



# 12 les travaux de l'Entrepreneur

2



Notre équipe  
(de gauche à droite)

Ali Errachid, Aurélien Mars,  
Cédric Ménager, Julien Blaise,  
Marina Mayans, Rachel Masliah,  
Rebeca Pierri, Stone De Souza.

# Édit



Chères et chers entrepreneurs...

Chaque jour, chez QuickBooks, nous vivons au contact de plusieurs millions d'entrepreneurs dans le monde. Des artisans, des commerçants, des PME de service, des startups, mais aussi leurs grandes sœurs qui ont connu une belle croissance.

Les raisons de leur succès sont multiples, mais tous les entrepreneurs que nous croisons partagent le même objectif : faire grandir leur jeune pousse, et grandir avec leur projet. C'est leur optimisme, les leçons tirées de leurs échecs quotidiens, leurs petites astuces pratiques et leurs méthodes issues du terrain que nous avons voulu rassembler et partager avec vous dans ce livre blanc.

La vie d'entrepreneur n'est pas facile tous les jours, et la météo est changeante dans cette belle aventure de la création d'entreprise. Et pourtant, chaque jour vous relevez les manches pour apprendre, tester de nouvelles choses, prendre des risques, satisfaire vos clients, construire vos équipes.

3

Espérons que "Les 12 travaux de l'entrepreneur" vous permettront de prendre un peu de recul et de franchir brillamment les étapes vers le succès, tout comme QuickBooks saura vous faire gagner du temps et vous donner plus de visibilité sur votre business au quotidien.

Bonne continuation dans votre projet et à très bientôt !

L'équipe QuickBooks France



“

À l'instar des préoccupations quotidiennes de l'équipe QuickBooks France, ce livre se veut très "pratico-pratique" et au service des entrepreneurs et créateurs d'entreprise. J'y mettrai régulièrement mon petit grain de sel pour vous apporter outils et réflexions de nature à vous aider à mieux gérer votre projet... et mieux gérer votre entreprise ! Ne tardez pas, rendez-vous dans quelques pages !  
L'Expert Masqué - @expertmasque

”

# Les entrepreneurs & la gestion



L'Expert Masqué est un héros des temps modernes pour l'entrepreneur : il nous éclaire sur les questions pointues et précises qui concernent la gestion et la comptabilité des jeunes pousses.

Réussir son projet d'entreprise...  
Quels sont les facteurs-clefs de succès ?

4



69%  
Vendre.



54%  
Innover.



50%  
Recruter.



40%  
Fidéliser ses clients.



32%  
Bien gérer.

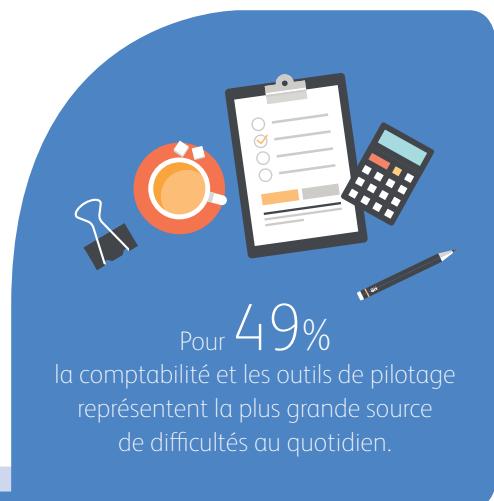
Créer et gérer sa boîte, c'est difficile ?

A posteriori, la création d'entreprise s'est révélée :

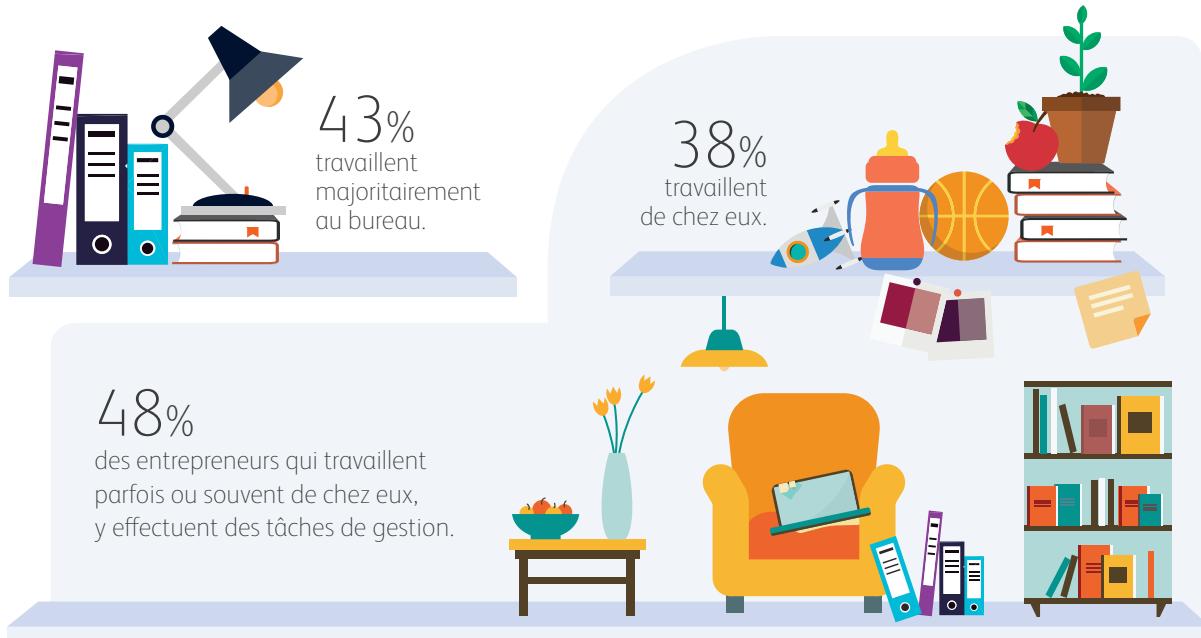
21%  
Plus facile



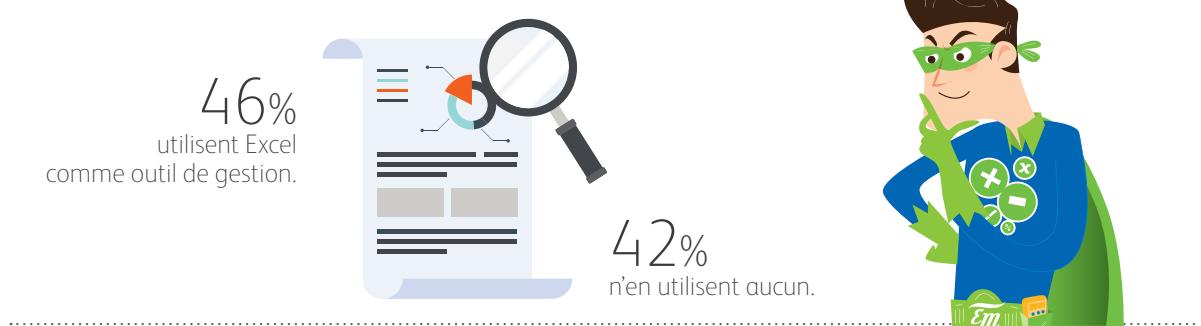
23%  
Plus difficile



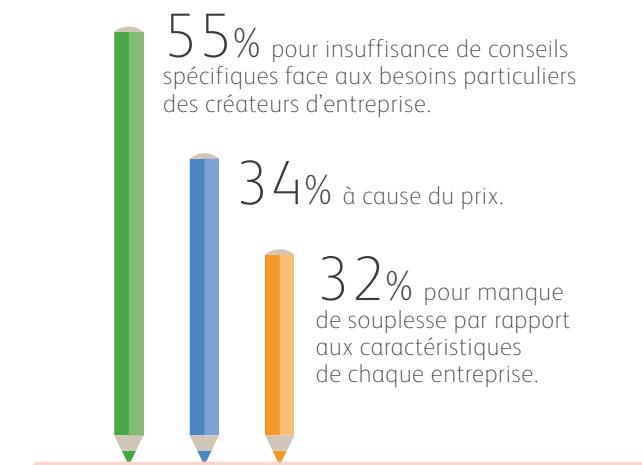
## Où travaillent les entrepreneurs ? Font-ils leur gestion chez eux ou au bureau ?



## L'outil de gestion : le plus souvent Excel ou ... rien !



## Pourquoi les entrepreneurs changent de comptable...

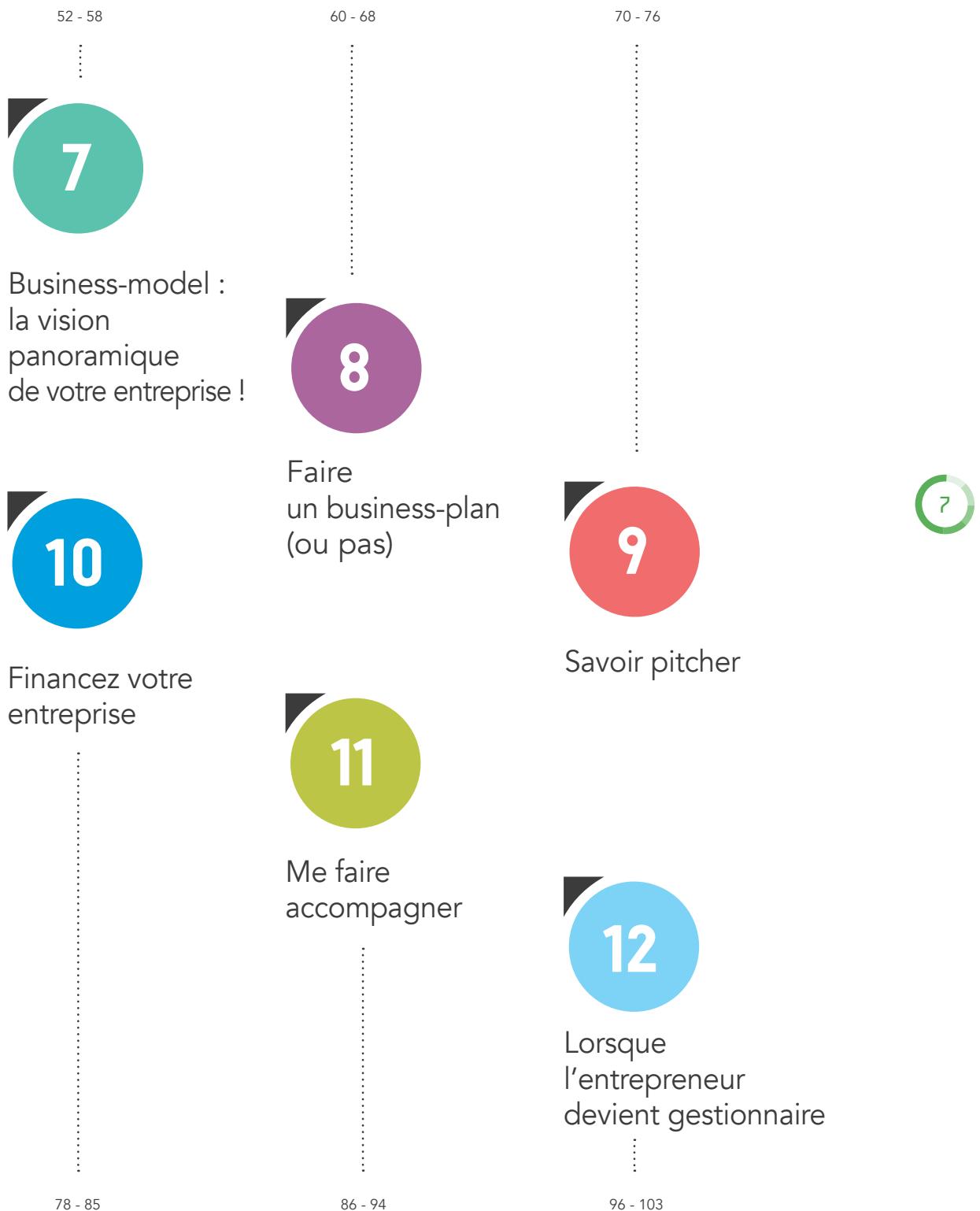


## ... Et pourquoi ils changent d'outils de gestion



# Table des matières





# Eurêka ! J'ai une idée !!



L'idée n'est-elle qu'un mythe ?

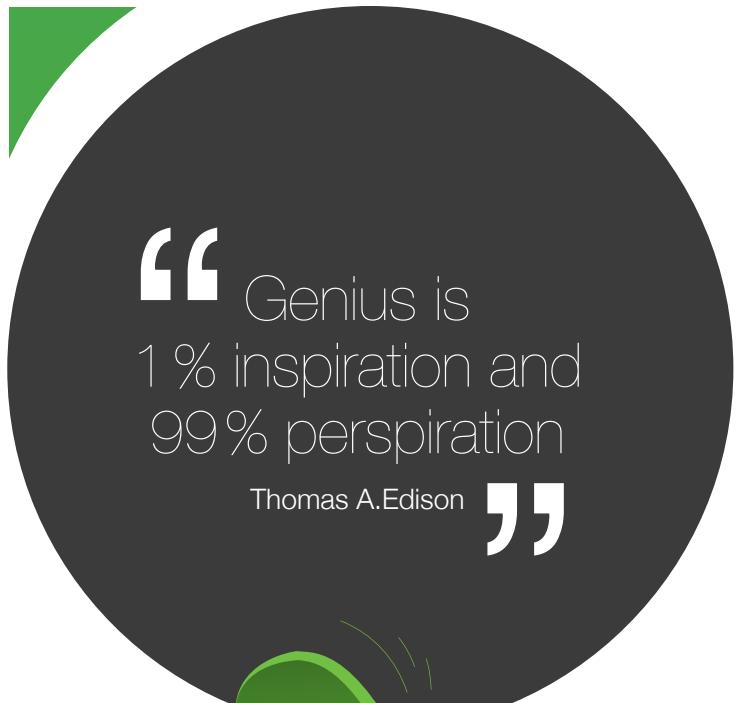
L'aventure de toute startup commence dans presque 100% des cas par une idée, ou un embryon d'idée. Mais comme pour toute genèse, ce point de départ est bien souvent un mythe... "Il était une fois, un groupe d'entrepreneurs qui eut une idée révolutionnaire. Ils lancèrent leur startup et eurent beaucoup d'investisseurs..."

8

Evidemment, comme tout mythe, celui-ci mérite d'être combattu pour offrir à chaque entrepreneur une vision plus réaliste de l'histoire... En effet, sur le terrain et dans la "vraie vie des entrepreneurs": ce n'est pas l'idée qui fait le succès d'une startup !

Plusieurs trajectoires illustrent ce propos :

- L'idée seule ne suffit pas, beaucoup sont ceux qui avaient l'idée (avant tout le monde, évidemment) de Facebook, de Groupon, de Tinder, de Meetic, de Critéo, de Sunrise, de Stripe, de Zinga... peu sont ceux qui ont mené leur projet à bien...;
- De nombreux entrepreneurs qui réussissent ont changé d'idée en cours de route;
- Des dizaines d'entrepreneurs se lancent sur des idées qui semblent au départ "pas si géniales" et qui réussissent !



Thomas A. Edison

## Se lancer, ok. Mais peut-on se forcer à trouver une idée ?

Nombreux sont celles et ceux qui se disent, au bout de la 15<sup>e</sup> ou 20<sup>e</sup> idée avortée, qu'il faut attendre le vrai, le bon, l'ultime projet dont on est sûr à 100% qu'il fera l'unanimité... et qui finalement ne deviennent jamais entrepreneurs: c'est probablement la plus grosse cause d'échec en entrepreneuriat! Cela vient sûrement de la croyance que l'idée détermine la réussite du projet. Pour se lancer un jour, il est primordial de se convaincre que l'idée du siècle n'existe pas... alors autant ne pas attendre 100 ans pour se lancer!

Inutile donc de vouloir chercher l'idée parfaite. Néanmoins, pour vous lancer, il faut tout de même une direction, car *a minima* l'idée de départ va servir d'intuition forte et de "poussée dans le dos" pour vous aider à vous mettre en mouvement.

Sauf à ce que l'idée ne s'impose à vous naturellement (cela arrive, rassurez-vous, par exemple dans le cadre de votre job actuel, ou au gré d'une rencontre), il va falloir mener une phase plus consciente de "recherche d'idée". Voici quelques pistes.

### Choisissez un marché et enquêtez sur ses manques

Prenez les quelques marchés qui vous attirent ou ceux sur lesquels vous avez des compétences particulières. Ensuite, explorez ce marché en posant des questions à ses différents acteurs, en mode "découverte". Votre mission ? Trouver des personnes qui connaissent bien le secteur en particulier, découvrir leurs problèmes et identifier leurs besoins. Ce travail est une très bonne base pour trouver une idée à creuser !

9

Stat en provenance  
de notre fin limier l'Expert Masqué :

“ Pour 69%  
des entrepreneurs,  
la principale raison  
du succès, c'est de  
savoir vendre... ”

### Copiez !

En création d'entreprise, et dans le web en particulier, il est bien compliqué d'inventer quelque chose de A à Z... En général, les innovations sont plutôt incrémentales, et se font par petites touches. Si vous n'avez pas d'idée, ne cherchez pas plus loin, copiez (bon, ok, inspirez-vous en fortement) la dernière startup à la mode ! C'est ce que l'on appelle la pratique du Copycat, qui consiste à tenter de reproduire ici ce qui marche déjà là-bas (par exemple, dans la Silicon Valley :) ).

## “Crunchez” de la donnée !

Il est possible d'avoir une approche “un peu” rationnelle pour trouver l'idée sur laquelle passer le plus clair de votre temps (et de votre énergie) ces prochaines années... Commencez par définir une grille de critères qui vous feront pencher en faveur d'une idée plutôt qu'une autre (taille de marché, B2B vs. B2C, technicité... par exemple) puis passez en revue beaucoup de modèles différents, issus de recherches dans les grandes études de marché ou de tendances: Forrester, Gartner, PAC, grappes d'innovation, marchés en plein essor...

x	Idée 1	Idée 2	→
B2B	1		
Taille de marché importante	2		
Faisabilité technique	1		
Capacité des associés à trouver le premier client	0		
Temps de dév nécessaire	3		
Intensité concurrentielle	2		
Intérêt perso pour le sujet	3		
Faisabilité “en France”	1		
↓			



Quelques sites utiles pour trouver son idée

- ↗ **Concours de startups :**  
Crunchies - TC50
- ↗ **Grands Blogs “Tech” :**  
Techcrunch - PresseCitron
- ↗ **Listes de levées de fonds :**  
AngelList - Gust
- ↗ **Accélérateurs US & Co :**  
YCombinator - TechStars - Seedcamp  
TheFamily - Paris&Co - 50Partners
- ↗ **Plateformes de Crowdfunding :**  
KickStarter - Ulule - SmartAngels
- ↗ **Sites de tendances :**  
ProductHunt - BonjourIdées - HelloBiz



“ Une grille pour classer ses idées et faire émerger celle qui fonctionnera pour moi ? Adaptez la vôtre à partir de ce modèle et pensez à bien choisir vos critères (autant personnels que très objectifs sur le marché) et à appliquer une notation efficace, par exemple de 0 (nul) à 3 (top) :) ! ”

## Comment valider son idée ?

Même si l'idée ne fait pas tout, il faut reconnaître qu'il existe au départ certaines idées qui vont avoir un peu plus de potentiel que les autres.

Il en existe aussi dont on peut dire assez rapidement qu'elles sont... mauvaises. Voilà quelques pistes pour, très tôt, passer votre idée de projet à la moulinette :

### ..... **Il n'y a absolument personne sur votre idée** .....

C'est sans doute le signe que votre idée n'en est pas vraiment une, et que si personne n'a pris la peine d'essayer, c'est que c'est peine perdue. Ou alors qu'il est très, trop tôt encore et qu'il vous faudra évangéliser pendant longtemps vos clients potentiels. Et ce, la plupart du temps au plus grand bénéfice de ceux qui se lanceront plus tard que vous et profiteront de votre travail d'éducation du marché. Prêcher dans le désert est un métier ingrat et rarement couronné de succès.

### ..... **Il y a énormément de monde sur la même idée que vous** .....

Aïe, c'est un peu l'inverse du point précédent : vous partez sans doute un poil trop tard, et risquez que toutes les places (en gros, les 45 meilleures) ne soient déjà prises.

Sans doute l'idée n'est-elle pas à jeter et il faudra la faire évoluer pour focaliser vos efforts sur une niche particulière.



### La Checklist : Valider une idée en pratique

- Parlez le plus possible et le plus tôt possible de votre idée, à des personnes en situation de comprendre le projet et le secteur d'activité.
- Trouvez quelques personnes prêtes à devenir vos premiers clients (et nous ne parlons pas de vos cousins ou meilleurs amis !).
- Sur un projet "web", faites une page de présentation – la fameuse landing page – sur laquelle vous présentez votre produit ou service en proposant aux visiteurs de laisser leur adresse email s'ils sont intéressés... et tâchez ensuite d'en convaincre certains.
- Identifiez au moins 3 concurrents "indirects" qui fonctionnent déjà et décryptez leurs forces et manières de fonctionner.
- Passez du temps à comprendre le métier de l'intérieur: faites un petit job chez un concurrent, interviewez des experts, montez un blog sur la thématique, assistez aux événements pro du secteur...

---

### **Vous ne connaissez personne dans le secteur d'activité, et n'y avez pas d'expérience**

---

Avoir un regard neuf sur les manières de faire d'un secteur d'activité est certes un bon point, qui permet de casser les codes et d'innover. Mais c'est aussi un obstacle : il vous faudra dépenser énormément d'énergie et de temps pour arriver à percer dans le secteur et à en maîtriser les codes... Essayez de vous rapprocher de quelqu'un qui lui est bien connecté, et qui vous fera gagner énormément de temps !

---

### **Vous n'arrivez pas à convaincre quelqu'un d'être votre premier client**

---

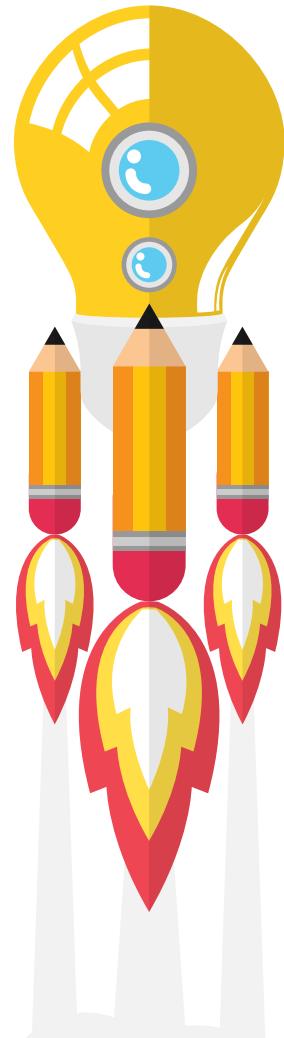
Au moins au conditionnel, si vous n'arrivez pas à convaincre quelqu'un (sur le secteur d'activité) que vous avez identifié l'un de ses problèmes et qu'il pourrait utiliser / acheter votre solution / offre : c'est mauvais signe ! Peut-être essayez-vous de vous convaincre tout seul que votre idée peut marcher ? Tâchez d'être plus à l'écoute des vrais problèmes et demandes de vos interlocuteurs.

---

### **Vous n'avez aucune compétence vitale pour réussir le projet**

---

Devenir plombier (par exemple) si vous n'êtes ni bricoleur ni n'avez quelques notions de plomberie peut être extrêmement délicat (en tout cas pour vos clients, si vous en trouvez). Il en est de même pour une startup : il faut que votre équipe de départ puisse faire ce qui doit être fait pour réussir. Associez-vous, ou changez d'idée...



## La protection : comment s'assurer (ah ah ah !) qu'on ne nous pique pas notre idée chérie ?

Que les choses soient claires, on ne peut pas protéger une idée ! Il est impossible de protéger quelque chose qui n'existe pas encore. Si vous partez de zéro, inutile de perdre un temps précieux dans des démarches vaines.

Bien entendu, si vous avez déjà de la matière, il est possible de déposer et protéger vos créations : marque, invention, dessin, modèle<sup>1</sup>... Mais en aucun cas l'idée... qui elle, peut être reprise sans conteste possible par n'importe qui.

C'est un mauvais réflexe ! L'idée n'est qu'une ligne directrice et pour la développer il vous faudra obtenir de nombreux feedbacks pour comprendre ce qui fait la force et la faiblesse de votre offre. On le verra dans un prochain chapitre, mais sachez qu'il n'y a rien de pire que de développer son produit pendant des mois pour se rendre compte qu'il n'y a pas de marché.

