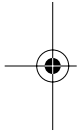
et Pierre Chappaz font entrer la notion d'économie et de rigueur dans chaque recoin, dans chaque détail : les billets d'avion et de train sont comparés et systématiquement réservés en deuxième classe, les fournitures, les notes de frais, etc., chaque centime d'euro est compté ; cette année-là, le meeting annuel Kelkoo, grande messe destinée à fédérer les troupes, est déprogrammé. Les filiales en Finlande et au Brésil sont fermées quasi immédiatement.

Même le recrutement est effectué au compte-goutte, pendant deux ans ; le nombre d'employés plafonnera à 107 personnes, alors que la croissance du chiffre d'affaires dépassera les 100 % par an.

Cette société, qui n'a jamais eu moins de 16 millions d'euros sur son compte en banque, suit ses dépenses comme si elle était en redressement judiciaire. Un exemple : au cours de ces quatre années, Pierre Chappaz et Dominique Vidal n'ont jamais pris le train ou l'avion en première classe, malgré leurs dizaines d'heures de déplacements hebdomadaires. « On était passés si près du gouffre qu'on avait vite adopté des réflexes sains. À chaque dépense, on se demandait quel allait être le retour sur investissement pour Kelkoo », explique Chappaz.

Ces mesures drastiques, au-delà de l'économie réelle qu'elles engendrent, ont pour objectif évident de démontrer une nouvelle dynamique et de provoquer une réelle mutation des états d'esprit.

Comme le rappellent Lyndon Hearn et Jeremy Crooks, employés de la première heure chez Shopgenie, « en fait, il n'y avait pas vraiment de consignes, mais on voyait Dominique et Pierre se donner tant de mal que nous faisons extrêmement attention à toutes nos dépenses, naturellement.





2001

143

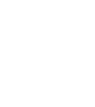
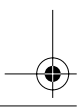
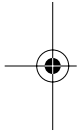
Nous étions aussi actionnaires de Kelkoo, tout comme eux. » Interrogé sur la politique d'austérité menée par les deux Français, le pétillant Gard Jenssen ironise : « Je n'ai jamais compris cette obsession du *cost killing*. Pierre et Dominique Vidal pouvaient passer des heures sur Internet pour essayer de trouver le billet le moins cher ; c'était économiquement absurde... », dit-il avec le sourire.

« Début 2001, l'entreprise est un gouffre, un conglomérat issu des acquisitions successives, explique Vidal. Pendant six mois nous traversons une période extrêmement difficile, nous sommes au fond du trou. Mais doucement, pas à pas, Kelkoo commence à sortir la tête de l'eau. » Profil bas, mise à l'épreuve, l'ambiance est au travail ; d'autant que les médias tirent à boulets rouges sur les start-up qui ferment leurs portes, les unes après les autres. Sur le thème de « on vous l'avait dit, on l'a toujours su », des sites comme Vakooler.com se réjouissent des dépôts de bilan des start-up françaises. « D'un seul coup, en 2001, l'expression "patron de start-up" était devenue synonyme "d'escroc" dans les médias, et ça me mettait hors de moi », se souvient Chappaz.

Au même moment pourtant, partout en Europe, l'e-business se structure, adopte une vitesse de croisière plus raisonnable et voit disparaître les derniers survivants fatigués.

### *Les Anglais durcissent le discours commercial*

En Angleterre, le directeur commercial de Kelkoo, Glen Dury, évangélise le concept de leads auprès de ses clients et les premières réactions sont très positives. Aidé par les outils de suivi statistiques développés par Christophe Odin, qui permettent de connaître précisément le retour sur investisse-

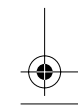
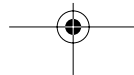
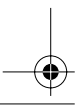
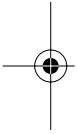




ment des marchands-clients de Kelkoo, de suivre avec précision le trafic entrant et sortant, Glen Dury défend une relation dans laquelle le marchand comprend rapidement qu'il a tout à gagner. La promesse est claire et nette : le marchand paye seulement pour ce qu'il obtient et le prix varie en fonction du trafic généré. C'est de l'apport de client « clé en main », à lui de transformer la visite en achat. Pour Kelkoo, ce système permet de valoriser son apport de leads, d'en faire varier le prix en fonction du trafic fourni, de renégocier le contrat mensuellement en fonction des résultats des clients, à la baisse ou à la hausse. On se rend donc rapidement compte que l'Europe est mûre pour que ce marché du clic s'installe ; « et ça tombe bien, précise Jean-Fabrice Mathieu, parce que 2001 est *l'annus horribilis*. Les marchands essaient surtout de survivre, ils n'investissent plus en marketing online. » L'arrivée de ce nouveau modèle va peut-être donner un nouveau souffle au business et faire revenir les marchands vers l'Internet. C'est aussi à ce moment-là que l'équipe de Kelkoo au Royaume-Uni prend une décision stratégique.

Jusqu'ici, Kelkoo référençait tous les marchands, payants ou non payants, pour offrir à l'utilisateur un service pertinent et complet. Kelkoo apportait donc des leads à des marchands qui ne payaient rien. Glen Dury et ses équipes commerciales prennent la décision risquée de ne plus afficher les offres des marchands qui ne rémunèrent pas leurs leads.

« Je me suis dit : ces types sont devenus fous », se souvient Pierre Gaudet. « Quand on tapait Nokia ou Canon, il n'y avait que deux ou trois liens vers des sites marchands. Le service était nul et les marchands étaient furieux. Le marché français ne nous aurait jamais pardonné une telle attitude. »





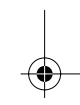
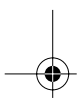
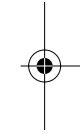
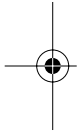


Mais le marché en Angleterre est plus mature qu'en France et les résultats de cette stratégie agressive ne tardent pas à se concrétiser. Peu à peu, les marchands récalcitrants et déréferencés reviennent au galop. Ils bénéficient à nouveau du trafic apporté par Kelkoo, qui augmente à un rythme proportionnel à celui de l'adoption du haut débit et du e-commerce en Angleterre. C'est aussi l'Angleterre qui innove en lançant les forfaits de leads : « Un marchand peut acheter 10 000 leads : on les lui livre. Mais le 10 001<sup>e</sup> lead peut aller directement chez son concurrent si ce dernier nous l'achète plus cher », explique Glen Dury.

### *Le départ de Mauricio Lopez*

À Grenoble, Mauricio Lopez voit peu à peu son champ d'intervention se diluer avec la prise en main du pôle par Jean-Marc Potdevin. « Il est clair que je n'étais pas l'homme de la situation, qu'il fallait un gars comme lui, raconte Mauricio Lopez. Au départ, nous codirigeons l'équipe, lui prend en charge tout ce qui est opérationnel, et moi tout le fonctionnel, en dehors de la Qualité. Jean-Marc Potdevin est un très bon, il reprend le flambeau de façon très efficace. De mon côté, je m'occupe pas mal de l'administration, des ressources humaines et de la sous-traitance, notamment avec une société en Inde qui travaille sur les agents intelligents<sup>60</sup>. Côté administration, tout est de plus en plus centralisé à Paris. Le produit et les services sont stabilisés, le développement international est terminé. Grosso modo, je n'ai plus rien à apporter à Kelkoo. » Mauricio Lopez, celui qui a créé

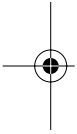
60. La société indienne Affinity Software, qui travaille toujours avec Kelkoo aujourd'hui.





le projet technologique de départ avec les équipes de Bull-Inria et qui est membre fondateur de Kelkoo en novembre 1999, quitte le navire à la fin de l'année 2001. Pour Rémy Amouroux, l'ancien stagiaire de Mauricio Lopez du temps de Bull/Imag, « c'était difficile de voir partir Mauricio Lopez, mais il m'avait dit qu'il le vivait bien et qu'il fallait faire des efforts pour sauver la boîte. Ça m'a rassuré. »

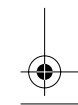
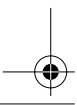
« C'est très dur de partir, confie Lopez, penser que les choses vont continuer à se faire sans moi, après l'investissement personnel que j'y ai mis, c'est très dur... » Est-il millionnaire en puissance ou chômeur longue durée ? « À ce moment-là, ma femme croit davantage à la deuxième option ! », rajoute Mauricio Lopez, sourire aux lèvres.



### *Laila Dahlen monte en puissance*



Pendant ce temps-là, en Scandinavie, Laila Dahlen monte en grade et intègre le conseil de surveillance de Kelkoo, où elle rejoint Michel Dahan, Carlos Dexeus, Frédéric Humbert, Jorge Juan Garcia, Dominique Vidal, Pierre Chappaz et Erik Osmundsen. « Auparavant, j'étais présente aux meetings du conseil de surveillance en tant qu'observatrice ; j'y rentre en août 2001 avec beaucoup de satisfaction », dit-t-elle avec le sourire. Ce « lutin surdoué », comme la décrit Pierre Chappaz, travaille de plus en plus en relation avec Dominique Vidal, qui prend en charge la région scandinave. Envoyée en Suède où les résultats sont médiocres et où Pricerunner est leader, elle découvre une équipe bancale, avec 17 clients seulement, dont 10 moribonds. Comme en Norvège, elle doit opérer des licenciements et redéfinit le projet à six mois. Ce petit bout de femme d'un mètre soixante-cinq redresse la

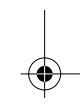
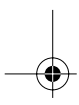
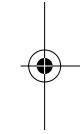
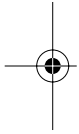




situation et obtient rapidement d'excellents résultats. Dominique Vidal nous confie : « Au début, nous nous bagarrons beaucoup avec Laila, mais nous nous respectons et nous apprécions. Et s'il y a deux personnes qui peuvent me faire signer ce qu'ils veulent les yeux fermés, ce sont Pedro Mendoza et Laila Dahlen. » Elle devient très vite responsable de tous les pays scandinaves de Kelkoo.

### *La guerre du référencement*

À Paris, Pierre Gaudet, Jean-Fabrice Mathieu et Pierre Chappaz s'impatientent. Le référencement de Kelkoo chez les moteurs de recherche est faible, très faible : « Aucun lien sur Google », résume Pierre Chappaz. Il est fondamental pour un site comme Kelkoo d'être référencé de façon optimale, c'est une garantie de trafic entrant gratuit, du « free lunch », comme le qualifie Jean-Marc Potdevin. Et c'est ce même trafic qui sera revendu aux marchands. « Les moteurs de recherche comme MSN Search ou Google apportent du trafic de qualité, pour zéro euro. Il suffit juste d'apparaître en tête des résultats, et pour cela, il faut maîtriser en permanence les techniques de référencement », explique Pierre Chappaz. À l'époque, des sites de moins bonne qualité obtiennent une présence bien meilleure dans les résultats de Google, le moteur de recherche le plus utilisé à travers le monde. Tout en finesse et décidé à agir, Pierre Gaudet déclare aux équipes de Grenoble : « Puisque vous n'y connaissez rien, je vais passer par un prestataire extérieur ! » La provocation est grossière mais fonctionne : il n'en faut pas plus pour titiller un Christophe Odin qui se régale de ce genre de défis et se lance tout seul dans un grand projet

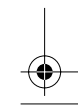
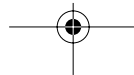
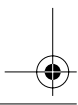
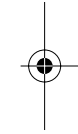
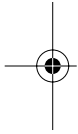


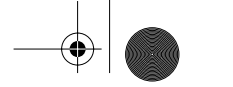


d'amélioration du référencement de Kelkoo sur les moteurs de recherche : la « search engine optimization ».

« Pierre Gaudet donne un coup de pied dans la fourmière, il vient nous provoquer à Grenoble. Je prends le dossier en mains et rencontre Stéphane Chauvin, un des meilleurs experts en référencement et l'un des rares spécialistes de sites dynamiques à forte volumétrie de pages. Notre problème est que le site Kelkoo est dynamique et que les robots de Google et de Yahoo! qui parcourent et indexent le Web n'arrivent pas à lire les pages de Kelkoo. Il faut donc rendre le site "lisible" et "indexable" pour ces robots. Pour cela, je dois comprendre comment fonctionnent les algorithmes des moteurs de recherche. J'apprends donc rapidement les bases du référencement. On travaille à 100 à l'heure pour créer un site qui obtient très vite des pages indexées, raconte Odin. Début 2002, le référencement devient l'une des sources majeures du trafic de Kelkoo. » Selon Pierre Chappaz, « Christophe Odin, est sans doute devenu l'un des meilleurs experts mondiaux dans le domaine. Celui qui tape "iPod" ou "DVD" dans Google se voit forcément proposer un lien vers Kelkoo, dans les deux ou trois premiers résultats. »

Le trafic entrant chez Kelkoo explose littéralement grâce aux travaux de Christophe Odin, l'augmentation du chiffre d'affaires suit immédiatement. « Kelkoo multiplie par deux son trafic entrant en moins de six mois, pour un coût presque nul. Aujourd'hui encore, 20 % des internautes qui arrivent sur Kelkoo le font à partir de Google ou Yahoo! Mais Il existe un risque permanent que tout s'arrête demain. À la moindre modification des algorithmes de Google, il faut être capable de réadapter son site immédiatement. Cette épée de Damoclès nous menace en permanence, mais nous

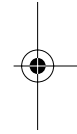




avons su en profiter quand il fallait<sup>61</sup> », explique Jean-Marc Potdevin.

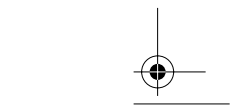
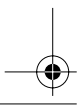
Pendant ce temps-là, Pierre Chappaz et Dominique Vidal tiennent en respect le conseil de surveillance et les investisseurs. « Toujours dans cette stratégie de sous-promettre et de sur-délivrer, précise Dominique Vidal ; cela nous permet de continuer à avancer sans heurt, d'annoncer des objectifs modestes mais de respecter scrupuleusement, voire de dépasser, les prévisions. J'avais observé ça chez Schlumberger : le même résultat, mal managé et mal présenté : c'est la catastrophe ! » « To manage expectations » ou l'art de dire ce que l'interlocuteur souhaite entendre...

Avec le développement rapide du marketing online, le coup de vis budgétaire et l'arrêt de l'expansion internationale, le rôle de Jérôme Mercier, directeur marketing, se trouve lui aussi de plus en plus réduit. Tandis que se prépare la sortie de *La Vérité si je mens II*, il pense une nouvelle fois à une opération de comarketing créative et originale, souhaitant associer l'icône suisse des débuts aux héros du film de Thomas Gilou dans des campagnes événementielles à forte visibilité. Dominique Vidal lui demande alors sincèrement si cette idée est « indispensable » ; Jérôme Mercier, qui sait parfaitement que l'époque n'est pas au superflu, admet honnêtement que non. Après cette dernière tentative de communication off-line avortée, Jérôme Mercier concentre son activité sur l'achat de trafic et le référencement, missions pour lesquelles il admet lui-même ne pas apporter de grande valeur ajoutée. « Le business est lancé, la fusion avec ZoomIt



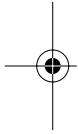
---

61. Aujourd'hui, Google tend à supprimer les liens vers les shopbots de ses résultats au profit de sites non commerciaux... pour mieux vendre ses propres liens sponsorisés aux marchands.



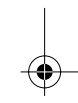
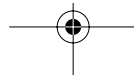
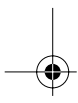


réalisée. L'investissement sur la marque est réglé et le produit maîtrisé par Gard et son équipe. Le budget marketing est gelé et l'on ne fait plus de publicité : je n'ai plus rien à faire là », explique-t-il. Créateur de la marque Kelkoo, génial initiateur de la campagne de communication la plus remarquée de la période start-up, Jérôme Mercier quitte l'aventure à la fin 2001, en même temps que Mauricio Lopez. « Pour moi, il est temps de penser à la suite. Je suis jeune, j'ai une carrière à construire, je ne peux pas forcément prendre le risque que tout se casse la figure et que je finisse à la rue comme tous ces créateurs de start-up sur le carreau. Je préfère me retirer pour supprimer le coût que je représente et espérer que Kelkoo se transforme en *success story* : je n'ai rien à perdre. » « Cramé », comme il le dit, après deux années éprouvantes, Jérôme Mercier retourne chez IBM. « Pierre, c'est comme mon frère, dit-il, Dominique Vidal, mon oncle, Jean-Fabrice, c'est mon meilleur ami. On se connaît par cœur, c'est une histoire de bonshommes, tout ne s'arrête pas du jour au lendemain. » Chez IBM, il prend le poste de directeur marketing et communication, un poste occupé quelques années auparavant par un certain... Pierre Chappaz : il n'a alors que vingt-neuf ans.



### *La course aux portails*

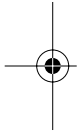
Jérôme Mercier parti, c'est Jean-Fabrice Mathieu qui devient responsable du marketing de Kelkoo, avec deux orientations claires : améliorer la visibilité du site sur le Net et signer des accords de marque blanche avec les portails Internet. Cette stratégie du « cheval de Troie », comme la définit Michel Dahan, consiste à verrouiller le trafic en étant présent dès la





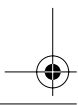
page d'accueil de nombreux internautes. Les portails sont en effet les portes d'entrées du Net, ils sont visités chaque jour par des millions d'utilisateurs à la recherche d'informations, de produits ou de services. À l'époque, tous les portails ont une partie shopping, sous la forme d'une galerie marchande ou de liens vers des sites marchands partenaires ; certains possèdent même leur propre stock. Bref, le shopping n'est pas une priorité pour les portails et c'est souvent une activité déficitaire. Jean-Fabrice Mathieu propose donc aux portails d'intégrer le service que propose Kelkoo, à même leur *homepage*<sup>62</sup>, en échange d'un partage de revenus sur un mode 50/50, qui évoluera vers un 60/40 en faveur des portails.

Jean-Fabrice Mathieu s'explique : « J'avais trois arguments pour vendre la solution Kelkoo aux portails. Le premier était que nous allions leur permettre de générer plus de chiffre d'affaires, le deuxième était la réduction des coûts. Leur activité shopping devenait en effet profitable du jour au lendemain et, tertio, nous leur proposons le meilleur service du marché, un service fidélisant de surcroît, avec une technologie de pointe. » En deux ans, Jean-Fabrice Mathieu et ses équipes signent plus de quarante portails en Europe, dont Lycos en Scandinavie, Ask Jeeves en Grande-Bretagne, JournalduNet, 01net, Aufeminin et Yahoo! en France. Même si le chiffre d'affaires est partagé entre Kelkoo et le portail, cette stratégie s'avère très payante car elle garantit un trafic entrant quasi gratuit gigantesque, qui se traduit plus tard en bénéfices. « Alors qu'en 2001-2002 c'était nous qui allions vers les portails, à partir de 2003 ce sont eux qui ont commencé à venir vers nous. Il n'y a que Wanadoo qui n'a jamais voulu



---

62. Homepage : page d'accueil.



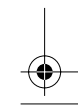
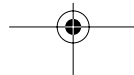
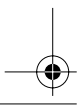
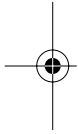


signer avec nous. Ils ont commencé par nous dire qu'ils étaient bien meilleurs que nous pour construire un service de shopping, et après des millions d'euros dépensés en pure perte, ils ont signé avec un de nos concurrents allemands. Comme quoi, on n'est jamais prophète en son pays... », commente Chappaz.

L'année 2001 est donc l'année des grands bouleversements et des départs les plus sensibles. Même les comptes de la société subissent une cure d'amaigrissement. Dans les états financiers de Kelkoo au 31 décembre 2001, la valeur de Dondecomprar, de Shopgenie et de ZoomIt est ramenée à zéro, à peine un an après les grandes acquisitions : « On passe les comptes à la paille de fer, on prévoit le pire et on ne prend pas de risques : on déprécie tout à 100 % », se souvient Dominique Vidal.

« Dans un contexte de dépression générale des marchés financiers, avec une rentabilité non démontrée, sans aucune visibilité à moyen terme, c'était une décision très sage. Les start-up de l'époque avaient tendance à survaloriser leurs actifs, alors que chez Kelkoo, c'était l'inverse ! » rappelle Béatrice Delaunay, d'Ernst & Young, signataire des comptes de Kelkoo.

Sur le mois de décembre 2001, Kelkoo réalise 900 000 euros de CA pour 100 000 euros de pertes. « On a inversé la tendance, se souvient Pedro Mendoza, mais à quel prix... Le chiffre d'affaires consolidé 2001 s'élève à 7,6 millions d'euros, pour une perte nette de 55 millions d'euros, dont 40 millions de dépréciation d'actifs. » Mais tout n'est pas noir dans le même temps : « c'est en 2001 qu'on se rend compte qu'on peut acheter du trafic à des spécialistes ou même en obtenir gratuitement avec un bon référencement.





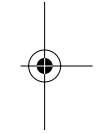
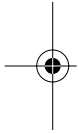


2001

153

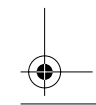
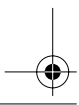
Nous réalisons que nous ne sommes plus obligés de faire de la publicité à la télévision pour obtenir de l'audience, avec un retour sur investissement cent fois meilleur », se souvient Gaudet.

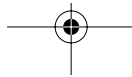
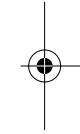
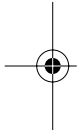
« Fin 2001, nous atteignons presque le break even<sup>63</sup>, dit Pierre Chappaz ; on commence pour la première fois à voir le bout du tunnel. Lors de la présentation de fin d'année aux investisseurs, Dom et moi annonçons une rentabilité à fin 2002. » L'avenir leur donnera raison.



---

63. Break even : seuil de rentabilité, quand l'entreprise ne perd plus d'argent.



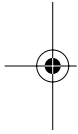




# 4

## 2002

---



### **L'année 2002 : le point d'inflexion, le décollage**

La fin de l'année 2001 laisse entrevoir le début d'un modèle qui fonctionne. Dominique Vidal passe chaque semaine un jour et demi à Oslo et deux à Londres pendant que Pierre Chappaz rayonne depuis Genève, où il habite désormais, vers Grenoble, Oslo, Amsterdam, Milan, Londres et Paris. « Pierre et moi fonctionnons comme des Pocket PC, raconte-t-il ; on passe notre vie à se synchroniser, on s'appelle au minimum trois fois par jour pour échanger nos informations, identifier les *best practices*<sup>64</sup> de chaque pays et les appliquer dans les autres. » La société commence à croître régulièrement et affiche des tendances très positives, en ligne

---

64. Best practices : les meilleures pratiques.





avec le développement du e-commerce et de l'Internet haut débit. « La croissance frôle les 10 % par semaine, raconte Potdevin ; on attrape des sueurs froides avec la scalabilité<sup>65</sup> du site. »

Pas une embauche n'a eu lieu depuis le plan social et il n'y en aura pas avant la toute fin de l'année. Les effectifs plafonnent à 107 personnes pendant plus de dix-huit mois. À cette période charnière, quelques investisseurs avisés rachètent les actions Kelkoo à la Bourse d'Oslo, sur le marché gris<sup>66</sup>, à des valeurs exceptionnellement basses, « un vingtième du prix payé en 2000, regrette Dominique Vidal. À un moment, près de 6 % des actions flottent ici et là ! » Pedro Mendoza constate : « Le prix auquel s'échangeaient les actions Kelkoo sur ce marché n'était pas si éloigné de la réalité, mais on n'y faisait pas attention. Certains auront quand même fait de très belles opérations. »

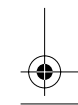
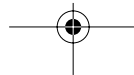
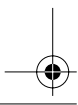
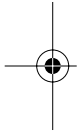
En France, le marché du e-commerce pèse près de 2 milliards d'euros, le nombre de transactions électroniques augmente de 47 % dans l'année et le nombre d'internautes achetant en ligne, notamment grâce au haut débit, augmente de 26 %<sup>67</sup>.

À cette époque, Dominique Vidal persuade Pierre Chappaz qu'il faut tenter de vendre le service de shopping Kelkoo en marque blanche à MSN, le portail Web de Microsoft. « À ce moment-là, je ne suis pas très chaud, avoue Pierre Chappaz, Dominique Vidal me parle de ce projet en plein cœur de la tourmente et je me dis qu'il y a des dossiers plus urgents. D'autant plus que Jean-Fabrice s'était déjà atta-

65. Scalabilité : capacité à supporter la montée en charge.

66. Marché gris : marché non réglementé par des autorités boursières.

67. Sources : ACSEL / ZD Net.

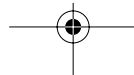
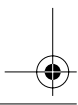




qué à cette forteresse... En vain. » Mais les deux hommes se respectent et se sont assurés de ne pas empiéter sur le plaisir de l'autre. Accompagné de Laila Dahlen, Dominique Vidal prend contact avec la responsable MSN Suède pour lui présenter le projet. En juin 2002, le contrat est signé avec la Suède.

Dopé par les succès de Jean-Fabrice Mathieu chez les portails Lycos, Yahoo! France ou encore Askjeeves et la réussite du projet suédois, Dominique Vidal parvient plus facilement à ouvrir les portes chez MSN Europe, mais rien n'est joué. « Pendant plus de huit mois, je prends une cinquantaine de rendez-vous avec les différents responsables. Tous les lundis matin, je débarque à Londres dans mon petit hôtel, situé à mi-parcours entre le siège de Microsoft à Piccadilly et le siège de Yahoo! Europe, chez qui je tente également une percée. » Mars 2003 : MSN Europe signe le contrat avec Kelkoo et intègre le service de shopping sur son portail. Il s'agit d'un contrat majeur car MSN est l'un des portails les plus visités en Europe et une référence dans le domaine : il n'est jamais facile de vendre une technologie au leader mondial de l'informatique.

En avril 2002, constatant une croissance régulière des résultats et toujours très confiant quant aux objectifs annoncés fin 2001, Pierre Chappaz demande à Laila Dahlen son avis quant à la tenue d'un séminaire global pour réunir les équipes Kelkoo. Il ne s'est pas tenu de tel événement depuis 2000 et rien n'a été fait depuis le plan social. Laila Dahlen lui suggère d'attendre que la société soit profitable avant de se lancer dans un tel projet. Mais, en homme de communication fermement décidé à booster les troupes et impatient de prouver la réussite visible de l'activité, Chappaz envoie un



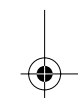
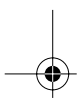
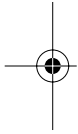


mail à tout le monde, annonçant que la société sera profitable avant la fin de l'année et qu'un gigantesque séminaire interne, le « Kelkoo global Summit » aura lieu au Club Med d'Opio, sur la Côte d'Azur.

Lors du séminaire, Pierre Chappaz conclut son grand discours de motivation par un slide : « En 2005, nous ferons 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. » Effet d'annonce ? Intuition ? Calcul personnel ? Dominique Vidal a son explication : « Pierre a placé ce chiffre (100 millions d'euros) à la fin de sa présentation PowerPoint uniquement parce qu'il ne savait pas comment conclure. Je ne sais toujours pas s'il y croyait vraiment d'ailleurs. » Se doutait-il que la prophétie allait se réaliser ?

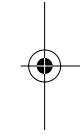
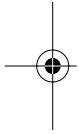
Lyndon Hearn se souvient de cette soirée très particulière : « Ce soir-là, nous avons eu une surprise en allant nous coucher : Pierre avait rédigé un mot d'encouragement et de remerciement personnalisé pour chacun d'entre nous. Le message était accompagné d'un cadeau, que Pierre avait déposé sur nos lits. » Chappaz s'explique : « C'était encore l'époque où je pouvais me souvenir des noms et des visages de chacun des employés de Kelkoo. Cette démarche était évidemment plus symbolique qu'autre chose, mais je crois que ça a redonné un peu d'énergie et de passion à tout le monde. Je voulais leur faire comprendre qu'on était en train d'y arriver tous ensemble. »

L'année 2002 est également marquée par l'accord de partenariat signé avec TradeDoubler. Sous l'impulsion du Norvégien Halvor Helgo, alors responsable du produit chez Kelkoo UK, des discussions sont entamées dès le début de l'année avec cette société suédoise financée par le milliardaire George Soros. TradeDoubler a développé un outil permet-





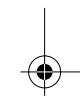
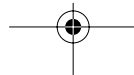
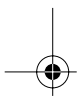
tant de suivre la conversion des clics en termes de ventes chez le marchand et de mesurer l'efficacité des réseaux d'affiliations. Jusque-là, Kelkoo redirige les visiteurs chez ses clients mais ignore totalement ce que ces leads deviennent et n'a aucune visibilité sur le taux de conversion en achats. Il est certes envisageable de demander chaque mois à chacun des marchands de fournir ces données, mais avec plusieurs centaines de clients en portefeuille l'opération est impossible ; d'autant que rien n'oblige les entreprises en questions à livrer ces détails. « TradeDoublor nous a permis de réaliser que nous vendions des leads beaucoup plus qualifiés que d'autres. Ce fut un virage important pour Kelkoo », explique Halvor Helgo. Avec la solution de TradeDoublor, Kelkoo peut imaginer un nouveau modèle de facturation, basé sur le taux de transformation des leads en vente effective. Bloqué par une grippe qui l'empêche de rencontrer le dirigeant de TradeDoublor, Dominique Vidal confie l'affaire à Halvor Helgo, qui signe le contrat avec TradeDoublor en février 2002.

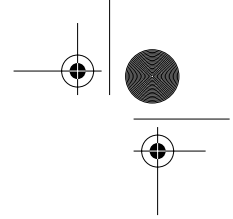


### *Septembre 2002 : le break-even est atteint !*

En mai 2001, inspiré par la légende du Viking norvégien Harald Hårfagre, qui avait juré de se couper les cheveux lorsqu'il aurait unifié tous les royaumes de Scandinavie, le Norvégien Gard Jenssen déclare à ses équipes : « Je me laisse pousser les cheveux jusqu'à la rentabilité de Kelkoo ; le jour où on atteint le break-even, je me rase la tête ! »

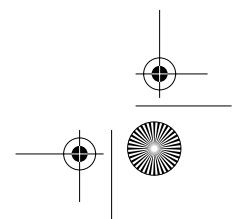
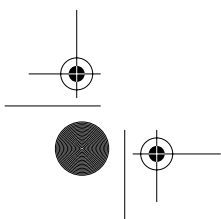
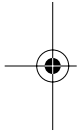
« C'était un bon moyen de rappeler à tout le monde qu'il fallait faire attention aux coûts et aller chercher du chiffre d'affaires », explique Gard. En septembre 2002, pour





la première fois depuis la création de l'entreprise, Kelkoo gagne donc de l'argent, ou en tout cas arrête d'en perdre. Avec un mois d'avance sur les objectifs, le site réalise une année à 12 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour seulement 1 million de perte. Pierre Chappaz vit ce moment comme « une véritable victoire ». Pierre Gaudet décrit cette nouvelle « comme un choc important. J'en fais immédiatement un argument de vente, de solidité, pour soigner le discours du lendemain auprès de nos clients. » Christophe Odin parle de « signal de la délivrance ». Après tant de travail, de sacrifices, de moments personnels difficiles et de grosses crises, la petite start-up vient de franchir un cap magistral. L'occasion est trop belle pour ne pas en profiter auprès des médias et Pierre Chappaz, comme il aime si bien le faire, prépare son annonce à la presse. « Je fais tout pour le calmer, dit Pierre Gaudet, car à chaque fois qu'on annonce une bonne nouvelle, le lendemain c'est l'enfer avec les marchands qui veulent tout renégocier. Mais Pierre est un homme qui a besoin de partager sa joie. C'est rarement calculé, c'est son instinct, c'est naturel. Il a besoin de communiquer son enthousiasme. De mon côté, je lui demande d'arrondir les angles, de dire que les bénéfices vont être réinjectés dans les R&D, qu'on va améliorer le service pour apporter plus d'utilisateurs, etc. »

« À ce moment-là, je comprends que non seulement nous allons rester rentables, mais que nous allons être super-rentables », déclare Pierre Chappaz. Heureux comme on peut l'imaginer, il envoie un mail à l'ensemble de l'entreprise :







2002

161

Team,

Nous venons de franchir en septembre un palier important dans l'histoire de Kelkoo : nous avons atteint pour la première fois l'équilibre d'exploitation. Souvenez-vous de ma présentation à Opio : nous devions franchir ce seuil en octobre, mais la tendance générale est meilleure que prévue, nous avons donc un mois d'avance. Comme l'expliquait Dominique Vidal, nous sommes aujourd'hui rentables en ce qui concerne notre exploitation, mais les amortissements techniques importants font que nous ne sommes pas encore profitables. Ce palier tout aussi important devrait être atteint au dernier trimestre 2002. Quelles sont les raisons de notre sur-performance des dernières semaines ?

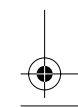
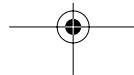
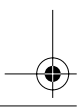
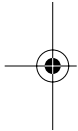
1/ Notre effort de référencement commence à payer, nous avons généré plus de 651 000 leads en septembre, et nous espérons dépasser le million en octobre.

2/ Le trafic spontané entrant augmente dans tous les pays, c'est le résultat de l'amélioration la qualité de notre service aux internautes. Il ne faut jamais oublier que la mission de Kelkoo est de fournir aux internautes le meilleur service possible. Nous savons que ce service n'est pas parfait aujourd'hui et nous devons l'améliorer au quotidien, c'est là-dessus que nos efforts doivent porter, et c'est la clé de notre réussite.

3/ Le trafic acheté a dépassé les 2 millions de leads, en grande partie grâce à l'achat de mots-clés sur Google.

4/ La demande chez les clients ne cesse de croître pour atteindre des niveaux records.

5/ Signe très encourageant : nous avons de plus en plus de clients internationaux, comme Ford ou Placestay.com et beaucoup d'autres. C'est seulement le début, nous devons capitaliser sur notre présence internationale plus fortement afin d'améliorer notre service dans tous



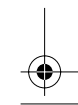
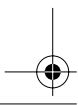
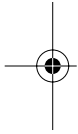


les pays et générer davantage de revenus.  
Ma conclusion : nous sommes en position idéale pour réaliser un dernier trimestre hors du commun, souvenez vous que VOUS devez toujours vous soucier de la satisfaction de nos clients et de nos utilisateurs.  
Ce n'est que comme cela que nous GAGNERONS !  
Votre coach,  
Pierre Chappaz.

Pedro Mendoza, qui se souvient alors du défi capillaire lancé par Gard Jenssen, lui envoie un e-mail :

Gard,  
J'espère que tu as pris un rendez-vous chez le coiffeur ?  
Il est temps de tout couper. Nous avons présenté les chiffres aux investisseurs et j'ai le plaisir de t'annoncer que nous sommes désormais au *break-even*... Bonne coupe !  
Pedro Mendoza

Il n'en fallait pas plus pour que Gard Jenssen s'exécute.  
En vacances à Venise pour quelques jours à la fin du mois de décembre, Dominique Vidal se connecte sur son ordinateur portable pour s'enquérir du trafic et des revenus du mois de décembre. « Je n'en crois pas mes yeux, la progression est constante, hallucinante. Les seules baisses de résultats sont liées à des "crashes" de serveurs, et il y en a eu beaucoup durant l'année. » De son côté, Laila Dahlen n'en revient pas non plus : « Du jour où Kelkoo est profitable, nous comprenons que nous allons exploser. À ce moment-là, je ne sais toujours pas expliquer aux gens mon métier, et encore moins une telle croissance. »





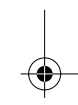
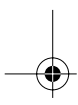
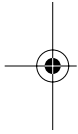
Pour Gaudet, « c'est à ce moment qu'on commence à se payer sur la marge de nos clients ; cela veut dire que chaque euro investi sur Kelkoo va en rapporter plusieurs à nos clients. Un tournant ! » Autre signe de cette sérénité retrouvée : peu de temps après naissent les premiers « bébés Kelkoo »<sup>68</sup>, Paola et Mael. « Un signe de confiance fort en l'avenir de la société », analyse Jean-Fabrice Mathieu.

Le modèle économique à la performance développé par Kelkoo fonctionne très bien en Europe. Tous les pays vendent désormais des leads aux marchands ; il n'y a que l'Angleterre qui génère en parallèle des revenus publicitaires, « contre l'avis de Pierre », se souvient Glen Dury. « Parfois Pierre m'appelait et me demandait de lui expliquer en quoi nos bannières apportaient un service pertinent à nos visiteurs. Je savais que ça l'énervait, mais je n'allais pas refuser 1 million d'euros de chiffre d'affaires en pure marge. »

En cette fin d'année, Pierre Chappaz passe également beaucoup de temps à l'amélioration du produit et au développement en Allemagne. Sur ce marché si difficile qu'il n'avait pas pu toucher en 2000, Kelkoo espère à nouveau pouvoir jouer un rôle majeur. Pierre rencontre Jörg Malang, alors directeur commercial de toute la partie shopping de MSN Allemagne. Il le débauche rapidement : « J'avais déjà rencontré Jean-Fabrice Mathieu. Ça faisait des mois que j'attendais secrètement une offre de Kelkoo », confie Jörg Malang. Comme Massimo Martini l'avait fait en son temps en Italie, Malang crée rapidement la filiale de Kelkoo à Hambourg. Pierre Chappaz, qui a l'habitude de prédictions chiffrées relativement justes, annonce à ses actionnaires que

---

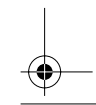
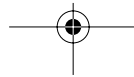
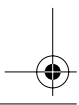
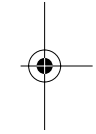
68. Dont les parents travaillent tous les deux chez Kelkoo, parfois dans deux pays différents.





l'Allemagne ne perdra pas plus d'un million d'euros avant d'être profitable. Quinze mois plus tard, Kelkoo est numéro un outre-Rhin et ne perd plus d'argent.

Fin 2002, Kelkoo se positionne comme LA solution marketing pour les e-marchands en Europe... Et ça commence à se savoir.

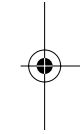
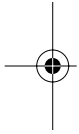




# 5

## 2003

---



### 2003 : « Only the paranoid survive »

« Seul le paranoïaque survit » est une devise bien connue dans l'univers hi-tech. C'est aussi le titre de l'autobiographie de Andy Grove, le fondateur d'Intel, paranoïaque convaincu et fier de l'être, comme le sont Bill Gates, Steve Jobs ou encore Larry Ellison, le fondateur d'Oracle. Cette formule révèle un état d'esprit qui consiste à ne jamais sous-estimer la concurrence et à considérer que la menace peut venir de n'importe où, d'un garage, d'une chambre d'étudiant ou d'un laboratoire. Pierre Chappaz suit cette maxime à la lettre. Toujours sur ses gardes, il surveille continuellement les offres des concurrents et les évolutions du marché.

Il est bien inspiré car, en 2003, deux menaces viennent mettre en danger la pérennité de Kelkoo : la première vient



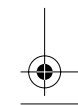
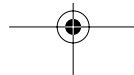
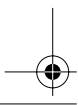
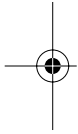


d'en haut, du géant américain Google ; la deuxième, d'en bas, de manière plus inattendue, sous la forme du shopbot MonsieurPrix.com, créé par un étudiant surdoué de 22 ans.

« De belles frayeurs en perspective pour 2003 », aurait pu dire Madame Irma à Pierre Chappaz...

### *Froogle versus Kelbest*

Début 2003, après plusieurs mois de tests, et bien que le produit ne soit pas terminé, le géant américain Google annonce la sortie de la version bêta de son propre shopbot : Froogle. « Google va indexer gratuitement les catalogues des marchands ! Cette nouvelle me fait l'effet d'un coup de poignard, qui attaque notre modèle économique au cœur, explique Pierre Chappaz. Avec sa puissance de feu et le monopole de son moteur de recherche, je me dis que nous n'allons pas faire le poids bien longtemps. » Imaginez que le premier fournisseur de trafic de Kelkoo, qui apporte début 2003 plus d'un tiers du trafic entrant chez Kelkoo, retienne sur son propre service de comparaison de prix les acheteurs potentiels. Google tient là un service potentiellement meilleur si tous les marchands y sont listés gratuitement. « Je n'en dors pas pendant trois jours, raconte Pierre Chappaz, je cherche immédiatement la parade et surtout je remobilise l'entreprise qui commençait à ronronner un peu trop ! Même si Froogle n'est pour l'instant qu'aux US ! » Pierre Gaudet renchérit : « Début 2003, quand débarque Froogle, c'est une vraie et grosse menace. Un Froogle bien fait peut nous laminer. On se retrouve de nouveau avec une occasion de mourir. Pierre Chappaz sur-réagit, mais tout le monde le comprend. » Tandis que Kelkoo vient d'annoncer son break-even et commence à profiter d'une belle croissance, la nouvelle

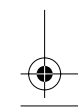
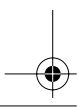




apparaît comme une nouvelle épreuve dont il faut vite se sortir. Jean-Marc Potdevin raconte : « Pierre Chappaz pense que nous allons mourir. Depuis deux ans, nous disons aux marchands qu'il faut payer pour être sur Kelkoo. Google arrive et casse le modèle avec une offre gratuite pour les marchands. Il nous faire la même chose, vite, c'est ce que je lui recommande. » Même Dominique Vidal, dont le sang-froid est une marque de fabrique, reconnaît : « Pierre est très parano, mais il réagit bien. Il nous fout la trouille à tous. » À Grenoble, « Pierre débarque un jour chez nous, poursuit Rémy Amouroux, et nous file une peur bleue. Il prend l'exemple d'Altavista, le moteur de recherche numéro un en 1999 qui avait été sorti du marché par Google en quelques mois. Moi qui n'avais jamais eu de problème de sommeil, j'enchaîne deux nuits blanches. » Symptomatique de l'esprit Kelkoo et de la détermination de ses employés, l'idée est lancée d'aller concurrencer Google sur son propre terrain.

Jean-Marc Potdevin suggère à Pierre Chappaz de lancer un vrai moteur de recherche de produits, comme Google, et de l'ouvrir à la gratuité. Potdevin propose le principe de l'algorithme en même temps que le modèle économique associé, mélangeant les offres payantes et gratuites. « Ce mélange était très risqué, mais Pierre a compris tout de suite que c'était gagnant », se souvient Potdevin. « OK, on va le faire notre moteur de recherche », annonce Pierre Chappaz à ses équipes, qui acceptent le challenge et se fédèrent autour de ce profond changement de paradigme.

Un pari osé pour Michel Dahan : « D'un côté on peut laisser grossir les bénéfices en attendant que Froogle arrive ; de l'autre on investit lourd en technologie parce qu'on estime la menace Google comme sérieuse... Pas facile. » Bien





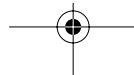
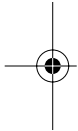
entendu, dans l'élan de cette réussite naissante et après tant de sacrifices, c'est la deuxième option qui est choisie. Pour la première fois depuis deux ans, Kelkoo réinvestit massivement en R&D, les effectifs passent en quelques semaines de 107 à 150 personnes. Branle-bas de combat sur le projet dont le nom de code sera « Kelbest ».

*Tout ce qui s'achète est sur Kelkoo*

Kelkoo veut chercher à se positionner comme « un moteur de shopping », un Google spécialisé dans l'achat sur Internet. Pour y parvenir, il faut développer un moteur de recherche maison. En réalité, Kelkoo dispose déjà d'un petit moteur de recherche, mais la recherche se limite alors aux sites marchands qui payent pour les leads. Il ne s'agit donc pas d'une recherche exhaustive sur tout le Web marchand.

C'est Rémy Amouroux qui prend le dossier en main, ravi de se remettre à la recherche après trois années de développement sous la direction de Jean-Marc Potdevin. L'équipe technique passe à la vitesse supérieure : plus de 50 nouveaux recrutements auront lieu à Grenoble dans l'année.

Le 26 mars 2003, pour montrer à tous qu'il s'agit bien d'un virement stratégique qui nécessite une mobilisation générale, Chappaz envoie à ses managers le mail suivant, au ton inhabituel :







2003

169

Team,

Laissez-moi partager avec vous les dernières informations concernant le projet Kelbest : merci de lire très attentivement. Nos objectifs sont :

- transformer notre site en un moteur de recherche capable d'afficher des résultats instantanément. Le « zéro résultat » n'est pas permis, on doit être capable de trouver tout ce qui se vend sur Internet grâce à Kelkoo ;
- permettre aux marchands de s'enregistrer et d'intégrer leurs offres de manière rapide et simple. Nous acceptons tous les marchands du Net à condition qu'ils affichent leur prix ;
- Kelbest sera un service totalement gratuit pour les nouveaux marchands. N'oubliez pas ce point essentiel : la mission de Kelbest est d'offrir le meilleur service possible et d'augmenter notre trafic spontané. Si le service est bon, les internautes et donc les revenus suivront ;

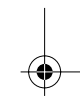
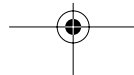
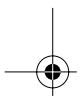
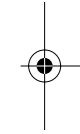
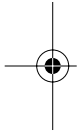
CE PROJET KELBEST VA DEMANDER TOUTE VOTRE ATTENTION ET TOUS VOS EFFORTS. C'EST LE PROJET LE PLUS IMPORTANT DEPUIS LA CRÉATION DE KELKOO. NOUS LANCERONS UN NOUVEAU SITE AVEC UN NOUVEAU DESIGN EN SEPTEMBRE.

1/ Kelbest a été annoncé en France la semaine dernière et les premiers échos dans la presse sont très positifs, on parle déjà d'un « Google du shopping », ce qui est très bon pour nous.

2/ Les premiers marchands demandent déjà à être référencés, ce que nous n'attendions pas si tôt !

C'est désormais à chacun des pays de faire son annonce auprès de la presse et de nos clients.

Je ne veux pas de remarques comme « nous ne savons pas comment faire » ou « on va attendre que la France et l'Angleterre fassent le premier pas ». Il nous faut aller très vite.





Nous pourrions lancer Kelbest sans avoir de photos pour chacun des produits, mais nous avons absolument besoin d'avoir une image par produit pour les produits les plus populaires. Ne sous-estimez pas ce dernier point, car il est prouvé que le taux de conversion est meilleur quand l'internaute peut visualiser le produit qu'il désire acheter. Merci d'anticiper là-dessus.

Bien cordialement,

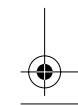
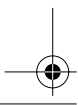
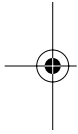
Votre coach

Pierre

En septembre 2003, Kelbest est en ligne. « Rémy Amouroux fait ça en six, sept mois, se souvient Potdevin, c'est un véritable exploit. » À partir de là, tous les marchands du Net peuvent être référencés gratuitement sur Kelkoo. « Après, c'est comme dans la grande distribution, explique Jean-Fabrice Mathieu, pour être en tête de gondole, il faut payer un petit plus... »

Jean-Marc Potdevin complète : « C'est vrai qu'on risquait de perdre un peu de nos revenus puisqu'il n'était plus nécessaire de payer pour être référencé par Kelkoo. En revanche, ceux qui voulaient être classés en tête des résultats des requêtes des internautes allaient se déchirer pour acheter nos leads. Cela nous permettait même de voir émerger des catégories que nous n'avions pas identifiées et de retourner voir ces marchands nouveaux en leur proposant une meilleure visibilité, et toujours plus de leads. »

L'offre devient donc très complète, proposant tous les systèmes de référencement, de présence valorisée et de sponsoring : une avance indéniable dans la courbe d'expérience par rapport à un projet Froogle qui progresse peu.

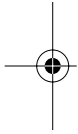




La vision de Pierre Chappaz s'est réalisée, Kelkoo devient LE Google du shopping, sur lequel l'internaute peut absolument tout acheter, « même la lune », plaisante Pierre Chappaz, faisant référence à un marchand américain qui propose sur Internet des parcelles de terrain lunaire.

Finalement la version définitive de Froogle ne voit jamais le jour en Europe ; à ce jour, il est toujours dans sa version bêta et n'est présent pour l'instant qu'en Grande-Bretagne et en Allemagne. C'est une pratique fréquente dans le monde des nouvelles technologies. On annonce un produit deux ou trois ans avant sa sortie définitive pour effrayer les concurrents et tester la réaction du marché. Google venait ainsi de tester la capacité de réaction de Kelkoo.

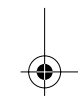
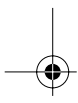
À la fin 2003, la création du Search a permis d'augmenter le trafic entrant de 30 % et de faire exploser le nombre de leads par visites, ou « comment transformer une menace en opportunité », conclut Dominique Vidal avec le sourire.



### *MonsieurPrix.com : une menace inattendue*

Printemps 2003. Depuis quelques mois, Pierre Gaudet est énervé : un certain MonsieurPrix.com, concurrent sorti de nulle part, est en train de tailler des croupières à Kelkoo, sur son propre marché natal. « Je n'en pouvais plus, Monsieur-Prix était mieux référencé que nous chez Google, leur taux de conversion était supérieur au nôtre et ils vendaient leur leads deux fois moins cher que nous, explique Pierre Gaudet. Je constate que des gens travaillent mieux que nous, je me décide à les rencontrer. »

Dans la banlieue parisienne, à des années-lumières des capitaux-risqueurs et des strass de la nouvelle économie



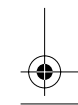
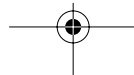
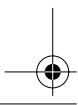
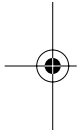


façon « Paris 2000 », Said Saad, 22 ans, entre en jeu. Étudiant en économie totalement autodidacte en matière d'informatique, il exploite avec deux amis un comparateur de prix qu'il a développé lui-même : MonsieurPrix.com. Said Saad est le PDG fondateur de la société MonsieurPrix.com, il est soutenu financièrement par la société LDLC, un des leaders de l'e-commerce en France, qui détient 40 % du capital. LDLC lui apporte également du trafic par l'intermédiaire de son site dédié au matériel informatique : hardware.fr. Le positionnement de MonsieurPrix.com est simple : c'est un shopbot pour les férus de technologie, conçu et réalisé par des férus de technologie.

Pierre Gaudet rencontre donc le fondateur de MonsieurPrix.com : « Et là c'est le choc : les types sont trois, ils ont un site d'une simplicité biblique qui est mieux documenté que le nôtre. Leurs horaires de travail : 13 h 00-7 h 00 du matin. Ils n'ont pas besoin d'acheter de bases de données, ils connaissent tous les produits par cœur. Mais leur gros avantage est qu'ils ont compris le référencement avant tout le monde. »

Du haut de ses 22 ans, Said Saad s'intéresse depuis 2000 au fonctionnement des algorithmes de Google. « C'est un des premiers à avoir creusé le sujet du référencement, explique Pierre Chappaz. Christophe Odin et lui se livrent une bataille à distance sans merci pour apparaître en tête des résultats de Google. »

Pour Pierre Gaudet, cela ne fait aucun doute, il faut acheter MonsieurPrix et se débarrasser de cette épine au moment où l'on commence à regarder vers les grands groupes américains. Il décide donc d'organiser une rencontre



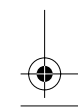
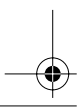
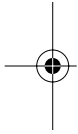


entre Chappaz et Saad, et se fait le champion, en interne, du rachat de MonsieurPrix.

Pour Chappaz, le choc est tout aussi brutal : « Saïd est aussi doué pour la technologie que pragmatique pour le business. Il était capable de faire seul presque aussi bien que ce que nous faisons avec une armée d'ingénieurs, et il nous faisait de plus en plus mal chaque jour. Lui proposer d'acheter sa société et son talent était logique. » Vidal n'est pas convaincu, à l'échelle européenne, MonsieurPrix n'est pas significatif. Il a alors d'autres priorités.

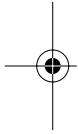
À Grenoble, personne n'est favorable au rachat : « Je pensais que leur site était un prototype », confie cyniquement Rémy Amouroux. Même son de cloche chez Potdevin : « Chappaz me dit : "j'ai rencontré Saïd Saad, c'est notre plus sérieuse menace !" Je reconnais que le gars est très fort en référencement, mais je me tue à expliquer à Chappaz que trois ou quatre types sans contraintes, avec un bon référencement, sur une catégorie très spécialisée, peuvent faire gentiment leur business sans poser de problème. » Pour la Banexi, l'affaire est étonnante, mais pour Michel Dahan il faut agir : « Nous n'avons de cesse, avec Pierre Gaudet, de convaincre Dominique Vidal d'acheter MonsieurPrix ! Je raconte aux managers de Kelkoo que, lorsque j'étais chez Saari, j'avais sous-estimé un petit concurrent naissant : la société Ciel, qui, quelques années plus tard, avait fini par nous déstabiliser. La comparaison touche son but. »

Finalement, Dominique Vidal veut bien écouter les arguments de Chappaz et Gaudet, et envoie Pedro Mendoza faire un audit chez MonsieurPrix. « Je débarque chez MonsieurPrix pour faire mon audit et je n'en crois pas mes yeux : la société avait fait plus de 500 000 euros de bénéfices sur





son dernier exercice, avec une marge nette<sup>69</sup> de l'ordre de 75 % ! » Mendoza appelle alors Vidal : « Je lui confirme que les leads sont bien là, livrés, facturés, et payés. Il est rassuré ! » L'audit de Pedro valide les craintes de Chappaz et Gaudet, et Vidal accepte l'idée du rachat. Par ce rachat, Kelkoo s'offre l'expertise de Saïd en matière de référencement et de base de données produit. « C'est un bon deal pour tout le monde, explique Chappaz. « Je pense que Saïd Saad a vendu sa société pour trois raisons. Primo : il devenait trop dépendant de Google ; son trafic et ses revenus, même s'ils affichaient une croissance insolente, étaient constamment en danger. Deuxio : il voyait que Kelkoo, en face, commençait à mettre en place des moyens conséquents pour le contrer. Tertio : LDLC, avec ses 40 % du capital, ne s'est pas opposée au rachat. À sa place, j'aurais fait pareil, d'autant plus qu'on lui donnait les moyens de développer Monsieur-Prix.com dans toute l'Europe. » Le rachat a lieu le 9 septembre 2003.

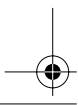


### *Le Retour de Sadek Chekroun*

Pierre Gaudet occupe les fonctions de directeur de Kelkoo France depuis janvier 2001. Bien que membre du conseil de surveillance depuis quelques mois, il veut donner de nouvelles perspectives à son parcours. « Je ressens une certaine lassitude, j'ai envie de passer à autre chose, de revenir à des sujets plus stratégiques, plus vastes. » Mais qui le remplacera en France ? Tandis qu'ils participent à une fête organisée par Yahoo! au Queen, en septembre 2003, Pierre Chappaz et

---

69. Marge nette : ratio résultat net/chiffre d'affaires.





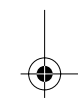
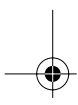
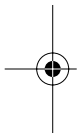
Pierre Gaudet retrouvent Sadek Chekroun, l'auteur du premier business plan Kelkoo de septembre 1999. « Je connais bien Sadek pour avoir joué au foot avec lui à quelques reprises, raconte Pierre Gaudet. À ce moment-là je sais qu'il est disponible. » Cela fait des mois que Pierre Gaudet évoque sa volonté de prendre la direction des opérations. Mais Pierre Chappaz et Dominique Vidal ont besoin de lui pour la France et « ne font rien pour accélérer le changement », ironise Pierre Gaudet. Vers quatre heures du matin, et tandis que la soirée a été bien arrosée, Chappaz se tourne vers Gaudet et, devant Sadek, lance comme une boutade : « Demain Sadek prend la France ! »

« C'est l'opportunité que j'attendais, avoue Pierre Gaudet, mais je sais d'une part que Pierre est joueur, et d'autre part qu'il a beaucoup d'estime pour Sadek. » De son côté, Sadek Chekroun est prudent, il se méfie des retombées d'alcool et préfère attendre le lendemain pour se réjouir. Pierre Chappaz lui téléphone à 9 heures et lui confirme que l'idée est valable. « J'ai dit oui tout de suite », confie Sadek Chekroun. La boucle est bouclée. Celui qui a coécrit le business plan de Liberty Market rejoint Pierre Chappaz et les autres fondateurs de la société.

Dans la foulée, Pierre Chappaz annonce la nouvelle à tout le monde et Pierre Gaudet, nommé directeur des opérations, décolle pour Grenoble. Objectif : la base de données.

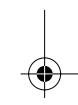
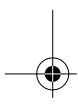
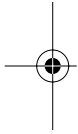
### *Les enjeux de la base de données produits*

L'année 2003 est l'année de tous les dangers, comme si les bons résultats rendaient soudain suspicieux de tout, et sans doute à juste titre. Une fois le dossier Froogle pris en main





par Grenoble, un nouveau chantier vient ressurgir à la surface et bousculer quelques temps la sérénité des troupes : la base de données. À cette époque, raconte Pierre Gaudet, « tous nos concurrents ont une base propre ou sont en train de la peaufiner. De notre côté nous n'avons rien. » Halvor Helgo, qui avait collaboré étroitement au rapprochement de ZoomIt et de Kelkoo, constate que le sujet base de données est « sans doute la seule erreur stratégique de Pierre Chappaz. ZoomIt venait de racheter Koopweijzer, société spécialisée dans le domaine ; avec la fusion, la base était censée être développée et intégrée pour doper l'offre de Kelkoo et la rendre plus précise. Mais avec les licenciements, le projet a été stoppé. C'est dommage, car nous avons dû tout reprendre de zéro en 2003. À quoi sert de développer une base de données produits ? À offrir aux visiteurs une information complète, qualifiée et réactualisée en temps quasi réel sur les produits et non pas sur les prix, grâce à un back-office de premier ordre qui automatise certaines tâches de saisie fastidieuses et non productives. La base de données contient des centaines de milliers de produits, avec leur fiche technique et les catalogues des marchands sont restructurés pour correspondre à la matrice de la base de données centrale du comparateur. La comparaison des prix devient ainsi plus précise. Cela permet également aux marchands de modifier très rapidement leur offre. « Dans le même temps, précise Halvor, développer une base de données pose un autre problème, et pas des moindres. Comme il peut voyager sur le site Kelkoo pour consulter toutes les informations concernant le produit, le visiteur ne clique pas tout de suite sur le site du marchand. » Une conséquence qui va à l'encontre de la vision tranchée de Gard Jenssen sur le rôle d'un site d'intermédiation, dont la seule finalité, selon lui, est







2003

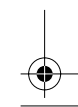
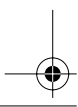
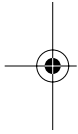
177

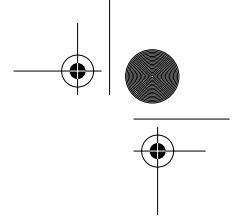
d'envoyer directement le visiteur sur le site commercial, et le plus vite possible.

« Le projet Base de données, explique Pierre Gaudet, est au carrefour de trop d'intérêts divergents. Pour moi il est stratégique mais pendant longtemps je n'ai pas le pouvoir pour en faire un dossier prioritaire. Du jour où Pierre Chappaz en fait un sujet majeur, la pression monte un peu partout et c'est la panique. Chacun se renvoie la balle en affirmant que ce n'est pas faisable. Je débarque à Grenoble et réunis tout le monde pour une explication générale. » Fidèle à sa méthode, Pierre Gaudet donne l'impulsion. Tout est reconstruit à partir de rien, brique par brique. « On enlève la pression aux pays, annonce-t-il ; il est convenu de travailler trois catégories par mois, d'y aller progressivement mais efficacement. » La première base exploitable est constituée le 4 août 2003, avec la catégorie phare des appareils photos numériques. « Comme prévu, conclut Halvor Helgo, le lancement de la base de données fait perdre jusqu'à 30 % de clics vers les sites marchands. Mais l'arrivée du Search au même moment compense largement le déficit et l'on s'y retrouve ; avec une qualité de service utilisateurs démultipliée. »

### *La révolution de Kelkoo UK*

En Angleterre, Halvor Helgo, sous la direction de Glen Dury, réalise un travail remarquable comme Commercial Product Manager. En 2003, un des sujets de préoccupation du conseil de surveillance de Kelkoo est la faible rentabilité de la filiale Royaume-Uni. Sur ce marché pourtant dynamique, qui devrait normalement apporter davantage de busi-





ness, la décision est prise de changer de manager. « Comme au football, dit Pierre Chappaz, il faut parfois créer une rupture et changer d'entraîneur. » L'ancien entraîneur est donc remercié et c'est Glen Dury, qui avait réussi à imposer son modèle de vente ultra agressif aux marchands, qui devient logiquement directeur de la filiale Royaume-Uni. Halvor Helgo se voit dédier une équipe de quatorze personnes concentrée sur l'amélioration du service, le merchandising et les relations avec les marchands : il s'installe alors définitivement à Londres – nous sommes en mai 2003. Trois mois après le changement de direction, Kelkoo Royaume-Uni a doublé son chiffre d'affaires et dépasse celui de Kelkoo France<sup>70</sup>.

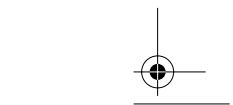
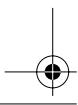
Comment expliquer un tel bouleversement ? « On a remis le variable au cœur du système de rémunération des employés », explique Glen Dury. Tout le monde travaillait beaucoup, mais sans « extras », la première chose que nous avons faite en prenant la tête de l'Angleterre a été de mettre en place un système de prime, qui pouvait représenter jusqu'à 30 % du salaire annuel des employés. Ça a donné un coup de fouet global à une équipe qu'on avait laissée s'endormir. » Aujourd'hui, Kelkoo UK représente 40 % du chiffre d'affaires consolidé de Kelkoo.

### *2003 : bilan et perspectives*

Les lancements successifs du moteur de recherche produits et de la base de données font décoller de façon extraordinaire le trafic entrant et les revenus. À la fin de l'année, Kelkoo

---

70. Aujourd'hui, Kelkoo UK représente 40 % du chiffre d'affaires consolidé de Kelkoo.





2003

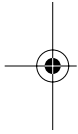
179

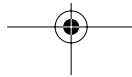
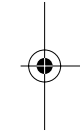
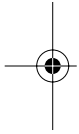
réalise 42 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour un résultat net de 13 millions d'euros : des ratios de croissance et de rentabilité comparables aux plus belles *success stories* du Web américain : Google, eBay ou encore Yahoo!.

Selon une étude Médiamétrie-Nielsen de la même époque, Kelkoo est le premier site d'e-commerce en France avec 3,5 millions de visiteurs uniques, loin devant eBay ou Amazon ; sans compter les parts de marché de MonsieurPrix qui, en dixième position, recense plus d'un million de visiteurs. Kelkoo favorise et accompagne la croissance de ses principaux clients : Pixmania, Voyages SNCF, Priceminister, Opodo, Fnac.com... En Europe, 1 internaute sur 10, soit 24 millions, utilise Kelkoo ; en France, ce ratio est de 1 sur 4.

En quatre ans, la petite start-up française a réussi à jouer dans la cour des grands, à devenir une des rares véritables marques de l'Internet européen, au même titre que Lastminute.com.

À la fin de l'année 2003, la seule incertitude qui pèse sur Kelkoo est : « *la Bourse ou le rachat ?* »



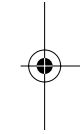
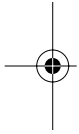




# 6

## 2004

---



### Le processus de vente de Kelkoo

L'année 2003 commence mal pour Ben Tompkins, de la banque d'affaires Broadview. En 1999-2000, il gère les investissements de quelques grands industriels européens dans l'Internet, signant au passage quelques-unes des plus belles prises de participation en Europe. Puis, en 2001-2002, après l'explosion de la bulle, il conseille ces mêmes industriels dans leur désengagement de l'Internet. Il réussit même le tour de force de vendre deux fois en un an la même société.

En effet, en mai 2000, pour 295 millions d'euros, Ben Tompkins vend la société Loot.com à Vivendi, qui souhaite absolument mettre un pied sur le marché des petites annonces sur Internet. Exactement un an plus tard, Vivendi se reti-

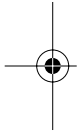




rant petit à petit du secteur, il revend Loot.com au Daily Mirror pour 70 millions d'euros.

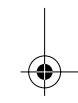
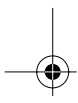
2003, en revanche, commence très mal pour Broadview : on compte très peu de levées de fonds, les industriels n'investissent plus dans l'Internet et tout le monde en Europe attend un signal positif des États-Unis. Pour Ben Tompkins, le signal ne vient pas des États-Unis mais de Paris, en la personne de Dominique Vidal : « En février, Dominique Vidal m'appelle et me dit de me tenir prêt, car l'année 2003 pourrait réserver d'intéressantes surprises en terme de croissance. Il m'explique qu'il est peut être temps de "faire un coup" », confie Ben Tompkins.

En observateur averti du monde de l'e-business, Tompkins suit Kelkoo depuis très longtemps et entretient d'excellentes relations avec Dominique Vidal et Pierre Chappaz. Il n'est pas rare qu'il se rende à Paris pour prendre le pouls de Kelkoo et faire un point sur le marché avec Vidal. À partir de ce coup de fil, Ben Tompkins commence à réfléchir à un scénario de sortie pour Kelkoo, en attendant que Dominique Vidal revienne vers lui...



### *La tournée américaine*

Été 2003. Pierre Chappaz, Jean-Marc Potdevin, Dominique Vidal et Jean-Fabrice Mathieu partent aux États-Unis rencontrer les grands acteurs de l'Internet américain qu'ils ont déjà vu pour la plupart l'année précédente. Dans ce microcosme, tout le monde se parle et tous les scénarios sont possibles. Les meetings se succèdent avec Yahoo!, eBay, IAC, Amazon, AOL, et les shopbots locaux : Shopping.com, Bizrate... Pendant une semaine, nos quatre Français présen-



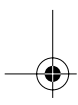
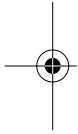


tent leur activité et leurs chiffres aux managers et responsables de l'international de ces géants de l'Internet. Il s'agit pour l'instant de visites de courtoisie, « pour semer des graines et montrer nos muscles », plaisante Jean-Marc Potdevin. « Quand nous allons chez Yahoo!, nous rencontrons Jerry Yang, le fondateur en personne, qui sait exactement ce que nous faisons et qui connaît très bien Kelkoo », raconte Potdevin.

Dominique Vidal et Pierre Chappaz sont sûrs de leur effet : Kelkoo doit réaliser une année 2003 à plus de quarante millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une marge nette hors norme de plus de 30 %, une vraie machine à cash. Leur société est leader en Europe, sans véritable concurrent, sur un marché qui ne cesse de croître.

Pourquoi aucun Français dans la liste des prétendants aux titres ? « La réponse m'attriste, explique Pierre Chappaz. Il n'y a aucun acteur important de l'Internet qui soit européen ; tout ce qu'on trouve en Europe, ce sont des groupes de télécommunications qui vendent des *abonnements* pour l'accès Internet mais qui ne sont pas intéressés par les services. Les groupes de la vieille économie, de leur côté, n'ont aucun intérêt pour l'Internet. Cela fait deux générations que l'Europe a manqué le virage des technologies de l'information, parce que les capitalistes européens et notamment les « grandes familles » françaises se sont spécialisés dans le luxe, la restauration et le tourisme. Quant aux groupes de distribution, ils ont largement raté les opportunités de l'Internet, ils n'ont jamais réalisé que Kelkoo faisait tout simplement leur métier sur Internet. »

L'équipe de Kelkoo revient de cette tournée avec un moral gonflé à bloc : c'est le moment que choisit Dominique

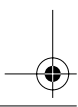
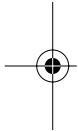




Vidal pour rappeler son ami Ben Tompkins et lui annoncer que Kelkoo va sérieusement étudier le scénario d'une vente à un acteur américain, et qu'il va avoir donc besoin de ses services.

### *La Bourse ou le rachat ?*

Pour Pierre Chappaz, la vente n'est pas la meilleure solution. En effet, depuis le début de l'histoire, il sait que l'introduction en Bourse permettrait de continuer l'aventure. Ce serait l'occasion d'évangéliser les investisseurs mondiaux sur la valeur de Kelkoo et de son business modèle, de montrer son bébé au monde entier et d'en faire partager la croissance à des milliers d'actionnaires. Le succès de l'introduction en Bourse d'Iliad, la maison mère du fournisseur d'accès Internet Free, a réouvert les portes des marchés financiers pour les sociétés Internet. Dans une interview donnée au *Journal du Net* le 16 décembre 2003, Pierre Chappaz déclare : « Les internautes seront 25 millions en novembre sur Kelkoo, dont un nombre croissant de femmes. Ils font de Kelkoo l'une des grandes applications à succès du Web et nous investissons des moyens considérables pour leur offrir un service toujours plus efficace. » Un discours positif rôdé, maîtrisé, porté par un intérêt médiatique accru autour d'une éventuelle entrée en Bourse en 2004. Pierre Chappaz est convaincu que Kelkoo a sa place à la Bourse de Paris. Dominique Vidal, quant à lui, tend davantage vers la solution industrielle, la revente à un acteur américain. À partir du troisième trimestre 2003, Kelkoo hésite entre trois pistes sérieuses. La première, la plus évidente, est le rachat par un géant américain. La deuxième est l'introduction en Bourse sur un marché européen. La troisième, la moins probable,





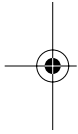


est la fusion avec un équivalent américain. Objectif : créer un leader mondial susceptible de s'introduire sur le Nasdaq<sup>71</sup> à un niveau de valorisation sans commune mesure avec les montants pratiqués en Europe. En novembre 2003, un conseil d'administration commun est même organisé à Londres avec les dirigeants de Bizrate, le comparateur de prix numéro trois aux États-Unis, pour parler fusion. « Le deal ne se fait pas car ça devenait difficile d'aller en Bourse moins d'un an après la fusion, et nous ne voulions pas attendre », raconte Jean-Fabrice Mathieu.

### *Combien vaut Kelkoo ?*

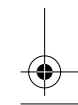
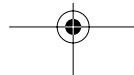
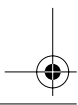
Après de nombreuses rencontres et discussions avec d'autres partenaires potentiels américains revenus vers Kelkoo après leur tournée américaine, Kelkoo reçoit deux offres exploratoires. Très vite, Yahoo! prend la corde et réclame des négociations exclusives. On parle officieusement d'une valorisation à 250 millions d'euros, « des chiffres qui semblent convenir à certains investisseurs », raconte Carlos Dexeus, président du conseil de surveillance de Kelkoo.

Mais après quelques débats houleux, les principaux actionnaires et le management mandatent la banque d'affaires Broadview pour les conseiller au cours de la vente. Dahan et Dexeus structurent le contrat avec Broadview de telle sorte que la vente ne devienne vraiment attractive pour ce dernier qu'au-dessus des 400 millions d'euros<sup>72</sup>. Tout le monde



71. Nasdaq : le royaume des valeurs technologiques internationales.

72. Dans ce genre d'opérations, les banquiers d'affaires sont rémunérés en fonction d'un pourcentage du montant total de la vente allant de 1 à 5 %.

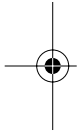




autour de la table a donc intérêt à faire grimper le prix au-delà du seuil des 400 millions d'euros.

Durant toute la négociation, Carlos Dexeus, aidé en cela par le Norvégien Erik Osmundsen, mettra toujours la barre très haut, au risque selon d'autres de perdre l'opportunité. « Si vous partez d'en bas, vous finissez encore plus bas. Autant partir d'en haut... », dira-t-il. Carlos joue donc de tout son poids pour faire monter la proposition de Yahoo! à la barre des 500 millions d'euros.

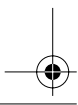
Début 2004, « un premier accord de négociations semi-exclusives est signé avec Yahoo!, en la personne du directeur des acquisitions de Yahoo! que nous rencontrons à Paris », confie Frédéric Humbert. À partir de là, toute l'énergie des dirigeants de Kelkoo se met au service d'une solution de croissance « valorisante », quelle qu'elle soit. Fin janvier, les équipes de Yahoo! doivent débarquer à Paris pour tout auditer.



### *L'audit financier à Paris*

Pedro Mendoza se souvient précisément du jour où le processus s'est enclenché. « Le soir de mes quarante ans, Dominique Vidal et Pierre Chappaz viennent à la maison faire la fête alors qu'ils partent le lendemain pour Sunnyvale, au siège de Yahoo! Ma femme me dit ce jour-là : « C'est super ce qui vous arrive en ce moment. » Je lui réponds en soupirant : « Oui, c'est super... Mais tu ne vas pas me voir pendant les quatre prochains mois. »

À la suite du nouveau voyage de Chappaz et Vidal en Californie, au cours du mois de janvier 2004, le conseil de surveillance est appelé pour la première fois à s'exprimer sur



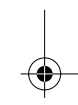
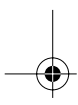
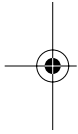


l'éventuelle signature d'un accord d'exclusivité avec Yahoo! Les négociations deviennent alors très sérieuses.

Carlos Dexeus et Erik Osmundsen montrent fermement leur désaccord car ils préfèrent viser une introduction en Bourse, mais ils doivent finalement se soumettre à la majorité du conseil de surveillance, qui souhaite donner l'exclusivité à Yahoo!. Yahoo! signe donc fin janvier un accord d'exclusivité qui engage Kelkoo à ne pas négocier avec d'autres acteurs du marché au cours des six semaines suivantes. Pendant cette courte période, renouvelée pour trois semaines supplémentaires, la vie va changer pour les équipes de Kelkoo. Subitement, Pierre Chappaz, Dominique Vidal et les autres vont voir déferler une armée d'avocats, d'auditeurs, de conseillers, d'experts et de techniciens chargés par Yahoo! de disséquer Kelkoo, de tourner et retourner chaque pièces comptable ou juridique, d'évaluer chaque risque, de connaître chaque morceau de ce puzzle européen, bref un raz-de-marée humain organisé comme une armée en campagne, avec pour seul objectif de mieux connaître Kelkoo que ses propres fondateurs.

En face, les dirigeants de Kelkoo et leurs actionnaires comprennent vite qu'il faut s'organiser. L'enjeu ? Ne surtout pas se laisser engloutir par cette vague, répondre à tout prix à chacune des questions de cette ruche de consultants pour, au bout du compte, parvenir à contrôler leur analyse et apporter à Yahoo! les preuves de la solidité de l'entreprise et de son modèle de développement.

Aux côtés de Samira Friggeri qui continuera d'assister les actionnaires fondateurs de Kelkoo, de Franck Sebag et Béatrice Delaunay d'Ernst & Young qui prendront en main l'audit financier, Dominique Vidal et Michel Dahan se tour-





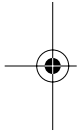
ment vers un cabinet d'avocat anglais proche de Banexi, Lovells, et de son binôme formé par deux avocats, Lucas d'Orgeval et Jon Harry.

En quelques jours, la cellule de crise dirigée par Pedro Mendoza est formée et attend de pied ferme les charters d'experts envoyés par Yahoo!.

### *Le débarquement*

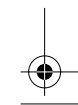
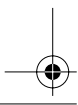
En février 2004, l'équipe en charge des fusions acquisitions de Yahoo! débarque à Paris dans les locaux de la Banexi, accompagnée des avocats du cabinet Skadden pour Yahoo! et des experts de PricewaterhouseCoopers, leur commissaire aux comptes. Pedro Mendoza avait reçu 10 jours avant une liste de tous les documents à préparer pour la data room<sup>73</sup> : chiffre d'affaires par pays, par client et par produit depuis 1999, nombre d'employés par pays, factures clients, balances générales, rapports des commissaires aux comptes, baux, budget prévisionnel jusqu'en 2007, détails de tous les plans de stock-options, documentation juridique, contrats de travail de tous les salariés... Des montagnes de documents à rapatrier des quatre coins de l'Europe. Un travail surhumain que Mendoza et son équipe doivent accomplir en moins de deux semaines.

« Dans ce genre d'opération, l'acheteur fait en principe le tour des pays, mais dans ce cas précis, pour ne pas éveiller les soupçons, tout avait été centralisé à Paris, ce qui compli-



---

73. Data Room : grande salle qui réunit tous les documents juridiques, comptables et légaux d'une société en cours d'acquisition. Il est impossible d'en faire sortir le moindre document et elle est souvent placée sous le contrôle des commissaires aux comptes.

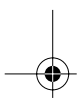




quait énormément la tâche », se souvient Franck Sebag, qui aidait à l'époque Pedro Mendoza dans la préparation de la data room.

Pendant plus d'un mois, Pedro Mendoza réalise les trois-huit à lui seul, accueillant les équipes de Yahoo! dès huit heures du matin, se rendant disponible jusqu'à six heures du soir et travaillant le reste de la nuit pour produire les documents exigés pour le lendemain. En raison de son poste multitâche, il enchaîne les entretiens à un rythme soutenu. Les auditeurs de Yahoo! opèrent un double audit : un audit financier d'une part et un audit des processus et du contrôle interne de la société d'autre part. Le but est de s'assurer que Kelkoo est bien conforme aux dernières normes américaines de *corporate governance*, excessivement musclées depuis l'affaire Enron. « J'avais l'impression que ça ne finirait jamais ; ils me posaient toutes leurs questions d'emblée, par dizaines, en ne me laissant que quelques heures pour réagir. On m'a même demandé un jour tous les relevés bancaires de tous les pays depuis 2002 : j'ai dit STOP », se souvient Pedro Mendoza. Pour mener à bien cette mission exceptionnelle, il s'appuie largement sur sa cellule de crise composée de Samira Friggeri, de Lovells et de Ernst & Young : « Ils n'étaient que prestataires de service, mais vivaient cette période de la même façon que nous. Je savais que je pouvais les appeler à deux heures du matin pour obtenir un document et que je l'aurais à huit heures sur mon bureau, dans toutes les langues et tous les standards de comptabilité. Sans eux, je n'aurais pas tenu. »

À cette époque, tout le monde travaille d'arrache-pied. « On dormait trois heures par nuit », se souvient Pedro Mendoza. « C'était complètement fou : pour donner à





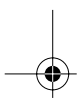
Yahoo! une vision claire de ce qu'ils allaient auditer, il a fallu répertorier un par un près de 12 000 documents provenant de chacune des filiales européennes ! Et tout ça en moins d'une semaine », explique Lucas d'Orgeval, du cabinet Lovells.

Pedro Mendoza et Dominique Vidal communiquent en totale transparence avec les équipes de Yahoo! Au terme de l'audit, le feedback global de Yahoo! est très positif : il n'y a pas d'éléments bloquant dans les finances de la société. « Ce qu'a accompli Pedro est assez incroyable, dit Frédéric Humbert, il a tenu les finances de Kelkoo et de ses huit filiales grâce à Excel et une organisation qui repose à 100 % sur les gens. » Le processus de vente n'est pas encore clos, mais pour Pedro Mendoza, le plus dur est fait : « À ce moment-là, j'ai eu l'impression d'avoir rempli ma mission. Quand j'ai dit oui à l'aventure Kelkoo, je savais que je devrais un jour accomplir ce travail, soit pour une vente, soit pour une introduction en Bourse. J'étais préparé depuis le début, et je n'avais pas le droit à l'erreur. Le rôle d'un directeur financier est quasiment invisible dans le quotidien d'une société, mais ma contribution à la vente de Kelkoo restera un de mes plus grands accomplissements, et pour une fois, c'est visible aux yeux de tout le monde. »



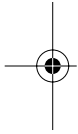
### *À Grenoble : le combat des chefs*

Pendant que Pedro Mendoza, Dominique Vidal et Pierre Chappaz affrontent les financiers de Yahoo! à Paris, Jean-Marc Potdevin, Rémy Amouroux et Christophe Odin reçoivent les experts techniques du géant américain à Grenoble. Pour évaluer la technologie de Kelkoo et la fiabilité du centre



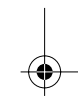
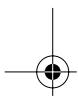


R&D de Grenoble, Yahoo! compte sur deux pointures, Qi-Lu et Brian Acton, les deux experts en technologie *made in USA*, deux ténors de l'Internet mondialement reconnus. « J'étais très impressionné par les compétences techniques de nos interlocuteurs. On leur a tout montré et ça leur a beaucoup plu. En tout, ça n'a pas duré plus de trois jours, incomparable avec ce que vivaient Pedro et Dominique Vidal à Paris, se souvient Rémy Amouroux. Jean-Marc Potdevin avait prévenu les équipes que des employés de Yahoo! venaient auditer leur technologie avant de confier à Kelkoo toute la partie shopping de Yahoo! Europe. L'opération s'est faite en douceur, dans la plus grande discrétion. » Jean-Marc Potdevin doit par la suite se rendre à Sunnyvale, chez Yahoo!, pour revoir Qi-Lu et Brian Acton. « Un grand oral de deux jours est même organisé à Paris. Potdevin passe l'épreuve haut la main, se souvient Pierre Chappaz, ce qu'il avait accompli à Grenoble impressionnait beaucoup les experts de Yahoo! »



### *La fin des due diligences et le début des négociations*

À Paris, les due diligences durent plus longtemps que prévu. Annoncées comme partantes au bout de dix jours, les équipes de fusions-acquisitions de Yahoo! restent en réalité plus d'un mois. Le système de reporting développé par Christophe Odin est si perfectionné qu'il permet tous les matins d'obtenir le relevé des statistiques et des résultats de la veille. En cette période exceptionnelle, le nombre de leads vendus aux marchands ne cesse de croître, ce qui fait dire à Jean-Marc Potdevin aux troupes de Yahoo! : « Prenez votre temps, chaque jour qui passe est bon pour nous. » Mais Yahoo! en veut toujours plus.

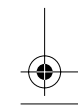
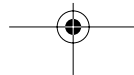
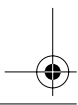




Les Américains se noient dans l'information. Une fois les premières équipes satisfaites, seuls les auditeurs restent sur place pour poursuivre leurs dernières investigations, moins statutaires. Enfin, un troisième round de due diligence est entamé pour obtenir les déclarations de garanties : inventaire de tous les risques pouvant peser sur les finances de la société. C'est une étape très importante de la due diligence : une provision sous-estimée ou un risque oublié peuvent véritablement casser le processus de vente. « Je savais qu'il n'y avait pas de squelette dans le placard, confie Pedro Mendoza, mais nous avons été si vite depuis 1999... Nous ne pouvions pas tout contrôler et nous n'étions pas à l'abri d'un dommage collatéral oublié en route. Finalement, les types de Yahoo! n'ont rien trouvé. Le contrôle fiscal que nous avons eu au lendemain de la vente l'a confirmé : ils n'ont rien trouvé non plus ! » Parallèlement, les avocats des deux parties commencent les discussions sur le contrat d'acquisition. Dans la grande salle de réunion de Skadden, les avocats de Yahoo!. Les jours et les nuits s'enchaînent pendant deux longues semaines de négociations non-stop. Chaque ligne du contrat d'acquisition est vue et revue et chaque terme fait l'objet d'après négociations.

D'un côté, Dominique Vidal, Michel Dahan et leurs conseillers. De l'autre, Yahoo! et ses avocats.

« Le premier jour des négociations, les cinq personnes représentant Yahoo! se sont assises en face de nous. Jusque-là, le schéma était classique : chaque partie se faisait face, les discussions pouvaient commencer. Mais ce qui nous a surpris, c'est qu'ils avaient chacun leur ordinateur portable ouvert en face d'eux et n'arrêtaient pas de pianoter dessus. Et puis, toutes les une ou deux minutes, un petit "bip" sortait



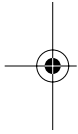




de l'un des ordinateurs ! » se souvient Lucas d'Orgeval. Ce scénario se reproduit le deuxième jour, puis le troisième, et ainsi de suite... « C'était inexplicable, explique Samira Frigeri, ils pianotaient sur leurs ordinateurs pendant que nous négocions le contrat d'acquisition ! »

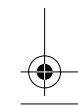
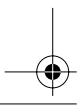
En réalité, les représentants de Yahoo! étaient branchés sur Messenger<sup>74</sup> et dialoguaient en direct avec les équipes de Californie pour s'échanger des commentaires ou des instructions sur la façon de conduire les négociations... En parallèle, nos cinq négociateurs high-tech pouvaient, en silence, se distribuer les rôles dans le jeu. « Très fort ! avoue Lucas, cela donnait un avantage incontestable dans la stratégie de négociation. »

Le rythme est intense, mais très souvent les équipes de Yahoo! à Paris sont obligées d'interrompre les discussions pour faire un point téléphonique avec le siège de Sunnyvale en Californie. Elles disparaissent parfois de longues heures en plein milieu de la nuit, laissant en plan Dominique, Samira, Lucas et les autres... qui, en déambulant dans la salle de réunion, finissent par découvrir, cachée dans un placard, une large télévision 16/9<sup>e</sup> branchée sur le câble ! « Une fois passées en revue les 15 chaînes auxquelles le cabinet Skadden est abonné, c'est à dire CNN, LCI, Euronews, bref rien de très excitant... et lassés par l'attente, nous avons reconfiguré l'abonnement du cabinet d'avocats à Canal Satellite pour y inclure deux ou trois chaînes habituellement destinées à des salons privés d'un autre genre. On évacuait la pression comme on pouvait », ironise Lucas d'Orgeval.



---

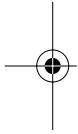
74. Logiciel de messagerie instantanée.





Après les différentes diligences financières, technologiques et juridiques, Yahoo! revient vers Kelkoo avec une proposition autour de 435 millions d'euros, soit presque le double des indications initiales et 15 fois l'Ebitda prévu en 2004.

435 millions d'euros, trois milliards de francs, soit dix fois le chiffre d'affaires et plus de trente fois le résultat net de Kelkoo en 2003. Des ratios de valorisation courants aux États-Unis, mais quasiment jamais constatés en Europe, encore moins depuis l'explosion de la bulle. Pour mettre la main sur Kelkoo, Yahoo! est prêt à payer un prix « américain », et en espèces. Depuis le retournement opéré par Terry Semel<sup>75</sup>, Yahoo! est devenue une véritable machine à cash, aux ambitions illimitées. Le montant proposé peut sembler faramineux, mais il ne représente que trois mois de cash pour Yahoo! : très raisonnable pour s'offrir le leader européen du shopping en ligne.



### *Le casse-tête chinois*

Maintenant que Kelkoo tient une offre à peu près ferme, il va falloir se décider quant à l'avenir de l'entreprise : d'un côté la Bourse, de l'autre le cash de Yahoo!.

Comparées au scénario de sortie de Kelkoo en mars 2004, les plus grosses productions hollywoodiennes font figure de séries B. Imaginez une entreprise qui réalise près de quinze millions de résultat net, avec une croissance exponen-

---

75. Terry Semel, ancien patron des studios Warner, est arrivé chez Yahoo! fin 2000 pour sauver la société d'une faillite quasi certaine, explosion de la bulle oblige. En moins de deux ans, il a transformé Yahoo! en un véritable groupe de média mondial, ultrarentable de surcroît.

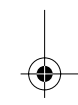
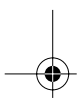
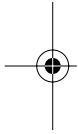


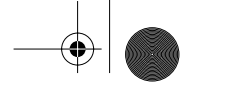


2004

195

tielle de près de 10 % par mois, voire par semaine. Une entreprise dont près de 85 % des parts sont dans les mains d'investisseurs privés issus de plus de quinze fonds européens, les 15 % restant étant répartis parmi les salariés, les fondateurs ainsi qu'une somme impressionnante de petits actionnaires, dont plus de 250 pour la seule Norvège... Sans oublier les quelques milliers de titres qui « flottent » sur un marché norvégien non réglementé. Dans ces conditions, parler d'une seule voix et coordonner les ambitions relèvent du miracle. Sans compter les divergences possibles entre les membres du conseil de surveillance eux-mêmes... La piste de l'IPO est sans nul doute celle que choisit Pierre Chappaz ; et dans les premières semaines de 2004, il en est toujours question pour lui, malgré les discussions de plus en plus rapprochées avec Yahoo!. « Il veut changer de division et aller jouer dans le championnat américain », lance Sadek Chekroun. « Pierre voulait continuer à s'amuser, et surtout il ne voulait pas retourner dans une organisation de type IBM », se rappelle Jean-Marc Potdevin. Pierre Gaudet renchérit : « Kelkoo est son bébé. Il veut aller au bout ! » Convaincu qu'il existe une fenêtre de tir sérieuse pour son entreprise, Pierre Chappaz s'appuie sur l'exemple d'Iliad pour motiver les troupes. Dans un article des *Echos* du 27 février, il déclare : « L'opération d'Iliad a confirmé la possibilité d'une introduction boursière pour les valeurs Internet et, du coup, nous préparons la nôtre dans un délai assez rapide. La question est de savoir si elle aura lieu avant ou après l'été, très probablement sur le marché primaire français. » Malgré le poids des comptes à rendre qu'engendre une cotation, Pierre Chappaz est convaincu que c'est la meilleure solution pour Kelkoo, qui présente tous les atouts pour se défendre sur la scène

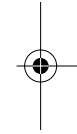
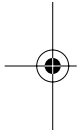




mondiale. Autour de lui, en dehors du Norvégien Gard Jensen, qui partage cette même ambition (et a peur de « perdre la passion », comme il le dit), les avis sont beaucoup moins favorables. Michel Dahan, qui travaille sur cette possibilité depuis l'été 2003, confirme que la piste boursière est sérieuse mais compliquée : « Nous consultons Raphael Grunschlag<sup>76</sup> du CSFB<sup>77</sup>, la star des introductions en Bourse en Europe. Le gars n'est pas un comique, avec lui on ne bluffe pas : il nous donne son feu vert pour y aller sur la base d'une valorisation d'un milliard d'euros ! » Propos que confirme Raphael : « Il n'y avait pas deux sociétés comme Kelkoo en Europe, c'était un diamant à l'état brut. Nous avons analysé et comparé les prix de ses concurrents américains cotés au Nasdaq, et je sentais qu'on pouvait vendre aux marchés une valorisation proche du milliard d'euros. Les marchés financiers attendaient depuis longtemps des sociétés comme Kelkoo et je pensais que Chappaz et Vidal avaient tout pour convaincre les investisseurs et séduire les marchés sur le long terme. Tout était réuni pour réussir une belle introduction en Bourse. »

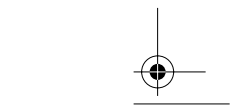
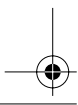
À ce moment de l'histoire, Il y avait donc 435 millions d'euros d'un côté, un milliard d'euros de l'autre...

« Mais pour aller en Bourse, poursuit Michel Dahan, il faut être aligné en interne. D'autre part, la Bourse aime bien qu'on respecte ses prévisions, qu'on démontre une certaine régularité. Être coté, cela veut dire être capable de délivrer tous les trois mois et de passer la ligne en tête quatre fois par



76. À l'époque, Raphael Grunschlag était le patron des activités de banque d'investissement du CSFB, dans le domaine des nouvelles technologies. Il occupe aujourd'hui le même poste chez Merrill Lynch.

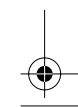
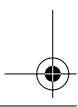
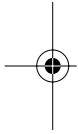
77. CSFB : Crédit Suisse First Boston.

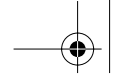




an, en faisant des prévisions de résultats qui soient analysables par la communauté financière. Le métier des capitaux-risqueurs n'est pas de conserver des titres de sociétés cotées, il nous faut retourner le cash le plus vite possible à nos investisseurs. Aller en Bourse, c'est faire un pari sur les marchés financiers, sur la faible probabilité d'un World Trade Center II ou d'une crise économique. Et je voyais mal Pierre Chappez expliquer à un analyste financier de vingt-cinq ans pourquoi il allait faire  $n$  et pas  $n+1$  en 2010. »

Les discussions sont âpres, parfois violentes. Comme le souligne Michel Dahan, « quand on parle de valorisation au-delà de 100 millions d'euros, les gens deviennent fous ». Remy Amouroux, lui, a déjà fait son choix. « Pour ma part je pense qu'il faut vendre, dit-il. C'est la théorie de la glace : quand elle vous passe devant, il faut la saisir, car vous n'êtes jamais sûr qu'elle repasse un jour. » Jean-Fabrice Mathieu partage cette vision : « Je pense que quand on vit son premier gros deal, on ne peut pas gagner et obtenir le maximum. Un tiens vaut mieux que deux tu l'auras, comme dit le proverbe, et elles ne courent pas les rues les entreprises capables de mettre 450 millions d'euros sur la table. » Christophe Odin, qui suit les négociations de près malgré la distance, est lui aussi en faveur du rachat : « La première IPO manquée m'est restée en travers de la gorge. Je me dis qu'il faut saisir l'opportunité car nous sommes très dépendants des sources de trafic externes, que nous ne maîtrisons donc pas forcément. Je sais que Pierre veut continuer l'aventure, mais je penche pour la vente... » Pour Pedro Mendoza, la vente s'imposait : « Nous sommes allés si vite dans la course à la croissance que nous n'avons pas eu le temps de mettre en place tous les outils essentiels au suivi opérationnel et finan-



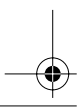
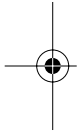


cier d'une société cotée. L'option IPO impliquait une année supplémentaire de préparation et une année après quatre mois de due diligences est une éternité. »

Seul contre tous, ou presque, Pierre Chappaz se met en retrait pendant quelques temps et Dominique Vidal, qui soutient clairement la vente, poursuit les négociations. « Il fait parfaitement son travail de financier, explique Pierre Gaudet. Dominique Vidal analyse les modèles américains, modélise l'entreprise, étudie les scénarios et nous informe régulièrement des avancées. Il joue parfaitement le jeu. Avec lui et la Banexi, nous savons que nous ne pouvons pas être mieux représentés. » Pierre Gaudet, lui aussi, est favorable à la vente. « Dominique Vidal nous invite fortement à préciser nos positions vis-à-vis de Pierre Chappaz, poursuit Gaudet ; il a besoin de les entendre. » Michel Dahan pèse le pour et le contre : « Avec une introduction en Bourse, les liquidités n'arrivent qu'après une longue période de lock-up<sup>78</sup>. De un an à dix-huit mois si la Bourse se porte bien, et si Ben Laden ne traîne pas dans le coin. Quand bien même tout irait bien, il faut aussi que le marché le perçoive comme tel. Bref, c'est un peu pesant, et la situation en Irak n'est pas très bonne... » Les réunions du conseil de surveillance se succèdent, opposant et partisans de la vente s'affrontent dans des discussions parfois violentes, chacun défendant sa participation et ses intérêts. La perspective d'une IPO à un milliard réveille les appétits de quelques actionnaires qui bataillent ferme pour faire entendre leur voix. Carlos Dexeus, président du conseil de surveillance, ne soutient pas l'idée d'une vente à Yahoo!. Il est l'un des plus sérieux défenseurs de la piste boursière. Il

---

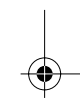
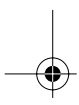
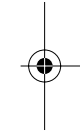
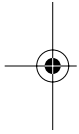
78. Période pendant laquelle les actionnaires d'une société cotée s'engagent à ne pas vendre de titres.

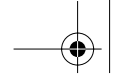




s'explique : « À ce moment-là, je fais mon job. Je dois maximiser le capital des gens qui m'ont fait confiance, sans casser la négociation [...]. Kelkoo a connu beaucoup de souffrances pendant ces années, il est hors de question pour moi de lâcher la boîte pour 200, 300 ou 400 millions d'euros. Après onze ans à la Morgan, s'il y a quelqu'un qui peut estimer la valeur de Kelkoo, c'est moi [...]. Les Français sont satisfaits, c'est normal. Michel Dahan, qui avait pris tous les risques au moment du deuxième tour de table, récupère largement sa mise, il a fait son travail, et bien fait. Mais à ce moment-là je reste persuadé que Kelkoo vaut davantage. Ma philosophie est de dire ce que je pense, c'est ce que je fais ». Carlos Dexeus est un négociateur et un homme d'affaires redoutable, « un pur financier », dit de lui Chappaz. Ses précédentes expériences dans la finance, à laquelle s'ajoutent la présidence de Netjuice et quatre ans au conseil de surveillance de Kelkoo, font de lui un interlocuteur solide, influent et volontaire ; sans oublier qu'il est un actionnaire majeur de Kelkoo, les différentes dilutions lui ayant particulièrement profité. Pour le soutenir dans ses positions, Carlos Dexeus peut compter sur le Norvégien Erik Osmundsen, également présent au conseil de surveillance depuis le rachat de Zoom-It. Plus jeune que Dexeus, et sans doute moins expérimenté, il défend néanmoins avec force cette même conviction que Kelkoo doit viser l'IPO.

Très vite, deux camps se détachent parmi les investisseurs : d'un côté Frédéric Humbert et Michel Dahan, actionnaires historiques de Kelkoo, qui cherchent à négocier au plus vite une sortie valorisante pour tout le monde ; de l'autre Carlos Dexeus et Erik Osmundsen, qui cherchent à

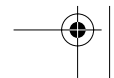
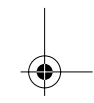
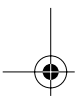
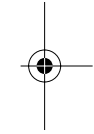
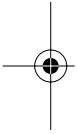




faire grimper les prix, par tous les moyens, quitte à casser les négociations.

Jorge Juan Garcia, quant à lui, soutient assez naturellement les positions de son homologue espagnol, mais sa quête du consensus et son « détachement » vis-à-vis des montants faramineux qui sont évoqués le rendent toujours aussi proche des Français, faisant de lui un interlocuteur privilégié pour la recherche d'un discours commun. « Il y avait clairement deux clans. Moi j'étais au milieu. J'ai dit à Carlos qu'il fallait trouver un consensus. » Au cœur de la mêlée, Michel Dahan se bat pour défendre l'option vente. « Nous analysons le risque boursier par rapport au risque managérial. Il est clair que la solution Yahoo! est bonne pour l'entreprise. De l'autre côté, la piste boursière répond à de nombreuses ambitions, mais s'avère beaucoup plus risquée. » Un par un, les verrous sautent et l'option Yahoo! remporte l'adhésion. Pierre Chappaz, ballotté entre diverses aspirations mais porté par une vaste majorité, continue à défendre l'IPO du bout des lèvres. Pris dans le mouvement général et influencé par son équipe qui, sans exception, a déjà choisi, Chappaz reprend son rôle de dirigeant et accepte petit à petit la solution Yahoo!.

Côté Kelkoo, c'est donc Dominique Vidal qui se fait le champion du deal et qui représente la société au front des négociations, au côté de Michel Dahan. « Une période de stress très intense, se souvient Vidal. On marche en permanence sur un fil. Je tenais le coup en allant courir une heure tous les matins pour me vider l'esprit. » Dans cet effort quasi solitaire, Dominique Vidal peut néanmoins compter sur l'aide précieuse de Pedro Mendoza, qui continue à répondre aux nombreuses sollicitations de Yahoo!.



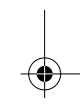
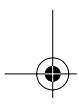
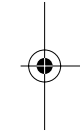
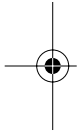




Chappaz, lui, continue à faire tourner la machine et à semer le doute chez les médias et les observateurs de l'Internet qui commencent à soupçonner quelque chose. « Nous n'avons jamais voulu faire monter les enchères, précise Pierre Gaudet, il existait réellement deux options qui s'opposaient. Mais Pierre a bien joué le coup, pour se vendre, rien de mieux que d'annoncer une introduction en Bourse. » En effet, Le 13 mars 2004, Pierre Chappaz fait la une du quotidien *Les Echos* en annonçant l'introduction en Bourse de Kelkoo en septembre 2004 à la Bourse de Paris pour une valorisation supérieure à 500 millions d'euros. « Nous sommes extraordinairement prévisibles et la Bourse raffole de ce genre de société », explique Chappaz au journaliste des *Echos*. « J'y croyais encore vraiment, se souvient Chappaz, même à ce moment-là je continuais d'espérer. »

La situation au conseil de surveillance est tendue, les chiffres sont vertigineux. « Un jour de mars 2004, Michel Dahan m'appelle pour que je parle à Carlos, raconte Jorge Juan Garcia, il est au bord de la crise cardiaque car Carlos joue vraiment avec le feu ! » Finalement, Carlos Dexeus téléphone à Jorge : « Tout le monde veut vendre, alors vendons, mais continuons à négocier ! » Michel Dahan, qui joue un rôle majeur dans la crise, est d'accord sur le principe. On respire. Dominique Vidal, Michel Dahan et Ben Tompkins continuent les pourparlers.

Tandis qu'un accord semble se dessiner aux alentours de 475 millions d'euros, contre les ambitions de Carlos Dexeus qui vise plutôt les 500 millions, des chiffres inquiétants apparaissent sur les tableaux de contrôle de Kelkoo : une baisse soudaine et inattendue du trafic entrant qui va, bien entendu, à l'opposé des prévisions annoncées par les diri-

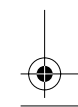
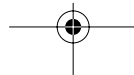
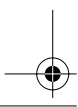
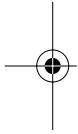




geants. « C'est comme si quelqu'un avait volontairement coupé les vannes, et on savait très bien d'où ça venait et pourquoi », ironise Pierre Chappaz. Les responsables diligents par Yahoo! commencent à s'affoler. Faut-il stopper la vente ? La question est posée. Côté Kelkoo, décision est prise de jouer la transparence, d'analyser les causes de ces mauvais résultats et de les transmettre. Jean-Marc Potdevin raconte : « Le trafic tombe de manière significative, enregistrant jusqu'à -30 % de ce que nous enregistrons d'habitude dans certains pays. Le lendemain, pareil. Il apparaît très clairement que la cause du problème vient de Google qui, comme cela arrive régulièrement, a modifié ses algorithmes. Pris de cours dans cette période folle, nous n'avons pas su réagir assez vite, perdant nos positions privilégiées en terme de référencement, et donc en terme de trafic. » Yahoo! en est informé et exige des rapports quotidiens. « Je me suis retrouvé certains matins à porter moi-même, en voiture, les logs<sup>79</sup> des données à jour, après qu'un de mes gars à Grenoble eut passé une nuit blanche pour les enregistrer sur une bande, jusqu'à l'aéroport de Lyon pour les remettre "sous le manteau" au juriste de Yahoo!, qui les emmenait vers Sunnyvale en Californie. C'était de la folie ! », raconte Potdevin. Au même moment, un des managers de Kelkoo reçoit un appel d'un responsable de Google aux États-Unis qui lui dit : « On sait que vous négociez avec Yahoo! Si jamais le deal ne se fait pas, venez nous voir. » La discussion s'arrêtera là. « Ce coup de fil, plus la baisse du trafic, ça faisait beaucoup pour une même semaine. Tout devenait limpide », ironise aujourd'hui Chappaz.

---

79. Logs : historique des données informatiques.





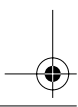
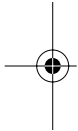
La vente est cependant maintenue et la signature est prévue pour le 23 mars au soir. Pierre Chappaz, confiant dans l'issue de la transaction qui est imminente, demande à Sadek Chekroun d'organiser une réunion générale dans les locaux de Kelkoo France le 24 mars à 9 h 00 du matin. Il prévoit l'annonce du deal aux équipes dans tous les pays : personne ne connaît la réalité des transactions. Le jour de la signature, le 23 mars, Chappaz est à Londres, où il prépare avec John Marcom, le patron international de Yahoo!, le communiqué de presse commun.

#### *Un rebondissement de taille*

Le 23 au soir, dans les locaux parisiens du cabinet Skadden, tous les membres du conseil de surveillance et la plupart des managers de Kelkoo sont présents au côté des représentants de Yahoo! et des avocats des deux parties.

Tandis qu'à Paris tout est prêt, que les documents essentiels sont là, que le stress de ces derniers mois atteint son paroxysme, John Marcom, à Londres, reçoit un appel de Sunnyvale. « Et là j'ai vu son visage se décomposer, raconte Chappaz. En raison de la baisse du trafic entrant constatée lors des derniers jours, Terry Semel, le PDG de Yahoo!, souhaite attendre quelques jours ou quelques semaines de plus pour voir comment la situation va évoluer. Le deal est suspendu jusqu'à nouvel ordre. » Pierre Chapaz téléphone immédiatement à Vidal à Paris : « Ce n'est pas grave, on continue. On se démerde sans eux ! », dit-il, piqué dans son orgueil et trop heureux de trouver un moteur évident à une aventure boursière écartée contre sa volonté profonde.

Au même moment à Paris, les responsables du deal chez Yahoo!, apprenant la nouvelle par téléphone, annoncent

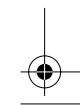
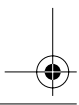
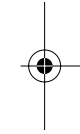
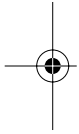




qu'ils ne signent pas, qu'ils ont besoin d'autres tableaux d'analyse et de nouvelles projections pour les années à venir.

Fous de rage à l'annonce d'un tel rebondissement, Ben Tompkins et l'ensemble de ses partenaires se lèvent et quittent la table, sans même se concerter. Une partie de poker à 475 millions d'euros vient de se terminer : la vente est annulée ! Michel Dahan débarque dans le bureau où se trouvent Samira Friggeri et Lucas d'Orgeval pour leur dire de plier bagage. « J'ai trouvé leur réaction très courageuse, en particulier celle de Ben. Vous en connaissez beaucoup des banquiers d'affaires qui prennent le risque de casser un deal à 475 millions d'euros ? », rappelle Samira. « En 5 minutes, nous avons débarrassé la pièce où nous nous trouvions et avons quitté les lieux sous les yeux ébahis de nos interlocuteurs, se souvient Lucas d'Orgeval. En attendant l'ascenseur, je regarde Ben, inquiet, pensant que le deal était mort. Et lui, confiant, un léger sourire au coin des lèvres, me répond : je parie qu'ils nous rappellent dans les 24 heures pour reprendre les discussions ! »

Pierre Chappaz téléphone à Sadek Chekroun qui n'attend qu'une information de lui pour délivrer le message à toute l'entreprise au petit matin. « De quoi vais-je avoir l'air devant tout le monde ?, se dit Sadek Chekroun, apprenant la nouvelle. Mais j'étais surtout tétanisé par ce coup de théâtre. Le lendemain, j'annonce à tout le monde qu'un projet d'acquisition sur lequel nous travaillions depuis plusieurs semaines vient de tomber à l'eau. Les country managers font tous de même dans leur pays respectifs. » Ben Tompkins, Dominique Vidal, Carlos Dexeus, Erik Osmundsen, Michel Dahan, Frédéric Humbert et tous les partenaires de Kelkoo quittent l'immeuble et se retrouvent au restaurant le *J'Go*, à





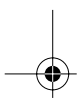
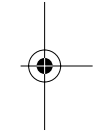
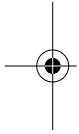
2004

205

deux pas de la Banexi. « L'ambiance était plutôt bonne, se souvient Samira Friggeri, mais Dominique était livide, il ne parlait pas beaucoup. On sentait que ça cogitait à 20 000 à l'heure et qu'il n'était pas au mieux de sa forme. » Pedro Mendoza se souvient de l'annonce de la suspension des négociations : « Après trois mois de nuits blanches, je m'accordais ma première soirée tranquille. Il ne pouvait plus rien nous arriver. Je regardais le match Real de Madrid-AS Monaco quand Dominique m'appelle pour me dire que le deal ne se fera pas, que la négociation a été coupée brutalement. Au même moment, le Real ouvre le score : ça faisait deux mauvaises nouvelles d'un coup... Mais j'étais très fier de la réaction de mes partenaires. Il fallait se faire respecter. Yahoo! nous avait sous-estimés et on leur montrait qu'on pouvait leur tenir tête et continuer sans eux. Ils ont fait exactement ce qu'il fallait. Ce n'était pas la fin du monde, contrairement à ce que l'on pourrait croire. »

À Londres, Pierre Chappaz, en repensant à tout ce qui s'était passé ces dernières semaines, n'arrive pas à digérer pas la nouvelle et, furieux, décide d'appeler son interlocuteur chez Yahoo!, pour lui donner un ultimatum. « Tu te rends compte du mal que tu nous fais, du temps perdu pour moi et mon équipe, lui dit Chappaz, Tu nous connais par cœur, tu sais qu'il n'y a pas de squelettes cachés dans les placards de Kelkoo. Si vous vous retirez de ce deal, je te donne ma parole que l'on ne se vendra jamais à Yahoo!, et tu as 24 heures pour clore le deal, 24 heures pour signer. »

Deux heures plus tard, à Paris, alors que le dîner au *J'Go* touche à sa fin, que tout le monde est épuisé et écœuré, le téléphone de Ben Tompkins sonne : c'est Yahoo!, en la personne de Simon Levine, le responsable des acquisitions du





géant américain. Ben Tompkins esquisse un sourire, chacun comprend que la partie reprend, et plutôt en leur faveur. Le coup de fil de Chappaz a fait son effet. Décision est prise de se retrouver le lendemain, en espérant que de nouveaux retournements de situations ne viennent pas contrarier l'inexorable destinée de l'affaire.

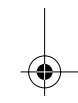
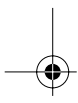
Il n'avait pas fallu 24 heures pour que Yahoo! rappelle. 3 heures avaient suffi... Michel Dahan explique : « Il faut comprendre que les débats internes chez Yahoo! ont été "homériques"... Le prix payé exprimé en dollars était au-dessus de la barre symbolique des 500 millions de dollars, ce qui était très dur pour l'acquisition d'une boîte non américaine, dirigée par des Français. »



### *La finalisation*



Mercredi 24 mars 2004. « Une journée décousue », confie Frédéric Humbert d'Innovacom, qui poursuit : « Je passe la journée avec Pierre Chappaz tandis que Michel Dahan s'occupe des formalités légales avec les gars de Lovells. Plein de petits groupes de travail s'activent à préparer la vente... La mise en scène est parfaite pour introduire la conférence-call entre les patrons. Une histoire de ce genre finit toujours par un coup de fil des dirigeants ! » Le soir venu, dans les locaux de Kelkoo, Pierre Chappaz et Carlos Dexeus s'enferment dans le bureau de la direction. Erik Osmundsen et Frédéric Humbert les observent à travers les vitres insonorisées et guettent les moindres indices d'une émotion ou d'une avancée dans la discussion. Le coup de téléphone dure quelques minutes à peine entre Pierre Chappaz et Terry





Semel, le temps de se mettre d'accord une fois pour toutes et de se congratuler.

Accord (verbal) conclu ! Fatigués mais soulagés, les managers de Kelkoo et les membres du conseil de surveillance présents vont fêter ça au *Barlotti*, un restaurant italien du deuxième arrondissement de Paris.

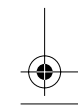
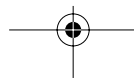
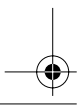
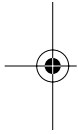
La journée du 25 mars est consacrée à la signature des contrats d'acquisition. Dominique Vidal s'enferme chez Skadden et relit personnellement l'intégralité des contrats avant de donner son accord définitif. Christophe Odin et Remy Amouroux, les deux autres fondateurs de Kelkoo encore à bord, sont pressés de rejoindre Paris pour signer. Ils prennent le train en partance de Grenoble tôt dans la matinée.

« Dans le train, Christophe et moi sommes excités comme des gamins mais, bizarrement, on ne se parle pas beaucoup. Nous savons à peu près pourquoi on a besoin de nous à Paris. On réfléchit à ces quatre dernières années, on fait nos calculs en repensant aux moments difficiles », confie Amouroux.

Odin et Amouroux arrivent à Paris et rejoignent Dominique Vidal, Pierre Chappaz et les investisseurs chez Skadden pour signer le contrat qui scelle le destin de Kelkoo.

### *Un ultime rebondissement*

« Dix minutes avant d'en finir, Carlos Dexeus hésite encore ! Il conteste des détails juridiques du contrat, raconte Frédéric Humbert. À ce moment-là, Pierre Chappaz le regarde et l'informe que s'il ne signe pas il démissionne immédiatement de Kelkoo et il se fait fort d'emmener du monde avec lui... »



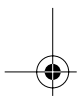
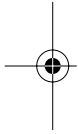


Dexeus, qui réussit quand même à faire modifier le contrat par les avocats de Yahoo!, finit par signer. « Done Deal » à 475 millions d'euros !

Juste après les signatures de chacun, Chappaz, tel un père avec ses fils, étreint longuement Christophe Odin et Remy Amouroux. « Je ne vendrai pas à moins d'un milliard de francs », avait dit Christophe Odin en 1999. Pierre Chappaz lui avait promis que sa prophétie se réaliserait. Il vend finalement sa société pour 475 millions d'euros, soit plus de 3 milliards de francs.

S'ensuit une longue accolade silencieuse entre Chappaz et Vidal, comme s'il s'agissait du premier instant de répit après plus de quatre ans de folie. Après le champagne qui suit la signature, Dominique Vidal et Pedro Mendoza restent pour conclure tous les aspect légaux de la transaction avec les avocats de Yahoo!.

Tout le monde signe le communiqué de presse rédigé la veille par Chappaz et Marcom peut partir.







2004

209

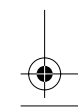
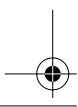
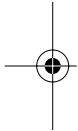
### Communiqué du *Journal du Net* du vendredi 26 mars 2004 :

-----  
Yahoo! acquiert Kelkoo pour 475 millions d'euros

Le portail américain a annoncé la signature d'un accord définitif portant sur le rachat de 100 % du capital de Kelkoo pour un montant de 475 millions d'euros en cash.

Après avoir évoqué durant de longs mois un scénario d'entrée en Bourse, le comparateur de prix Kelkoo a finalement été racheté par le portail américain Yahoo! pour un montant de 475 millions d'euros, à payer comptant. Un accord définitif a d'ores et déjà été signé. La transaction devrait être conclue au cours du deuxième trimestre. Avec cette acquisition, Yahoo! compte renforcer en Europe ses activités e-commerce et son offre de recherche commerciale, déjà dynamisée par le rachat d'Overture en juillet 2003. Le comparateur est déjà présent dans neuf pays, soit par développement organique, soit par des rachats de sociétés, et compte plus de 2 500 sites marchands partenaires. Il ne semble pas prévu, pour l'instant, d'exporter le modèle Kelkoo aux États-Unis.

Le capital de Kelkoo est réparti entre les fondateurs et les fonds de capital-risque qui ont participé au développement de chaque entité européenne. Les fondateurs et les employés, dont Pierre Chappaz, PDG du comparateur, détiennent un peu plus de 16 % du

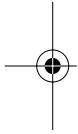




capital. Banexi Ventures et Innovacom, qui ont accompagné le développement de Kelkoo en France, sont également détenteurs d'un peu plus de 16 % du capital. Viennent ensuite des capital-risqueurs scandinaves (16,3 %) et espagnols (14,8 %). Le reste du capital est détenu par d'autres sociétés d'investissements et différents business-angels.

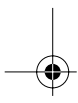
Le rachat de Kelkoo fera du comparateur une filiale de Yahoo! La société devrait conserver sa marque, les équipes (250 personnes) resteront en place et la technologie développée sera conservée. Dans un communiqué, Yahoo! indique que Pierre Chappaz conservera ses fonctions de président de Kelkoo. Il sera placé sous la responsabilité du vice-président des activités internationales de Yahoo!, John Marcom.

---



### *L'annonce aux équipes*

Le 26 mars au matin, les managers locaux annoncent la nouvelle aux employés : Laila Dahlen en Norvège, Sadek Chekroun à Paris, Glen Dury à Londres... Les salariés sont partagés entre mélancolie et euphorie. Un grand nombre de salariés de Kelkoo sont actionnaires, et pour certains d'entre eux, la vente de leurs stock-options représente plus de deux années de salaires. « Pas de quoi changer la vie pour la plupart d'entre nous, mais de quoi la rendre plus agréable pendant un temps, loin des mirages d'île déserte des débuts du Web », commente Laurent Gatignol.

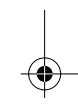
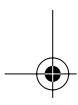
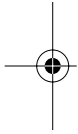




Odin et Amouroux repartent à Grenoble, où Jean-Marc Potdevin a déjà annoncé la nouvelle aux équipes. « On savait que le communiqué de presse partait vers 11 h 30. Vers midi, nous prenons la voiture avec Jean-Marc pour aller déjeuner, et là, surprise ! Toutes les radios parlent de nous ! Europe 1, BFM, RTL, France Info, on n'arrête pas de zapper, et à chaque fois, on tombe sur Kelkoo ! » Le lendemain, l'information est à la une de tous les quotidiens économiques du pays, même *Paris Match* et le *Journal du Dimanche* consacrent un article à Kelkoo. Il faut dire que ce n'est pas fréquent de voir des entrepreneurs français vendre leur société 475 millions d'euros, surtout dans le domaine des nouvelles technologies. Certains journaux déplorent la perte d'un leader technologique français au profit des Américains, et à chaque fois Pierre Chappaz est obligé d'expliquer que la décision reposait surtout sur les investisseurs, qui détenaient 85 % du capital, et que personne en Europe, encore moins en France, n'était capable de racheter Kelkoo.

Quelques observateurs inquiets se demandaient ce qu'allait devenir le centre de R&D de Grenoble. En effet, le rachat d'une société technologique européenne par une américaine est souvent suivi d'un plan de licenciement et d'une relocalisation de la R&D aux États-Unis, comme ce fut le cas lorsque eBay racheta iBazaar en 2000.

Dans le cas de Kelkoo, il n'en fut rien. Dominique Vidal avait sécurisé la survie de Grenoble lors des négociations avec Yahoo!, c'était un point de négociation sur lequel il ne céderait pas, aidé en cela par la prestation remarquable de Jean-Marc Potdevin face aux experts de Yahoo! et la détermination totale de Chappaz sur ce point.

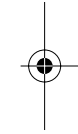
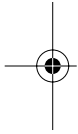




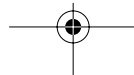
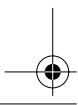
Non seulement la R&D de Kelkoo allait être conservée à Grenoble, mais Grenoble allait devenir le centre de recherche officiel de Yahoo! Shopping, pour l'Europe, mais aussi pour le marché asiatique.

« Quelques mois après la fusion, Yahoo! a remplacé sa technologie maison en Europe par notre technologie<sup>80</sup>, celle qui descendait des travaux de Remy, Mauricio et Christophe lorsqu'ils étaient à l'Inria », explique Jean-Marc Potdevin. « Lorsque je travaillais sur ma thèse, je n'aurais jamais pensé que Disco et l'ADK finiraient chez Yahoo!, c'est ma plus grande fierté », rappelle Remy Amouroux.

À Paris, Laurent Moreau, un des employés de la première heure, se souvient de la réaction des équipes : « Le sentiment partagé c'était : "la fête est finie". Non pas que venir au boulot était une fête tous les jours, mais je veux dire que l'aventure du début était terminée. Cela faisait longtemps que Kelkoo était devenue une boîte « normale », mais il restait quelque chose, difficile à expliquer, des premiers jours. En la vendant à ce prix à Yahoo!, ce géant du Web, cela prouvait qu'on avait fait du bon boulot, en tout cas pour nos actionnaires. Le projet Kelkoo était arrivé à sa finalité : être revendu à un bon prix. Ça n'a jamais été un camp de vacances où on était tous amis, la finalité a toujours bien été de se faire racheter, mais au quotidien je n'y pensais personnellement jamais [...]. Depuis le début de l'année, on spéculait en interne sur l'identité de l'acheteur potentiel et on était rapidement tombé sur Yahoo!. La nouvelle est venue progressivement, mais il n'y a pas eu d'effet d'annonce fracassante. Ensuite, on a tous visité le site corporate<sup>81</sup> de Yahoo!, on a



80. Notamment pour les services de recherche d'emplois (hotjobs.com) et sur la recherche de voyages.





fait le tour du nouveau propriétaire pour voir à quoi il ressemblait... »

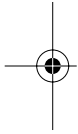
À Grenoble, c'est le même son de cloche : « Un peu de déception du côté du prix, les plus sports d'entre nous seraient bien allés chercher plus en Bourse, mais comme on était un certain nombre à avoir aussi connu le boom Internet de 2000 et la déconfiture de 2001, le fameux "un tiens vaut mieux que deux tu l'auras" a fini de nous reconforter.

« Côté technique, les synergies avec Yahoo! étaient évidentes et l'on avait rencontré des gens en janvier qui parlaient le même langage que nous, qui avaient les mêmes préoccupations quotidiennes, sans être finalement devant nous techniquement sur de nombreux points. C'était donc plutôt rassurant.

« Côté équipes, ça a été une énorme surprise, personne n'avait vraiment anticipé ceci, même si certains avaient bien compris que 2004 serait l'année où les choses devaient se passer (les stock-options arrivaient à échéance en 2005 et la conjoncture était redevenue meilleure). S'ensuivirent de grosses questions sur l'avenir : que devient le centre de Grenoble ? Pourquoi Yahoo! nous rachète ? Est-ce qu'on va être tous délocalisés ?

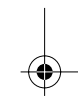
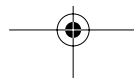
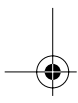
« Les réponses avaient été bien préparées, un argumentaire précis nous avait été envoyé et les points qui en ressortaient étaient que l'acquisition n'était pas une acquisition pour faire plus avec moins de monde, mais bien pour ajouter un service inexistant chez Yahoo! en Europe : le shopping.

« Par la suite il a fallu continuer à rassurer les équipes de manière assez continue car les inquiétudes étaient assez



---

81. Site corporate : site Internet destiné aux clients, aux journalistes et aux investisseurs.





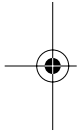
fortes, parfois chez ceux arrivés dans les premiers. Mais la venue du staff de Yahoo! plus une communication de Pierre très régulière, ont permis de rapidement dissiper les inquiétudes », se souvient Laurent Gatignol.

### *Une réussite industrielle... et financière*

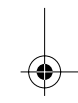
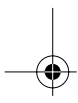
Les 475 millions d'euros de Yahoo! parviennent fin mars 2004 sur un compte séquestre de la BNP pour être distribués aux différents actionnaires de Kelkoo, à mesure que ceux-ci cèdent leurs titres.

Les cinq fondateurs de départ – Chappaz, Lopez, Odin, Mercier et Amouroux – voient le fruit de leurs efforts récompensé : ils deviennent tous multimillionnaires en euros ; il en est de même pour les fondateurs respectifs de ZoomIt, Dondecomprar et Shopgenie. Des montants importants à la mesure du risque et de l'investissement personnel consentis au cours de ces quatre dernières années. « En 2002, Jorge Juan Garcia, qui avait investi tout ce qu'il avait dans Kelkoo et qui n'avait plus un euro pour payer ses impôts, avait même été obligé de vendre une partie de ses actions à vil prix », se souvient Chappaz ; « il a été justement récompensé ! »

Chappaz, avec ses 3 % du capital, reçoit 15 millions d'euros. Bull et l'Inria, qui avaient tous deux exercé leurs BSA<sup>82</sup>, se partagent près d'un million d'euros. La Banexi et Innovacom, les premiers à avoir parié sur Kelkoo en 1999, multiplient leur mise par six. « En termes de rendement, ce n'est pas notre plus bel investissement. Mais c'est remarqua-



82. BSA : bons de souscription d'actions.



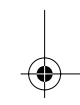
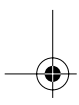
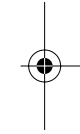
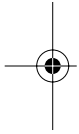


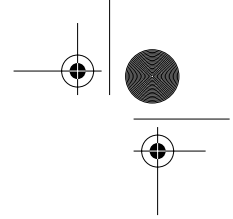
ble pour des investissements faits en partie pendant la “bulle”, en termes d’aventure humaine et d’expérience ; c’est de loin le meilleur deal de notre vie », reconnaissent conjointement Michel Dahan et Frédéric Humbert.

### *Quelques détails à régler...*

« Tout le monde a signé, Yahoo! a fait donc une offre de 475 millions d’euros pour acheter Kelkoo, mais il reste beaucoup de travail ! Nous avons deux deadlines. Tout d’abord, il faut obtenir pour le 5 avril l’accord d’au moins 85 % des actionnaires, puis 100 % pour le 25 mai », se souvient Samira Frigerri. « Si nous rassemblons 85 % du capital pour le 5 avril, l’opération devient irréversible », complète Frédéric Humbert.

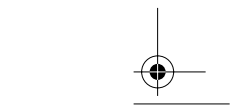
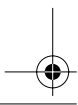
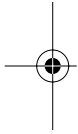
Chappaz et Vidal ont à peine le temps de savourer qu’il faut très vite se remettre au travail et contacter tous les actionnaires de la société pour franchir dans un premier temps la barre des 85 %. Frigerri, d’Orgeval, Vidal, Mendoza et Dexeus se lancent dans cette entreprise. « C’était un casse-tête, explique Samira, il fallait recomposer la structure exacte du capital, actionnaire par actionnaire, sachant que certains salariés partis depuis longtemps avaient toujours leurs stock-options et qu’une partie du capital était cotée en Bourse en Norvège. C’était un travail de titans. » La complexité du montage nécessite l’intervention d’un spécialiste du droit boursier norvégien qui vient aider Samira Frigerri, Lucas d’Orgeval et Dominique Vidal à recenser et à contacter tous les petits porteurs de titre Kelkoo pour les informer de la vente et obtenir leur signature.



***Lundi 5 avril 2004 : 85 % sinon rien***

Les avocats grouillent de tous côtés, réunissant la tonne de documents nécessaires à une transaction d'une ampleur jamais atteinte en Europe pour une société Internet. Michel Dahan et Dominique Vidal, accompagnés de Pedro Mendoza et de nombreux avocats, mettent leurs dernières ressources, leur ultime énergie à rendre la tâche fluide et limpide pour que la signature ait bien lieu : ils réussissent à atteindre la barre fatidique des 85 %. Mais tandis que tout semble se dérouler à merveille, Michel Dahan se rend compte qu'un document majeur nécessite la signature de Pierre Chappaz. Sans la signature de Pierre, qui possède 3 % du capital de Kelkoo, la vente devient caduque.

A priori rien de dramatique, sauf que Chappaz est introuvable. Quelques coups de fil suffisent à réaliser que le fondateur de Kelkoo, celui qui s'apprête à finaliser la vente de son entreprise pour plus de trois milliards de francs, celui qui devrait être sur les starting-blocks pour parer à n'importe quel incident, a rejoint sa future femme, chez elle en Suisse, gagnant Genève en voiture dans la nuit. Sa signature est obligatoire pour poursuivre le processus jusqu'au soir : hors de question d'attendre patiemment qu'il revienne, trop de monde s'échine à conclure le deal et, quand les enjeux sont aussi lourds, personne ne prend le risque de laisser passer une nuit de plus. Forcé de revenir rapidement à Paris, Pierre Chappaz reprend la route à bord de sa berline. Mais ce jour-là les autoroutes sont encombrées et le temps manque. Michel Dahan suggère vivement à Pierre Chappaz de s'arrêter, de poursuivre son chemin en TGV et de renvoyer par fax dès qu'il le peut le document que Michel Dahan veut lui faire parvenir. Vêtu de son manteau de cuir noir et de son







2004

217

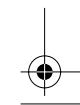
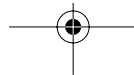
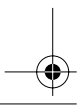
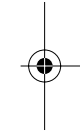
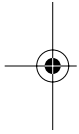
chapeau mou, il demande alors de l'aide à un employé de la gare de Tournus. L'affaire est semble-t-il trop compliquée pour l'homme, surpris et occupé, qui refuse de jouer le jeu. Pressé et sommé par Paris de trouver une solution, Pierre Chappaz dégotte enfin un petit hôtel où l'on accepte gentiment de lui rendre ce service. Il abandonne sa voiture sur le parking de la gare de Tournus et gagne enfin Paris, où l'attendent Dahan, Vidal, Mendoza et Friggeri. « Pierre a frôlé la correctionnelle ce jour-là, à deux heures près tout tombait à plat », ironise aujourd'hui Samira.

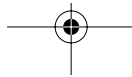
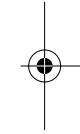
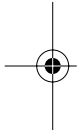
*Mardi 25 mai 2004 : les Norvégiens jouent les prolongations*

Entre le 5 avril et le 25 mai, le cabinet Skadden se charge de réunir les 15 % restants, mais la tâche s'avère plus difficile que prévu.

« Certains actionnaires norvégiens refusaient de signer, il jouaient la montre contre Yahoo! en espérant pouvoir faire monter le prix », explique Chappaz. Il faut toute l'énergie et le pouvoir de persuasion de Dominique Vidal pour convaincre les derniers actionnaires d'apporter leurs parts du gâteau. « De toutes les façons, le prix était plus ou moins figé, cette stratégie ne servait à rien et nous faisait perdre beaucoup de temps. »

Le soir du 25 mai, les 15 % du capital restants sont cédés à Yahoo!, tout est en place pour clore la vente. Dominique Vidal, Pierre Chappaz et les principaux actionnaires signent les derniers documents...

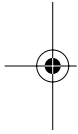






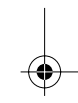
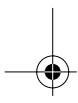
## Conclusion

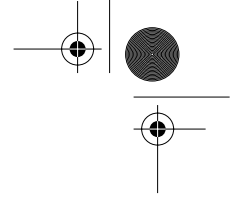
---



L'épopée Kelkoo est à tous points de vue un cas d'école, un résumé des facteurs de succès de l'entreprise. Ces facteurs clés ont-ils été pensés, mûris, appliqués comme on pratique une expérience chimique ou sont-ils le fruit d'une intuition permanente et particulièrement chanceuse ? Sans doute un peu des deux. Avec le recul, il est aujourd'hui possible d'identifier dix raisons majeures dans le succès de Kelkoo, dix raisons qui peuvent devenir des leçons pour tous ceux qui souhaitent créer ou développer leur entreprise. À la manière d'une célèbre publicité de lingerie féminine, voici les dix leçons du succès que l'on peut tirer de l'aventure Kelkoo :

- leçon n° 1 : construire la meilleure équipe, qu'importe le prix ;
- leçon n° 2 : privilégier l'envie et l'esprit d'équipe ;

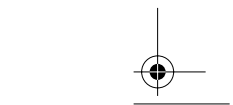
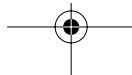
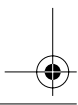
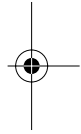
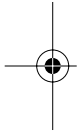




- leçon n° 3 : la passion comme seul moteur ;
- leçon n° 4 : ne pas avoir peur d'être ambitieux ;
- leçon n° 5 : bien choisir ses investisseurs ;
- leçon n° 6 : ouvrir son capital ;
- leçon n° 7 : agir vite ;
- leçon n° 8 : la qualité de service avant tout ;
- leçon n° 9 : les coûts, les coûts, les coûts ;
- leçon n° 10 : provoquer la chance...

### **Leçon n° 1 : construire la meilleure équipe, qu'importe le prix**

Quelle que soit l'activité, l'entreprise est une affaire d'hommes. Ce constat, s'il paraît frappé au coin du bon sens, n'est pourtant pas intégré et adopté avec la même force par toutes les entreprises. Pratiquement, vaut-il mieux choisir trois juniors ou un senior ? Une équipe de stagiaires ou un expert ? Par ces choix stratégiques quotidiens, l'entrepreneur donne des directions diamétralement opposées à son activité, son offre, son image. Cependant, effrayés par les charges et la pression qu'amènent des recrutements de haut niveau, certains entrepreneurs préfèrent attendre, gérer eux-mêmes, déléguer les tâches subalternes à une main-d'œuvre peu qualifiée et tenter de maîtriser l'ensemble des rouages. Bien entendu, quand ils se rendent compte qu'ils ne peuvent pas y parvenir seuls, il est souvent trop tard. Chez Kelkoo, il a été immédiatement décidé d'intégrer les meilleurs. Experte dans son domaine, reconnue pour la capacité à manager et fédérer, chacune des recrues a constitué un élément essentiel du puzzle. Des salaires élevés, des parts distribuées, des stock-options : autant de motivations évidemment incon-





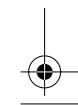
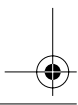
## Conclusion

221

tournables qu'il a fallu accorder pour attirer ces peintures et leur faire adopter l'aventure comme s'ils l'avaient initiée eux-mêmes.

Pour 80 % des protagonistes de cette *success story*, le rôle conjoint de Pierre Chappaz et de Dominique Vidal a été déterminant. Ce duo, créé de toute pièce pour l'occasion, est parvenu à tirer le meilleur de ses complémentarités, ce qui n'est pas toujours le cas dans une direction bicéphale. D'un côté le leader charismatique, passionnant messenger d'une ambition chaque jour formulée, animateur d'une communication fluide avec les médias, véritable coach : Pierre Chappaz. De l'autre, le gestionnaire, le financier, l'observateur attentif des mécanismes du succès, l'acteur du changement et des décisions lourdes : Dominique Vidal. Bien souvent, quand deux personnalités se complètent aussi symétriquement, elles s'annulent, se tempèrent, se retrouvent dans le plus petit dénominateur commun. Dans le cas de Kelkoo, Dominique Vidal a eu la clairvoyance de laisser Pierre Chappaz vivre à fond ses visions et ses idées, lui donnant les moyens de les réaliser, pour le bien du groupe. Chappaz, lui, n'a pas hésité une seule seconde à partager son fauteuil, dès lors que cela allait dans l'intérêt de l'entreprise.

Bien sûr, gérer et maîtriser une équipe d'experts aux personnalités aussi fortes est une véritable gageure. Les tensions sont inévitables, entre les managers, entre les différents pays, entre les métiers. Au sein de Kelkoo, certaines réunions se sont presque terminées en bagarre générale, aussi bien en interne qu'au sein du conseil de surveillance. La succession de Pierre Chappaz et de Dominique Vidal à la tête de Kelkoo a longtemps été le sujet sensible, et les fameux « sept mercenaires » que nous vous présentions dans cet ouvrage ne



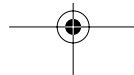
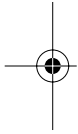


passent pas tous leurs vacances ensemble. Qu'importe ! La force de Chappaz a été de rassembler de très fortes individualités autour d'un objectif commun : la victoire, faire de Kelkoo le numéro un en Europe, le champion ultra-profitable du shopping sur Internet. Ce projet et l'émulation qu'il a générée ont surmonté tous les problèmes d'ego.

L'équipe : premier facteur clé de succès pour l'ensemble des acteurs et témoins de l'histoire Kelkoo.

## **Leçon n° 2 : privilégier l'envie et l'esprit d'équipe**

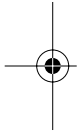
Quand on se promène dans les locaux de Kelkoo aujourd'hui, on est immédiatement frappé par la moyenne d'âge des employés et le babyfoot dans l'entrée, comme si le temps s'était figé en 2000. Kelkoo est née en 1999, au même moment que l'Internet commercial. À la création de Kelkoo, il n'existait pas ou peu d'experts en Internet en France, le métier était trop jeune. En parallèle au recrutement de leur *dream team*, Chappaz et Vidal ont donc embauché principalement des jeunes diplômés, tous animés par la même passion de l'Internet. « Des fous qui passaient leur temps libre à surfer sur le Net, à trouver de nouveaux services, des idées de développement pour Kelkoo », avance Chappaz. Sébastien Sacard, un des tout premiers salariés de Kelkoo, s'explique sur la personnalité des employés de Kelkoo : « Toutes ces personnes ont développé un affectif tout particulier, qu'on doit probablement retrouver dans toutes les aventures humaines ; pour la plupart, c'était leur premier job, cela a été des nuits blanches, des heures de travail acharné pour sortir la tête de l'eau, guidés par un leader, mais aussi par une passion que je n'ai jamais rencontrée ailleurs. Tout ça pour dire





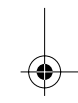
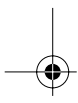
que Kelkoo, ce sont des managers hors pair, et des non-managers d'exception ; comme n'importe quelle équipe, une réussite n'est pas la somme de talents individuels, mais plutôt une alchimie qui permet de tirer des ressources insoupçonnées, grâce à l'amitié, le sens du devoir, la passion... » Ils sont une dizaine à y croire en 1999. En 2004, ils sont 350. À défaut d'expérience, ils ont tous en commun cette envie de construire quelque chose de grand et d'ambitieux, qu'importe les sacrifices et les nuits blanches. Pour un grand nombre d'entre eux, la récompense sera au rendez-vous.

Tout au long de l'histoire, Chappaz et Vidal ont toujours joué la transparence avec leurs employés, dans les bons comme les mauvais moments. Cette transparence a eu pour conséquence de responsabiliser et de fédérer les employés de Kelkoo autour de grandes batailles comme le plan Bouddha, le projet Kelbest ou encore la Release 5.0. Chez Kelkoo, tout le monde participait à l'effort de guerre et avait pleinement conscience des enjeux et de ce que chaque contribution individuelle pouvait apporter. Cette alchimie, dont parle Sébastien Sacard, explique qu'aujourd'hui certains employés de Kelkoo, qui cumulent parfois une expérience de plus de cinq ans dans l'Internet (compétence rare en France), refusent des ponts d'or de la concurrence pour continuer à faire de Kelkoo le leader incontesté du shopping sur Internet en Europe, et bientôt en Asie.



### Leçon n° 3 : la passion comme seul moteur

Si grand nombre de start-up ont rencontré l'échec, c'est bien souvent que la motivation initiale n'était pas l'objet du travail, mais sa finalité la plus immédiate : l'argent. Places de

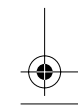
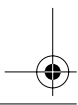




marchés, services à domiciles, cadeaux en ligne : de nombreux entrepreneurs se sont rués sur des business qui leur étaient inconnus en visant la plus-value à court terme. Ils sont très peu à avoir touché le gros lot. Dans le même temps, des équipes de passionnés de technologie, des travailleurs acharnés, construisaient peu à peu un édifice imprenable. La passion pour la qualité, pour le travail d'équipe, pour l'exigence sont autant de valeurs obligatoires qui semblent conduire naturellement vers la réussite financière. Bien entendu, ce n'est pas si simple, encore moins systématique, mais cette exigence d'implication semble être le grand point commun des plus célèbres *success stories*.

#### **Leçon n° 4 : ne pas avoir peur d'être ambitieux**

Viser haut, se fixer des objectifs importants, des défis qui prennent aux tripes. Et pourquoi ne pas les accompagner de petits challenges individuels, comme offrir une bouteille de château Yquem ou se raser la tête en cas de succès. Les fondateurs de Kelkoo ont fait preuve d'une ambition permanente, d'une volonté clairement exprimée de devenir numéro un, en France puis en Europe, dans les plus brefs délais. Cela paraissait fou, incroyable, irrationnel, et pourtant ils l'ont fait. Certes, l'époque était elle-même folle et irrationnelle, mais d'autres s'y sont cassé les dents. Et l'explosion de la bulle aurait pu tout compromettre, ce qui ne fut pas le cas. Lors de cette aventure, la théorie de « la prophétie autoréalisatrice » a pris toute sa dimension. « Fixer un objectif et l'atteindre, placer la barre plus haut et l'atteindre à nouveau », explique Jorge Juan Garcia. Des paroles pleines d'enseignement venant de celui qui déclare : « Pour réussir, vous devez être Hernán Cortés ! ».





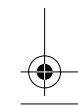
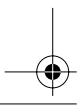
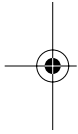


Hernán Cortés est un célèbre navigateur espagnol qui découvrit et conquît les Aztèques. Peu soutenu par son pays mais déterminé et sûr de lui, il investit tout ce qu'il avait dans ses voyages et débarqua un jour de 1519 sur les côtes mexicaines du Yucatan avec cinq cents hommes. Face à lui, des milliers et des milliers d'opposants. Hernán Cortés, pour motiver ses troupes effrayées et malades après un long voyage, brûla ses embarcations. Les hommes n'eurent plus le choix : gagner ou mourir. Comme le rajoute Jorge Juan Garcia : « Je reçois souvent des dossiers de consultants ou de cadres brillants qui veulent créer un business. Ils me disent que s'ils trouvent un financement, ils quittent leur job. Dans ces cas-là, je leur réponds simplement : "Quittez d'abord votre job et revenez me voir ensuite !" Si le gars n'est pas prêt à tout brûler pour réussir, comme Hernán Cortés, pourquoi prendrais-je des risques pour lui ? »

Ces analogies révèlent parfaitement l'état d'esprit dans lequel les fondateurs de Kelkoo, de ZoomIt, de Shopgenie, de Dondecomprar se trouvaient. Aller de l'avant, penser grand et tout risquer pour gagner ! La défaite n'étant pas une option.

### Leçon n° 5 : bien choisir ses investisseurs

Sans l'argent, l'aventure Kelkoo serait mort-née. Les plus belles idées et les meilleures équipes ne valent rien sans des moyens dignes des ambitions. Mais l'argent ne fait pas tout. Grâce à la Banexi et Innovacom d'abord, puis à une dizaine de capitaux-risqueurs européens, Pierre Chappaz et Dominique Vidal ont pu agir comme ils l'entendaient. Les capitaux-risqueurs de l'aventure Kelkoo ont été davantage que des





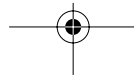
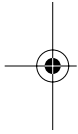
financiers. Ils ont laissé les dirigeants maîtres de leurs décisions, tout en contrôlant à distance respectueuse la réalité des objectifs annoncés. Dans les coups durs, plutôt que de quitter le navire, ils ont agrandi les voiles et montré leur attachement au projet. Comme l'explique Frédéric Humbert, « comparée à d'autres, Kelkoo est une société où notre implication est restée plutôt mesurée... Il y a bien sûr des moments difficiles pour les investisseurs financiers que sont les levées de fonds, les opérations de croissance externe ou encore la cession ; mais force est de constater que le management a toujours fait preuve d'anticipation et de savoir-faire dans les moments de croissance comme dans les difficultés. La société a toujours su à la fois définir son cap stratégique et atteindre ses objectifs opérationnels.

En même temps, nous – les investisseurs – sommes restés assez présents auprès de ses dirigeants pendant toute cette période (pas seulement une question de proximité géographique ni de baby-foot...). C'était aussi notre façon de témoigner notre confiance et notre soutien au quotidien. On ne dit jamais à quel point les dirigeants peuvent parfois se sentir seuls face au poids de leurs responsabilités... »

Autre exemple : Michel Dahan n'hésita pas à mettre en jeu sa réputation et à miser gros lorsqu'il fallut trouver 30 millions d'euros pour le deuxième tour de table.

Le rôle des financiers dans ce succès est indéniable : n'oublions pas que Dominique Vidal lui-même a commencé cette histoire en tant qu'investisseur.

Après l'explosion de la bulle Internet, certains capitaux-risqueurs ont eu tendance à tuer dans l'œuf certains projets, en imposant des pactes d'actionnaires piégés et des clauses intenable pour les entrepreneurs. Chez Kelkoo, il n'en fut

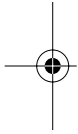




rien. Les financiers ont joué pleinement leur rôle de conseillers et d'accompagnateurs, sans jamais prendre la place des dirigeants, alors qu'ils détenaient techniquement<sup>83</sup> les pleins pouvoirs.

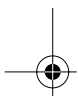
### Leçon n° 6 : ouvrir son capital

À la fin de l'aventure, Pierre Chappaz ne détient plus que 3 % de Kelkoo. Mais 3 % de 475 millions d'euros, cela reste une réussite. Un proverbe que citent souvent les capitaux-risqu岸eurs dit « qu'il vaut mieux posséder une petite part d'un grand gâteau qu'une grande part d'un petit gâteau ». C'est aussi l'une des grandes leçons de cette histoire. De nombreux entrepreneurs, attachés à leur pouvoir et leurs privilèges, rechignent à ouvrir leur capital, en interne ou à l'externe, à distribuer les parts pour motiver les hommes clés. Fiers de leurs prérogatives, ils ont peur de diluer les décisions dans des conseils d'administrations qui leur paraissent stériles et inutiles. Propriété et omnipotence d'un côté, partage et dilution de l'autre ? Il n'y a pas eu d'hésitation du côté de Kelkoo et des partenaires financiers. Leur objectif a toujours été clairement d'avancer, de créer, de devenir rapidement un leader international, le numéro un. Pour y parvenir, il fallait acheter les concurrents, et donc lâcher des parts. 55/45 avec les Espagnols, 85/15 avec les Anglais, 66/34 avec les Norvégiens : sans parler des parts distribuées en interne... C'était le prix pour s'offrir les meilleures équipes du continent. Sans ces fusions, Kelkoo aurait sans doute échoué, comme des centaines d'autres start-up. Il y a encore aujourd'hui beaucoup de



---

83. Les investisseurs de Kelkoo possédaient 85 % du capital.

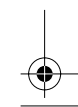
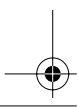
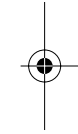
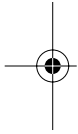




personnes chez Kelkoo qui ne digèrent pas d'avoir cédé 45 % du capital à Dondecomprar en 2000, alors que l'Espagne ne représente aujourd'hui que 3 % du chiffre d'affaires actuel de Kelkoo et que les bureaux en Amérique du Sud ont été fermés quasi immédiatement. Pourtant, sans l'énergie et la force de conviction de Jorge Juan Garcia, Kelkoo n'aurait peut-être pas trouvé 12 millions d'euros auprès d'investisseurs espagnols lors du deuxième tour de table ; et sans l'expérience et la ténacité de Carlos Dexeus, le prix de vente final n'aurait certainement pas été le même. Avec le recul, il paraît évident que ces dilutions, même si elles peuvent paraître parfois surprenantes, ont été la clé de la réussite.

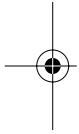
### Leçon n° 7 : agir vite

La vitesse est une condition du succès sur Internet. Comme le dit à nouveau le « serial entrepreneur » Jorge Juan Garcia, « dans une économie numérique où les marchés se font et se défont à très grande vitesse, il est plus dangereux de gérer son entreprise en père de famille que de prendre des risques. Quand vous choisissez une croissance lente et autofinancée, vous êtes généralement à la merci des fluctuations et prisonniers d'un manque de moyens chronique. En choisissant un développement ambitieux, en ouvrant votre capital, en investissant et en ne comptant pas votre temps, vous êtes toujours en mouvement ! » Les dirigeants de Kelkoo ont tout donné pour aller vite, au risque de menacer leur vie privée. Les premiers mois notamment, de la création jusqu'aux premiers jours de 2001, ont démontré à quel point la rapidité d'action et la motivation collective peuvent abattre des montagnes. C'est ce qui leur a permis de se déclarer





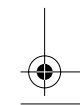
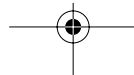
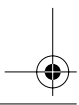
leader européen au bout de huit mois : une allégation techniquement juste. L'obsession de l'expansion internationale rapide et de la prise de parts de marché leur ont permis de s'imposer immédiatement autour des tables de négociation d'une part, auprès des clients d'autre part. Un an après la création, et juste après le rachat de ZoomIt, Kelkoo devenait le seul et unique acteur sérieux en Europe. La prise de parts de marché, quand bien même elle s'accompagne de pertes lourdes, est une promesse forte pour les actionnaires et un signe évident de la volonté de gagner. Kelkoo a levé 60 millions d'euros pour se permettre d'aller vite et de se concentrer d'abord sur les parts de marchés, puis sur la rentabilité.



### Leçon n° 8 : la qualité de service avant tout



Sur Internet plus qu'ailleurs, les consommateurs sont d'une puissance redoutable. Habités à la comparaison, aux forums, aux blogs et autres relais d'opinion, ils peuvent faire et défaire un site en quelques semaines. Cet état de fait a été parfaitement compris par Kelkoo et l'exigence de qualité a été une constante, à tous les niveaux de l'entreprise. Techniquement, Kelkoo possédait les meilleurs. Des hommes obsédés par la perfection de leur technologie et du service client. Commercialement, les politiques de prix et de services mises en place ont été constamment repensées, optimisées, ajustées au marché et aux attentes du consommateur d'une part, des clients d'autre part. Chappaz avait depuis le début de l'aventure l'intime conviction que c'était la qualité de service offerte à l'internaute qui ferait la différence entre le leader du shopping sur Internet et les autres. À chaque maillon de la

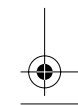
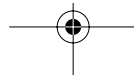
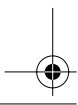
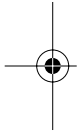




chaîne, motivée par les attentes de Chappaz, la recherche de la qualité de service a conduit naturellement à faire de Kelkoo un site meilleur que les autres, plus rapide, plus intuitif, plus complet et de loin. Pierre Chappaz passait littéralement des journées entières à chasser l'imperfection du site de Kelkoo, se mettant constamment à la place de l'utilisateur et du client. Les e-mails de Chappaz envoyés à 3 h 00 du matin étaient chose courante pour les membres de l'équipe produit, qui savaient que c'était le signal d'un problème sur le site. Une leçon pour les entrepreneurs ? Incroyable : la qualité paie encore.

### **Leçon n° 9 : les coûts, les coûts, les coûts**

En 2000, certains patrons de start-up portaient plus d'attention au modèle de leur voiture de fonction et à leurs avantages en nature qu'à leur pacte d'actionnaires. Chez Kelkoo, comme l'expliquait Dominique Vidal, « chaque dépense devait être justifiée par un retour sur investissement conséquent ». Nous le redisons ici, mais ni Chappaz, ni Vidal, qui parcouraient pourtant chacun plusieurs milliers de kilomètres par semaines en avion, n'ont jamais voyagé en première classe. Tout un symbole. Comme le dit Pierre Chappaz dans sa préface, le seul luxe de Kelkoo, c'était celui de ne pas porter de cravate, de travailler comme chacun l'entendait tant que les résultats suivaient. Seule l'organisation des séminaires annuels rassemblant tous les salariés sortait un peu de l'ordinaire et exigeait quelques moyens, mais c'était un rendez-vous obligé pour maintenir le moral des troupes et créer des liens très forts entre les employés des neuf pays.

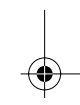
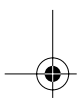
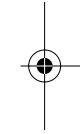
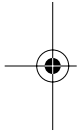




Autre exemple : quand il a fallu changer le logo de Kelkoo en 2003, Gard Jenssen a lancé un grand concours ouvert aux internautes, dont le grand prix était un chèque de 500 euros et une participation au « Global Summit » de 2003. C'est un jeune étudiant allemand qui remporta ce concours, donnant ainsi un re-lifting au logo de Kelkoo pour un coût total de 500 euros. Il en aurait coûté cinquante fois plus cher, au bas mot, de passer par une agence spécialisée.

### Leçon n° 10 : provoquer la chance...

Certains des acteurs de l'histoire ont cité la chance comme l'une des clés de leur réussite. Modestie de bon aloi, mais peut-on y croire ? Certes, il en faut de la chance, dans les rencontres, le tempo, les circonstances. Mais, pour avoir creusé le sujet, rencontré les hommes clés, nous pouvons affirmer que rarement la chance a agi seule. Elle a méticuleusement été provoquée ! Des hommes actifs, dynamiques, optimistes, laissant parler leur instinct et leur envie d'agir vite, ont su prendre des décisions stratégiques sur tous les sujets et dans des délais courts. Pour recruter, pour investir, pour fusionner, pour licencier, pour vendre... Des dizaines et des dizaines de décisions prises avec les tripes. Peut-on parler de chance ? Dans la même période, sur le même marché ou sur d'autres, des milliers d'entrepreneurs ont échoué. Ils n'ont pas eu de chance ? Ou n'avaient-ils pas bien mesuré l'importance de la passion, des hommes, de leurs partenaires financiers ou de leur technologie ? Leur marché était-il là ou l'avaient-ils rêvé ? La chance, semble-t-il, se nourrit d'une certaine audace et d'une exigence de qualité. Kelkoo n'en a pas manqué...





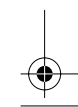
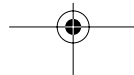
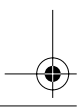
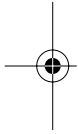
L'aventure Kelkoo est une *success story*. Avec le recul, bien entendu, on juge mieux de la réussite. Cette addition de facteurs clés de succès peut agacer, rendre jaloux, sceptique, dubitatif. Et pourtant les faits sont là. En novembre 1999, ils étaient cinq, autour d'une technologie sortie d'un laboratoire français. Pour eux, une idée simple : offrir aux consommateurs le moyen de comparer tous les prix avant d'acheter.

En mars 2004, ils étaient 350. Valeur : 475 millions d'euros aux yeux du numéro un mondial de l'Internet. Cette histoire est vraie. Elle a existé. Ici, en France, en Europe. Cette histoire est reproductible. Internet vit aujourd'hui une nouvelle vie, plus mesurée, plus rationnelle. Mais les réussites de demain risquent d'être encore plus spectaculaires. Observez Meetic, Photoways, Rueducommerce.com, Cartesis, Priceminister, Exalead ou encore Assurland, et préparez vos calculatrices ! La réussite est possible en France, il suffit d'y croire et de respecter quelques recettes de bon sens.

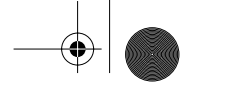
Ce qu'il faut espérer de cette aventure Kelkoo, c'est que tous ces employés et ces managers qui ont connu cette situation de super croissance deviendront les entrepreneurs de demain. En France, il fallait travailler chez Dassault Systèmes dans les années 1980 ou chez Business Objects ou Ilog dans les années 1990 pour connaître un tel phénomène d'accélération. L'exemple américain montre que ce sont les employés qui ont connu ces cas de super croissances qui deviennent plus tard entrepreneurs à succès. Par exemple, Thomas Siebel, le fondateur du numéro un mondial du CRM<sup>84</sup>, était commercial chez Oracle dans les années 1990 ; Rob Glaser, le fondateur de Real Networks, était chef de

---

84. CRM, *Customer Relationship Management* : en français, la gestion de la relation client.







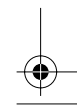
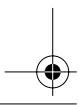
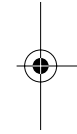
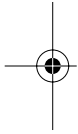
produit chez Microsoft dans les années 1980. Ils ont connu la pression d'une entreprise qui double de taille tous les ans, où l'on apprend à composer avec les moyens du bord, où l'on marche sans arrêt sur le fil du rasoir, où l'on développe une ambition sans bornes. C'est dans ce genre de situation que l'on acquiert « des réflexes d'entrepreneurs ».

De même, les Rémy Amouroux ou les Christophe Odin de demain existent certainement déjà dans les grandes écoles ou les laboratoires français, et c'est la mission des pouvoirs publics et des grands acteurs de la technologie de leur mettre le pied à l'étrier, de leur permettre de créer leur entreprise et de valoriser ce don de créateur d'innovation.

Espérons que ces 350 employés de Kelkoo, qui ont tous leur part de succès dans cette aventure et qui ont certainement beaucoup appris au contact de Chappaz et de sa « dream team », auront à leur tour envie de devenir leur propre patron.

Le mot de la fin sera pour Michel Dahan de la Banexi : « Une incroyable collection de talents rassemblés, une série de décisions risquées, difficiles voire douloureuses, une énergie folle au service d'un projet ambitieux, une générosité même chez les gens qui ont cédé leur place, une attitude professionnelle, rigoureuse, paranoïaque même, mais qui n'empêche pas le culot, le tout grâce à une technologie française de pointe mais aussi – et c'est peut-être le plus fort – en construisant une vraie histoire européenne ! Quelle chance d'avoir pu en être ! »

Nous espérons donc que ce livre vous aura donné, comme à nous, l'envie d'entreprendre, de dévorer le monde en créant une entreprise qui vous rende fier, heureux et

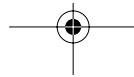
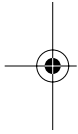




*Ils ont réussi leur start-up !*



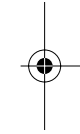
assouvisse votre passion. La réussite personnelle, semble-t-il,  
ne vient que dans ces conditions...





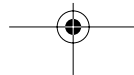
## Que sont-ils devenus ?

---



Nous ne pouvions pas terminer ce livre sans dévoiler ce qu'étaient devenus les acteurs de cette histoire quelques mois après le rachat par Yahoo!.

**Pierre Chappaz** : Pendant les trois mois qui ont suivi la vente, Pierre a contribué à l'intégration des équipes et des produits de Kelkoo dans la galaxie Yahoo! En septembre 2004, il s'est vu proposer par Terry Semel la présidence de Yahoo! Europe, en binôme avec Dominique Vidal. Après une longue hésitation, et parce qu'il partageait son fauteuil avec Dominique, Pierre est donc devenu président de Yahoo! Europe, un poste qu'il n'a occupé que trois mois, sa liberté d'action et de pensée reprenant rapidement le dessus. Depuis janvier 2005, il s'adonne à ses grandes passions que sont l'alpinisme et les voyages. Il étudie des opportunités d'investissement dans des start-up Internet un peu partout en





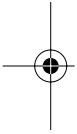
Europe et n'exclut pas de revenir un jour à l'entrepreneuriat. Il est actionnaire et membre du conseil de surveillance de la société Photoways Inc.<sup>85</sup> depuis juillet 2005. Il vit depuis trois ans à Genève avec sa nouvelle épouse Valérie.

Au cours de son bref passage chez Yahoo! Europe, Chappaz a recruté divers acteurs de Kelkoo à des postes stratégiques : **Jean-Marc Potdevin** à la direction de la technologie, où il s'attelle à fusionner les équipes et les cultures d'ingénieurs Kelkoo et Yahoo! pour positionner Grenoble comme un centre performant d'innovation en Europe ; **Gard Jensen**, au poste de responsable du design et des produits et **Christophe Odin** au poste de directeur statistique et SEO<sup>86</sup> pour Yahoo Europe.

**Dominique Vidal**, quant à lui, assume seul la direction de Yahoo! Europe après le départ de Pierre. Il a promu **Laila Dahlen** en tant que directrice de Yahoo!, avec pour mission de relancer les activités de Yahoo! sur toute la Scandinavie.

Pierre Chappaz et Dominique Vidal promus chez Yahoo!, c'est **Jean-Fabrice Mathieu** qui a repris le flambeau. Jean-Fabrice est devenu officiellement CEO de Kelkoo en novembre 2004. La société qu'il dirige aujourd'hui dépasse les 400 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de plus de 100 millions d'euros<sup>87</sup>.

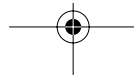
**Jérôme Mercier**, après un passage de deux ans chez IBM en tant que directeur du marketing pour la France, a été nommé VP<sup>88</sup> marketing Europe chez Yahoo!, à la



85. Fondée par Michel de Guilhermier, Photoways est le leader européen du développement de photos en ligne. La société vient d'annoncer un tour de table de 24 millions d'euros.

86. SEO : Search Engine Optimization; en français: Référencement chez les moteurs de recherche: MSN Search, Google.

87. D'après une note du CSFB sur le groupe Yahoo!, 2005.





demande de son « père spirituel », Pierre Chappaz. Il n'a que 33 ans.

**Pierre Gaudet**, après avoir œuvré pour les synergies européennes Yahoo! Overture<sup>89</sup> Kelkoo, a opté pour un nouveau challenge, le développement du modèle de shopping Kelkoo en Asie. Fidèle à sa réputation, Pierre a imposé Yahoo! Shopping dans deux pays en six mois, et il a déjà un pied en Chine.

**Rémy Amouroux** travaille toujours chez Kelkoo, à Grenoble, dans ce cœur historique qui est devenu le centre de R&D de Yahoo! pour toute l'Europe et l'Asie.

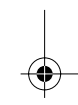
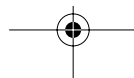
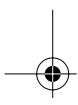
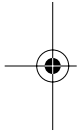
**Pedro Mendoza** a été emporté par la vague d'intégration de Kelkoo chez Yahoo!. Avec ses équipes, il a fait le nécessaire pour rendre les clefs de la finance, la DRH et la direction juridique à Yahoo! Bref, il est encore « le gardien du temple » mais réfléchit à de nouveaux défis.

**Sadek Chekroun, Halvor Helgo** et **Glen Dury** sont devenus membres du nouveau board de Kelkoo en octobre 2004, Halvor s'occupe désormais de développer le moteur de recherche produits de Kelkoo.

**Michel Dahan** est toujours président de Banexi Ventures, il a reçu, suite au rachat de Kelkoo en 2004, le prix du « meilleur deal de l'année en Europe », remis par ses pairs de l'Association européenne des capitaux-risqueurs. Banexi Ventures a levé en 2005 un nouveau fonds de 130 millions d'euros dédié aux start-up françaises et vient d'annoncer la vente d'Inventel (encore un investissement Banexi-Innovacom) à Thomson, ce qui constitue une autre opération très significative pour le marché français du capital-risque. Il

88. VP : vice-président.

89. Overture : une autre société du groupe Yahoo!.





vient d'investir dans la société Quotatis, que l'on appelle déjà le « Kelkoo des services et des devis sur Internet ».

**Frédéric Humbert** est devenu Partner<sup>90</sup> chez Innovacom et regarde de très près les start-up Internet et logicielles qui émergent en Europe, à la recherche du prochain Kelkoo.

**Carlos Dexeus** : l'ancien président du conseil de surveillance est retourné dans le monde de la finance internationale. Il est le président d'une importante société de gestion de « Hedge Funds » qui opère en Asie et en Europe – Altex Partners – et aussi président du conseil de surveillance de Natra, en Espagne.

**Erik Osmundsen** dirige aujourd'hui sa propre structure de capital-risque et de conseil : Creo Advisors. Il possède une participation dans Telio, une des start-up les plus prometteuses d'Europe.

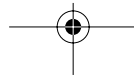
**Per Siljbergsaasen**, le fondateur de ZoomIt, a créé une nouvelle start-up : Attentio.com qui analyse la popularité des grandes marques sur Internet et qui connaît déjà des débuts très prometteurs. **William Klippgen**, l'autre fondateur de ZoomIt, a récemment créé un fonds de capital-risque à Singapour.

**Jorge Juan Garcia**, le fondateur de Dondecomprar, a lui aussi créé une nouvelle société, Negone, qui construit et exploite des jeux vidéos grandeur nature en Europe et aux États-Unis. Une fois encore, il a tout investi dans son nouveau projet très ambitieux.

**Philip Wilkinson**, le fondateur de Shopgenie, qui avait rejoint Telewest Broadband suite à son départ de Kelkoo, a pris son indépendance après la vente. Il a effectué une année

---

90. Partner : associé, soit le plus haut « grade » dans un fonds de capital-risque.



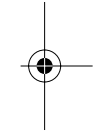
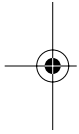


*Que sont-ils devenus ?*

239

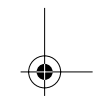
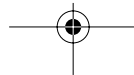
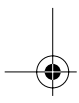
sabbatique pour parcourir le monde avec sa fiancée et commence aujourd'hui à regarder des investissements dans l'Internet en Angleterre. Il vient de lancer une gamme de comparateurs de prix<sup>91</sup> spécialisés dans le haut débit, les DVD et les jeux en ligne.

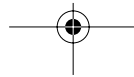
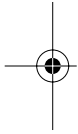
Quant à **Mauricio Lopez**, il vit toujours à Grenoble avec sa femme et se passionne toujours pour l'innovation. Il profite de son temps libre pour suivre de près ses investissements immobiliers dans la région de Grenoble.



---

91. Broabandgenie.co.uk.



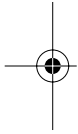






## Annexe

---



### Évolution du chiffres d'affaires et du resultat consolidé de Kelkoo, en millions d'euros

année	chiffre d'affaires	résultat courant	résultat net
2000	3,4	-26	-39
2001	7,7	-12	-55
2002	15	-1	-1
2003	42,5	13	13





242

*Ils ont réussi leur start-up !*

### Les chiffres-clés début 2004

23 millions d'utilisateurs uniques par mois, dont 5,2 millions en France
25 millions de leads
115 millions de pages vues

Source : Kelkoo, 2004.

### Répartition du capital de Kelkoo

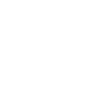
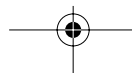
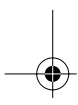
Fondateurs et employés	16,20 %
VC historiques France (Banexi Ventures et Innovacom)	16,64 %
VC historiques Espagne	14,81 %
VC historiques scandinaves	16,27 %
Autres VC (participants au tour de table de juillet 2000)	31,43 %
Personnes physiques, business angels	9,65 %

Sources : Jdnet.fr, Kelkoo et investisseurs.

### Effectifs

2000	180
2001	105
2002	110
2003	200
2004	250

Source : Jdnet.fr, Kelkoo, 2003-2004.



**Répartition par fonctions (sur 214 salariés), données 2003**

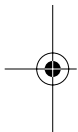
R&D	55 %
Ventes	30 %
Marketing	10 %
Administration	5 %

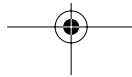
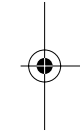
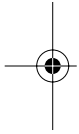
Source : Kelkoo, JDnet.fr, 2003-2004

**Les sites clients de Kelkoo**

Total	2 500 en 2004
France	Dell, HP, Amazon, Alapage, La Redoute, Surcouf, Pixmania, Nomatica, Voyages-SNCF, Opodo, etc.
Grande-Bretagne	Dell, HP, Tesco, Comet, Dabs, Amazon, Play.com, Opodo, Lastminute.com...
Allemagne	HP, Dell, Neckermann, Cyberport, Discount24, Palmstore, eBookers, Opodo, Expedia, Hotelclub, etc.
Autres pays	MisterPrice (Italie), CHL (Italie), CortelIngles (Espagne), Wehkamp (Hollande), BOL (Hollande, Suède), Telia (Suède), Tele Danmark (Danemark), etc.

Source : Jdnet.fr, Kelkoo, 2003-2004.

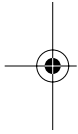






## Chronologie

---



### 1998

- *Novembre* : création de Zoom Network à Oslo, le premier comparateur de prix en Europe.
- *Novembre-décembre* : création de Dondecomprar en Espagne. Une galerie marchande en ligne qui deviendra quelques mois plus tard un comparateur de prix leader sur le marché espagnol et en Amérique du sud.
- *Décembre* : Mauricio Lopez, Christophe Odin et Rémy Amoureux, trois chercheurs français, décident de quitter Bull pour créer leur propre entreprise, basée sur leurs travaux au sein du laboratoire Bull/Inria.





246

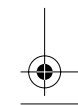
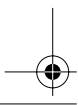
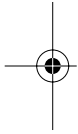
*Ils ont réussi leur start-up !*

### 1999

- *Juin* : création de Shopgenie en Angleterre, qui devient vite un des guides d'achats de référence outre-Manche.
- *Août* : Mauricio Lopez rencontre Pierre Chappaz à l'initiative de Dominique Vidal, de la Banexi.
- *Octobre* : création de la société, originellement baptisée Liberty Market, mais renommée Kelkoo au dernier moment. Pierre Chappaz en sera le PDG.
- *Novembre* : première levée de fonds de 3 millions d'euros (Investisseurs : Banexi Ventures [BNP Paribas] et Innovacom [France Télécom]).

### 2000

- *Février* : lancement du site en France, campagne de publicité, notamment à la télévision.
- *Avril* : fusion avec le site espagnol Dondecomprar.com, Échec de la tentative de fusion avec l'anglais Shop-smart.
- *Avril/mai* : fusion avec le site britannique Shopgenie.com.
- *Juin* : ouverture de Kelkoo Italie.
- *Juillet* : tour de table de 30 millions d'euros (Investisseurs : Banexi Ventures, Netjuice, Innovacom, BBVA Funds, Société Générale, Asset Management, Ahorro Corporation, Caja Guipuzcoana San Sebastian, Turenne Capital Partenaires et Cita).
- *Septembre* : fusion avec le site scandinave ZoomIt.com.
- *Octobre* : tour de table de 15 millions d'euros auprès de Mitsubishi Capital et du fonds Halley Participations.





## 2001

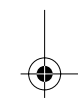
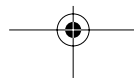
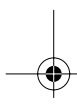
- *Février* : annulation du projet d'introduction en Bourse.
- *Février/Mars* : plan Bouddha ; l'effectif passe de 197 à 105 personnes en six mois. Fermeture des bureaux en Finlande et au Brésil. Plan draconien de réduction des coûts dans toutes les filiales.
- *Juin* : départ du tiers des dirigeants de Kelkoo. Dominique Vidal devient officiellement numéro un bis.
- *Août* : lancement de l'interface graphique unifiée dans les huit pays Kelkoo : la Release 5.0.

## 2002

- *Juin* : accords de marque blanche avec les principaux portails européens : MSN, Lycos, Askjeeves...
- *Septembre* : Kelkoo devient profitable.
- *Novembre* : ouverture de Kelkoo Allemagne, qui devient profitable et leader en moins d'un an.

## 2003

- *Janvier* : Google annonce le lancement de Froogle, son shopbot maison.
- *Février* : MSN confie son espace marchand à Kelkoo dans toute l'Europe.
- *Mars* : lancement de Kelbest, le « moteur de recherche 100 % shopping ».
- *Juillet* : lancement de la base de données produits, un pas de plus vers l'amélioration du service aux internautes.
- *Septembre* : rachat de MonsieurPrix.com.





248

*Ils ont réussi leur start-up !*

- *Décembre* : Kelkoo annonce un profit de 13 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 42,5 millions d'euros.

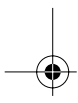
## 2004

- *Mars* : Pierre Chappaz annonce à la presse l'introduction en Bourse de Kelkoo avant la fin de l'année. La part de marché de Kelkoo en Europe<sup>92</sup> atteint 63 %.
- *26 Mars* : l'Américain Yahoo! rachète Kelkoo pour 475 millions d'euros.
- *Septembre* : Pierre Chappaz et Dominique Vidal prennent la tête de Yahoo! Europe. Jean-Fabrice Mathieu devient le nouveau PDG de Kelkoo.
- *10 Décembre* : Pierre Chappaz démissionne de la présidence de Yahoo! Europe.
- *Décembre* : le chiffre d'affaires de Kelkoo pour 2004 dépasse les 100 millions d'euros, pour une rentabilité proche de 30 %<sup>93</sup>.



92. Parmi les autres guides d'achats : Dealttime, Pricerunner, Shopzilla, etc.

93. Source : CSFB, note d'analyse sur le groupe Yahoo!, 2005.







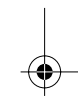
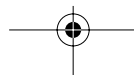
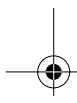
## Remerciements

---



Les auteurs remercient, pour le temps qu'ils ont bien voulu leur consacrer et le plaisir que ce fut de rédiger cet ouvrage (dans leur ordre d'apparition au cours de l'écriture) : Pierre Chappaz, Frédéric Humbert, Michel Dahan, Jérôme Mercier, Jean-Fabrice Mathieu, Pierre Gaudet, Pedro Mendoza, Sadek Chekroun, Christophe Odin, Mauricio Lopez, Laurent Gatignol, Laurent Moreau, Gard Jenssen, Laila Dhalen, Halvor Helgo, Per Siljobergsaasen, Carlos Dexeus, Jorge Juan Garcia, Ben Tompkins, Glen Dury, Jeremy Crooks, Lyndon Hearn, Rémy Amouroux, Jean-Marc Potdevin, Samira Friggeri, Franck Sebag, Lucas d'Orgeval, Raphael Grunschlag, Laurent Kott, Philip Wilkinson, William Klippgen et Said Saad.

Pour leur relecture et/ou leurs précieux conseils et leurs encouragements : Rodrigo Sepulveda Shulz, Christian

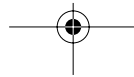
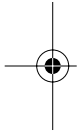




Codorniou, Michel de Guilhermier, Jean-Michel Billaut, Stanislas Di Vittorio, Jean-Pierre Debourse, Pascal Mercier, Frank Gana, Martin Vialle, Olivier Gibert, Marc Goldberg, Didier Playoust, Olivier Ezratty, Philippe Gualino, Gregoire Aladjidi, Marc Simoncini.

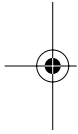
Et enfin, pour mille autres choses : Gaëlle Picard, notre éditrice chez Village Mondial, Jean-Yves Quentel, Martin Duval, Benjamin Diamond, Amandine, Bernard Fraigneau, Alain Bravo, Thomas Bangalter, Maurice Khawam, Jean François Grenon, Alan Braxe, Pascal Balmand, Marion, Marie de La Roche, Gabriel Amiel, Jean-François Leprince, Roland Seroussi et Clint Eastwood.

Pour joindre les auteurs : [kelbook@gmail.com](mailto:kelbook@gmail.com)  
[www.kelbook.net](http://www.kelbook.net)





## Sommaire



Préface de Pierre Chappaz, fondateur et président de Kelkoo	7
Introduction	15
Prologue	17
1998-1999	21
2000	73
2001	127
2002	155
2003	165
2004	181
Conclusion	219
Que sont-ils devenus ?	235
Annexe	241
Chronologie	245
Remerciements	249

