



**IAE** MONTPELLIER  
École Universitaire  
de Management



Véronique BESSIERE

Eric STEPHANY

Responsables du Master  
Création d'Entreprises  
Innovantes  
à l'IAE Montpellier

## Vidéo 1.4

# La création d'entreprise innovante, vue par Loïc Soubeyrand



Bonjour.

Merci Loïc Soubeyrand d'être parmi nous aujourd'hui.

Alors Loïc Soubeyrand est un ancien de l'**IAE de Montpellier**, et qui est surtout co-fondateur d'une entreprise très connue, qui s'appelle **Teads**, qui a été fondée il y a 6 ans, et qui est devenue aujourd'hui le numéro un mondial des plateformes de vidéos publicitaires, avec 200 millions d'euros de chiffre d'affaires environ en 2016. Cette entreprise rivalise aujourd'hui avec **Facebook**, avec **Youtube**, a connu une croissance exponentielle, et a levé depuis sa création plus de 200 millions d'euros.

Loïc Soubeyrand, tu as également abandonné cette aventure récemment, pour te lancer dans une nouvelle société, qui s'appelle **Lunchr**, et donc repartir sur une nouvelle aventure.

## I. Les points clés du succès de Teads

Donc nous allons évidemment aborder dans cette discussion ces deux grandes étapes de ta trajectoire. Et tout d'abord, nous allons revenir sur la création de **Teads**, et puis la trajectoire de **Teads**. Alors, quels ont été dans un premier temps les points clés, qui ont permis, à ton avis, le succès de **Teads** ?

Bonjour Véronique, merci pour l'invitation.

Il y a plusieurs éléments, à mon avis, pour s'assurer... on ne s'assure jamais d'un succès d'une société, mais en tout cas, on peut essayer de mettre tous les éléments de notre côté.

Je pense que la première chose à regarder, c'est le marché, forcément : ne pas se lancer sur n'importe quel marché, parce que, si vous avez des ambitions un peu globales, si vous avez l'ambition de monter une structure qui a vocation à réussir au niveau mondial, avec une belle croissance etc., vous pouvez faire ce que vous voulez, mais il faut à la base, qu'il y ait le marché.

Nous, quand on s'est lancé dans **Teads**, on n'avait pas encore trouvé notre produit (on va dire) idéal. Mais en tout cas, on s'est lancé dans un marché :

- de la publicité, donc déjà, de fait, c'est un grand marché
- digitale, donc c'était vraiment tout un pan du marché publicitaire qui était en pleine croissance.
- et le sous-segment vidéo.

Donc, malgré le fait d'être sur un sous-sous-segment qui est la vidéo publicitaire digitale, on est malgré tout sur un marché à plusieurs milliards.

**Oui très gros, et mondial.**

Et mondial ! Et surtout, ce marché-là, qui est déjà un peu conséquent, est en pleine croissance. Donc, regarder la croissance du marché sur lequel on est, et sa croissance, c'est capital, parce que, grosso modo, du coup vous pouvez essayer d'aller chercher la croissance, en essayant de trouver le bon produit.

**En trouvant une niche finalement sur ce marché-là.**

Voilà, exactement.

**Et l'ambition était quand même très forte dès le départ, puisque vous étiez directement sur un marché mondial ?**

Oui ! Mais ça, ça dépend : il n'y a pas de bonnes attitudes à avoir. Je pense que ça dépend de qui on est en tant qu'entrepreneur etc. Mais nous, il s'avère qu'avec mes associés, on avait pour ambition, au démarrage de la société, d'essayer de faire un truc un peu grand. Il y a certaines personnes qui ont besoin de préserver un environnement très fermé, plutôt sur du local etc., et c'est plus que respectable. Il faut se connaître. Nous en tout cas, vu qu'on avait envie de partir sur un projet un peu massif et global, forcément, la première des questions à se poser, c'est de s'assurer que le marché est bien là, et suffisamment grand et en croissance.

## **II. Les étapes de la création de Teads**

**D'accord. Donc votre démarche, en fait, me semble faire preuve de beaucoup de maturité dès le départ, puisque finalement, vous vous dites : « en fonction de nos personnalités et des envies de l'équipe, on veut croître, on recherche cette croissance forte, et du coup on se positionne sur un produit. Donc finalement, l'idée de la vidéo vient après, compte-tenu de cette ambition ? Ou c'est un peu les deux ?**

Moi, je parlais plutôt du marché, mais justement, après il faut trouver le bon produit qui résout un vrai problème. Et ça, c'est la deuxième étape.

Premièrement, vous regardez le marché. Et deuxièmement : qu'est-ce que vous allez résoudre sur ce marché ? Parce que si vous ne résolvez rien, il n'y a rien qui se passe.

Donc nous, on a mis un an à régler notre ligne de mire, grosso modo. Et au bout d'un an, on a trouvé le bon produit, qui résolvait un vrai problème, tant du côté des éditeurs avec qui nous travaillons, que du côté des annonceurs aussi avec qui nous travaillons.

Nous, on faisait le lien. On a créé un produit, où on arrivait à insérer de la vidéo publicitaire au sein de contenus, qui ne sont pas de la vidéo, donc typiquement des articles de presse. On a fait un gros tabac sur ça, avec notre format qui s'appelle **inRead**. Et aujourd'hui, ça paraît complètement anodin, connu...

**Et oui, tout le monde connaît la technologie Teads aujourd'hui.**

Sauf qu'à l'époque, quand on est arrivé sur le marché, la seule manière de diffuser la vidéo publicitaire, c'était de l'adosser à un contenu vidéo, comme sur **Youtube**, comme sur **Dailymotion**... vous savez les pubs un peu agressives qui apparaissent d'un coup d'un seul, avant que vous regardiez la vidéo. Donc nous, on s'est dit : on est sur un marché ultra large. Les éditeurs, comme le **Figaro** (avec qui on travaille), **Le Monde** etc., leur métier, leur savoir faire, c'est de produire du texte. On ne va pas leur demander de faire le métier de **TF1**, le métier de **M6**, ou d'autres *broadcaster*. On va leur demander de continuer à se concentrer sur un métier texte. Mais en revanche, on va essayer de leur apporter des revenus liés à de la vidéo publicitaire. Donc, on était le premier acteur à dissocier complètement la logique de "j'ai un contenu vidéo" et "j'ai une publicité vidéo", et associer de la vidéo publicitaire à un contenu qui n'est pas vidéo. Et là, sur ce simple élément-là, on a complètement retourné le marché, parce que des acteurs du texte devenaient plus puissants que des acteurs de la vidéo, sur le digital. Donc grosso modo, l'innovation c'est : vous êtes **Le Monde**, vous êtes le **Figaro**, vous êtes n'importe qui qui produisait du texte, vous allez pouvoir venir en compétition avec des acteurs vieux de 50 ans, sur un marché de la vidéo publicitaire. Et ça, ça a révolutionné tout le marché. Et on s'est engouffré là dedans.

### III. Les difficultés rencontrées

**Donc le point clé du succès, on l'a bien compris : cette idée adossée à une volonté de croissance également de la part des fondateurs. Les difficultés ? Qu'est-ce que vous noteriez comme difficulté quand on se lance ? Et puis aussi les difficultés peut-être à croître puisque Teads a cette trajectoire particulière ?**

La première difficulté, c'est quand même de trouver le bon produit, qui résout un vrai sujet. Encore une fois, il ne faut pas avoir peur de la concurrence, même quand on est tout petit, même s'il y a des très gros en face. Nous, on était sur un marché où il y avait déjà des très très gros. Mais il ne faut pas sous-estimer la capacité des concurrents à pas trop réagir. Il ne faut pas la surestimer, excusez-moi. Les concurrents réagissent très lentement. Pourquoi ? Parce qu'ils ont leur propre vision, ils ont leur propre *roadmap*. Donc vous avez le temps, en fait. Donc, si vous créez de la valeur, vous avez encore le temps de la développer. Alors ça ne marche pas dans 100 % des cas. En tout

cas, il faut prendre le risque, ça c'est sûr. Donc la première difficulté, malgré tout, c'est de trouver le bon angle d'attaque.

Et après, une fois que vous avez trouvé le bon angle d'attaque, il faut faire le déploiement. Donc là, jusqu'à présent, on s'est concentré sur l'idée, (grosso modo... le marché, le produit), mais une bonne idée n'a de valeur que si elle est correctement exécutée. Ça, c'est la règle de base. Et pour bien exécuter, il faut bien la déployer, et il faut donc avoir la bonne équipe. Et finalement, c'est ça qui est tout l'enjeu dans la réussite ou l'échec d'une société. C'est qu'on se rend compte que tout le monde a à peu près les mêmes idées, *in fine*, mais il y en a que très peu qui arrivent à sortir du lot. Et ces "quelques peu qui arrivent à sortir du lot", ce sont ceux qui ont bien exécuté. Donc la principale difficulté, c'est surtout côté RH : être capable de faire grossir l'équipe. Nous, on a fait grossir l'équipe de 0 à 500, en 5 ans. Donc c'est être certain qu'il y ait les bonnes personnes en place, sachant que les personnes qui sont adaptées à un type d'organisation à 10 / 15 personnes, ne sont plus forcément les mêmes personnes à la fin, quand on est 500, parce qu'il y a des profils qui sont différents. Et ce n'est pas grave et personne n'en fait un monde.

#### IV. Le passage de Teads à Lunchr

**Alors on reviendra sur cette question dans la semaine consacrée à l'innovation et aux Business Models. Et du coup, les difficultés organisationnelles de maintenir une innovation forte seront abordées un peu plus tard dans le MOOC. Pour aujourd'hui, j'aurais souhaité que vous nous expliquiez pourquoi vous avez décidé de tout abandonner, il y a quelques mois : abandonner la réussite de Teads pour vous consacrer à un nouveau projet, qui part de rien du tout, et qui s'appelle Lunchr.**

Je suis un profil entrepreneur, avant tout. Donc moi, j'ai besoin d'être surexcité au quotidien, quand je me lève. Et avec Teads, pendant cinq ans, six ans même, ça a été juste complètement dingue tous les jours. J'ai continué à apprendre tous les jours. Je continue encore à apprendre tous les jours, bien évident. Mais c'est vrai, qu'à un moment donné, au bout de trois – quatre ans, on a fait un *moov* stratégique, c'est-à-dire qu'on a fusionné avec une société, qui s'appelait Ebuzzing, qui était un peu plus grosse que la nôtre (que Teads). On a fusionné les deux sociétés, et on s'est dit qu'ensemble, on allait être beaucoup plus fort : donc le fameux  $1 + 1 = 3$ . Donc nous, on apportait vraiment tout le produit, toute la vision ; et eux, ils avaient déjà un déploiement international assez sympa, mais ils n'avaient pas le produit et la vision. Et donc, si on veut associer nos deux forces, on associe l'idée, la vision et l'exécution, on peut vraiment faire exploser le modèle. Ça a marché, c'est parfait. Si on devait le refaire demain, bien évidemment on le ferait trois fois demain s'il fallait.

Mais c'est vrai qu'au bout de deux ans, j'ai commencé à... j'ai cédé ma place de CEO dans cette fusion-là, ce qui n'est absolument pas grave en soi, mais c'est vrai que j'ai un profil vraiment touche à tout. Et, suite à cette fusion, j'ai tellement appris que je trouvais largement mon compte. Mais au bout de deux ans, j'ai commencé à vouloir gratter un petit peu dans les différents départements, sur lesquels j'avais un peu de moins de vision opérationnelle. Donc je reste membre du conseil d'administration de **Teads**, mais j'ai préféré quitter mes fonctions opérationnelles chez **Teads**, pour retrouver un éventail de responsabilités plus large que j'avais initialement.

## V. L'émergence de l'idée

**Alors la question qu'on se pose, je crois, ce sera peut-être ma dernière question, c'est : **Lunchr** (vous allez rapidement sans doute nous expliquer ce que c'est) mais **Lunchr**, c'est une idée, j'imagine, parmi d'autres que vous avez dû avoir, sur toute cette période-là. Pourquoi finalement ce projet ?**

On revient au début de la discussion en fait. Le premier réflexe, c'est : quel est le marché ?

**Vous avez fait, en fait, la même analyse ?**

La même analyse.

**Vous avez profité de la même expérience ?**

J'espère, en tout cas. L'avenir nous dira si ça marchera ou pas, parce que là, il y a tout le volet déploiement maintenant a bien adressé. Mais en tout cas, on est sur la même logique de base. Je suis sur un marché énorme, qui est le marché de la restauration. Je suis sur un sous-segment, qui est le déjeuner, au même titre que j'étais sur un sous-segment **Teads** qui était le digital et la vidéo. Donc, on est sur un marché gigantesque, et sur lequel il y a la vraie innovation à apporter. Il y a une vraie frustration : les professionnels ont une heure de temps pour manger, entre 12h30 et 1h30, tous les midis, maximum. Certaines, ce n'est que 30 minutes. Et, quand vous êtes professionnel, vous êtes incapable d'avoir la garantie d'une expérience cadrée au restaurant. Quand vous allez au restaurant, vous ne savez pas quand est-ce que vous allez être servi, quand est-ce que vous allez pouvoir payer,... Si vous voulez prendre à emporter, vous pouvez avoir une queue d'un quart d'heure, tous les jours, pour la même chose. Et ça, c'est juste insupportable. Donc on veut apporter toutes les innovations digitales dans le monde de la restauration, parce qu'aujourd'hui, je caricature, ils sont encore en

mode papier / stylo. Il faut apporter toutes les innovations liées au digital et essayer de révolutionner l'expérience du déjeuner.

**Donc on vous souhaite un succès comparable à celui des [Teads](#) grâce à cette expérience.**

Il y a tous les éléments pour faire aussi bien, si ce n'est mieux !

**Merci Loïc Soubeyrand.**

Merci.