Alors dès qu'il vous viendra une idée, n'attendez pas, et parlez-en autour de vous !

<sup>1</sup> [www.apce.com/pid1738/protegersonidee.html?espace=1](http://www.apce.com/pid1738/protegersonidee.html?espace=1)

### Protéger son idée par le silence ou le secret n'est pas une bonne idée !

De manière générale, ne sombrez pas dans la paranoïa à propos de votre idée. Souvent au début, les entrepreneurs n'osent pas parler de leur idée car ils ont peur de se la faire "voler".



# Connais-toi toi-même



«Suis-je né pour être entrepreneur ?». On ne peut pas rentrer plus directement dans le sujet ! Cette question déchire les *pro* et les *anti entrepreneur-né*. Comme un basketteur ou un footballeur serait né avec un don, nombreux sont ceux qui pensent qu'on naît ou qu'on ne naît pas entrepreneur ! Rassurez-vous, vous n'êtes pas né en sachant marcher, vous avez appris. C'est pareil pour l'entrepreneuriat, *on ne naît pas entrepreneur, on le devient*. Ce qui est vrai en revanche, c'est que les entrepreneurs se reconnaissent autour de qualités essentielles, et en particulier, ils savent se poser des questions. Voici 3 questions à se poser avant de commencer !

## Suis-je fait pour entreprendre ?

14

Un entrepreneur est comme un capitaine de navire qui définit un cap. Première question, et pas des moindres, pourquoi monter une entreprise, qu'est-ce qui vous motive ?

• **L'argent** : je veux devenir riche, fixer mon salaire, ne plus jamais demander d'augmentation !

• **La liberté** : «ne plus avoir de boss». OK c'est une motivation intéressante, mais attention, vos actionnaires seront vos boss ;)

• **Changer le monde** : une idée géniale que vous voulez absolument mettre en place ? Une inspiration divine contre la faim dans le monde ?

• **Faire comme mon voisin** : oui oui, votre voisin peut être une source d'inspiration.

• **Plus de métro** : ras-le-bol de subir un rythme qu'on m'impose.

• **Rien** : vous n'imaginez pas votre vie autrement. Décider, mettre en place, construire un projet, une équipe...

Souvenez-vous pourquoi vous décidez de franchir le pas, il y a de bonnes et de mauvaises raisons de devenir entrepreneur. Sachez identifier ces raisons, ce sont celles qui vous feront tenir lorsque les doutes vous envahiront !

“ Choisissez un job que vous aimez et vous n'aurez plus à travailler une seconde dans votre vie ”

Confucius

# Suis-je prêt pour entreprendre ?

Comme tout entrepreneur, faisons simple. Seules quelques qualités sont primordiales si vous voulez réussir : votre capacité de travail, votre capacité à apprendre, et votre capacité à encaisser les petits échecs successifs. Attention, si vous avez jusque-là travaillé dans une entreprise qui ne vous intéressait pas, ou sur un poste qui ne vous amusait pas, revoyez votre définition du **travail**. On parle ici de l'aptitude que vous aurez à travailler tôt, ou tard, ou même le week-end, mais **sur un projet qui vous tient à cœur !**

En dehors de cette "base" bien utile, voici 10 qualités qui vous caractérisent peut-être déjà et dont on vous souhaite qu'elles vous accompagnent tout au long de votre projet !

## 1. Soyez énergique !

Se lever tôt, tenir 10 réunions dans la journée, répondre à 100 mails, rencontrer de nouveaux partenaires, assister à des conférences, recruter, prendre des décisions, convaincre de nouveaux clients. Tout ça en une journée. Aucune entreprise n'a été fondée sans un apport massif d'énergie !

## 2. Sachez écouter !

Employés, nouveaux clients, problèmes de logistique, conseils sur le recrutement, problèmes de délais... vous devez savoir écouter pour identifier les problèmes, trouver les meilleures solutions ou vous nourrir des expériences des autres !



Quel entrepreneur  
êtes-vous ?

VOICI QUELQUES GRANDES FAMILLES  
DE CES PERSONNAGES BIEN  
PARTICULIERS. DANS LEQUEL VOUS  
RECONNAISSEZ-VOUS LE PLUS?

• **LE LANCEUR**

**Leitmotiv :** convaincre.

C'est celui qui lance la fusée. Il démarre l'entreprise, trouve les 1<sup>ers</sup> clients, prouve que ça peut marcher. Une fois que tout est lancé, il se trouve de nouveaux défis.

• **LE BÂTISSEUR**

**Leitmotiv :** construire.

Recruter, organiser, communiquer, développer ; le bâtisseur est très opérationnel. Il donne à l'entreprise les moyens de s'organiser.

• **L'INVENTEUR**

**Leitmotiv :** innover.

Son but est de créer quelque chose qui n'existe pas, de combler un vide dans un marché, d'inventer une nouvelle technologie, un nouveau process. C'est le créatif par excellence.

• **LE GESTIONNAIRE**

**Leitmotiv :** optimiser.

Son but est d'organiser, de surveiller, d'optimiser le chiffre d'affaires ou les process d'une entreprise.



## Les montagnes russes entrepreneuriales...

Aussi appelées "grand 8 émotionnel de l'entrepreneur", ce terme désigne la succession inlassable de bonnes et de mauvaises nouvelles qui jalonnent la vie d'un entrepreneur. Accrochez-vous, ce sont les sensations tout autant que l'arrivée qui valent la peine dans l'aventure entrepreneuriale...

**UP :** 10 nouveaux clients, un nouveau design, un nouveau partenaire !

Prenez le temps d'apprécier, et remettez-vous au travail. Un entrepreneur ne s'endort pas sur ses lauriers

**DOWN :** Une critique un peu dure sur votre offre, un collaborateur dont il faut se séparer, un client mécontent, un prêt refusé, un prospect dont on était sûr qui file à la concurrence...

Encaissez l'échec (ou les petits échecs) et projetez-vous immédiatement vers la solution. N'oubliez pas que tout problème contient sa solution et que d'autres victoires succéderont à ces échecs.

**UP-DOWN-UP-DOWN-UP-DOWN-UP :** Pour un entrepreneur, ces cycles se répètent rapidement, parfois plusieurs fois dans la même journée, il y a très peu de moments de calme. C'est une véritable machine à laver. L'important est de garder votre cap pour construire une tendance positive !

## 3. Remettez-vous en question !

Votre projet n'est peut-être pas le plus adapté à votre cible. S'il ne fonctionne pas, n'hésitez pas à en changer ! C'est la même chose pour toutes les décisions que vous prendrez : elles ne sont pas inscrites dans le marbre, la seule mauvaise décision, c'est de ne jamais changer d'avis !

## 4. Soyez persévérant !

Imaginez Christophe Colomb qui fait demi-tour trop tôt, ou Einstein qui se donne juste deux semaines pour résoudre ses problèmes ? Pour un Blablacar qui a mis quatre ans pour exploser aux yeux du grand public, combien ont abandonné avant de réussir ? Être persévérant, c'est également être endurant pour affronter les cycles turbulents de motivation, comme un marin qui passe de la crête au creux de la vague, souvent quatre fois dans la même journée. Préparez-vous, les moments de calme seront peu nombreux !

“ Je n'ai pas été plus intelligent que les autres, j'ai juste été plus curieux et plus persévérant ”

Einstein

## 5. Soyez curieux !

Une rencontre, une conférence, un livre. Tout est sujet à vous donner de nouvelles idées. N'importe quel événement peut être le lieu où vous trouverez ce qui manque à votre projet !

## 6. Mettez l'égo de côté !

Préparez-vous à recevoir des coups ! « il est mauvais », « j'ai rien compris », « ça va pas marcher ». Si votre égo est trop important, vous ne pourrez faire face à ces défis personnels, réorienter la conversation ou même tout simplement comprendre ce que votre interlocuteur essaie réellement de vous dire. L'humilité permet à l'entrepreneur d'intégrer l'échec dans sa réflexion. Et quand l'échec n'est plus un problème, tout est possible !

## 7. Devenez positif !

L'entrepreneur est nourri aux bonnes ondes. Forcément, il pense qu'il peut changer le monde ! Il s'entoure donc de personnes qui pensent la même chose que lui ! L'entrepreneur ne voit pas les risques, il voit les opportunités. Son leitmotiv : « ça va marcher ! ».

## 8. Cultivez votre chance !

L'entrepreneur ne croit pas en la chance, il la provoque. Ce n'est pas en attendant sur le trottoir que l'associé parfait passe que vous le trouverez, c'est en allant le chercher. L'optimisme provoque le travail qui provoque

la chance. Christophe Colomb a eu de la chance de trouver l'Amérique, ok, mais s'il n'était jamais parti ?

## 9. Cherchez les problèmes !

Trouver un problème dans son processus de livraison, sur son site internet ou dans ses comptes financiers n'est pas la fin du monde. La plus grande difficulté pour l'entrepreneur est justement de ne pas savoir qu'il y a un problème. Trouver un problème est même marrant, parce que le job de l'entrepreneur est de trouver les solutions.

## 10. Faiseur !

L'entrepreneur est un faiseur. Plus fort que Twitter : définir un entrepreneur en moins de 20 caractères ? L'entrepreneur est quelqu'un qui fait ce qu'il dit. C'est quelqu'un qui est passionné par le résultat, la preuve tangible, le produit livré. Il n'a pas peur de mettre les mains dans le moteur pour créer une affiche de publicité, répondre aux demandes des clients, apprendre à coder ou aller vendre son produit. Les entreprises qui réussissent ne sont pas celles qui se fixent des objectifs, ce sont celles qui les atteignent.



# S'associer



**La vie de l'entrepreneur et la création d'une entreprise réclament de nombreuses compétences différentes ainsi qu'une énergie assez incroyable. À tel point que, pour de beaucoup de projets, le travail d'équipe donne de bien meilleures chances de réussite. À plusieurs, on réfléchit mieux, on s'épaule, on se complète.**

**C'est bien pour cela que la création d'entreprise se vit la plupart du temps à deux, à trois, à quatre, voire à plus dans certains cas. Et nous ne parlons pas là des salariés ou des collaborateurs qui rejoindront plus tard le bateau : non, nous faisons bien allusion aux associés que vous allez avoir autour de vous, pour créer et diriger avec vous votre jeune pousse.**

**Paradoxalement, si travailler en équipe devrait vous assurer plus de chances de succès, cela peut engendrer de nombreux "arrêts de projets" lorsque les associés n'arrivent pas à s'entendre. Vous êtes alors dans une situation assez inconfortable : pour réussir votre projet, il vous faudra sûrement vous associer ; cependant, vous n'avez pas vraiment de droit à l'erreur lorsqu'il s'agit de réussir votre casting (ou de vous faire choisir si vous rejoignez un projet). Rassurez-vous ! Il existe quelques astuces et méthodes pour mettre toutes les chances de votre côté. Souvenez-vous, la clé d'une bonne association, c'est souvent la communication... oui, comme dans un couple !**

18

## Dois-je me lancer seul ou à plusieurs ?

Il existe deux grands cas de figure au lancement d'un projet :

- l'entrepreneur seul qui a son idée, son envie, son énergie... et se lance dans son projet, avec le besoin éventuel de s'entourer rapidement une fois les premiers contours du projet dessinés ;
- le groupe d'amis ou de collègues qui souhaite créer quelque chose ensemble, pour lequel la question ne semble même pas se poser.

Dans tous les cas, passer par une phase d'études objectives des besoins du projet en termes d'équipe est une excellente façon de prendre la bonne décision. En effet, si en général il vaut mieux être seul que mal accompagné, lorsque l'on parle de création d'entreprise... il vaut mieux être bien accompagné que seul.

Il est donc dès lors intéressant de se poser les questions suivantes :

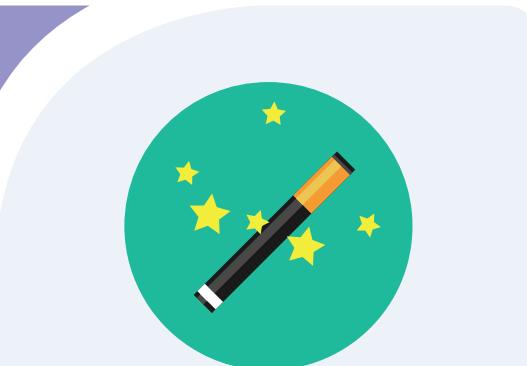
SI VOUS ÊTES SEUL(E) AU DÉPART	SI VOUS PARTEZ DIRECTEMENT EN GROUPE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ai-je toutes les compétences nécessaires ?</li> <li>• Le timing du projet peut-il être tenu sans renfort supplémentaire ?</li> <li>• Ai-je assez de moyens financiers pour tenir le projet tout seul ?</li> <li>• Aurai-je le cœur assez bien accroché pour supporter le stress de la création seul ?</li> <li>• Suis-je un animal solitaire ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissez-vous suffisamment les autres pour "bien" travailler ensemble ?</li> <li>• Vous associez-vous par défaut ou pour les "bonnes" raisons ?</li> <li>• Chacun va-t-il s'impliquer autant ? ou savez-vous déjà qu'un déséquilibre est possible ?</li> <li>• Avez-vous des profils complémentaires ?</li> </ul>

Au-delà du plaisir qu'il peut y avoir à travailler avec des amis ou d'anciens collègues, il faut se forcer à agir en "patron", en chef d'entreprise, et donc à savoir prendre des décisions non pas parce qu'elles vous font plaisir, mais parce qu'elles vous donnent les plus grandes chances de réussite. Dès lors, partir seul ou à plusieurs sont autant de possibilités qui peuvent vous mener au succès.

#### PETIT JEU :

Trouvez qui sont ces 3 inconnus qui ont aidé des grands patrons à réussir :)

Édouard Buffard  
James Couzens  
Pierre Krings



#### Mythe

##### **"LES ENTREPRENEURS RÉUSSISSENT SEULS"**

En voilà un bel exemple de storytelling ! Il est certes plus facile en termes journalistiques de mettre une seule personne en avant, mais il faut avouer que c'est réducteur. Très peu d'entrepreneurs ont réussi seuls ; il y a bien souvent un associé - et encore plus une équipe - derrière celui qui est le plus visible. Parfois, la mise en avant d'un des fondateurs n'est rien d'autre qu'une stratégie de communication. C'est le cas pour Pierre Kosciusko-Morizet, Olivier Mathiot, Justin Ziegler et Pierre Krings qui ont choisi de mettre "PKM" en avant pour représenter Priceminister. Sans ses trois associés, vous ne connaîtriez sans doute pas son nom aujourd'hui !

## Comment “trouver” un associé ?

Vous en êtes convaincu(e) : vous ne voulez pas vous lancer seul(e). Un peu comme un célibataire, vous allez donc devoir rentrer dans un jeu de séduction - et une véritable chasse au trésor ! - pour trouver le bon partenaire. Sauf que l'analogie s'arrête là : un flirt est infiniment moins engageant que le lancement d'une entreprise, pour lequel le chemin est bien plus ardu.

La première chose à faire est donc d'essayer de rencontrer le plus de monde possible. C'est déjà là que ça se complique : les prétendants à l'aventure en création d'entreprise ne sont pas franchement légion. D'ailleurs, la plupart du temps, ils souhaitent se lancer sur leur propre idée. C'est pourquoi, si faites partie de ceux qui ont envie de rejoindre un porteur de projet, vous êtes une denrée rare et vous serez très certainement courtisé(e) ! À l'inverse, “faire venir quelqu'un sur votre idée”, peut tout de suite s'avérer plus compliqué.

Voici 7 pistes et conseils pour démarrer votre grand jeu de piste...

### 1. Soyez prêt à parler de votre projet au plus grand nombre

Pas de timidité maladive ou de parano exacerbée : vous devez coûte que coûte faire confiance à votre karma et oser parler de votre projet et de votre volonté de trouver un associé. Restez dans une position ouverte et mettez à profit toutes les occasions que vous pourriez avoir de dire “je cherche un associé”.

### 2. Jouez du réseau

Dites autour de vous que vous cherchez quelqu'un, demandez des “intros” à vos contacts pro ou perso. Indiquez très visiblement sur votre profil Linkedin que vous êtes en recherche.

### 3. Rencontrez les “concurrents” de votre projet

Sur 20 entrepreneurs qui commencent à travailler sur leur projet, seuls quelques-uns se lanceront vraiment. Les autres abandonneront avant même de démarrer opérationnellement leur projet, pour tout un tas de raisons. N'ayez donc pas peur de vous croiser et d'échanger : parfois la meilleure solution pour avancer - et rester en vie ! -, c'est de joindre ses forces. Quel meilleur partenaire que quelqu'un qui a déjà mis toute son énergie dans un projet similaire au vôtre ?

### 4. Mettez le nez dehors

Il existe de nombreux petits événements près de chez vous qui font se rencontrer les porteurs de projet : allez-y ! Open Coffee Club, ApéroEntrepreneurs, cocktails dans les CCI, concours de pitchs, startup week-ends, coworkings, ateliers créatifs, boutiques de gestion... les occasions ne manquent pas ! “Oser” s'y rendre une première fois suffit pour prendre confiance en vous.

## 5. Allez dans les salons professionnels

Chaque secteur d'activité a ses salons et ses conférences. C'est un bon moyen de trouver des "pros" et des experts du secteur, qui ont un gros réseau et peuvent vous mettre en relation avec des personnes potentiellement intéressées. Ce sont aussi et surtout des événements qui attirent des gens dans la même situation que la vôtre. Avec un peu de chance (et en la forçant un peu) vous devriez croiser quelques contacts utiles !

## 6. Allez dans les écoles

Pas les primaires ou les collèges, non, mais dans les facultés ou les écoles de commerce et d'ingénieurs. De plus en plus d'entrepreneurs sont des jeunes tout juste

sortis de leurs études. Et il y a de plus en plus de cours dédiés à l'entrepreneuriat qui recherchent, pour faire travailler des groupes sur des cas réels, des porteurs de projets prêts à jouer le jeu. Une excellente manière de repérer les petits jeunes les plus prometteurs !

## 7. Inscrivez-vous dans des réseaux d'entrepreneurs ou de patrons

Toute ville, tout département, toute région possède ses groupes et réseaux de patrons et d'affaires. Sachez trouver ceux qui correspondent à votre état d'esprit et n'hésitez pas à vous y engager : là encore, les rencontres sont en général très qualitatives, et l'envie d'aider les autres est assez forte.



## Allez-y progressivement : testez votre association avant de l'inscrire dans le marbre

Vous avez trouvé un associé potentiel ? Ou vous l'aviez déjà sous la main ? Votre association ne doit pas être pour autant validée immédiatement ! Certes, cela peut paraître un brin négatif de notre part, mais une bonne association nécessite une (ou plusieurs !) franchise(s) discussion(s) pour valider les points principaux qui font qu'en effet, dans le temps et face à des événements plus durs ou compliqués à gérer, votre équipe tiendra le coup. Vous allez vous engager pour quelques années et beaucoup d'efforts, cela vaut la peine d'accorder quelques instants à bâtir de solides fondations à votre association, non ?

Il existe deux manières de vous assurer que vous êtes faits pour vous entendre, que vous soyez deux, trois ou plus (bon, au-delà de quatre vous multipliez tout de même les chances que cela ne se passe pas très, très bien...). Les voici !

### 1. Commencez par une bonne discussion !

Évidemment, nous savons que vous avez parlé avec votre associé avant de vous taper dans la main et de lier vos destins entrepreneuriaux ! Mais nous savons aussi que, comme dans la majorité des cas, vous n'avez pas réellement couvert tous les sujets "qui font mal" et qui sont pourtant ceux qui comptent vraiment en la matière.

Ce n'est pas sur vos idées pour le projet ou sur vos tâches quotidiennes que se jouera

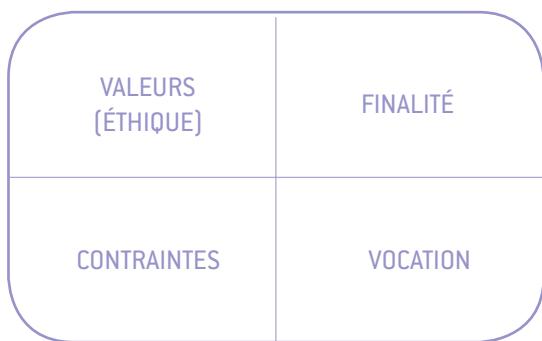
la solidité de votre association, mais sur les points-clés suivants :

- votre capacité à parler, au quotidien, des petites frustrations que vous pourriez ressentir ;
- votre transparence, même quand vous avez loupé quelque chose ;
- votre envie d'aller au même endroit, pour l'entreprise ;
- votre conception de la vie, de la réussite, de ce qu'est une relation de travail ;
- vos valeurs personnelles ;
- la connaissance de la façon dont travaille votre associé, de ce qui l'énerve, de ce qu'il valorise, de ce qui le fait avancer ;
- votre façon d'accepter la contradiction et de prendre en compte - ou non - l'avis de l'autre ;
- la façon dont les décisions seront prises.

C'est bien sur ces points que vous saurez si vous êtes faits pour travailler ensemble !

Pour être sûr d'aborder tous ces points, de nombreux entrepreneurs établissent d'abord un cadre de référence. Il s'agit tout simplement d'un questionnaire qui pose par écrit toutes les questions importantes de la future association. Ces questions doivent mettre en relief les valeurs de chacun des associés. L'objectif du cadre de référence est de déterminer si vous partagez bien les mêmes valeurs. Si c'est le cas, les soucis du quotidien deviendront

des problèmes techniques que vous pourrez régler rapidement. Une façon d'aborder les grandes questions de ce cadre de référence est de diviser une feuille en quatre parties :



Chaque associé potentiel remplit cette feuille et répond aux questions posées selon ses convictions. Les associés ne sont pas tenus d'être dans la même pièce. La lecture partagée de ce cadre de référence servira de base à de nombreuses discussions, à n'en pas douter ! Cet outil simple vous permettra très rapidement de comprendre qu'une association n'est pas envisageable si vous n'avez pas les mêmes valeurs et objectifs. Quelqu'un qui a plutôt envie de lancer une entreprise et de la vendre au bout de trois ans va, par exemple, avoir du mal à s'associer avec quelqu'un qui veut la garder toute sa vie. De la même façon, quelqu'un qui veut 10 employés au bout de deux ans ne regarde pas dans la même direction que celui qui en veut 200 !

## 2. Testez votre façon de travailler sur un “petit projet”

Après la discussion - nécessaire au moins pour mieux vous connaître et mettre à plat certaines choses de fond - l'action est une

excellente manière pour votre association de “faire ses preuves”. L'idée est de voir rapidement et concrètement si “ça marche” entre vous, et si vous arrivez à avoir de bons résultats tout en prenant plaisir à travailler ensemble.

Si, par exemple, votre objectif est de monter un salon de thé ou un foodtruck, pourquoi ne pas commencer par tenir un stand pendant quelques semaines sur un marché ? Ou lors d'un événement particulier ?

Limiter à quelques semaines une collaboration, autour d'un projet fini et bien délimité qui émulera la vraie vie du projet, est la meilleure manière de se tester. Et cela marche pour tous les projets : la startup logicielle qui commence par un tout petit



À lire et à faire avant de s'associer !

30 questions à préparer chacun de son côté et à discuter tous ensemble : c'est ce que propose cette liste mise en forme, après quelques associations louées, par le blogueur et serial-entrepreneur Guilhem Bertholet. À faire d'urgence !

↗ [www.guilhembertholet.com](http://www.guilhembertholet.com)

produit web “jetable” ou mono-fonctionnalité, un service aux entreprises qui se fait la main avec une mission de conseil partagée, une agence de comm’ qui monte un faux projet client, un service aux particuliers type entreprise d’entretien d’espaces verts qui s’entraîne sur quelques jardins ensemble...

Prenez quelques heures pour fixer un cadre de jeu et lancez-vous pendant trois à six semaines pour valider les principales compétences et “faire” les choses pour de vrai. Vous apprendrez énormément de choses et pourrez ensuite en tirer quelques conclusions sur la suite à donner (ou pas) à votre association !



## Pour ceux qui se lancent tout de même seuls...

Cela arrive ! Voici les quelques points à avoir en tête si vous partez en “solo” dans votre aventure de création d’entreprise... Partir seul associé ne veut pas dire partir seul ! Recrutez très vite la personne qui deviendra votre bras droit, et soyez clair avec elle sur la non-possibilité d’association ! Entourez-vous également rapidement des meilleurs (coachs, mentors) pour avoir des conseils sur les décisions que vous devrez prendre. À un niveau très concret également, essayez d’intégrer les structures d’accompagnement décrites ci-après (chapitre 11). Ce sont des bons endroits pour “phosphorer” entre entrepreneurs ! On le répète pour que ça rentre bien : associé unique, mais jamais SEUL !

## Petits meurtres entre amis : se partager le capital...

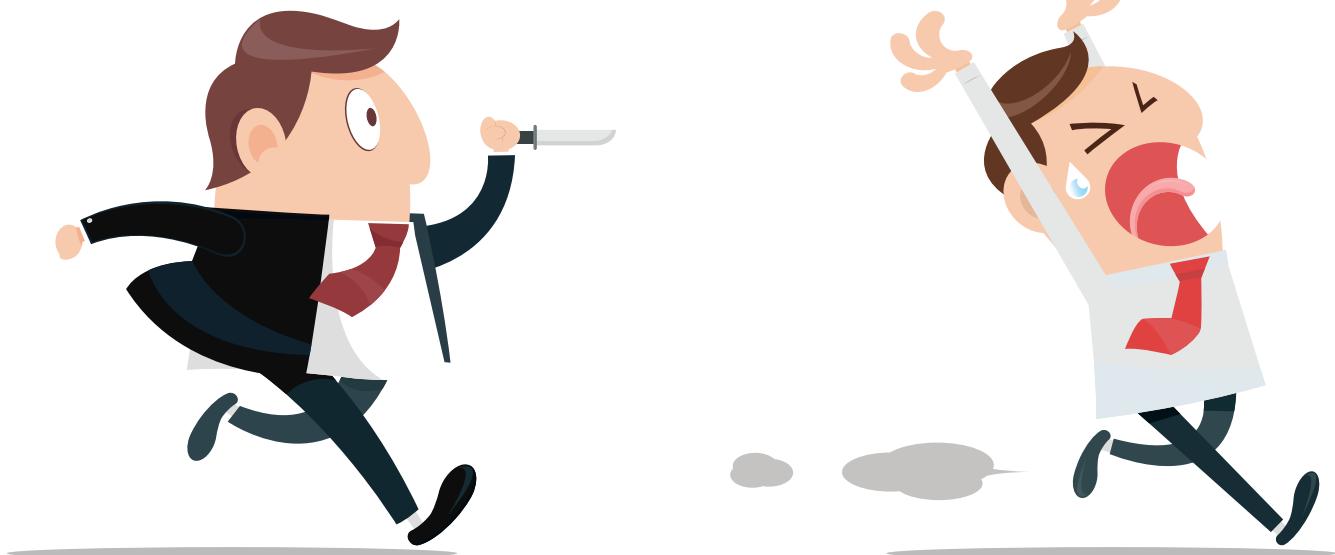
S’associer signifie forcément “se répartir le capital de l’entreprise”. En effet, une entreprise est comme un gâteau : il va falloir découper des parts, pas forcément égales entre elles d’ailleurs. L’important n’est pas l’égalité mais bien l’équité, selon ce qui est réellement apporté par chacun (compétences, contacts, argent...), et la façon dont cela va contribuer à la réussite de l’entreprise.

Quoi qu’il en soit, une discussion sera une nouvelle fois nécessaire : chacun aura-t-il le même nombre de parts, et donc de pouvoir de décision ? L’un des associés sera-t-il le “seul chef” ? Sur quelles bases se fera le calcul de la répartition ? Ferez-vous entrer quelques personnes plus “seniors” pour vous aider à prendre du recul et au passage faire office de “sage” en cas de désaccord ?

Voici quelques-uns des éléments à bien prendre en compte :

- Que se passe-t-il si vous n'êtes pas d'accord sur une décision ? Cela entraîne-t-il un blocage qui pourrait mettre en danger l'entreprise ?
- Quels sont les apports financiers de chacun ? Sont-ils le seul critère pour définir qui a combien de parts ?

- Dans le quotidien de l'entreprise, les rôles sont-ils équilibrés ? Quid des apports de chacun ?
- L'un des associés apporte-t-il une ressource rare et vitale pour la réussite du projet ?



## Et quand ça va mal ? Vive le pacte d'associés !

L'association autour d'une création d'entreprise, c'est un peu particulier : il s'agit d'un mariage dont on sait qu'il ne durera qu'un temps. Et pour que tout se passe le mieux possible au cours des mois ou des années de la collaboration, il faut dès le début - donc a priori pendant la lune de miel, lorsque tout va bien - décider de ce que l'on fera et du comportement que l'on adoptera une fois que l'on sera fâché ou qu'il faudra se séparer.

Oui, vous avez bien lu : dès le départ, il est souhaitable d'avoir une discussion avec son (ses) associé(s) sur les clauses de "sortie" de l'un d'entre vous en cas de grave désaccord ou de départ de quelqu'un - volontaire ou souhaité par un autre - qui mettrait un terme à son apport dans l'association.

C'est là que le pacte d'associés entre en jeu. Il ne coûte pas très cher : ce document est une sorte de contrat "entre vous" pour régir les cas de départ et la façon de les régler, en intégrant toutes les clauses qui ne se retrouvent pas forcément dans les statuts.

Pour bien comprendre l'intérêt d'un tel pacte, en voici les grandes clauses "classiques", qui mettent noir sur blanc tous les cas de figure que votre association pourrait rencontrer :

- Combien sont valorisées les parts d'un associé qui décide de partir ? Et combien sont-elles valorisées si ce sont les autres actionnaires qui lui demandent de partir ?

- Que se passe-t-il si un associé part très tôt dans la vie du projet ? Est-il obligé de revendre ses parts ? Peut-il les garder et se retrouver en position de bloquer les autres ou de bénéficier "gratuitement" de leur travail ?
- Au bout de combien de temps (deux ans, trois ans, plus ?) les associés ont-ils acquis définitivement leurs parts ?
- Que faire si un associé veut vendre ses parts et a un acheteur ? Les autres associés peuvent-ils exercer un droit de préemption ?
- Que se passe-t-il si le rachat émane d'une autre société et est valable sur l'intégralité de l'entreprise ? Y a-t-il un montant minimum au-delà duquel tous les associés doivent vendre ? Un montant qui ferait que personne ne peut bloquer une vente ?
- Quels sont les cas de "faute grave" qui peuvent pousser à faire partir un associé qui ne donnerait pas satisfaction ?
- Les associés se rémunèrent-ils tous au même niveau ? Ont-ils les mêmes vacances ? Les mêmes remboursements de frais ?

Si vous vous lancez tout juste dans votre projet, nous comprenons que ces "questions qui fâchent" ne soient pas vraiment votre priorité. Évidemment, pour le moment tous les associés vivent dans le meilleur des mondes et ne se projettent que dans la réussite du projet.

Et pourtant ! Il est vital de vous pencher sur ces questions dès maintenant, justement parce que tout va bien et que vos objectifs

sont alignés. Lorsque la situation commencera à être un peu plus tendue et les désaccords deviendront plus nombreux, vous serez bien content de ne pas passer toute votre énergie dans des batailles épuisantes et de pouvoir vous référer à votre pacte d'associés.

Gardez bien une chose en tête : transparence et communication sont les meilleures assurances de faire de votre association, une entreprise qui dure et qui marche !

## “ Le Conseil de l'Expert Masqué

Si vous vous engagez dans un projet qui va nécessiter de la part des associés à la fois un certain apport et une implication importante, il est sans doute préférable de vous faire accompagner par un professionnel de l'encadrement, comme un avocat par exemple. Pour limiter les frais, vous pouvez vous mettre d'accord sur beaucoup de choses et ne recourir qu'à une relecture-conseil de sa part. Sachez en tout cas qu'il s'agit d'un investissement qui vaut le coup. Essayez aussi de discuter avec un entrepreneur aguerri qui a déjà connu différents cas d'association. Son retour d'expérience - et ses conseils - vous aidera sûrement à éviter quelques erreurs classiques !

27



# Construisez une équipe qui gagne !



**Lancer sa boite est clairement un combat mené par l'(les) entrepreneur(s). Mais derrière le ou les dirigeants, il y a bien souvent une équipe plus large : on ne réussit que rarement seul... d'où l'impérieuse nécessité pour l'entrepreneur de savoir (bien) s'entourer !**

## Première étape : définition du profil idéal

28

Cherchez le meilleur, mais pas l'impossible ! Soyons honnêtes, vous ne pouvez pas rémunérer un senior au prix d'un junior et il n'existe pas de directeur financier et commercial. C'est souvent la taille de votre entreprise qui vous permettra de prioriser l'une des deux manettes de votre recrutement : la culture d'entreprise ou les compétences. Au début, vous aurez besoin de personnes multicasquettes qui peuvent avoir plusieurs fonctions en même temps ; leur capacité de travail sera plus importante que leur expérience. Mais plus votre entreprise grandira, plus vous aurez besoin d'experts dans chaque domaine ; cette fois-ci, ce seront les compétences pures et l'expérience qui prédomineront par rapport aux valeurs d'une startup. Il vous sera alors plus difficile de maintenir un vrai esprit d'entreprise.

Définissez trois points clés. Lors de la rédaction de l'offre, ne faites pas de liste exhaustive de tout ce que votre candidat



Mythe ou réalité ?

**« UN STAGIAIRE NE COÛTE PAS CHER »**

C'est faux ! Les coûts cachés d'un stagiaire peuvent être très importants : temps investi dans la formation, reformation, re-reformation, site qui plante, mauvais messages, réunions inutiles, démotivation des autres stagiaires et salariés. Sachez développer de vraies capacités de recrutement pour vos stagiaires également, ou vous allez vite vous rendre compte qu'il y a bien des coûts cachés ! Sachez aussi les mettre en avant ! La vraie économie d'un stagiaire est le coût de recrutement de son remplaçant ! Si vous embauchez un stagiaire heureux à l'issue de sa période de stage, vous économisez un process de recrutement ! Quoi de mieux ?

devrait connaître et maîtriser. Insistez sur trois compétences clés, le reste sera du bonus. Un graphiste doit connaître parfaitement Photoshop, Illustrator et InDesign. Ne lui demandez pas en plus d'être bilingue anglais et allemand ou de maîtriser un logiciel vidéo. Les compétences clés vous permettront de faire votre sélection de CV, les compétences secondaires de choisir éventuellement entre deux candidats de même niveau.

Indiquez une formation, une expérience, mais ne soyez pas excluant. Votre rôle en tant que chef d'entreprise sera d'aller au-delà des critères objectifs pour déceler les vraies valeurs de vos candidats. Les écoles et les entreprises indiquées sur les CV sont des critères réduisant vos risques, mais ils ne sont pas suffisants pour certifier que votre candidat est le meilleur !

## Deuxième étape : bien diffuser ses offres et se faire connaître

### Soignez votre offre !

Elle doit être claire et précise et ne pas laisser de place au doute. Soyez franc et direct. Voyez votre offre d'emploi comme une publicité pour votre entreprise et vos équipes. Mettez en avant votre marque employeur et travaillez-la aussi dur que la marque de votre public ! La marque employeur est un atout puissant pour attirer les meilleurs candidats, qui, à leur tour, créeront la plus belle des marques business.

### Allez au-delà du poste

Vous recherchez des compétences, mais vous offrez surtout une expérience. Offrez plus qu'un bureau et un salaire ! Décrivez votre entreprise afin que les candidats se rendent compte de l'environnement de travail et insistez sur vos valeurs. Imaginez la chose suivante : êtes-vous plutôt Facebook

ou Instagram ? Plutôt casual Friday ou costume-cravate ? Attention, il ne suffit pas d'avoir une table de ping-pong pour instaurer une bonne ambiance : ce sont vos employés qui mettront cette bonne ambiance dans votre entreprise.

29



“

Ne sous-estimez pas la force du réseau ! Une fois votre offre d'emploi et la description du poste réalisées, partagez l'opportunité sur vos réseaux sociaux et demandez autour de vous qui connaît de bon(ne)s candidat(e)s. Le pouvoir d'une recommandation et la capacité virale des réseaux devraient vous surprendre agréablement !

”

## Soyez original

Pour votre offre, trouvez un format différent, n'hésitez pas à vous mettre en avant pour faire rêver ceux qui vont postuler. N'oubliez pas que si les candidats sont nombreux, les offres similaires peuvent l'être aussi. Soyez innovant dans votre communication. Vous publiez une offre, mais voyez-là aussi comme une demande, vendez-vous !

## Ne recrutez pas par défaut

Si vous avez le moindre doute sur un recrutement, NE RECRUTEZ PAS ! Il vaut mieux perdre un mois à relancer un recrutement que beaucoup d'argent sur un mauvais recrutement. Ne faites pas systématiquement des shortlists de 3 : si vous ne retenez qu'un seul candidat, priez pour qu'il vous dise oui. ;) Si vous recrutez par défaut, vos mauvaises intuitions finiront toujours par se vérifier et vous vous en mordrez les doigts dans 100% des cas !

## Répondez à tout le monde !

Ne sous-estimez pas l'image positive que les candidats peuvent avoir d'une entreprise qui leur répond «NON», mais qui leur répond quand même ! Par respect pour les personnes qui lisent votre offre et qui y postulent, vous devez absolument répondre à toutes les candidatures. Même si elle est automatisée, une réponse est toujours mieux que pas de réponse du tout. Respectez vos candidats.

## Faites un vivier de candidatures

Un «NON» aujourd'hui n'est pas un «NON» demain. Gardez dans un coin secret de votre bureau les candidatures qui vous ont intéressé sans que vous puissiez embaucher ces personnes tout de suite. Si le candidat retenu rompt sa période d'essai ou ne convient plus, vous pourrez ainsi réagir au quart de tour. N'oubliez pas que le recrutement coûte extrêmement cher. Tout est bon pour réduire les coûts, notamment en gagnant du temps !



Quelques sites et outils utiles pour bien recruter :

➤ **RemixJobs** : l'un des job boards les plus performants pour les projets "dans le web" ;

➤ **Indeed** : probablement le site d'annonces d'emplois qui fonctionne le plus actuellement ;

➤ **KAP'Stages - VIP Stages - L'Etudiant** : proposent tous la possibilité de mettre en ligne des annonces de stages gratuites - parce que l'entrepreneur doit parfois serrer les cordons de la bourse et travailler un temps avec des "jeunes" en formation ;

➤ **Apec & Pôle Emploi** : sans doute (certainement !) un peu old school, mais qui fonctionnent tout de même toujours très bien ;

➤ **Workable** : un outil pour centraliser les dizaines (centaines ?) de candidatures que vous ne manquerez pas de recevoir et éviter de surcharger inutilement votre boîte mail.

## Troisième étape : l'entretien

### Soyez préparé

Si vous demandez à vos candidats de connaître le poste ou votre entreprise par cœur avant l'entretien, vous devez également d'avoir lu et compris leurs parcours. Ne découvrez pas le CV en même temps que vous découvrez le candidat. Préparez 5 questions essentielles à poser à vos postulants et ne terminez pas l'entretien sans avoir posé ces questions.

### Soyez objectif

Les bons recrutements ne laissent rien au hasard. Vous recherchez des compétences ? Pourquoi ne pas tester vos candidats en direct ? Les CV peuvent être un peu gonflés, les compétences surestimées ! Un cas pratique est la seule façon objective de mesurer les compétences de vos candidats. Attention toutefois, prévenez-les, qu'ils ne soient pas surpris et (trop) stressés au moment de l'entretien.

### Ne recrutez pas à l'intuition

Oui, je pense qu'il sera parfait. N'oubliez pas les coûts cachés du recrutement. Ne recrutez pas en pensant que l'intuition vous permettra de gagner du temps. La 1<sup>re</sup> impression ne fait pas tout. Si vous recrutez à l'intuition, vous risquez de ne pas avoir la bonne personne au bon poste !



### La Checklist : Faites des tests !

C'est en effet un bon moyen de vérifier en conditions (presque) réelles ce que vaut votre candidat, mais aussi de lui permettre de voir s'il aimera ce qui se passera au quotidien à son poste. Réfléchissez donc à de petites mises en situation, à faire avant, pendant ou après l'entretien, en fonction du poste et de l'avancement dans le processus.

#### PAR EXEMPLE :

- Rédaction d'un article en 60 minutes chrono ;
- Préparer une mini stratégie de crowdfunding ;
- Trouver une idée virale pour augmenter le nombre de followers Twitter ;
- Mettre au point un tableau des indicateurs clés de l'entreprise ;
- Rédiger un argumentaire de vente d'un produit de l'entreprise ;
- Écrire un petit programme informatique pour résoudre un problème de maths ;
- ...

## N'oubliez pas l'importance des valeurs

C'est peut-être le plus important des critères de recrutement ! Imaginez les deux candidats suivants : le premier n'a pas l'expérience requise mais montre qu'il réunit toutes les valeurs de votre société. Le second a travaillé au même poste chez votre concurrent, pourtant vous doutez de sa capacité de travail, de son honnêteté ou de son audace. Lequel choisissez-vous ? Les valeurs ou les compétences ? Croyez-moi, prenez le candidat qui épouse vos valeurs, il va vite rattraper son retard ! N'oubliez pas que vous construisez une équipe, pas une somme d'individualités. Recruter, c'est comme monter un orchestre : il faut les meilleurs à chaque instrument, mais un esprit commun pour qu'ils arrivent à jouer ensemble !

## Impliquez plusieurs personnes dans le processus de recrutement

Il est essentiel de bénéficier de l'avis de deux ou trois autres personnes, que ce soit des personnes internes à l'équipe ou des personnes externes à l'entreprise. Surtout pour vos premières embauches ! Après votre 10<sup>e</sup> salarié, vous aurez des points de comparaison ; avant, vous avez besoin d'être conforté dans vos choix.

## Embauchez à 100 % !

N'embauchez jamais par défaut. Le moindre doute peut s'avérer catastrophique pour votre entreprise ! De temps en temps, vous

ne saurez pas vraiment pourquoi, mais quelque chose ne tournera pas rond. Dans 100 % des cas, une mauvaise impression se vérifie, et il est alors trop tard ! Si vous n'avez retenu qu'un seul candidat et qu'il refuse, recommencez les entretiens. Il vaut mieux perdre un mois pour renouveler un process RH qu'achever une période d'essai. N'embauchez que si vous êtes sûr à 100 %. Ce n'est pas l'assurance de réussir son recrutement, mais embaucher à 99 %, c'est l'assurance d'une erreur de recrutement !



# Quatrième étape : l'*onboarding*

L'*onboarding*, c'est “l'embarquement” de vos équipes, leurs premiers jours à votre contact. C'est probablement là que se joue le démarrage réussi (ou raté) des missions de vos collaborateurs, et c'est une étape à ne pas négliger, qui vient couronner vos efforts de recrutement.

## Ne perdez pas de temps

Il n'y a rien de pire pour une startup qu'un employé qui mette deux mois à devenir opérationnel. Les objectifs d'une intégration réussie sont :

- permettre à l'employé de se sentir à l'aise dans son nouvel environnement ;
- minimiser son temps d'adaptation pour qu'il soit efficace le plus rapidement possible ;
- renforcer l'aspect “esprit d'équipe” en permettant à tout le monde de se sentir en confiance.

Dès son premier jour, impliquez le nouvel employé dans l'esprit de l'entreprise et dans son travail. Facilitez son entrée, montrez-lui qu'il est attendu et qu'on a besoin de ses compétences ! Allez au delà du livret d'accueil ou du tour des bureaux. Préférez un parrainage par un autre employé, organisez un pot d'accueil, prévoyez des réunions avec les uns et les autres, préparez son ordinateur et mettez-lui un mot de bienvenue sur son bureau ! Vous n'imaginez pas les impacts des plus petites attentions lors de l'intégration d'un salarié. Certains restaurants n'indiquent

pas “Réservé Monsieur Martin” sur votre table, mais “Bienvenue Monsieur Martin”. Cela ne coûte rien mais l'effet produit est magique !

## Préparez votre équipe

L'intégration d'un nouveau salarié est un évènement important pour une startup. Prévenez vos équipes de la date d'arrivée d'une nouvelle personne. Expliquez-leur ses objectifs, d'où elle vient et comment elle va interagir avec eux. Cela les implique dans le process d'intégration et leur évitera surtout de se retrouver face à une nouvelle personne sans savoir qui elle est !

33

## Fixez-vous des objectifs d'*onboarding*

Lors de notre premier jour dans une entreprise, nous sommes forcément stressés. L'un des objectifs d'une intégration réussie est de réduire ce stress, pour que votre nouvel employé révèle son potentiel le plus vite possible ! C'est pendant ces premiers jours que votre marque employeur passe de la théorie à la réalité. Fixez-vous des objectifs d'*onboarding* pour vos nouveaux salariés :

- qu'ils disent à leurs amis que ce 1<sup>er</sup> jour était génial ;
- qu'ils se sentent à l'aise en une semaine ;
- aucun ne doit envisager de partir en période d'essai (50 % des embauchés ont pensé partir au moins une fois pendant leur période d'essai).

### **Suivez le nouveau salarié tout au long de sa période d'essai**

Ne lâchez pas votre employé dans la nature, suivez-le et faites des points d'étape tout au long de sa période d'essai. Lorsqu'il intègre une entreprise, un salarié veut se sentir écouté et avoir des réponses à ses interrogations. Pendant ces points, abordez son état d'esprit, sa connaissance de l'entreprise, sa compréhension de ses objectifs. Ces réunions formelles ou informelles vous permettront aussi de vérifier rapidement si vous avez recruté la bonne personne !

“ L'intégration d'un nouveau salarié est un événement important pour une startup ”

34

### L'étape de trop mais parfois nécessaire : se séparer de quelqu'un...

“La vie de l'entrepreneur est un parcours semé d'embauches”. Lapsus ou expérience vécue, cette phrase illustre parfaitement l'importance d'un bon process de recrutement. Si c'est votre équipe qui fera le succès de votre produit, attention aux mauvais recrutements, ils peuvent vous coûter cher, en plus de quelques nuits de sommeil. L'erreur de casting peut vite vous amener à envisager ce pour quoi personne n'est fait : virer quelqu'un. Voici quelques conseils pour se séparer d'un employé ou d'un stagiaire pendant son contrat ou sa période d'essai.

#### **Soyez professionnel**

Une entreprise reste une affaire de relations humaines, et virer quelqu'un est traumatisant pour tout le monde. Vous, l'équipe et la personne licenciée. Remettez cela sur un plan purement professionnel, une relation entre l'entreprise et un de ses salariés.

#### **Soyez factuel**

Il n'y a rien de pire qu'une vague raison de licenciement pour que les choses empirent. Donnez des raisons concrètes : non-atteinte des résultats, erreurs répétées, mauvaise entente. Évitez les phrases type “j'ai entendu que”, “il semblerait”. Préférez les affirmations : “les objectifs ne sont pas atteints”, “l'ambiance s'est détériorée”...

## Prenez votre décision rapidement et soyez bref

Lorsque vous avez repéré un problème évident avec un employé, vous devez mettre la machine en route pour le remettre ou le licencier. Plus vous prendrez la décision rapidement, moins cher cela coûtera à votre entreprise (voir encadré "Combien coûte un mauvais recrutement").

## Respectez les formes

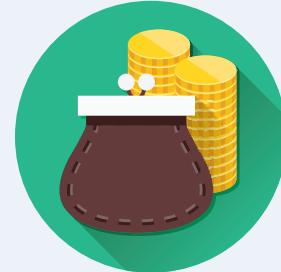
Un licenciement suit une procédure extrêmement précise. Il vaut mieux perdre un peu de temps avec un avocat, pour bien comprendre tous les enjeux de ces procédures, que perdre encore plus d'argent à manquer des étapes. La personne que vous licencierez sera, elle, parfaitement au courant des process à suivre !

## Communiquez en interne

Ne cherchez pas à dissimuler des informations, soyez honnête mais ferme. Parlez-en simplement ; s'il le faut, organisez un petit-déjeuner où vous annoncerez et expliquerez cette décision à votre équipe. Après des jours, voire des semaines de mauvaise ambiance, c'est souvent l'occasion de remettre vos collaborateurs et de passer à autre chose.

## Comprendre la raison de cet échec

Une fois que ce douloureux moment est passé, il faut absolument vous poser les bonnes questions : pourquoi en est-on arrivé là ? Que faut-il faire pour ne pas recommencer ? Mauvaise définition de poste, mauvaise adéquation du candidat au poste de l'entreprise, mauvais process de recrutement...



35

## Combien coûte un mauvais recrutement ?

**ENTRE 20 000 ET 500 000 €.**

Ils se répartissent de la façon suivante :

- **Coûts de recrutement :** annonces, temps des équipes RH.
- **Coûts de formation :** temps d'adaptation au poste et à l'entreprise.
- **Salaire global de l'employé :** salaire, frais de bureaux...
- **Coût de désorganisation dans l'entreprise :** perte de motivation des autres salariés, temps perdu par les bons pour rattraper le travail en retard.
- **Projets avortés, opportunités non saisies :** pour un commercial par exemple, les ventes non réalisées.
- **Indemnités de départ.**

# Mettez au point votre produit ou votre offre de services

Et n'oubliez pas qu'il ne faut surtout pas attendre que tout soit parfait pour vous lancer...



L'idée c'est votre bébé. Vous l'avez conçue, pensée, développée... dans votre esprit. Il est maintenant grand temps de la rendre tangible, de développer le site internet, de lancer votre nouveau produit, de faire vos premières prestations de service ou d'ouvrir la boutique dont vous avez toujours rêvé. C'est l'heure du choc. De la dure confrontation à la réalité qui se fait dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Deux mots d'ordre : efficacité et rapidité ! Attention, de nombreux pièges attendent ceux qui lancent leur offre sur le marché. Voici quelques conseils et techniques pour créer le meilleur prototype possible (et ce même dans des prestations de service) !

36

Au-delà de votre "projet" :  
votre offre concrète

Pour rentrer en mode "réalité", faites cette chose simple mais terriblement efficace : ne travaillez plus sur un projet, travaillez sur une offre. Vous incluez alors de vrais utilisateurs ou clients, qui ont de vrais problèmes et de vraies attentes.

“ Si vous n'avez pas honte de votre produit quand vous le lancez, c'est que vous l'avez lancé trop tard”

Reid Hoffman,  
co-fondateur de LinkedIn

”

# MVP & Lean & CustDev: quid ?

## Qu'est-ce que les startups nous apprennent ?

Nous avons tous des grandes idées, des grands plans et des grandes ambitions. Les coûts de développement d'un premier produit nous rappellent la dure réalité ! Aïe, il va coûter plus cher que prévu (rappelez-vous, cela coûtera toujours plus cher que prévu...). Votre premier exercice de réalité sera de réduire les coûts au maximum pour créer ce premier produit. Pour cela, vous devez construire votre MVP : le Minimum Viable Product, le plus petit produit viable en français. Un produit dénué d'options superflues qui permettra à vos utilisateurs de comprendre immédiatement votre valeur ajoutée et d'y adhérer... ou pas. Car pensez au pire. Imaginez que vous vous soyez trompé sur la formulation du problème et que votre produit minimum ne rencontre pas sa cible, est-ce qu'avoir limité les dépenses n'est pas une bonne nouvelle ?

Lorsque AirBnB s'est lancé, il n'y avait pas de carte, de géolocalisation ou même de commentaires, il n'y avait guère qu'un listing de quelques endroits où dormir. L'objectif de Brian Chesky, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk, ses fondateurs, était de voir si des personnes étaient prêtes à louer un appartement de particuliers pendant les vacances d'un côté et si de l'autre côté des particuliers étaient prêts à louer le leur. C'est tout, c'est aussi simple que cela. Les fonctionnalités qui sont apparues ensuite ont permis d'améliorer l'expérience utilisateur. Mais au lancement, l'objectif était de permettre à un particulier de louer

un appartement ou une maison. Pas plus. Le second avantage du Minimum Viable Product est que vos nouveaux utilisateurs comprendront très rapidement l'intérêt de votre offre. Voici quelques conseils pour construire son MVP en appliquant l'esprit du Lean Management.

### Soyez pragmatiques

Posez-vous les bonnes questions. Quelle expérience utilisateur unique est-ce que vous souhaitez mettre en avant dans votre offre ? Séparez les éléments essentiels de votre produit des éléments périphériques. Posez-vous la question : « si j'étais contraint de ne garder qu'une seule fonctionnalité, qu'un seul avantage, laquelle ou lequel choisirais-je ? »

37

### Fixez-vous une date limite, la fameuse “deadline”

Pour développer un nouveau concept ou même une nouvelle fonctionnalité, de nombreux entrepreneurs se fixent un temps de développement et un temps de promotion : une semaine pour développer, une semaine pour tester si cela fonctionne. Si à l'issue de ces deux semaines, le taux de transformation, l'activité ou le nombre d'utilisateurs permet de montrer que vous adressez correctement le problème, alors vous pouvez continuer. Sinon, modifiez votre offre unique.

## Demandez des feedbacks

L'itération est le propre de l'entrepreneur : essayer, modifier, demander, modifier, continuer. Votre entreprise se construit sur le mode du développement par à-coups. Les cycles de développement étant très courts, cela permet aux jeunes entreprises de ne pas avoir peur de faire des erreurs car elles pourront modifier presque immédiatement cette erreur.

## Apprenez

Toutes les erreurs et tous les succès sont des sources d'apprentissage. Le propre de la technique de Lean Development est de faire évoluer l'ensemble de l'entreprise grâce à ces erreurs. N'oubliez pas qu'on ne vous reprochera jamais de vous être trompés, mais on vous reprochera de vous tromper deux fois.

# Outils intéressants et tactiques de MVP

Sauf si vous voulez lancer un nouveau type d'usine nucléaire, vous pouvez lancer votre projet en quelques semaines. Rappelez-vous que l'objectif est de lancer le produit qui vous permettra de valider qu'il y a une audience prête à payer ! Voici quelques techniques pour lancer votre plus petit produit viable au moindre coût - Internet étant souvent une façon économique de tester des choses :

### Créez une vidéo

Une vidéo d'1 minute à 1 minute 30 vous permettra de détailler votre offre simplement et de façon efficace. Vous n'êtes pas obligé de payer un ami qui fait de la vidéo ou une boîte professionnelle, vous pouvez créer un design avec Balsamiq ou Axure et réaliser un screencast avec Screenr, c'est tout aussi efficace !

### Faites une expérience “à la mode concierge”

Essayez de faire fi de toutes les contingences matérielles pour “tout faire à la main”. Le but du jeu est de voir si, en dépensant le moins de temps et d'argent possible, vous arrivez à rendre le service que vous proposez. Certes, cela sera difficile, pas efficace, chronophage pour vous et même très sûrement fastidieux et ennuyeux pour vous, mais au moins vous aurez pour la première fois répondu (ou pas, c'est tout l'intérêt du test) aux attentes de votre client type... et pourrez en prime avoir son feedback !

### Créez une page d'accueil

De nombreux sites ([instapage.com](http://instapage.com), [launchrock.com...](http://launchrock.com)) vous permettent de créer des pages d'accueil sans savoir coder. Cette page d'accueil est utile pour mesurer l'intérêt de vos cibles pour la solution que vous proposez. Soyez brefs et précis. Posez-leur la question, présentez votre solution en vidéo et proposez à vos visiteurs de laisser une adresse email ou un feedback pour connaître le lancement du produit.

## Commencez à créer de l'engagement

Il suffit de quelques minutes pour créer une page Facebook, un compte Twitter et envoyer vos premiers posts et tweets. Faites la promotion de vos pages auprès de votre réseau et demandez-lui de partager cette information. Éventuellement, créez une publicité ciblée vers des groupes réunissant vos potentiels utilisateurs. Une autre technique est de créer un questionnaire très court vous donnant des feedbacks très importants sur vos idées, et permettant de créer du trafic entrant vers votre landing page.

## Créez une campagne Adwords

Consacrez un premier budget pour attirer votre cible sur votre page d'accueil. Montrez la vidéo que vous avez réalisée et n'oubliez pas de mettre un formulaire d'inscription pour suivre l'évolution de votre produit ! Cette page d'accueil valide votre proposition de valeur et éventuellement vos tarifs !

## Suivez votre fréquentation avec Google Analytics

Ayez tout de suite le réflexe statistiques. Rappelez-vous que l'entrepreneur ne laisse rien au hasard, il mesure, vérifie et corrige. Mesurez également le nombre de visites sur votre page, afin de mesurer le taux de transformation des visiteurs : ratio d'inscriptions, nombre de personnes qui vous suivent sur les réseaux sociaux...

Ces méthodes ne sont pas réservées aux entrepreneurs qui veulent se développer sur Internet ! Que ce soient des clients virtuels ou des clients réels, 100 % de votre cible est sur Internet. Même si vous construisez un nouveau flacon de parfum, une nouvelle pompe hydraulique ou un nouveau concept de magasin, vous pouvez valider votre proposition de valeur grâce à ces cinq étapes.



Outils utiles pour construire cette première offre "MVP"

- ↗ **Acheter un nom de domaine :** OVH, Gandi.
- ↗ **Acheter une marque :** INPI.
- ↗ **Designer votre site :** Balsamiq et Axure.
- ↗ **Réaliser un screencast :** Screenr.
- ↗ **Landing page :** Launchrock, Instapage, Kameleoon.
- ↗ **Questionnaires et enquêtes :** Google Form, SurveyMonkey.
- ↗ **Newsletter :** Mailchimp.
- ↗ **Créer un compte Twitter et une page Facebook.**
- ↗ **Créer une campagne AdWords ou Facebook avec des réductions !**

# La meilleure tactique pour développer votre produit : posez des questions !

Certes votre produit est génial, vous êtes passionné et vous en êtes un des 1<sup>ers</sup> utilisateurs. N'oubliez pas que celui qui doit être au centre de vos attentions, c'est votre utilisateur, celui qui paie. C'est également lui qui vous donnera les meilleurs feedbacks pour votre produit. Par ailleurs, n'oubliez pas que c'est le premier porte-parole de votre produit ! S'il se sent impliqué dans la construction du produit, il sera plus à même de l'utiliser et d'en parler.

Mais attention ! L'objectif n'est pas de lui donner tout ce qu'il veut. Souvenez-vous de cette phrase de Ford : « si on avait demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils auraient demandé des chevaux plus rapides ». Sachez jongler entre ses demandes et votre vision du produit. Il faut apprendre à dire non. Vous restez le seul décideur de l'évolution de votre produit et devez confronter les demandes de vos utilisateurs avec votre vision. Dire oui à chaque demande c'est courir le risque de perdre l'esprit de votre produit, et de dériver sur un océan de fonctionnalités non cohérentes les unes avec les autres !

## Cherchez les problèmes

Ne demandez jamais à votre utilisateur les nouvelles fonctionnalités qu'il aimerait trouver sur votre produit (ou sinon embauchez-le pour devenir responsable du développement) ! Concentrez-vous sur les problèmes qu'il rencontre. Quand il vous dit « ce serait chouette que le packaging ait un grip », reposez-lui la question « pourquoi aimerais-tu qu'il ait un grip », il vous expliquera alors son problème ;

à vous de trouver la meilleure solution. Peut-être qu'une forme différente, plus facile à saisir sera une meilleure solution qu'un grip, trop agressif. Voici quelques questions à poser à vos utilisateurs :

- Quel problème rencontrez-vous avec...
- Pourquoi est-ce difficile ?
- Quelles solutions avez-vous déjà trouvées ?
- Pourquoi ne vous satisfont-elles pas ?
- Que faites-vous aujourd'hui pour contourner ce problème ?

## La majorité a (presque) raison

Si un utilisateur vous rapporte un problème, ne mettez pas toute votre entreprise en route pour résoudre son problème. Le problème d'une personne n'est pas le problème du groupe. Notez-le et attendez qu'il réapparaisse. Si plusieurs personnes rencontrent le même problème, alors peut-être qu'il y a quelque chose à faire. Si une personne voulait supprimer ses tweets, Twitter n'aurait pas développé cette fonctionnalité. Lorsque des centaines de personnes ont rapporté qu'elles aimeraient supprimer certains tweets, Twitter a développé cette fonctionnalité. Et pourtant, vous ne pouvez toujours pas modifier un de vos tweets. Deux raisons pour cela : peut-être n'est-ce pas là un problème rencontré par beaucoup d'utilisateurs, ou peut-être que Twitter ne veut tout simplement pas développer cette fonctionnalité. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, on se débrouille très bien avec la seule fonctionnalité suppression.

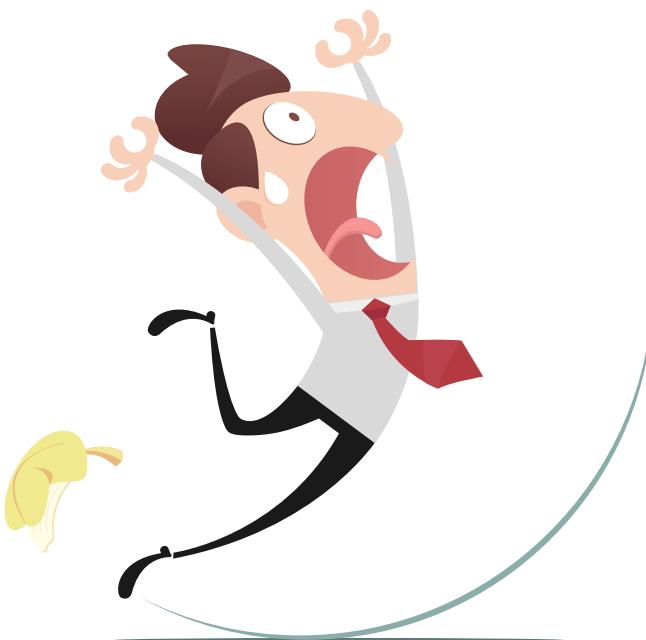
# Les erreurs classiques... et comment les éviter !

## Aller trop vite

Réfléchissez avant de développer : OK votre idée est géniale, votre concept va cartonner. Mais avant de vous lancer dans le développement, si vous vous étiez trompé ? Si seulement vous aviez manqué quelque chose d'évident ? Notre conseil avant de sauter : choisissez 10 personnes et posez leur les bonnes questions !

## S'éparpiller

Si vous deviez n'en choisir qu'une : votre nouveau concept répond à un seul problème. Vous savez là où vous voulez l'emmener mais vous êtes le seul ! Ne perdez pas vos premiers utilisateurs, ils n'ont pas autant creusé le problème que vous ! Concentrez-vous sur la fonctionnalité clé qui permet à votre produit de résoudre un problème. Aidez vos premiers utilisateurs en leur apportant une solution simple !



## Ne soyez pas sexy à tout prix

Séparez le design entre l'expérience utilisateur et le graphisme. Si la valeur unique de votre offre n'est pas la couleur, vous devez mettre toute votre énergie dans une expérience utilisateur parfaite. Nous voulons tous avoir le plus beau produit, quelque chose de parfait, de magique, ne serait-ce que pour nos amis qui nous voient travailler dur depuis des mois. Et pourtant un produit sexy n'est pas LA condition du succès. Un produit qui rencontre le succès c'est un produit qui résout un problème de façon efficace. Le fond avant la forme. N'oubliez pas que c'est une première version, vous aurez tout le temps de l'améliorer. L'inverse est beaucoup moins facile !

41



“

Dans de nombreux cas, l'important pour les entrepreneurs est d'être en prise directe avec leurs futurs clients : ce sont eux qui ont les idées, les besoins, et connaissent le mieux leur façon d'acheter... Plutôt que de se bloquer sur des prévisions financières, sortez le nez de chez vous, et allez rencontrer ceux qui seront demain vos clients !

# Trouver des clients : vive la prospection !

Vous avez certainement déjà entendu cet adage : “l’entrepreneur est le premier vendeur dans son entreprise”. D’après notre expérience et toutes celles des entrepreneurs (qui ont réussi) que nous avons pu croiser, il se révèle vrai pour trois raisons au moins :

- Chronologiquement, l’entrepreneur est celui qui va, pour la première fois dans l’histoire de la jeune société, “convaincre” quelqu’un de lui faire confiance.
- Il doit montrer la voie - même lorsque l’entreprise a grandi et qu’il lui est possible de se reposer sur un ou des commerciaux - et donc toujours être “le premier vendeur”. Après tout, c’est son entreprise, et les clients sont forcément plus susceptibles d’être convaincus par “le patron”.
- Il est bien souvent en représentation en dehors de l’entreprise, et donc à la rencontre de potentiels clients. Il joue alors le rôle de rabatteur vers d’autres personnes, mais dans de nombreux cas, il est le premier contact avec les prospects…

Sauf que voilà : beaucoup d’entre vous pensent “ne pas être commercial” ou en tout cas “ne pas être un bon commercial”. Alors, est-ce que c’est bloquant ?

En réalité, non, pas vraiment : vous allez vous faire violence, essayer de décrocher un peu votre téléphone, tester quelques appels, envois d’emails, tentatives d’approche sur les réseaux sociaux… et vous y

prendrez goût. C’est vital pour la réussite de votre entreprise que vous soyez très tôt en mesure de générer les premières ventes. Sans elles, pas de clients, pas de chiffre d’affaires et pas d’avenir non plus pour votre entreprise, quand bien même vous levez de l’argent pour tenir quelque temps de plus…



## À retenir

- Vous n’échapperez pas, au moins dans les premiers temps de votre entreprise, au fait de “faire du commercial” ;
- Ne vous affolez pas, c’est largement à votre portée : la réussite d’un bon commercial est basée sur le bon sens, l’empathie, le sourire, la ténacité et la rigueur pour relancer sans cesse vos contacts !
- Vous y prendrez même du plaisir lorsque les premières ventes seront réalisées :) .

## Comment trouver ses premiers clients (et pourquoi ils comptent double)

Votre entreprise n'est peut-être même pas créée officiellement qu'il vous faut déjà, tout de suite, vous mettre en quête de vos premiers clients. Ce sont en effet eux qui vont donner le rythme de la croissance de votre entreprise, et même plus.

En effet, ces fameux premiers clients (voire LE premier client si vous êtes sur du B2B, par exemple du service ou du conseil aux entreprises) vous permettent plusieurs choses.

Tout d'abord, ils vous aident à roder votre offre et à mieux comprendre ce qu'ils attendent. Plutôt que de faire tourner votre cerveau à vide pour réfléchir à la meilleure offre possible, vous êtes directement dans le feu de l'action, au contact de leurs besoins précis, avec les blocages éventuels venus du terrain. C'est sans doute la meilleure étude de marché possible et imaginable !

Ensuite, ils vont vous servir de référence. Évidemment, cela veut dire que les premiers clients doivent être satisfaits (sinon, de toute manière, vous avez un souci avec votre offre, vos compétences ou celles de votre équipe). Mais en partant du principe que c'est le cas, vous avez là de quoi rassurer tous vos autres contacts : votre offre a déjà intéressé d'autres clients, leur risque à travailler avec vous est donc faible et ils n'ont pas à hésiter à vous faire confiance. Avoir des premiers clients et s'en servir est une excellente façon de montrer que l'on est une "vraie entreprise" et non plus un "projet non tangible"...

Enfin, et ce n'est pas négligeable, avoir des premiers clients vous donne l'envie d'en avoir d'autres et est source de motivation pour vous et pour le reste de votre équipe : c'est finalement la récompense ultime de l'entrepreneur, qui voit ainsi se développer son chiffre d'affaires. C'est dès lors un cycle vertueux qui se met en place, avec un peu d'argent qui rentre, de nouvelles références, de nouveaux contacts, la possibilité de gagner en expérience... Ce sont vraiment les premières ventes les plus dures à générer (sauf si vous avez épuisé amis et famille dès le départ - nous parlons là des "vraies" premières ventes, à des personnes qui n'ont pas de relations de proximité avec vous).

43

“ Personne n'a envie d'être le premier client d'un restaurant, d'un coiffeur, d'une entreprise... ”

# Quelques tactiques concrètes "qui marchent" pour trouver ses premiers clients

Vous êtes maintenant prêt(e) à mettre le bleu de chauffe et à décrocher votre téléphone ? Parfait ! Mais encore faut-il savoir dans quelle direction creuser et quelle tactique utiliser... C'est ce que l'on vous dévoile dans les conseils et astuces qui suivent !

## Faire appel à son réseau

C'est probablement par-là que commencent tous les entrepreneurs : demander autour d'eux si quelqu'un est intéressé par les offres qu'ils proposent ou si quelqu'un a des contacts utiles. C'est là la force du réseau : on connaît tous quelqu'un qui connaît quelqu'un qui pourrait avoir besoin des services ou produits d'une entreprise. Contacts amicaux, famille, anciens collègues, anciens camarades d'études... prenez le temps de passer en revue votre liste de contacts et de regarder comment vous appuyer sur les gens qui vous connaissent déjà. Outre le gain de temps, la force d'une recommandation ou d'une introduction personnelle est très appréciable dans le cadre d'une approche commerciale !

## Copier les concurrents et entreprises établies

À moins d'être totalement et radicalement innovant, vous allez avoir des concurrents. Et ceux-ci ont sûrement un site sur lequel

ils parlent de leurs clients, ou en tout cas donnent des informations qui vous permettent de comprendre qui sont leurs clients. Servez-vous de ces informations pour prioriser certaines de vos cibles... Les concurrents des clients de vos concurrents peuvent être vos clients ! Oui, relisez cette dernière phrase plusieurs fois s'il le faut :).

Vous pouvez aussi apprendre beaucoup en regardant ce que ces concurrents font comme actions commerciales : appellent-ils par téléphone ? Envoient-ils des emails ? Font-ils du porte-à-porte ? Participant-ils à des événements ? Font-ils des flyers ? Ce qui marche pour eux a de grandes chances de marcher pour vous aussi...

## Les *cold calls* ou appels téléphoniques "à froid"

On rentre là dans le "dur" du commercial : l'appel téléphonique. C'est très simple à comprendre, marche depuis des décennies et continuera à marcher encore longtemps : il s'agit d'appeler des prospects par téléphone pour leur proposer vos services.

Vous avez des chances de vous faire raccrocher au nez 9 fois sur 10, mais plus vous appellerez de personnes, plus vos chances de décrocher des ventes augmenteront. Surtout que vous trouverez de mieux en mieux les mots qui marchent et qui répondent aux objections de vos interlocuteurs. Soyez persévérant et

prenez-le comme un jeu : c'est normal de perdre souvent pour gagner de temps à autre. Ne baissez donc pas les bras si quelqu'un vous dit qu'il n'est pas intéressé !

### L'approche sur les réseaux sociaux

LinkedIn, Viadeo, mais aussi d'autres réseaux sociaux plus sectoriels (métiers de la com', immobilier, transport, artisanat... pour ne citer qu'eux) ont bien grandi ces dernières années. Ils regroupent aujourd'hui un grand nombre de professionnels... et ont leur pendants "particuliers" avec les Facebook, Twitter ou autres Instagram, Vine, Snapchat... Il est possible ici pour les marques ou les entreprises de "targeter" des contacts précis (c'est-à-dire de les cibler en fonction de leur zone géographique, leur âge, leur profession, leurs intérêts) et d'engager la conversation avec eux. Faites bon usage de ces outils (et là encore, sachez encaisser les «NON» et l'absence de réponse...).

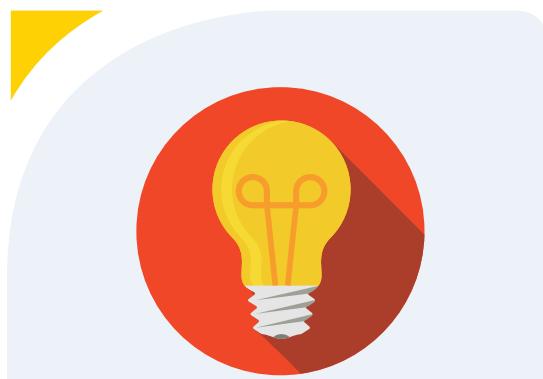
### Les événements physiques

À l'ère d'Internet, on a tendance à les oublier... mais ils sont encore bel et bien présents. Salons, conférences, meet-ups, ateliers, réunions de partage, formations : ils peuvent prendre mille formes différentes mais fonctionnent tous de la même manière, en rassemblant physiquement des personnes autour d'une thématique ou d'un centre d'intérêt particulier. Préparez vos cartes de visite et prenez votre courage à deux mains pour aller parler à des personnes que vous ne connaissez

pas, en mode "découverte". Il y a de grandes chances que vous rencontriez des prospects potentiels !

### L'emailing

Moins "abrupt" pour le commercial que l'appel téléphonique - puisque le refus ne se fait pas en face à face et qu'il n'y a pas la barrière de l'oral - l'emailing est également très efficace pour trouver des prospects...



Astuce de pros...

**IL EST PARFOIS NÉCESSAIRE "D'Y ALLER AU BLUFF".**

Votre service ou votre offre n'est pas totalement OK à 100% ? Vous êtes encore seul(e), sans équipe ? Vous n'avez pas de référence sur laquelle vous appuyer ?

Il ne faut surtout pas vous laisser abattre et abandonner avant même d'avoir livré bataille. Sans mentir, évidemment - cela se retournerait contre vous tôt ou tard - essayez d'enjoliver les choses ou de rester flou sur ce qui n'a pas besoin d'être trop mis en lumière. Montrez-vous plus beau ou plus gros que vous n'êtes en réalité, au moins pour avoir une chance de vous faire entendre. Soignez les petits détails (carte de visite, page web à jour, réseaux sociaux en belle forme, discours positif...) pour emporter la décision. Le but est de convaincre la personne en face de vous qu'elle a tout à gagner à travailler avec une jeune société : vous serez beaucoup plus à l'écoute, réactif, adapterez votre offre de manière personnalisée, vous êtes innovant... et sympa !

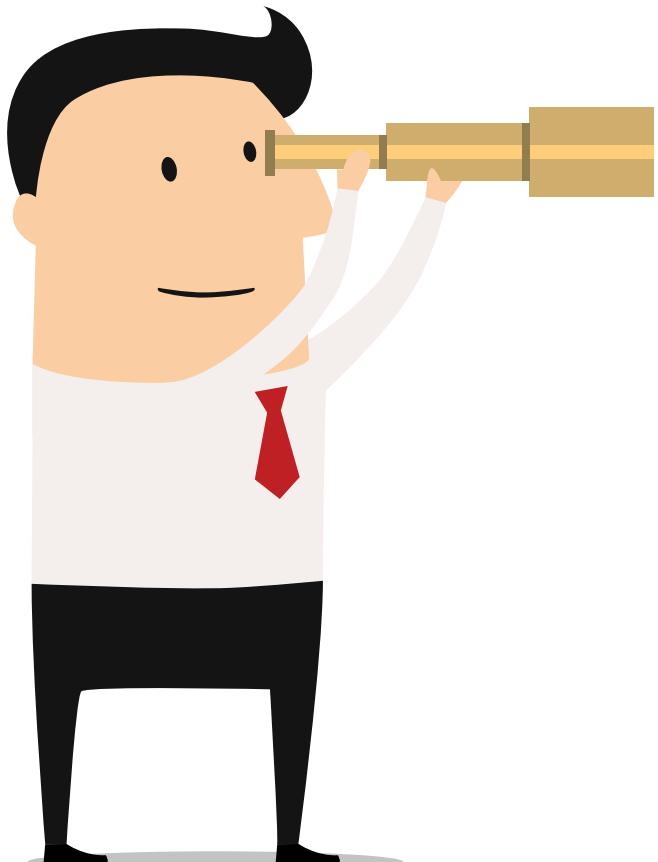
et donc potentiellement des clients. Et il permet de toucher bien plus de monde quantitativement que les appels téléphoniques, somme toute très chronophages. Il s'agit évidemment d'avoir des adresses emails de contacts avant de lancer la mécanique, mais cela peut constituer un très bon "premier pas" dans la relation, avant de basculer vers une discussion téléphonique ensuite, si la personne se montre intéressée.

### Le fait de tenir un blog...

Vous lancez votre entreprise ? Vous voulez attirer des clients à vous ? Rien de mieux qu'un blog pour vous valoriser et montrer que vous êtes un expert sur le sujet qui vous tient à cœur (surtout en B2B, dans la formation, le conseil ou le coaching, par exemple). Lancez vos contenus en ligne, prenez la parole, donnez votre avis ou vos bonnes pratiques : vous ne devriez pas tarder à recevoir des commentaires et des prises de contacts de personnes qui sont intéressées par ce que vous dites. La conversation lancée, à vous de la faire vivre (notamment sur les réseaux sociaux) et de transformer les contacts en opportunités commerciales !

### Acheter un peu de visibilité ?

À partir du moment où vous avez pignon sur rue (comprenez dès que vous avez un site, des bureaux ou un magasin, ou encore un numéro de téléphone ou un email actif), vous êtes joignable. Vous pouvez donc vous rendre un peu plus visible : annonces Google Adwords, présence dans un journal professionnel, distribution de tracts, affiches, présence dans les Pages Jaunes ou offres similaires... Par petites touches au début, pour comprendre ce qui marche et ce qui est rentable, ainsi que pour roder votre discours. Mais ce n'est pas à négliger : des centaines d'entreprises comptent sur la "pub" pour se montrer et récupérer du business !



## Pensez "process" : comprenez votre cycle de vente et bâtissez une "machine à vendre" !

Passées les premières ventes - qui auront un effet euphorisant sur vous et votre équipe, profitez-en - l'enjeu pour l'entrepreneur que vous êtes est de parvenir à reproduire ces ventes dans la durée et de développer le chiffre d'affaires, pour assurer à l'entreprise sa pérennité et sa croissance. Il faut donc chercher à industrialiser autant que possible le processus de vente et l'organisation commerciale. Ne pas le faire reviendrait à compter sur votre temps disponible pour prospection (qui sera forcément réduit lorsque vous rentrerez de nouvelles ventes) et sur la chance pour transformer les prospects en clients. Voici quelques pistes pour réduire le risque commercial et gagner en efficacité !

### Analysez votre cycle de vente

Le cycle de vente, c'est les étapes par lesquelles passent vos clients. Dans certains cas, il est très court : "le client entre dans la boutique, achète et ressort". Mais dans de nombreuses entreprises, il est un peu plus complexe, notamment en B2B. La décision peut prendre plusieurs mois, nécessiter plusieurs décideurs, être impactée par le timing dans l'année... Il est primordial pour vous de comprendre le (voire LES) cycle(s) de vente de votre secteur d'activité, pour être sûr d'opérer les bonnes choses au bon moment auprès de vos prospects.

Si vous ne le faites pas, vous risquez d'être trop pressant ou au contraire, de vous faire piquer des ventes par d'autres concurrents car vous n'étiez pas assez présent !

### Suivez vos chiffres de près

Ne travaillez pas à l'aveuglette : il est important que vous ayez en permanence une idée précise de ce qui se passe dans votre pipe commercial (c'est ainsi que l'on appelle l'ensemble de vos contacts commerciaux, quel que soit leur état de maturité). Par exemple, tous les vendredis, comptez combien de nouveaux prospects vous avez eus dans la semaine, combien

47



Un exemple de cycle de vente et de "pipe commercial".

L'idée est de pouvoir catégoriser vos prospects et de montrer leur avancée vers la signature d'une vente. Cela vous permet de mieux comprendre quelles actions entreprendre, mais aussi de voir si vous risquez d'avoir un creux commercial dans quelques semaines ou mois...

de propositions commerciales vous avez envoyées, quel CA a été signé, combien de propositions ont été perdues et pourquoi...

### **Apprenez à faire parler votre prospect...**

Si tout se passe correctement, vous devriez avoir quelques bons contacts et autant d'opportunités de transformer ces prospects en clients. Mais attention ! La règle d'or des commerciaux est plus de se taire et de faire parler leur "proie" que de se rassurer en déballant tout leur argumentaire commercial.

C'est ce que l'on appelle "passer par la phase de découverte". Il s'agit ici de poser des questions, de relancer par des questions et de conclure par des questions - et dans la mesure du possible, pas des questions auxquelles on peut répondre par OUI ou NON. Des questions ouvertes, qui vont vous permettre de comprendre qui est votre prospect, quelles sont ses attentes, ses besoins, ses problèmes... mais aussi comment se prend sa décision, s'il a déjà travaillé avec des concurrents à vous... Cela vous donnera des idées d'évolution de son marché et peut-être même des pistes de business pour vous...

Une bonne manière de procéder est de préparer vos entretiens avec soin, en cherchant des informations sur la personne, l'entreprise et son marché, lorsque cela est possible. Et dans tous les cas, d'avoir un guide d'entretien avec toutes les questions que vous devez poser. Vous mettrez à jour ce document, le petit livre rouge de la vente,

au fur et à mesure de vos rendez-vous, pour être sûr de ne rien oublier et de ne pas passer trop vite sur la phase de découverte. Et souvenez-vous : en rendez-vous commercial, plus vous parlez, moins vous marquez des points !

### **...et à répondre à ses objections !**

Alors, oui, le commercial est bien fait : il a deux fois plus d'oreilles que de bouche... et ce pour une bonne raison : il doit évidemment écouter avant de parler. Et dans la phase où il parle, il y a un enjeu fort : entendre les objections du prospect et y répondre. Celles-ci sont à comprendre avec un peu d'expérience mais elles sont toutes valables, même celles qui vous semblent les plus naïves ou les plus ennuyeuses : elles appuient justement là où ça fait mal.



“

Les chiffres ne vous mentent pas : ils sont objectifs et en cela, ce sont vos meilleurs amis. Et comme on dit : quelque chose que l'on ne mesure pas n'a aucune chance de s'améliorer. Soyez donc franc avec vous-même et forcez-vous à compter le nombre de vos contacts.

”

Ayez une liste de toutes les objections qui vous ont été faites et tâchez de comprendre, d'une part, si elles sont justifiées et d'autre part, quelle est la meilleure réponse pour rassurer le client. Nul besoin de mentir ou de vous sentir attaqué : recevoir des objections prouve que le prospect est intéressé... Rien de pire en effet qu'un contact qui n'a aucune question ou remarque suite à votre proposition ! Soyez donc positif, ouvert, franc, et si vous ne savez pas (ce qui est légitime et peut tout à fait arriver), pas de panique ! Vous pouvez très bien revenir plus tard vers votre prospect. En le remerciant de vous avoir posé la question !



### Conseil de pros : ne lâchez rien !

Vendre est très dur et demande beaucoup, beaucoup de persévérance. On dit parfois qu'il faut 7 « NON » avant d'avoir un « OUI » : préparez-vous donc à rappeler sans relâche jusqu'à provoquer le « NON » chez votre interlocuteur : au moins vous aurez une réponse claire et franche !

49

## Quels outils pour l'entrepreneur-vendeur ?

Vos premiers contacts se sont bien passés ? Vous souhaitez accélérer un peu votre prospection commerciale ? C'est que vous êtes maintenant bien lancé dans votre démarche entrepreneuriale. Il est temps de faire le tour des outils qui peuvent vous aider au quotidien à dépenser votre temps, votre talent et votre énergie dans ce qui compte vraiment, tout en préparant la croissance et en anticipant sur l'arrivée, peut-être, de commerciaux. Petit tour d'horizon de la panoplie parfaite de l'entrepreneur-vendeur !

---

### **Un outil de gestion simple et efficace pour gérer vos devis, bons de commande et facturations**

---

Toutes les actions du commercial sont tournées vers un seul, unique et suprême but : générer du chiffre d'affaires. Mais qui dit générer du chiffre veut dire, avant cela, faire une facture - donc des devis - et suivre un peu comment tout cela évolue... C'est le rôle de votre logiciel de comptabilité et facturation, qui doit être accessible de partout



“

Bien choisir un logiciel “facturation - compta” est important. Nous avons évidemment un faible pour QuickBooks mais clairement, nous ne sommes pas totalement objectifs :) Il est vrai qu’avec son accès “Cloud” et mobile, son ergonomie moderne et élégante, la connexion automatique à vos comptes bancaires, les outils de suivi de trésorerie et de reporting et toute la gestion de la chaîne “devis - bons de commande - factures - relances”... il a de quoi donner envie aux entrepreneurs !! Et en plus vous pouvez le tester gratuitement et sans engagement !

”

(en mode Cloud / SaaS évidemment), simple à utiliser, collaboratif... Mettez-en un en place dès le début de votre aventure entrepreneuriale !

### **CRM - Customer Relationship Management ou gestionnaire de contacts clients**

Passé la barre des 10 ou 15 contacts commerciaux, il y a fort à parier que vous ne saurez pas vous souvenir de tête de ce que vous avez dit, à qui et quelles sont les actions à suivre. Alors, si vous pouvez tout

à fait tenir un petit calepin ou même un simple Excel avec vos prochaines actions, ce serait dommage de se passer d'un CRM (même très simple, si, si, ça existe). Particulièrement utile si vous êtes plusieurs à faire du commercial, celui-ci vous permettra de centraliser vos contacts, garder un historique des échanges et surtout, avec une gestion de tâches efficace, de ne jamais oublier de revenir en temps et en heure vers vos prospects...

### **Présence sur Internet : site web & réseaux sociaux**

Difficile aujourd’hui de ne pas avoir une présence web : même dans les business les plus traditionnels ou les plus B2B, vos interlocuteurs chercheront à en savoir plus sur vous et sur votre entreprise avant de vous rencontrer... ou au moment de parler de vous avec ceux qui peuvent prendre la décision d’achat.

Ayez à minima une page web accessible, avec un bon nom de domaine, des contacts apparents simples à trouver (email, téléphone, adresse physique ou formulaire de contact par exemple) mais aussi des pages “réseaux sociaux” à jour, avec une belle photo. Un bon test à faire : lancez une recherche sur votre nom ou celui de votre entreprise... Êtes-vous satisfait des cinq premiers liens ?

### **Cartes de visites**

Pour finir avec la vente, n’oubliez surtout, surtout pas ce petit truc pas très innovant : la carte de visite. Ayez-en toujours sur vous, en toutes circonstances. Vous ne savez

vraiment pas quand vous allez rencontrer un contact utile pour votre business, et la carte de visite est une très bonne accroche pour commencer les discussions et rentrer en mode "commercial". Il existe plein de solutions simples en ligne, à partir de quelques euros et sans aucune connaissance technique ou graphique. Ne perdez pas de temps : si vous n'en avez pas encore, rendez-vous tout de suite sur Google pour en commander 100 ou 200 ! Vite !



À lire !

Trois ouvrages (dont deux en anglais) plaisent beaucoup à nos entrepreneurs et font office de classiques de la vente... Pensez à les parcourir lors de vos prochains voyages en train, en vacances ou comme livres de chevets !

- *How to sell anything to anybody*, par Joe Girard, ou comment apprendre plein de ficelles commerciales d'un vieux briscard qui a le record mondial de vente de voitures...
- *Le petit livre rouge de la vente*, de Jeffrey Gitomer, un recueil très complet et motivant sur la vente.
- *Predictable Revenue*, de Aaron Ross, ou comment mettre en place une vraie "machine à vendre" en B2B.

# Business-model : la vision panoramique de votre entreprise !



**Souvent, il y a l'idée. Puis, la réalisation de l'idée. Et puis — souvent trop tard — se pose la question du business-model, ou modèle économique en français, pour la manière dont l'entrepreneur va “gagner de l'argent de manière pérenne avec son entreprise”. Sacro-sainte interrogation pouvant entraîner alors quelques sueurs froides ! C'est pourquoi il est primordial pour les entrepreneurs de parvenir, très tôt, à envisager et à modéliser la manière dont ils équilibreront dépenses et recettes. Cela afin de dégager des flux de trésorerie, de faire des bénéfices, et de pérenniser leur société.**

52

## C'est quoi, un business-model ?

“Business-model” fait partie de ces anglicismes que certains adorent et que d'autres redoutent. Commençons par comprendre exactement ce qui se cache derrière ce “mot valise”. Le business-model, ou modèle économique en français, est la mécanique précise qui définit l'ensemble des flux financiers de votre entreprise.

Attention, ne confondez pas business-model et business-plan ! Le business-plan, abordé dans le chapitre suivant, est l'ensemble des éléments qui vont permettre à une personne extérieure au

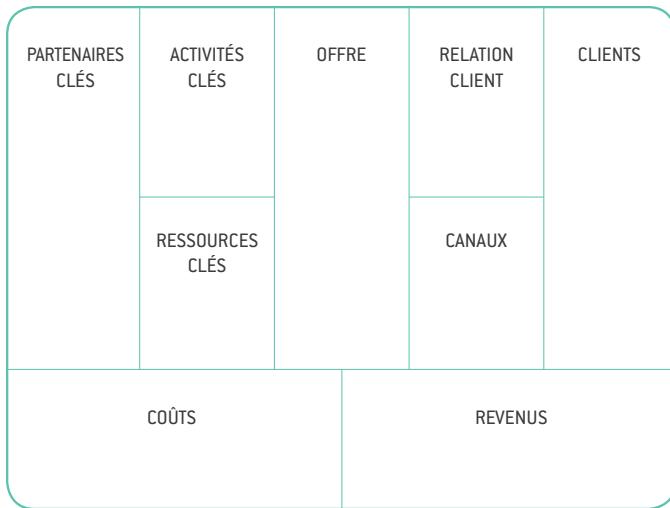
projet de comprendre celui-ci dans le détail : stratégie, plan d'actions, projections financières... C'est la version opérationnelle de votre business-model.

Le business-model est quant à lui la pierre angulaire de toutes vos recherches et de tous vos efforts. Il synthétise votre offre de valeur et l'ensemble des éléments qui contribuent à créer et à rendre durable cette offre de valeur : clients, partenaires, moyens de distribution, procédés de production du service ou du produit, types de revenus, zones de coûts...

# Business-model generation : le canvas (et quelques autres)

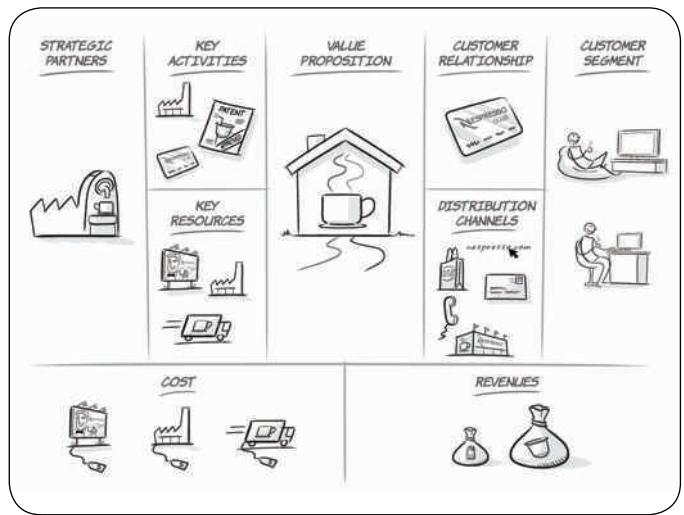
Souvenez-vous d'une chose : si la question est bien posée, la réponse est immédiate ! Dans le cas du business-model c'est exactement cela. Et il existe même un business-model qui est fait pour ça. C'est le business-model "Canvas". Il sert de référence à des milliers d'entrepreneurs dans le monde. L'avantage de ce canvas ? Sa simplicité vous permettra de n'oublier aucun élément important, tout en construisant votre discours pas à pas !

Mis au point par Alexander Osterwalder, il a été utilisé à de multiples reprises pour aider les entrepreneurs à se poser les bonnes questions. Il se présente de la manière suivante :



*Modèle sous licence Creative Commons*

Adapté à des activités que l'on connaît bien, par exemple une célèbre marque de dosettes de cafés, cela pourrait donner quelque chose comme ça :



## Voici comment se lit ce canvas :

Mon entreprise propose "du bon café, à la maison ou en entreprise, avec la qualité expresso, facilement". Les clients peuvent se procurer les produits en magasin, en vente à distance ou sur Internet. Nous avons besoin de gérer la production, la logistique, notre club de membres et de protéger nos inventions. Nous avons pour principaux partenaires les producteurs de café.

Nos coûts sont principalement la publicité, la production et la logistique. Nous gagnons de l'argent en vendant des machines (un peu) et des dosettes (beaucoup !).

## Quelles sont les 9 “cases” qui vont définir votre business-model ?

### • Proposition de valeur

Commencez par-là ! Synthétisez en quelques mots les produits ou les services que vous développez.

### • Ressources

Listez et explicitez ici l'ensemble des ressources dont vous avez besoin pour créer et délivrer votre proposition de valeur : infrastructures, matériel, compétences...

### • Activités clés

Répertoriez l'ensemble des activités que vous aurez besoin d'accomplir pour créer votre proposition de valeur : logistique, production, construction, développement...

### • Partenaires clés

Quels sont les partenaires qui vont vous aider à faire décoller votre business-model ? Pour être efficace, vous ne pourrez peut-être pas intervenir sur toutes les activités clés dont vous avez besoin pour grandir ; vous allez alors devoir conclure des partenariats pour avancer plus vite.

### • Relations clients

Indiquez quel type de relation client vous voulez développer avec vos utilisateurs. Voulez-vous être proche d'eux ou plus distants ? Se positionner sur le sujet dès le départ, c'est s'épargner quelques maux de tête plus tard.

### • Segments de clients

Qui sont vos clients ? Indiquez ici toutes les personnes qui vont bénéficier de la valeur que vous créez. Vous pouvez par exemple lister les clients payants et les simples utilisateurs.

### • Flux de revenus

Comment, quand et dans quelles conditions vos clients vont-ils payer la valeur que vous délivrez ? C'est bien souvent à ce niveau que l'entrepreneur se doit d'être créatif. Mais attention, un changement dans la façon dont vous allez faire payer la valeur créée peut impacter vos clients et changer votre cible.

### • Canaux de distribution

Qui va acheminer vos produits ? Listez tous les canaux que vous utiliserez pour distribuer votre proposition de valeur à votre cible.

### • Structure de coûts

Une fois que vous maîtriserez tous les éléments précédents de votre modèle, vous pourrez facilement identifier les coûts dont vous devrez vous acquitter pour créer, délivrer et faire payer votre proposition de valeur unique à vos clients.



“

Utilisez aussi la réflexion “business-model” à propos de la manière dont fonctionnent vos concurrents : cela vous permettra non seulement de mieux les connaître, mais aussi et surtout de voir comment vous vous en différenciez (ou pas), vous aidant par-là à mieux mettre en avant vos avantages et vos bénéfices !

”



55

A graphic element consisting of a red circle containing a white brain. The brain is depicted with various folds and highlights. Small white stars are scattered around the circle, some pointing towards the brain and others floating nearby.

**À retenir !**

Les entreprises qui réussissent sont souvent celles qui innoveront dans plusieurs domaines. Ce canvas vous permet de voir immédiatement dans quelles cases vous pourriez innover, par exemple en vous forçant à “changer” le contenu d’une des cases (en passant d’une distribution physique à un site e-commerce par exemple). N’hésitez pas à user et à abuser de cet outil ! Celui-ci sert autant aux entrepreneurs débutants qu’aux patrons de grands groupes internationaux — qui eux débutteront beaucoup moins !

# Changer votre business-model en cours de route, c'est possible ?

Oui. Et pour un entrepreneur, cela arrive même souvent ! À moins que votre idée ne soit très précise et que vous n'ayez pas du tout envie d'en changer (ce qui n'est pas forcément bon signe...), il est probable que vous tâtonniez sur votre business-model. L'incertitude étant votre pain quotidien, vous allez essayer en permanence différentes options !

Notre conseil ? Imprimez le business-model canvas, et collez-le sur un mur de votre espace de travail. Remplissez chaque case au moyen de post-it que vous pourrez facilement remplacer le moment venu. Arrêtez-vous régulièrement dessus et demandez-vous si vos décisions sont toujours conformes à la stratégie dessinée par tous ces post-it !

Le maître-mot de votre business-model doit être "cohérence". Si vous changez un élément, d'autres seront forcément impactés. Ainsi, imaginons que vous changiez de cible. Votre prix va sûrement évoluer, tout comme vos coûts de communication. Le business-model canvas est un peu comme un cockpit d'avion dans lequel vous devez régler tous les boutons avant de décoller. Sauf que dans votre cas, ils sont plus ou moins dépendants les uns des autres : le réglage de l'un fait bouger celui de l'autre !

Si beaucoup d'entrepreneurs ne changent que quelques éléments, d'autres vont en revanche changer radicalement de business-model. On appelle ça un "pivot".



## Les grands pivots

**Twitter** : d'un réseau d'abonnement à des podcasts, ODEO est devenu Twitter quand ses fondateurs ont vu iTunes commencer à s'intéresser aux podcasts.

**Starbucks** : d'un vendeur de machines à café et de café en grains à un lieu de consommation de café, après que son président ait fait un voyage en Italie et soit tombé amoureux des cafés européens.

**Flickr** : d'un jeu de plates-formes appelé Game Neverending, à un site de partage de photographies grâce au succès du module de partage de photographies intégré au jeu.

**Instagram** : depuis Burbn, application de jeu, à Instagram. Par peur que le jeu n'ait pas assez de traction, les fondateurs ont enlevé toutes les fonctionnalités... sauf la prise de photos.

**Suzuki** : des machines à tisser la laine aux motos. Dans la 1ère moitié du XX<sup>e</sup> siècle, Suzuki a rencontré le succès en vendant des métiers à tisser. Par souci de diversification, la firme s'est par la suite lancée dans la fabrication de vélo, d'automobiles, puis de motos.

C'est un concept très concret que vous entendrez souvent dans votre vie d'entrepreneur.

Lorsqu'ils investissent dans une entreprise, les investisseurs regardent notamment la capacité d'une équipe à pivoter, c'est-à-dire à faire preuve d'une écoute suffisamment qualitative pour comprendre qu'un autre business-model — différent de ce qui avait été envisagé jusque-là — est possible.

Pivoter est une décision difficile qui entraîne une modification complète de l'entreprise. Il ne suffit pas de changer le nom des concurrents ou de changer votre cible client. Notez que les raisons de pivoter (voir encadré) varient énormément selon les entreprises. Cela peut résulter d'un problème de rentabilité, d'une envie de se diversifier ou, plus simplement, d'une envie... de faire autre chose !

## Les sept types de business-models les plus innovants

Pas évident, lorsque l'on se lance pour la première fois, d'avoir en tête tous les grands types de business-models qui peuvent être utilisés. S'ils sont très nombreux (chaque entreprise ayant en fait adapté un type de business-model pour en faire quelque chose de spécifique), il est tout de même possible d'en trouver certains qui reviennent fréquemment. Des "classiques" en quelque sorte, comme la vente en gros, la vente au détail, la location, la vente d'abonnement, le paiement à l'unité... En général, ceux-ci sont bien connus. Mais voici 7 exemples de business-models un peu plus innovants et vraiment en vogue, à connaître absolument pour avoir quelques idées pour votre propre projet !

### 1. Le modèle des enchères

Le client le mieux-disant remporte le droit d'acheter le produit au prix qu'il a indiqué. Les meilleurs exemples ? Ebay, Sothebys...

### 2. Le modèle des consommables

Le client paie un prix faible pour un produit, mais celui-ci a besoin de consommables pour fonctionner ensuite. L'objectif est qu'il répète le plus possible ces achats.

Les meilleurs exemples ? Les marques de machines à café, de photocopieuses, de rasoirs...

### 3. Le modèle low-cost

Il s'agit d'une copie d'un business-model existant, en réduisant fortement les coûts et en pariant sur le volume pour créer une marge globale intéressante. Un modèle qui tend à s'étendre un peu partout, même sur Internet.

Les meilleurs exemples ? Lidl, Ryanair, certaines salles de sport et boulangeries...

#### 4. Le modèle gratuit / freemium

C'est un modèle très en vogue pour les sites Internet. Une partie des fonctionnalités est accessible gratuitement. L'accès à d'autres fonctionnalités est conditionné à des abonnements payants.

Les meilleurs exemples ? Viadeo, Skype...

#### 5. Le modèle de ventes "in app"

Un modèle né de l'apparition des applications mobiles. L'application est gratuite, mais l'utilisateur doit payer une somme très faible pour accéder à des options supplémentaires. Ce sont souvent des jeux. L'objectif est de vendre le maximum d'options pour faire progresser l'utilisateur ou renforcer son expérience d'utilisation.

Les meilleurs exemples ? Clash of Clans, Duel Quizz...

#### 6. Le modèle de la franchise

Vous payez des droits d'entrée, voire un pourcentage du chiffre d'affaires pour avoir accès à un concept et un savoir-faire complet — marque, process de vente, communication... Vous avez alors un double métier : celui "initial", et celui de savoir faire travailler d'autres personnes !

Les meilleurs exemples ? Mac Donald, Starbucks...

#### 7. Le modèle du tout gratuit financé par la publicité

Les supports diffèrent (journaux, télévision...), mais leur accès est gratuit. Les marques paient pour accéder à cette audience captive.

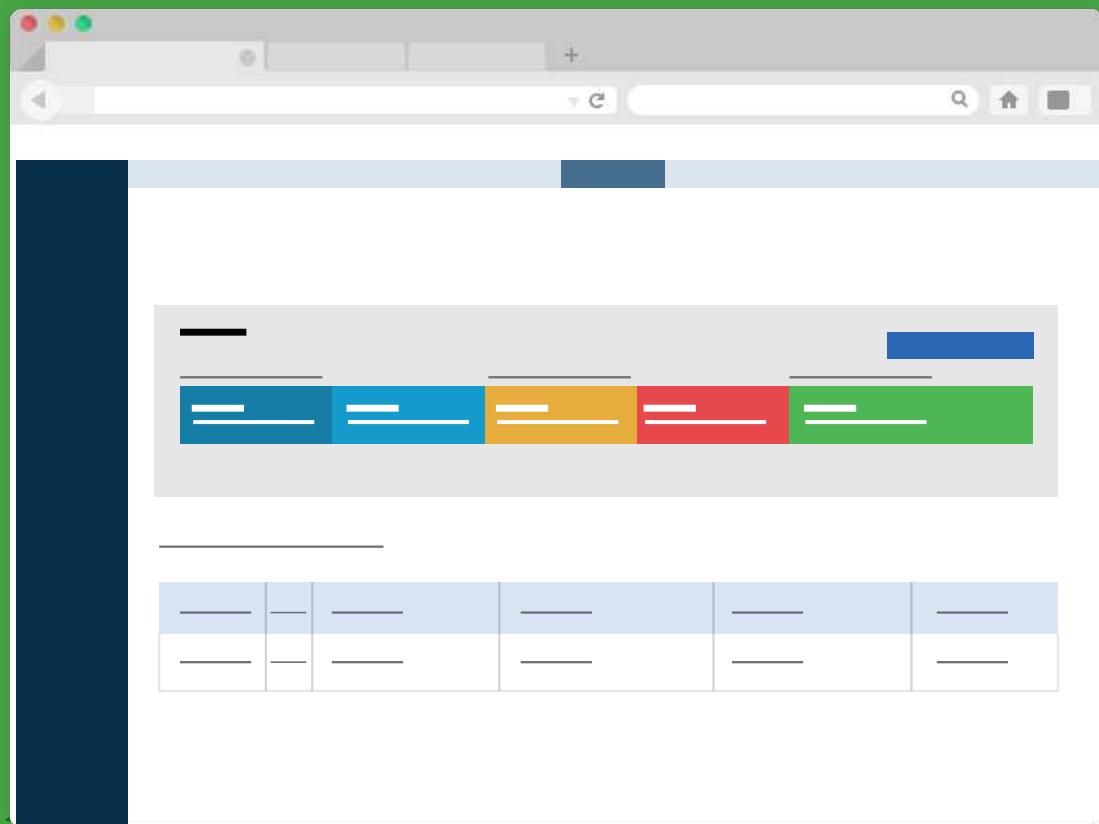
Les meilleurs exemples ? 20 minutes, TF1, certains jeux sur mobile...

En conclusion, il est primordial pour la réussite de votre entreprise de mener une réflexion sur votre business-model. En effet, de celui-ci va dépendre l'équilibre financier entre coûts et recettes, mais aussi la possibilité de faire tourner votre société avec ses forces et ses faiblesses. Clients, distribution, proposition de valeurs, partenaires, activités et ressources clés à mobiliser... tous ces éléments font partie de la vie de votre entreprise. Prenez le temps de creuser ces aspects et de les faire évoluer au gré des rencontres !



# Gestion de la TVA :

## ne loupez plus aucune échéance



TVA collectée, TVA payée, différents taux, factures à l'international, étalement de paiement, factures constatées d'avance... déclarer justement et dans les temps sa TVA n'est pas toujours trivial pour les entreprises qui grandissent et se développent.

Et pourtant, c'est un moment important de la vie des gestionnaires que doivent, aussi, être les entrepreneurs. Avec QuickBooks, vous avez plus rapidement une idée des sommes à déclarer et à régler aux services des Impôts, et ce en fonction de votre type de société. Pour chaque action (envoi de facture client, réception facture fournisseur ou autre), la TVA est calculée et retranscrite sur un seul et même document. La déclaration sera également automatisée pour éviter toute erreur de saisie.

Et pour que vous puissiez dormir sur vos deux oreilles, QuickBooks vous prévient des échéances - pas la peine d'encourir le risque d'une pénalité même aux moments les plus forts de votre activité !

# Le business-plan : construisez votre carte marine



**Le business-plan est souvent une étape difficile pour l'entrepreneur. Ah, ce fameux business-plan ! S'il s'agit d'un outil pour l'entrepreneur, alors il n'en a pas besoin puisqu'il sait où il va ; s'il se destine plutôt aux investisseurs, va-t-il en dire trop ou pas assez ? L'entrepreneur n'est, c'est vrai, pas aidé par la littérature qui réserve le business-plan aux élites intellectuelles et financières. Mais il est largement temps de dédramatiser ! Pour que business-plan ne soit plus synonyme de rébarbatif, voici quelques conseils pour faire de cet outil un véritable atout pour votre entreprise.**

60

## Faut-il vraiment faire un business-plan ?

OUI ! Il est aujourd'hui absolument inconcevable qu'un entrepreneur n'ait pas son business-plan — presque — toujours avec lui. Un entrepreneur vit en effet comme un explorateur. Pour avancer, il se fixe un cap, des objectifs et des étapes clés. Un business-plan, c'est exactement comme une carte marine : il s'agit du trajet prévu par l'entrepreneur. Sans carte, ni lui ni son équipe ne savent où ils vont.

Rédigez donc votre business-plan dès que vous avez toutes les clés pour le faire ! Vous

avez identifié une opportunité, étudié les concurrents, parlé avec votre cible, vous avez imaginé un plan marketing et savez comment vendre à vos potentiels clients ? Lancez-vous ! L'exercice est essentiel et à la portée de tous les entrepreneurs.

Ne le faites cependant pas tout seul. La majorité des entrepreneurs repoussent l'exercice car ils s'imaginent dans leur bureau à rédiger des pages et des pages pendant deux heures, sans contact avec l'extérieur. Vous allez apprendre ici deux

choses : d'abord, que le business-plan n'est pas un roman ; ensuite que vous pourrez vous faire aider et demander des conseils.

Vos prévisions financières peuvent par exemple être validées ou réalisées par votre expert-comptable. Celui-ci dispose en effet de tous les outils nécessaires pour construire rapidement la partie financière de votre business-plan : compte de résultats, plan de financement ou de trésorerie... Il serait dommage de ne pas vous servir de son expérience et de son œil aguerri pour les détails !

Avant de commencer, un conseil important : faites attention aux excès d'enthousiasme avec votre business-plan. Pour reprendre l'image de l'entrepreneur-explorateur, une carte marine ne constitue pas la preuve que les Indes existent. C'est la même chose pour votre business-plan : ce n'est pas la preuve que votre idée va fonctionner. Ce n'est, au mieux, que la synthèse de votre vision. Il ne vous apportera pas de clients et ne convaincra pas un journaliste de parler

de votre entreprise. Ce n'est ni une preuve de concept, ni un outil commercial, ni une plaquette. Ne le mettez pas entre toutes les mains !



N'attendez pas que l'on vous demande un business-plan "pour dans deux jours" pour commencer à en rédiger un ! Dès le démarrage de votre projet, jetez les bases d'un document qui reprendra vos avancées et vos projections. Pensez à garder un peu de temps pour le mettre régulièrement à jour. Il ne s'agit pas seulement d'une bonne routine à prendre : cela vous facilitera la tâche. Mieux vaut en effet en faire un peu souvent, que beaucoup d'un coup... ce qui risquerait de vous dégoûter de l'exercice !

## Pour qui, pour quoi ?

Les entrepreneurs se disent souvent "un business-plan, ce n'est pas pour moi, c'est pour les investisseurs". Erreur ! C'est absolument réducteur, et complètement faux. Le business-plan, c'est avant tout pour donner des repères et une vision. Sans ce document, l'entrepreneur avance sans étoile pour le guider.

Le business-plan est donc avant tout un outil précieux... pour vous. C'est la concrétisation de votre vision à un instant T. Cette vision pourra certes changer, mais au moins vous aurez un outil sur lequel vous appuyer.

En dehors de vous être utile, votre business-plan va être lu par tous les acteurs qui

voudront investir dans votre entreprise. Soyez bien conscients que les investisseurs ne regarderont même pas votre projet s'ils n'ont pas accès à votre business-plan. Votre banque, elle, va décortiquer toutes les hypothèses impliquées par votre business-plan avant de vous accorder un prêt. Vous devrez également remettre votre business-plan aux organismes auxquels vous demanderez des subventions pour prouver que votre projet est solide et que votre vision est cohérente.

Votre business-plan sera également demandé par toutes les personnes qui consacreront du temps à votre accompagnement : les incubateurs, les accélérateurs ou les pépinières d'entreprises par exemple. Ces structures et associations ont en effet des processus de sélection à l'entrée. Si vous n'avez pas de business-plan, vous ne pourrez même pas postuler !

Les entrepreneurs et réseaux d'entrepreneurs qui interviendront sur votre projet auront les mêmes demandes. Votre business-plan constitue donc le passeport de votre entreprise, une clé qui vous permettra d'accéder à des nombreuses personnes, entreprises ou associations. Une clé qui, on le rappelle, vous permettra aussi de savoir en permanence où vous allez !

62



## Outils pratiques

Ne partez pas d'une page blanche. Voici trois outils pour vous aider à rédiger votre business-plan !

- ↗ **"FISY"**, mis à disposition par un incubateur d'entreprises, vous simplifiera les tableaux financiers notamment ;
- ↗ Testez également **Liveplan** ou **monbusiness.plan.com** !



## Les formats "actuels"

Il est temps de faire la lumière sur les formats attendus d'un business-plan ! Rassurez-vous, c'est sûrement bien moins compliqué que vous ne l'imaginez.

### 15 à 20 pages

C'est généralement la première bonne nouvelle. Non, un business-plan n'est pas une thèse de 150 pages. N'écrivez pas de roman, soyez synthétique ! N'oubliez pas que cet outil est fait avant tout pour vous ; s'il compte 150 pages, vous ne le relirez jamais. L'avantage de ne pas trop en dire et de garder quelques détails pour vous, c'est de ne pas tendre le bâton pour vous faire battre !

### Le Conseil de l'Expert Masqué

Pour chaque tableau, graphique ou image, posez-vous la question suivante : "Cet élément permet-il de comprendre quelque chose en plus par rapport à ce que j'ai déjà écrit ?" Si ce n'est pas le cas, pas de quartier : ne rajoutez pas l'élément pour le simple plaisir de montrer que vous savez faire de jolis tableaux. L'idée n'est pas de faire le plus de pages possible en pensant que "ça fait sérieux". Au contraire, un aspect simple, clair et synthétique montre que vous maîtrisez votre sujet. Cela limitera aussi les risques d'incompréhension de la part de votre lecteur.

### Vertical ou horizontal ?

Choisissez un format qui facilite la lecture. Nous ne sommes pas habitués à lire des informations sur des formats horizontaux. N'innovez donc pas pour le plaisir d'innover sur le format de votre business-plan et mettez-vous à la place de ceux qui le liront. Ils doivent le comprendre facilement ! Vous pouvez donc partir sur un format "Word", classique, mais aussi (tout en cherchant à rester simple et éviter les fioritures non nécessaires) choisir de faire un format "Powerpoint", avec un peu plus de place au visuel et à la compréhension rapide des éléments de votre business-plan.

### Aéré

Faire un business-plan, c'est un exercice de synthèse. Ne surchargez pas la présentation avec de longues phrases, des chiffres inutiles ou des tirades visionnaires ! Limitez vos paragraphes à une dizaine de lignes et ne choisissez pas de polices de caractères difficiles à lire.

### Structuré

Donnez accès à une information à la structure hiérarchique évidente. Les points doivent découler les uns des autres. Choisissez des titres percutants. Ils permettront à un lecteur pressé de comprendre l'ensemble en survolant seulement quelques points clés.

## Images et tableaux

S'ils aident à souligner votre propos et à mieux comprendre votre plan, n'hésitez pas à en ajouter. Attention cependant : ils doivent apporter une vraie valeur à l'ensemble !

## PDF

Sauvegardez votre business-plan dans un format standard, du type PDF. Ne l'enregistrez pas dans un format exotique :

il risquerait de ne jamais être lu par vos interlocuteurs. Restez professionnels.

Lorsque votre business-plan sera achevé, vous serez sans doute frustré de ne pas avoir tout écrit. Encore une fois, le BP est fait pour être lu et pour être compris. Il va falloir vous habituer à laisser des détails ou des parties moins importantes de votre stratégie de côté. Votre business-plan est un outil qui doit convaincre votre lecteur du potentiel de votre projet.

S'il est bien écrit, c'est une arme redoutable !

# Que mettre dedans ?

Il n'y a pas de règle absolue sur les parties d'un business-plan... sauf une : n'oubliez rien d'important ! Pour suivre cette règle, nous vous conseillons de construire votre document selon les 12 parties suivantes :

## 1. L'Executive Summary

C'est la bande-annonce de votre projet. Il doit être précis, efficace et donner envie à celui qui le lit de rentrer dans les détails en poursuivant sa lecture.

## 2. L'opportunité de création

Expliquez quel est le problème que vous allez résoudre, pourquoi il n'est pas encore résolu et les éventuelles barrières à l'entrée. Vous devez faire sentir que vous avez vu

une opportunité et que vous êtes en mesure de la saisir.

La longueur ? 1 page ;

## 3. La description de votre marché

Vous allez l'expliquer à ceux à qui vous vous adressez, c'est-à-dire vos clients et vos utilisateurs. Décrivez votre cible ainsi que les mouvements qui ont affecté votre marché et qui l'affecteront plus tard (tendances, croissance...) de la façon la plus précise possible. Soyez quantitatifs mais ne livrez pas trop d'informations ! Votre marché, c'est tel nombre de personnes, tel nombre d'entreprises de X salariés, tel nombre d'entreprises faisant 40 millions d'euros de CA...

La longueur ? 1 à 2 pages ;

#### 4. Votre offre

L'objectif ? Que votre lecteur se projette dans votre offre. À nouveau, soyez simples et décrivez les spécificités de votre produit ou service par rapport à la concurrence. Utilisez des analogies avec d'autres produits et intégrez des dessins, photos ou designs prévisionnels pour permettre au lecteur de mieux comprendre votre offre. La longueur ? 2 pages ;

#### 5. Le business model

Racontez une histoire en prenant un cas pratique. Essayez de formaliser l'ensemble des acteurs et des flux de façon précise pour bien mettre en avant le processus de création, de livraison et de paiement de la valeur créée.

La longueur ? 1 page ;



“

Pour identifier vos concurrents directs et indirects, posez-vous la question suivante : “Comment font mes clients de demain pour répondre aujourd’hui au problème que j’ai identifié ?”

”

#### 6. La concurrence

Décrivez dans cette partie — et de façon très objective — l’ensemble des concurrents directs et indirects que vous avez identifiés. Sélectionnez des critères de différenciation et montrez comment vous et vos concurrents se positionnent sur ces critères. Définissez-vous par rapport à l’offre de référence du marché (moins cher, plus beau, plus vite...) et listez vos avantages concurrentiels.

La longueur ? 1 page ;

#### 7. Le plan marketing

Communication, prix de vente, lieu de vente, canaux de distribution, gamme produit, évolution de votre produit ou de votre service... Le plan marketing regroupe l’ensemble des éléments qui vont vous permettre de vous faire connaître. Donnez dans cette partie des objectifs concrets : 5000 followers sur Twitter, 10000 utilisateurs par mois, 5 interviews à la télévision, 25 articles de presse... Vous devez indiquer votre budget marketing en indiquant clairement vos hypothèses de coûts. La longueur ? 1 à 2 pages ;

#### 8. Le plan commercial

Le plan commercial rassemble l’ensemble des process et des actions qui vont vous permettre de convertir vos prospects en clients : recrutement, centre d’appels, porte-à-porte... Quelle est votre stratégie de vente, combien coûtent vos commerciaux, comment envisagez-vous de les payer, quels résultats sont attendus ? Le plan

commercial permet, en fait, de comprendre combien coûtera le recrutement de nouveaux clients.

La longueur ? 1 à 2 pages ;

## 9. Le plan d'action

Le plan d'action donne une vision à court et moyen terme de votre développement. Soyez précis. Indiquez les responsabilités et donnez des chiffres détaillés : sortie de la version 1, version 2, objectifs à trois ans en recrutement, nombre de partenaires d'ici un an... N'oubliez pas que le business-plan est un outil. Vous serez donc amené à modifier régulièrement cette partie.

La longueur ? 1 page ;

## 10. Les prévisions financières

La partie qui fait peur ! Le business-plan est souvent repoussé dans le temps à cause de cette partie. Les prévisions financières résument vos longues journées de travail en quelques chiffres : rentabilité, chiffre d'affaires à cinq ans, résultats... Les tableaux à inclure dans cette partie sont les suivants :

### • Compte de résultat

C'est la vue dynamique de votre activité. Indiquez clairement les hypothèses que vous avez utilisées. C'est sur elles que se porteront l'essentiel des discussions.

### • Compte de trésorerie

Surveillez votre trésorerie comme le lait sur le feu ! Faites un suivi mensuel sur votre première année incluant la TVA, les impôts,

les taxes, les prélèvements et tous les autres flux liés à votre activité.

### • Plan de financement sur trois à cinq ans

C'est une projection qui explique comment vous allez financer votre besoin en fond de roulement ainsi que vos investissements (emprunts, levée de fonds, subvention, crowdfunding...).

## 11. L'analyse des risques

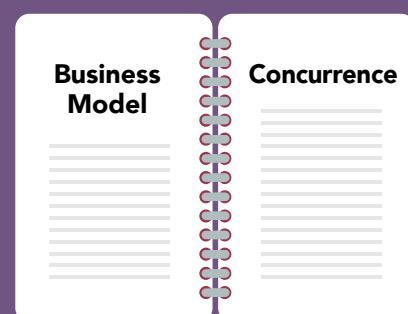
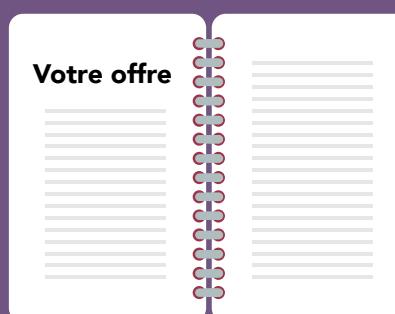
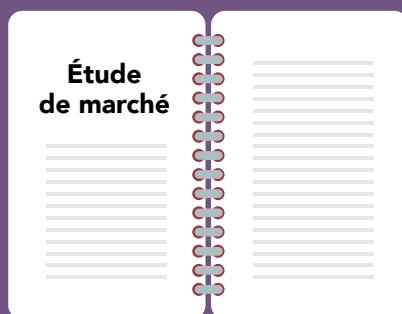
Vous devez recenser objectivement tous les risques liés à votre activité. Jusqu'ici, vous avez détaillé une opportunité. Dans cette partie, vous montrez que vous êtes conscient des risques — humains, réglementaires, financiers, politiques, concurrentiels — liés à cette activité. L'avantage de cette partie, c'est qu'elle vous permettra d'anticiper les questions du type "que faites-vous si..." qu'aiment beaucoup les banques.

La longueur ? 1 page ;

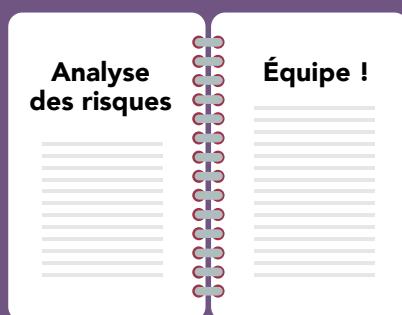
## 12. L'équipe

Ne bâchez pas cette partie. Elle est encore plus importante que les autres. Certains investisseurs commencent même par lire cette partie ! Vous devez décrire ici les compétences et les aptitudes qui permettront à votre idée d'être réalisée conformément à vos prévisions. Attention, il s'agit de faire plus qu'un CV de groupe ! Les compétences de votre équipe doivent transparaître tout au long de votre business-plan. C'est notamment pourquoi il ne faut pas écrire de BP seul dans votre coin. Vos associés

QuickBooks vous propose un plan de business-plan à adapter par vos soins. Avec celui-ci, vous avez l'assurance de ne pas oublier une partie importante ! A vous de jouer ;).



67



doivent participer à sa rédaction, ou tout au moins la valider.

La longueur ? 1 page.

À la fin de chaque partie, essayez de résumer les points clés en une ou deux phrases ou en quelques chiffres clés. Vous devez simplifier la lecture pour faciliter la compréhension de la personne qui lira votre business-plan.



68

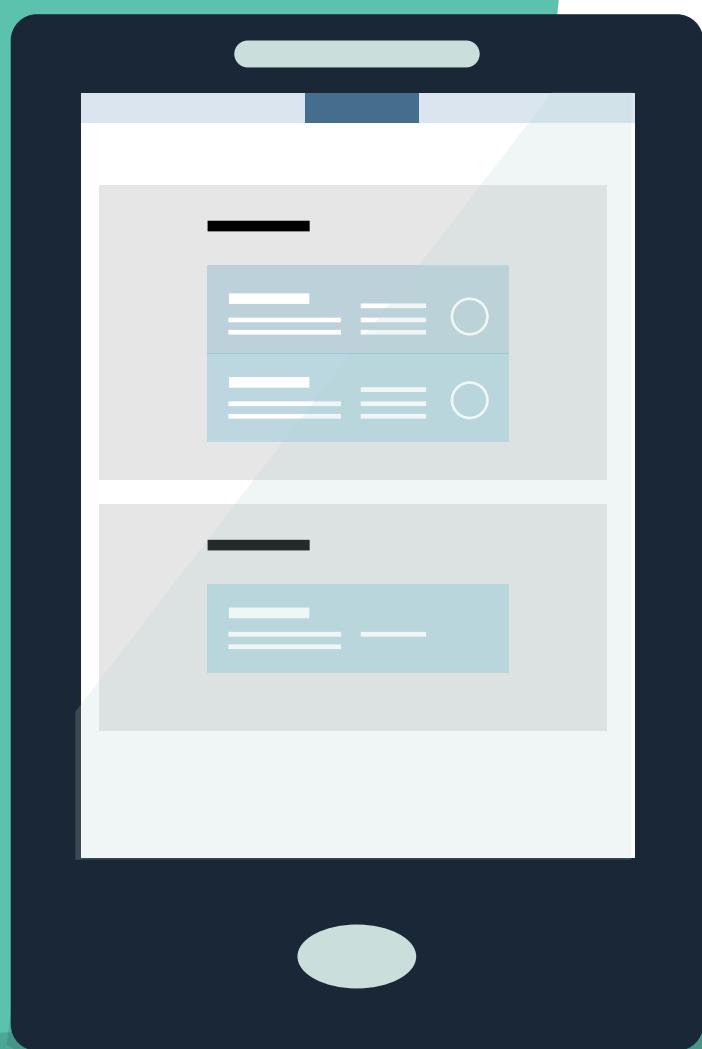
## L'importance de l'Executive Summary

Sachez vous mettre dans la peau de celui qui a votre business-plan entre les mains. Il en reçoit des dizaines par semaine. L'Executive Summary, c'est comme le synopsis d'un film. Il doit éveiller la curiosité du lecteur. Court et précis, il reprend les principaux points sans pour autant entrer trop dans les détails.

L'Executive Summary fera tout simplement votre première impression. Rappelez-vous que votre business-plan peut atterrir sur le bureau d'un investisseur sans qu'il ne vous ait jamais vu ou même parlé. Soignez-le donc particulièrement. Faites-le relire

à des entrepreneurs plus expérimentés, recueillez les impressions de personnes qui ne connaissent pas du tout votre produit. Simplifiez, réduisez, ne gardez que le plus important. Un dernier conseil : faites-en plusieurs versions en fonction des personnes qui liront votre business-plan. Ne reste plus qu'à être rigoureux... pour ne pas vous tromper dans l'envoi !

# Connexion bancaire : des informations toujours à jour



**Chaque mois c'est la même chose pour les entrepreneurs : se connecter à son compte ou se saisir de son relevé bancaire pour aller vérifier qui a été payé, ce qui n'a pas été réglé, ce qui l'a été en retard...**

Avec QuickBooks, c'est le logiciel qui travaille, pas le patron ! Une fois vos informations bancaires saisis dans votre compte, QuickBooks récupère en temps réel les mouvements bancaires et fait le rapprochement avec vos lignes comptables. Non seulement vous avez une vision bien plus juste et fine de votre trésorerie, mais vous pouvez aussi relancer plus rapidement ceux qui viendraient à traîner un peu dans leurs règlements... Là encore, QuickBooks attire votre attention sur les points qui réclament une intervention de votre part.



# Savoir pitcher :

Apprenez à séduire en présentant votre projet sous son meilleur jour !



**“Pitch”, voilà sûrement un mot que tout entrepreneur entend au moins une fois par semaine ! Cet exercice de présentation est adoré ou redouté, mais c'est un passage obligé pour tout entrepreneur qui veut convaincre les autres de l'intérêt de son projet. Car la vérité, c'est que personne ne vous attend : pour vendre, vous devez séduire ! Il est donc essentiel que vous compreniez comment bien “pitcher”. Il va même falloir devenir un pro de l'exercice. De nombreuses rencontres professionnelles peuvent en effet naître d'un pitch bien réussi !**

Mais pourquoi donc l'entrepreneur doit-il “tenir” son discours sur le bout des doigts ?

70

---

## Travaillez dur pour que vous n'ayez plus à vous présenter”

---

Cette phrase constitue un bon exemple de ce qui vous attend dans les premières années de votre entreprise. Vous n'êtes ni Coca-Cola ni Total. Vous allez devoir présenter votre entreprise des dizaines de fois dans la même semaine. Et il y a autant d'enjeux que de personnes à qui vous allez pitcher votre société. Le pitch est souvent vu comme un moyen de convaincre un investisseur, un banquier ou d'obtenir une garantie bancaire. Mais attention, c'est réducteur ! Le pitch n'est pas réservé uniquement à la levée de fonds.

Vous allez en effet pitcher votre projet à des amis ou à votre famille pour qu'ils comprennent enfin ce que vous faites,

à des partenaires potentiels pour qu'ils s'engagent à vos côtés, à des prospects pour leur montrer combien votre entreprise répond à leur problème ou encore à des fournisseurs pour qu'ils soient rassurés sur votre solvabilité. Étonnamment - beaucoup d'entrepreneurs l'oublient -, vous allez également devoir pitcher votre entreprise à de futurs employés, voire à de futurs stagiaires ! Pour attirer les meilleurs, il faudra vous vendre !

D'ailleurs si vous n'avez pas à motiver un candidat, méfiez-vous, c'est peut-être... parce que ce n'est pas lui le meilleur ! Les professionnels de cette catégorie ont toujours plusieurs propositions. C'est votre pitch qui va les convaincre de vous choisir ! Vous le voyez, vous n'arrêterez jamais de pitcher. Mieux vaut être parfaitement préparé.

# Quel format pour la présentation de mon projet ?

Le format de pitch le plus connu ? L’“Elevator Pitch”, ou pitch d’ascenseur. Pourquoi ce nom ? Imaginez : vous vous retrouvez par hasard dans un ascenseur avec un investisseur (ou une autre personne qui vous intéresse pour contribuer à la réussite de votre projet) ; vous avez donc moins d'une minute pour le convaincre. Ce format s'est imposé pour les entrepreneurs qui doivent convaincre une audience rapidement.

Bien entendu, il y a presque autant de formats que de situations (et surtout d'idées). Voici quelques-uns de ceux qui fonctionnent le mieux et qui sont les plus utilisés par les entrepreneurs :

## Le pitch en 6 secondes

Né grâce à l'apparition de Vine (un réseau social de mini-vidéos, lancé par Twitter) et popularisé par le site d'informations Mashable, le pitch en moins de 6 secondes n'a pas - soyons sérieux ! - pour but de convaincre en 6 secondes. Il s'agit au moins d'éveiller la curiosité et de faire sourire.

## Le pitch en 30 secondes

Le format 30 secondes est un classique. Il se déroule parfois même dans un véritable ascenseur : l'accélérateur 50 Partners a par exemple fait pitcher ses candidats dans celui de la Tour Eiffel !

### Le pitch en 1 minute

Ce format permet d'évaluer un grand nombre de projets rapidement. Marc Simoncini, Xavier Niel et Jacques Granjon s'en servent pour identifier les meilleures idées lors des sessions de pitch de “101 projets”.

### Le pitch 333

Un pitch en trois fois trois temps : 3 slides, 3 minutes et 3 questions.

D'une façon générale, plus le pitch sera long, plus vous pourrez ajouter d'informations importantes pour expliquer votre entreprise. Chaque format a ses spécificités et ses difficultés, et votre cible ne sera jamais la même. Préparez des pitchs différents en fonction des cibles auxquelles vous vous adresserez !

71



“

Sur votre ordinateur, organisez votre dossier “pitch” par cible : “investisseurs”, “presse”, “développeurs”... Pensez à adapter votre ton, votre argumentation, ou encore vos exemples en fonction de la cible à laquelle vous vous adressez. Chaque public est différent, sachez vous adapter pour que votre message passe de la manière la plus efficace et la plus pertinente possible.

”

Vous devez donc également préparer des présentations adaptées à chaque format de pitch. Une erreur à ne pas commettre serait de penser que chaque présentation est un résumé de la précédente ou juste une extension de la suivante. La présentation en cinq slides n'est pas la présentation

en dix slides, avec cinq slides à enlever. Non ! Chaque présentation suit son propre scénario. Écrivez chacune d'entre elles à partir d'un fichier vierge et posez-vous la question : « *quels sont les points les plus importants ?* ».

## Les meilleurs conseils pour réussir vos présentations

“Pitcher” n'est pas un exercice naturel. Il vous faudra répéter souvent, voire connaître quelques échecs avant de maîtriser parfaitement toutes ses techniques ! Pour lire ce qui suit, n'oubliez pas cette chose essentielle : votre pitch doit être adapté à votre audience ! Pitcher devant 200 étudiants en communication n'est pas la même chose que pitcher devant un investisseur de cinquante ans, un banquier de trente ans, un prospect à convaincre ou un associé potentiel... Cela étant rappelé, voici les 7 règles d'or des pitchs :

### 1. Économisez vos mots

L'art d'un pitch réussi, c'est l'art de réussir à condenser l'essence même de votre entreprise dans des messages clés et des phrases chocs. Dans votre pitch, chaque mot compte. Consacrez du temps à choisir ceux qui sont les plus porteurs de sens.

### 2. Racontez une histoire

Votre objectif ? Captiver l'audience dès vos premiers mots. Pour cela, la bonne technique

c'est de raconter une histoire personnelle ou de poser une question. Pour un comparateur de prix dans l'énergie par exemple : “*Combien d'entre vous ont déjà utilisé un comparateur de prix sur Internet avant de prendre des billets d'avion ?*” Les histoires et les questions ont pour but de faire entrer l'audience dans votre propre pitch. Si elle rentre dans votre histoire, alors vous avez son attention !

### 3. Faites appel à l'émotionnel

Vous devez transmettre votre enthousiasme à votre audience. Pour cela, passez du temps sur les raisons qui vous poussent à créer votre entreprise. Vous arriverez à impliquer votre audience dans votre pitch si celle-ci est convaincue de l'intérêt supérieur de votre projet. N'hésitez pas à utiliser des mots simples comme “*ce produit est vraiment génial*”, “*j'adore ce nouveau concept*”...

### 4. Affirmez-vous

Si vous êtes mal à l'aise, c'est votre problème : votre audience ne doit pas le savoir et elle



## Petite astuce

Il existe un très grand nombre de concours de pitchs aujourd'hui, et une bonne partie d'entre eux filme les présentations. Allez faire un tour sur Youtube et cherchez les mots-clés "Concours", "startup", "création", "pitch" ou "présentation" pour trouver tout un tas d'exemples desquels vous pourrez vous inspirer !

ne vous excusera pas pour autant si vous le dites. Pas de "désolé c'est la 1<sup>re</sup> fois que je pitch" et encore moins de "ouh là vous êtes nombreux, je suis stressé". Respirez, souriez et abordez directement le premier point de votre pitch, en transmettant le plus possible la confiance que vous avez dans votre projet.

## 5. Laissez une seule image de vous (si possible facile à retenir)

Faites rentrer votre audience dans votre univers et faites les partir avec une représentation de celui-ci. Prenez, par exemple, un service reconnu et adaptez-le à votre projet : le *Uber du transport*, le *LinkedIn du voyage*, le *Dior des produits*

*bio...* Si vous utilisez des slides, passez du temps à bien sélectionner vos images. Elles doivent être fortes et mettre en avant vos messages clés. Rappelez-vous que chacun de vos slides est un panneau publicitaire.

## 6. Placez votre audience avant tout

Votre but n'est pas de paraître intelligent, mais que votre interlocuteur comprenne votre entreprise. Mettez votre audience en premier, ne parlez pas de fonctionnalités mais de la valeur que vous créez pour vos utilisateurs.

## 7. Adaptez la fin de votre pitch à vos interlocuteurs

Donnez envie d'en savoir plus et de vous revoir. Vous allez sortir un nouveau produit, un nouveau service ou une nouvelle boutique va bientôt s'ouvrir ? Proposez à vos interlocuteurs de rester en contact !

73



# Notre programme d'entraînement au "pitch" !

## Ne laissez rien au hasard

Écrivez le scénario : une ligne, dix lignes ou une page, peu importe. Quelle que soit la durée de votre pitch, votre scénario doit être écrit. Certains vont tout écrire mot pour mot et d'autres vont préférer écrire les grandes têtes de chapitre. À votre convenance !

## Préparez vos réponses

Anticipez toutes les questions qui pourraient vous être posées lors de cette présentation et écrivez des réponses courtes et précises.

74

## Mettez-vous en conditions réelles

Chronomètre en main, répétez votre présentation. Éliminez le superflu pour ne vous concentrer que sur l'essentiel. Chez vous, faites votre présentation avec 20% de temps en moins, vous perdrez toujours plus de temps en condition réelle qu'à la maison.

## Sollicitez vos amis

N'hésitez pas à demander à vos amis si vous pouvez répéter devant eux. Au bureau, pendant un dîner ou un week-end, dites-leur que vous avez besoin de leur avis, que ça ne durera que cinq minutes suivies d'une discussion de dix minutes maximum. Vous verrez : ils seront même contents de pouvoir vous aider !



Les experts-comptables ont eux aussi l'habitude d'entendre des présentations d'entreprises. Ils pourront vous challenger en vous posant de bonnes questions. Une bonne manière de faire avancer votre projet tout en vous entraînant pour d'autres présentations... Avec un bonus : cela permettra à votre expert-comptable de mieux adapter ses conseils par la suite.

”

## Répétez devant des inconnus

Si vous en avez le courage, pitchez à des inconnus ! Dans un bar par exemple, demandez-leur cinq minutes de leur temps pour parler de votre projet. Choisissez des endroits où les gens sont détendus : ne pitchez pas dans le métro... sauf si vous voulez créer un nouveau type de pitch : le Subway Pitch !

## Inscrivez-vous à des événements et testez votre pitch

Rien de mieux qu'une bonne mise en situation devant des inconnus familiers des startups. De nombreux événements

permettent de pitcher pour des concours ou lors de rencontres de networking. Allez-y, c'est une très bonne façon d'avoir des retours professionnels !

### Le jour J

N'oubliez pas de faire une présentation adaptée. Vous devez savoir qui sera là, et pour quelle raison vous êtes ici. Que recherchez-vous ? Notez sur un papier le message que vous voulez que votre audience retienne et relisez-le régulièrement avant le pitch. Ah, une dernière chose : faites-vous plaisir ! Le pitch est un exercice exigeant mais vous ne devez pas perdre de vue que c'est la clé pour vendre votre entreprise. Prenez du plaisir, vous n'êtes pas entrepreneur pour vous faire du mal.



### Les 5 choses à retenir

1. Impliquez votre audience dès la 1<sup>ère</sup> minute ;
2. Montrez tout de suite le problème que vous résolvez ;
3. Faites passer de l'émotion ;
4. Faites les repartir avec une image de votre produit ;
5. Terminez en leur donnant envie d'en savoir plus.

75

## Jetez-vous à l'eau : cinq exemples d'endroits où s'entraîner au pitch !

Le pitch est un exercice tellement important que... vous devez le voir comme un jeu ! Pour être performant au bon moment, il faut savoir s'entraîner dans différentes situations. Comme pour un "Elevator Pitch", vous ne serez pas tout le temps prévenu de quand et à qui vous pitcherez votre projet. Pour vous entraîner, pas de pistes spéciales pitch ou de rings de pitch (quoique c'est une bonne idée...). Heureusement, pour les entrepreneurs qui le souhaitent, les opportunités sont nombreuses :

• **À un dîner - imprévu :** vous allez pitcher votre entreprise devant des personnes qui ne vous connaissent pas. Votre objectif : essayez de résumer votre entreprise en une phrase et observez la réaction de votre interlocuteur ;

• **À un dîner entre amis - prévu :** demandez à vos amis quelques minutes de leur temps pour leur faire votre pitch en format professionnel. Votre objectif : obtenir leurs retours sur la forme essentiellement (ce

sont vos amis, ils connaissent votre projet par cœur) ;

• **Dans un bar avec des inconnus :** choisissez un lieu dans lequel les gens sont détendus. Abordez-les - avec un grand sourire ! - et demandez-leur s'ils ne peuvent pas vous accorder 5 minutes. Si vous vous présentez comme un entrepreneur, vous ne devriez pas avoir trop de refus. Votre objectif : tester s'ils comprennent votre projet, et s'ils en retiennent votre message-clé ;

• **Devant un jury :** la majorité des événements startups incluent des concours de pitch. Inscrivez-vous au maximum d'entre eux : Salon entrepreneur, LeWeb, Blend, apéros entrepreneurs, opencoffee... Chaque pitch constitue l'occasion d'avoir des feedbacks en live, de s'améliorer, de se faire connaître et éventuellement de gagner de l'argent. Votre objectif : séduire l'audience et gagner le concours !

• **Sous contraintes :** des soirées spéciales pitch appelées "Impro Pitch" se développent pour se détendre autour de cet exercice. Celui qui pitche devra le faire en costume de super-héros, avec des chats dans les bras, les yeux fermés, sans dire le nom de son projet... nous vous laissons imaginer les différentes contraintes possibles ! Votre objectif : vous amuser !

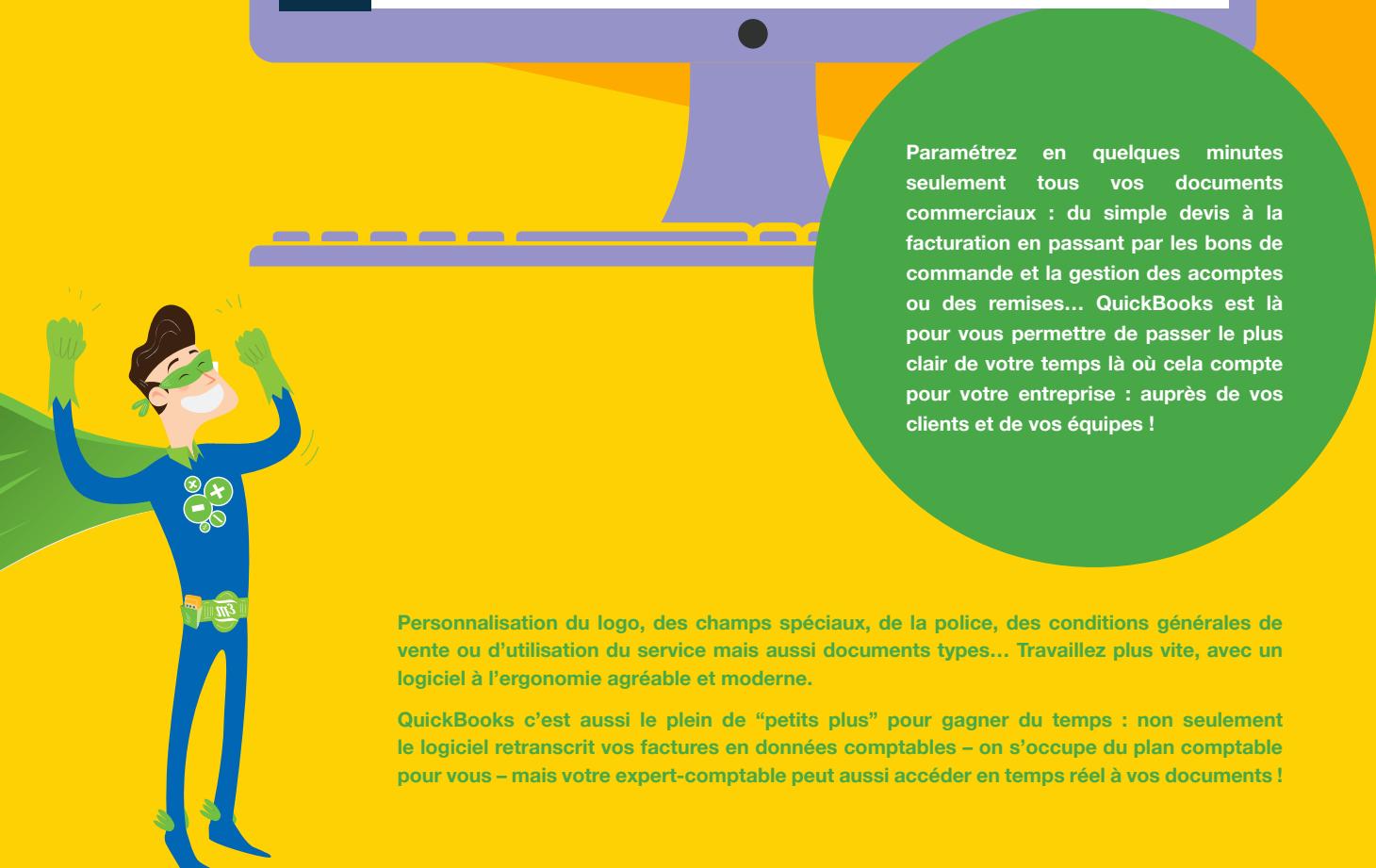
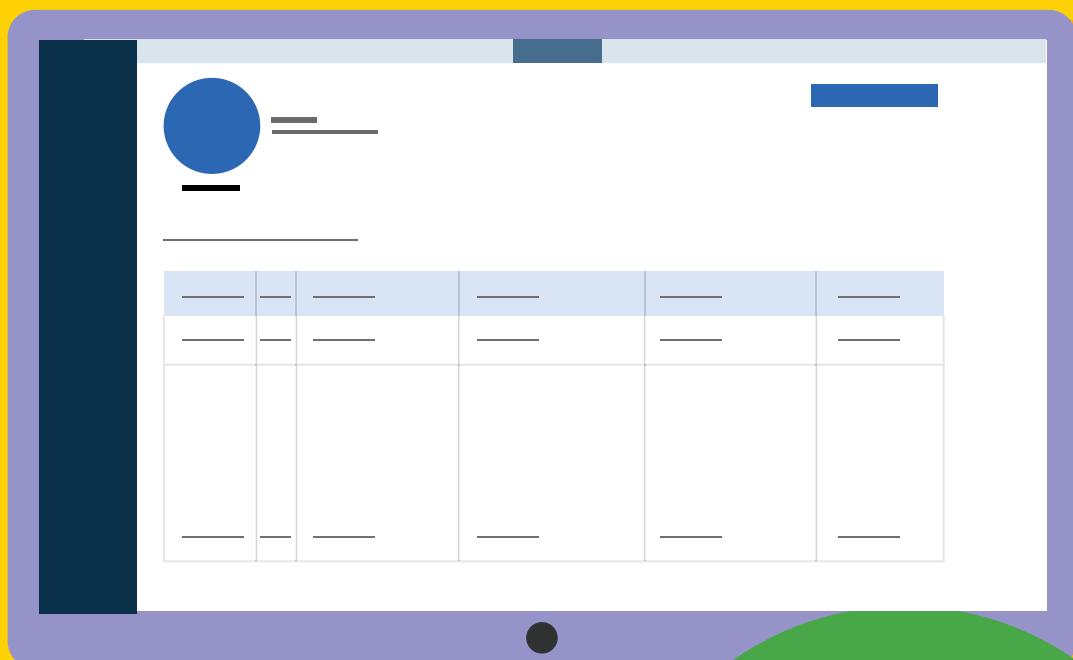


## Les 5 erreurs à ne pas faire

1. **Oublier de raconter une histoire :** une belle histoire, c'est la meilleure des façons d'inclure votre audience dans votre pitch et de créer de l'engagement ;
2. **Trop d'informations :** si vous ne simplifiez pas votre présentation, personne ne va rien retenir ;
3. **Parler des détails techniques et pas des bénéfices "client" de votre offre :** votre audience veut connaître ce qu'elle peut gagner, elle ne cherche pas à savoir comment fonctionne votre système ;
4. **Vouloir résoudre trop de problèmes :** 1 entreprise = 1 problème. Résistez à la tentation de "vouloir tout faire comme le plus gros couteau-suisse du monde" ;
5. **Dire que vous n'avez pas de concurrence :** c'est (forcément) faux. Vous pensez que c'est vrai ? Peut-être parce qu'il n'y a pas de marché du tout...



# Devis et facturation : des documents “pro” facilement et rapidement



Personnalisation du logo, des champs spéciaux, de la police, des conditions générales de vente ou d'utilisation du service mais aussi documents types... Travaillez plus vite, avec un logiciel à l'ergonomie agréable et moderne.

QuickBooks c'est aussi le plein de “petits plus” pour gagner du temps : non seulement le logiciel retranscrit vos factures en données comptables – on s’occupe du plan comptable pour vous – mais votre expert-comptable peut aussi accéder en temps réel à vos documents !

# Financez votre entreprise :

“Anticipez, anticipez, anticipez !”



**Pour ceux qui ont décidé de se lancer, la donnée “argent” est probablement l'une de celles qui posent le plus de problèmes. Elle peut même bloquer complètement les avancées. Qu'il s'agisse d'ouvrir un commerce, de lancer son entreprise de services, d'être artisan à son compte ou de créer une startup web ou mobile, il est difficile de commencer sans un seul euro en poche. Au-delà de vos propres économies (ou celles de Pôle Emploi, si vous touchez des allocations chômage), il va donc falloir convaincre certains acteurs de la chaîne de financement de la création d'entreprise. Voici un petit tour d'horizon !**

78

## Faut-il de l'argent pour se lancer ? Combien ?

NON, pas besoin d'être millionnaire pour pouvoir lancer son entreprise aujourd'hui ! Il faut certes mettre beaucoup de sa personne pour monter une boîte, mais l'idée est surtout d'arriver à lancer son produit ou son service à moindre coût, d'être débrouillard pour bénéficier des aides et attirer les prêts, de savoir réduire ses coûts et... il est vrai, de se serrer un peu la ceinture... en tout cas pour les premiers pas de l'entreprise ! Oubliez les locaux de 400 m<sup>2</sup> en plein centre-ville !

Se lancer nécessite donc assez peu de moyens, en tout cas pour être formellement à la tête de votre société. En revanche,



Le montant initial dont vous aurez besoin dépend nécessairement de votre activité, mais sachez que les coûts de création des sociétés ont été bien abaissés. Attention cependant, les frais administratifs ne sont pas négligeables : comptez environ 500 € pour les frais de création d'entreprise, greffe, publicité...

et à moins d'être déjà rentier ou rentière, vous devrez bien subvenir à vos besoins (voire à ceux de votre famille) le temps que votre entreprise parvienne à facturer suffisamment ses clients pour que vous vous sortiez un salaire ou toute autre forme de rémunération. Cela ajouté aux quelques dépenses que vous aurez besoin d'engager pour faire grandir votre société

(impôts, frais de déplacement, restaurants “réseau”, matériel en tout genre, frais de publicité, réalisation de vos supports de communication, éventuellement loyers ou assurances...). Voilà déjà un petit montant sur les premiers mois de vie de votre aventure. Pensez à lister précisément vos dépenses à venir pour ne pas être pris au dépourvu.

## L'art du bootstrapping : dépenser le moins possible jusqu'à trouver ses premiers clients

Voici un des mots les plus récurrents dans le jargon entrepreneurial. *Bootstrapper* son entreprise, c'est tout simplement créer son entreprise sur ses fonds personnels, sans apport d'argent extérieur. Il s'agit donc de tenir le plus longtemps possible en dépensant le moins d'argent ; en évitant donc de mener grand train dès le démarrage de sa société.

Toute l'idée ici est de parvenir à tenir sur vos économies de départ jusqu'à ce que vous ayez vos premiers clients ou soyez en mesure de trouver d'autres sources de financement externe. Et pour le coup, l'argent, c'est du temps ! Moins vous en dépenserez, plus vous vous offrirez des jours, semaines ou mois pour tester votre offre et votre modèle.

Parmi les techniques pour *bootstrapper* efficacement, en voici certaines qui peuvent marcher pour vous :

- Soyez polyvalent : apprenez à tout faire !

Ne prenez des prestataires que si vous ne pouvez absolument pas réaliser certaines tâches. Relations presse, communication, finances... internalisez au maximum ;

- Lorsque vous devez acheter quelque chose (équipement, prestation...), pensez toujours à négocier. Vous serez surpris de voir qu'en demandant simplement une ristourne... vous obtenez très facilement 5% ou 10 % de réduction. Voire bien plus dans certains cas ! Additionnées, ces économies peuvent vite représenter quelques milliers d'euros...
- Concentrez-vous uniquement sur les tâches à forte valeur ajoutée. Faites des choix : de nombreuses dépenses sont superflues, ou en tout cas pas directement prioritaires ;
- Sachez dissocier l'important de ce que vous pouvez repousser à plus tard !
- Limitez vos charges fixes dès que possible : votre projet va évoluer très

rapidement et il vous faudra le plus de souplesse possible. Vos dépenses devront pouvoir être variabilisées ;

- N'hésitez pas à "squatter" ou à profiter gratuitement des ressources que d'autres

entreprises ou d'autres entrepreneurs pourraient vous mettre à disposition... ou encore à mutualiser certaines dépenses avec votre entourage.

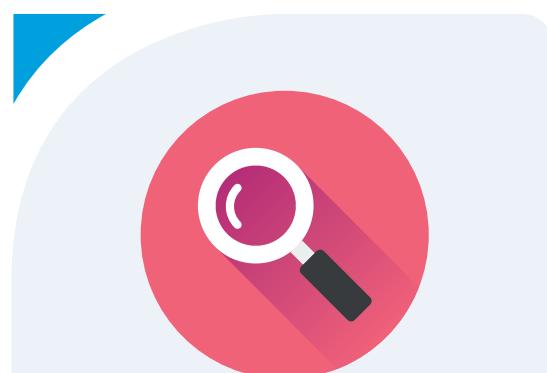
## *FFF & Love Money :* mettez vos amis et familles à contribution !

Vous avez déjà investi une partie de vos économies parce que vous croyez en votre projet dur comme fer. Vous avez effectué une bonne partie du trajet, mais il vous reste encore quelques étapes à franchir avant d'aller convaincre des investisseurs. Que faire ? Comme souvent, la solution est peut-être juste à côté de vous : votre famille et vos amis !

Ce sont ceux qui vous connaissent le mieux, et qui plus est, cela fait quelque temps que vous leur parlez de votre idée géniale et de vos projets. Pourquoi ne pas leur demander de vous aider ? Warren Buffett a financé sa 1ère entreprise en empruntant à ses amis et à de la famille, et pour créer Virgin, Richard Branson a emprunté de l'argent à une de ses tantes.

« Mêler la famille, les amis et l'argent c'est compliqué » entend-on souvent. Oui, c'est compliqué si vous êtes flou sur votre idée, sur votre plan d'action ou encore sur le processus d'investissement ou de remboursement. Si vous êtes clair et rigoureux sur tous ces points, vous donnez à votre entourage la possibilité de prendre

des risques mesurés, tout en vous rendant un fier service. Même si vos proches doivent être conscients qu'ils peuvent tout perdre, il est important d'être clair dans votre plan d'action et de tenir l'ensemble de vos promesses (ou de rester transparent si le plan vient à changer). Et si votre entreprise progresse grâce à eux, et qu'au passage ils ont un retour sur investissement, vos relations n'en seront-elles pas meilleures ?



Focus définitions !

- **FFF** : Fools, Friends & Family ou, en français, les fous, les amis et la famille.
- **Love Money** : littéralement "l'argent de l'amour". Il s'agit là de l'argent que vous pourrez récolter autour de vous auprès des personnes qui vous aiment personnellement et qui ont envie de vous aider.

# Le banquier est-il un partenaire des entrepreneurs ?

Il est souvent difficile pour les banquiers et les entrepreneurs de se comprendre. L'un réduit au maximum l'incertitude tandis que l'autre essaie de vivre au mieux avec. La méfiance des entrepreneurs face aux banquiers et des banquiers face aux entrepreneurs est bien réelle. Et pourtant, le banquier est indiscutablement un partenaire des entrepreneurs ! Voici quelques conseils pour profiter de cette relation privilégiée.

## Comprenez votre banque

C'est un partenaire comme les autres (et même essentiel), qui a des objectifs. Vous devez absolument comprendre ces objectifs. Les banques font partie des partenaires qui vous aideront à grandir plus vite, mais ce qu'elles peuvent vous apporter n'est pas un dû. Comprenez leurs impératifs et leurs deadlines. Identifiez ce qu'elles peuvent accepter et ce qu'elles ne pourront jamais tolérer.

## Soyez transparent

Ne cachez rien ! Une banque déteste par-dessus tout les surprises. Prévenez votre banquier en cas de mauvaises nouvelles, indiquez-lui les prochaines décisions importantes. Ne gonflez pas vos chiffres et expliquez-lui clairement les écarts entre la théorie et la réalité. Votre banquier est prêt à entendre des mauvaises nouvelles, mais il n'est pas prêt à les découvrir. La banque est là pour vous aider à résoudre

vos problèmes. N'oubliez pas qu'elle peut vous faire bénéficier de l'expérience de nombreuses entreprises. Pendant vos rencontres, simplifiez vos présentations. Votre banquier a besoin de saisir rapidement vos enjeux, il est inutile de cacher vos problèmes sous un amas de chiffres !

## Soyez prévenant

N'attendez pas que votre banquier vous appelle (généralement, c'est pour de mauvaises nouvelles). Contactez-le régulièrement pour l'informer de l'évolution de votre entreprise. Anticipez ses propres objectifs et impératifs, soyez sérieux dans vos échanges et ne laissez pas de place au doute et à l'interprétation.

81



“

Choisir sa banque est une étape importante. N'oubliez pas que vous êtes le client et que la banque est le fournisseur de services. Le plus important, au-delà du choix de l'enseigne ou des conditions tarifaires (qu'il est de toute manière toujours recommandé de négocier), c'est presque plus la relation avec votre conseiller : c'est lui qui sera en face de vous, qui pourra vous aider le moment venu et défendra votre dossier en interne...

”

## Anticipez

Les banques n'ont pas la capacité de réaction des jeunes entreprises. Il est possible que leur mode de communication vous déroute. Une hiérarchie importante peut ralentir la fréquence et l'efficacité des échanges, par rapport aux standards de l'entrepreneur. Sachez prévoir à l'avance vos demandes et prendre régulièrement des nouvelles, sans créer de tension inutile.

## Soyez bon gestionnaire

Montrez à votre banque que vous êtes un bon gestionnaire, que votre priorité est d'augmenter votre chiffre d'affaire, de ne pas dépenser d'argent à outrance et de limiter vos besoins ! Surveillez votre trésorerie comme du lait sur le feu et maîtrisez vos besoins en fond de roulement. Demandez

à votre expert-comptable des tableaux de bord réguliers, cela vous aidera à mieux gérer vos finances.

## Établissez une relation de confiance

Dans le fond comme dans la forme, votre banquier doit avoir confiance en vous. Soyez ouvert et prêt à la discussion. Les banquiers n'apprécient pas les entrepreneurs fermés et vindicatifs. Cherchez à effacer toute tension dans vos discussions, formulez vos demandes poliment et ne négociez pas trop âprement. N'oubliez pas que les banquiers sont heureux quand leurs clients prospèrent ! Ne voyez pas votre banque comme une borne automatique de retrait de cash. Votre banquier est votre partenaire, il est là pour aider votre entreprise à grandir dans un environnement financier sain.

# Aides en tout genre : la France, un paradis ?

OUI, la France est un paradis pour les aides, subventions et avances en tout genre ! D'ailleurs, on ne va pas se mentir, les allocations chômage sont les premières aides des entrepreneurs qui se lancent. En revanche, pour connaître, comprendre et obtenir ces aides, un peu de courage peut être nécessaire ! Quelques conseils pour les décrocher.

## Construisez une stratégie

C'est vrai, vous avez une idée géniale. Vous

foncez donc tête baissée vers vos premiers objectifs... et « on cherchera des aides plus tard ». Et si vous étiez un conducteur de Formule 1, partiriez-vous sans vérifier le niveau d'essence ? Savez-vous qu'il existe des aides que vous pouvez toucher avant même la création de votre structure ? Si vous décrochiez 5 000 € pour faire une étude de faisabilité avant même de créer votre entreprise, la feriez-vous ? Notre conseil pour ne pas oublier : prenez un post-it, écrivez « Stratégie Aides » dessus et collez-le sur votre mur !

## Passez-y du temps

La trésorerie est la clé de survie de votre société. Si vous n'avez pas la trésorerie pour financer votre besoin en fonds de roulement, votre entreprise ne pourra plus grandir et vous devrez mettre la clé sous la porte ou rabattre l'écran de votre ordinateur.

Même si le sujet des aides n'est pas votre passion, il est essentiel. Ce n'est pas du temps perdu, au contraire, c'est du temps de gagné. À côté des aides nationales, il existe de nombreuses aides régionales. Faites attention aux conditions d'attribution, certaines aides dépendent également du secteur dans lequel vous évoluez !

## Faites-vous aider !

Comment ? Me faire aider pour trouver des aides ? De nombreuses entreprises de conseil ont pris à leur charge de débroussailler cette jungle. Elles vous proposent de vous



En savoir plus ?

Rendez-vous sur le site de l'APCE. Regardez d'ailleurs de près le dispositif NACRE, il y a de fortes chances pour que vous y soyez éligible.

 [www.apce.com](http://www.apce.com)



## Focus définition !

Le "fonds de roulement" est l'argent "net" dont vous devez disposer pour que votre entreprise ne soit pas en défaut de trésorerie. Vous avez un besoin en fonds de roulement lorsque vous devez financer des dépenses (stock, ressources humaines, communication...) alors même que vous n'avez pas reçu les recettes qui allaient avec. Ce décalage est parfois en faveur de l'entrepreneur (les recettes sont perçues avant que les dépenses aient été engagées) et l'on parle alors de "besoin de fonds de roulement négatif".

83

assister dans vos demandes d'aides et de prêts. Généralement, elles se rémunèrent au résultat. Attention aux entreprises qui font payer un fixe trop élevé !

## Échangez avec les autres entrepreneurs

Certaines formes d'aides peuvent se révéler des poisons. Le crédit d'impôt recherche, par exemple, est un casse-tête pour plus d'un entrepreneur. N'hésitez pas à échanger à ce sujet avec d'autres entrepreneurs qui ont déjà bénéficié de ces aides, ils vous aideront à ne pas reproduire les mêmes erreurs.

# Startups : BA & VC : l'aventure de la levée de fonds

BA, VC - prononcer [Bi-eille] et [Vi-ssi] - késako ? Jargon anglophone d'entrepreneur certes, mais ce sont surtout des acteurs incontournables de la croissance et de l'épanouissement de votre société. Particulièrement si celle-ci est vouée à grandir vite ou à porter une innovation forte. Les business angels et les venture capitalists sont les investisseurs qui porteront votre société vers d'autres cieux !

Lorsque vous faites appel aux business angels, c'est que vous commencez à vouloir accélérer votre croissance. Vous allez contacter des investisseurs privés qui investissent en majorité à titre personnel. Les fonds recherchés sont en général compris entre 100 000€ et 500 000€. Les motivations des business angels sont à la fois fiscales, entrepreneuriales et éventuellement sociales ou philosophiques. C'est à vous de les intéresser à votre projet, au-delà des perspectives de retour sur investissement. Sachez cibler les business angels, ils vous feront profiter de leur réseau et de leur expérience.

## Le capital-risque

Au-delà d'un million d'euros de fonds recherchés, vous rentrez vraiment dans la cour des grands. Vous avez fait vos premières preuves commerciales, votre produit ou service a trouvé son marché et fonctionne... mais vous avez besoin de plus de fonds pour grandir et structurer votre jeune pousse. C'est à ce moment que les

investisseurs en capital risque (ou venture capitalists) interviennent. Les entreprises de capital risque ont des stratégies que vous devez identifier. Certaines n'investiront pas en dessous de 30% du capital ; d'autres (plus rarement) voudront avoir la main sur l'entreprise et sur les décisions. D'autres encore feront tout pour éviter d'avoir un pourcentage significatif dans l'entreprise et préfèreront "suivre" d'autres investisseurs ou s'assurer qu'il y a de nombreux acteurs autour de la table pour partager les risques. Comme pour les business angels, vous devrez également viser les entreprises de capital risque qui vous conviennent le mieux.

Bien entendu, les références que nous vous donnons ne sont pas mutuellement exclusives : des business angels peuvent intervenir à différents stades, comme des sociétés de capital-risque peuvent investir très tôt. L'important est de savoir qui contacter en fonction de votre stade de développement ! Certaines sociétés, positionnées comme "leveurs de fonds", proposent aux jeunes entreprises de les accompagner dans leur démarche de levée de fonds. C'est une prestation qui peut être très utile (c'est leur métier, donc attendez-vous à payer un peu, en général un fixe et un pourcentage des montants levés). Non seulement ces entreprises connaissent les business angels et les sociétés de capital-risque, mais elles sauront également vous aider pour défendre (voire faire grimper) la valorisation de votre entreprise.

## Crowdfunding : une vraie alternative ?

Si cette nouvelle source de financement constitue une vraie alternative aux aides, aux prêts bancaires et aux autres mécanismes de levée de fonds, soyez prudents, un nouveau mythe est en train de naître : « pour financer mon projet, je ferai une campagne de crowdfunding ».

Le crowdfunding a déjà ses stars et ses légendes ; faites attention, il s'agit d'exceptions ! Une campagne de crowdfunding se prépare comme une vraie campagne de communication : il faut créer de l'engagement, démarrer en parallèle une campagne de presse et... bénéficier d'un coup de chance. Contrairement aux rencontres avec les investisseurs, vous ne pourrez pas convaincre par votre présence. Ne pensez pas que vous pouvez récupérer 20000€ en quelques jours sans avoir énormément travaillé et tout fait pour créer l'engagement d'une communauté autour de votre projet ! Notre conseil : étudiez les campagnes qui ont réussi et inspirez-vous du travail qui a été fait !



### Focus définition !

**Crowdfunding** : financement participatif, où la société qui cherche des financements fait appel au public pour venir l'aider, parfois à partir de tous petits montants. C'est par exemple le cas des plateformes Ulule, Kickstarter ou SmartAngels.

85



# Me faire accompagner

Parce que l'entrepreneur doit aussi savoir écouter...



“

Attention, au moment de chercher des aides et de l'accompagnement, tous les conseils ne se valent pas. Privilégiez les personnes ou les organismes qui semblent avoir de l'expérience et plutôt bonne réputation. Renseignez-vous avant sur ce qu'ils ont fait et les entreprises qu'ils ont déjà accompagnées. Méfiez-vous de ceux qui formulent un peu vite des conseils péremptoires, en mode "fais ceci, fais cela". Préférez ceux qui seront dans un vrai questionnement, qui vous aideront plutôt à mieux réfléchir et à éviter des erreurs qu'ils ont commises eux-mêmes. Dans tous les cas, n'attendez pas que l'on vous donne une recette toute faite !

”

Incubateur, pépinière, accélérateur, cluster, mentor, advisory board... Si vous comprenez tous ces mots du premier coup, félicitations, vous êtes un oiseau rare ! *“Les entrepreneurs qui réussissent savent s'entourer.”* Vous avez déjà dû entendre cette expression des dizaines de fois. Sauf que si vous pensez que “savoir s'entourer” c'est juste savoir choisir ses associés, vous n'avez compris que la moitié de cette phrase. Voici quelques conseils pour comprendre cette expression dans sa totalité !



## L'accompagnement à la création d'entreprise "institutionnel"

Il existe dans chaque ville importante une CCI - Chambre de Commerce et d'Industrie - et une Chambre des Métiers - qui s'occupe généralement des entreprises artisanales. À elles deux, ces chambres sont au service des entrepreneurs pour les aider à construire et à réfléchir sur leurs projets, puis pour les accompagner dans les étapes concrètes de création. Elles sont donc un point de passage quasi obligatoire lors d'une création d'entreprise.

Bien organisées et relativement expérimentées, elles vous apportent formations et informations, quel que soit le secteur dans lequel vous avez choisi d'opérer. C'est également dans ces structures que vous pourrez rencontrer un conseiller en création, qui vous expliquera les démarches administratives de création à accomplir et vous accompagnera pas à pas dans la constitution de votre dossier.

“  
CCI et Chambre des Métiers : deux chambres au service des entrepreneurs  
”



Deux sites à consulter d'urgence !

Quickbooks partage tous les jours les astuces et conseils pratiques qui rendent la création d'entreprise un peu plus simple ! C'est le **"Small Business Center"**, la boîte à outils parfaite pour tout créateur d'entreprise, qu'il soit en train de songer à se lancer ou qu'il baigne dans la création d'entreprise déjà depuis quelques années. Financement, juridique, comptabilité et gestion, recrutement, mise au point de son offre et de ses prix, problématiques d'associés... Tout ou presque vous y attend !!!

frmentor.qbcontent.com

L'APCE, ou Agence Pour la Création d'Entreprise, est un organisme d'État qui a pour objectif de sensibiliser à l'entrepreneuriat et à la création d'entreprise. Son site Internet regorge de contenus à jour et très précis sur toutes les étapes du lancement d'un projet. Vous pourrez aussi y trouver des conseils secteur par secteur, avec des fiches "métier" très pratiques pour comprendre les clés de chaque type d'entreprise. Notre conseil ? Passez-y un peu de temps !

www.apce.com

## Mon mentor

De nombreuses études montrent qu'une étroite relation avec un mentor constitue une raison majeure du succès d'une entreprise. À tel point, d'ailleurs, que de nombreux grands groupes ont mis en place des programmes de mentoring pour leurs employés !

### Mais qu'est-ce qu'un mentor ?

Un mentor, c'est un Maître Yoda. C'est celui qui va vous aider à révéler la Force qui est en vous. Vous pensez que c'est une mauvaise comparaison ? Eh bien détrompez-vous, votre mentor (s'il ne sera probablement pas petit et vert) sera exactement cette personne ! Il va vous faire bénéficier de son expérience et de ses conseils et vous transmettre des valeurs. La relation mentor/mentoré englobe une écoute et une bienveillance particulière. Elle permet de faire passer des savoir-faire concrets et des savoir-être dans une absence totale de lien hiérarchique.

Peu de personnes le savent, mais Albert Einstein voyait son mentor, Max Tamley, régulièrement. Max Tamley était un ophtalmologue brillant qui avait été le professeur d'Einstein. Au-delà des sciences, de nombreuses personnalités associent leur réussite aux conseils et lumières de leur mentor : dans le show-business, Drew Barrymore à Steven Spielberg, Léonardo Di Caprio à Martin Scorsese ; en politique, François Fillon à Philippe Seguin et Lionel Jospin à François Mitterrand. Enfin dans

le monde des affaires, le plus connu était Steve Jobs, mentor de l'actuel président d'Apple, Tim Cook.

### Qui est votre mentor idéal ?

Identifiez les personnes qui vous inspirent. Constituez une liste et démenez-vous pour les rencontrer. Visez haut ! Pour les inciter à accepter un premier rendez-vous, présentez vos objectifs et insistez sur ce qu'ils peuvent gagner dans cette relation. Votre futur mentor doit se sentir intéressé par votre profil et par l'aventure que vous proposez. Si vous n'arrivez pas à identifier de personne-clé, définissez le profil de votre mentor idéal et parlez-en à votre réseau à chaque fois qu'une occasion (un pitch, une discussion entre ami, la rencontre d'un investisseur...) se présente.

### Ça y est je l'ai trouvé !

Excellente nouvelle : vous venez de passer le temps de deux ou trois rendez-vous avec une personne qui a réussi, que vous admirez et qui a envie de s'investir dans une relation pour vous faire grandir. Et maintenant, comment ça se passe ? Commencez par organiser des réunions formelles avec des ordres du jour, des comptes rendus, et, bien sûr, une périodicité ! Il peut être bon aussi de définir une durée d'accompagnement, même si - probablement et si vous avez trouvé votre mentor idéal - la relation va durer quelques années. Si à un moment

vous sentez que votre relation n'a plus l'intensité recherchée, c'est peut-être que vous avez choisi la mauvaise personne. Il ne sert à rien d'insister : ni l'un ni l'autre n'avez de temps à perdre !

La notion de mentor, comme l'était maître Yoda pour Luke Skywalker, n'est pas encore très répandue en France. C'est pourtant un point clé de votre évolution personnelle

et professionnelle. Richard Branson, l'excentrique fondateur de Virgin, définit même le mentor comme le lien manquant entre un haut potentiel de réussite et une personne qui réussit concrètement ! Alors, quelle personne voulez-vous être ? Celui qui réussit concrètement ? