

1 001 listes : être raisonnable pour traverser les crises financières...

Marguerite Deperrois (86) et Pauline d'Orgeval,
associées fondatrices 1001 listes



Pauline d'Orgeval et Marguerite Deperrois.

1001 listes : une alternative aux grands magasins pour la gestion des listes de mariage

En discutant avec ses amis qui se sont mariés, Pauline d'Orgeval (HEC 92 – majeure entrepreneurs) se rend compte que tous ont fait l'expérience de la sacro-sainte liste de mariage dans les grands magasins et qu'ils ont été fort déçus. Ils ont le sentiment d'être un numéro alors que leur mariage leur semble un moment unique, et ils ne savent pas vraiment quoi acheter en dehors de l'art de la table. Certains déposent ainsi une seconde

liste dans une boutique. Ils sont ravis de l'ouverture apportée par l'offre de cette boutique, mais ça n'a pas été simple, ni pour les amis et parents qui faisaient leur cadeau, ni pour bien suivre les cadeaux et remercier, ni pour finalement faire leurs emplettes, ayant reçu soit trop, soit pas assez de cadeaux sur cette deuxième liste.

Pauline d'Orgeval a une idée : proposer un nouveau service personnalisé de listes de mariage inter-boutiques. Elle sélectionne des boutiques de caractère, de décoration comme de sport, d'art et d'antiquités comme de vin et whisky, sans oublier les grands classiques du mariage avec l'art de la table, l'électroménager et le voyage. Elle propose aux futurs mariés un service sur mesure, en les recevant et en construisant avec eux une liste de mariage qui corresponde vraiment à leur goût et à leur personnalité grâce au large choix d'objets choisis parmi toutes les boutiques. Pauline lance 1 001 listes mi 1999 et redonne à la liste de mariage sa part de rêve. Les amis et parents sont enfin ravis de pouvoir offrir un cadeau qui fasse vraiment plaisir.

La jeune société compte à son actif une soixantaine de boutiques dont des enseignes prestigieuses comme Le Cèdre Rouge et Maison de famille, une dizaine de listes de mariage et un site Internet qui permet de visualiser les cadeaux d'une liste de mariage, ce qui est un vrai plus pour les amis et parents lorsqu'ils font leur cadeau.

Un *call center* est aussi mis en place pour traiter les dons et les cadeaux faits par les invités.

Cette jeune pousse se tient à l'écart des excès Internet et choisit dès le départ de se faire financer par un seul investisseur sur des bases de valorisations traditionnelles. Un premier tour de table de 5 MF permet de mettre en place les moyens.

Pour accélérer sa croissance, elle trouve un investisseur qui, voyant dans celle-ci une fédération de boutiques associée à un site Internet, est immédiatement séduit. C'est une vraie alternative aux grands magasins. Cet investisseur est d'accord pour investir 5 MF et mettre en place le concept de fédération de boutiques : Marguerite Deperrois rejoint 1 001 listes, pour développer un programme de fidélité inter-boutiques et mettre en place la vente en ligne des produits des boutiques. En parallèle, la société accélère son implantation en région, l'objectif étant d'être présente dans les huit plus grandes villes avant le 1^{er} octobre 2000 pour préparer la saison de mariage 2001.

L'activité se développe très rapidement, les moyens sont en place ; il faut tester le marché ; l'investisseur historique souscrit à un second tour de table de 10 MF ; la valorisation reste raisonnable et ménage l'avenir.

L'année 2000 est consacrée au développement des listes de mariage et de la fédération de boutiques. Grâce aux fonds apportés et au soutien actif du capital-risqueur, et poussée par la forte concurrence, la jeune société avance très vite.

Les objectifs sont tenus, le programme de fidélité est mis en place à Paris, la vente en ligne des produits des boutiques est devenue possible et la société est implantée dans huit villes en région. Malgré la crise qui commence à secouer les marchés financiers, l'investisseur historique va remettre 10 MF début novembre pour valider sur 2001 la montée en puissance des activités listes de mariage et fédération de boutiques et tester ainsi l'accueil que réserve le marché aux nouveaux services mis en place.

2001 : les objectifs sont tenus et cette toute jeune société rencontre son marché ; il faut à présent préparer un troisième tour de table qui permettra d'atteindre l'équilibre.

En 2001, l'activité listes de mariage connaît un vrai succès ; le nombre de listes ouvertes est multiplié par 6 et la société rejoint Le Bon Marché pour le nombre de listes déposées et devient après Les Galeries Lafayette et Le Printemps le troisième acteur sur le marché des listes de mariage.

Le lancement du programme de fidélité a également été bien accueilli et le nombre d'achats réalisés dans les boutiques augmente progressivement.

Il s'agit à présent de préparer le dernier tour de table qui devra amener l'entreprise à l'équilibre. Un 3^e dirigeant, Laurent Reboul (CPA-2000), 38 ans, ancien directeur général du groupe Média 6 dont il a assuré l'introduction en Bourse sur le second marché, rejoint l'équipe de direction pour préparer l'avenir et réaliser ce troisième tour avant l'été.

Mais un retournement complet de la conjoncture financière déstabilise les investisseurs : l'heure n'est plus à la course au développement mais à la rentabilité et les levées de fonds deviennent difficiles à réaliser. La société utilise les services d'un leveur et met un bridge en place.

Mais le contexte général a changé. La priorité n'est plus donnée au développement commercial mais à la rentabilité des activités. Les fonds deviennent extrêmement sélectifs et très peu s'engagent sur l'étude de nouveaux dossiers ; les délais d'études s'allongent.

Pour tenir compte de ce nouveau contexte, la société décide d'utiliser les services d'un leveur de fonds et met en place, avec son actionnaire, un bridge de 5 MF pour lui permettre de disposer d'une période plus longue pour organiser ce troisième tour.

Dans un contexte financier très difficile, la jeune société réalise son troisième tour de table mais renonce au développement d'activités dont la rentabilité est trop lointaine.

Très vite, il apparaît que le marché financier s'est complètement refermé. Les gestionnaires de fonds n'étudient plus, à l'exception de dossiers technologiques ou de bio-tech, de nouveaux dossiers. Ils utilisent la totalité de leur fonds à soutenir dans leur portefeuille les quelques dossiers pour lesquels subsiste un espoir. Les fonds eux-mêmes sont mis sous pression par leurs actionnaires ; les mises en place de nouveaux fonds sont gelées, certains fonds doivent même restituer l'argent à leurs actionnaires.

La décision est prise de se recentrer sur le développement et la structuration de l'entreprise. L'investisseur historique souscrita entièrement au troisième tour de table. Le financement progressif du développement de 1 001 listes, les valorisations raisonnables retenues pour chaque tour de table, la réalisation continue des objectifs ont créé le climat de confiance qui a permis à l'investisseur historique de soutenir la société malgré la crise financière.

Grâce au soutien de son actionnaire historique et à son choix de valorisation raisonnable, la société peut poursuivre son développement. Dans le même temps beaucoup de concurrents dont le modèle était tourné vers l'Internet ont dû renoncer.

Dans le même temps, la concurrence qui s'était développée sur des bases Internet, avec des levées de fonds et des valorisations élevées s'est effacée du paysage : Alafolie s'est rapprochée des Galeries Lafayette pour trouver le "terrain" qui lui faisait défaut et s'est concentrée sur l'organisation d'événements ; ses actionnaires viennent de se retirer du capital après avoir misé plus de 120 MF sur cette start-up. Mariagestory a renoncé à vivre de l'activité "listes de mariage" et s'est alliée à 1 001 listes dans ce métier. Décoralia a annoncé l'arrêt de ses activités B to C et Inter-mariages a déposé son bilan.

1 001 listes qui s'est toujours tenue à l'écart des modèles Internet (place de marché virtuelle, plan de communication onéreux, revenus publicitaires importants et ventes de fichiers...) peut aujourd'hui poursuivre son développement. ■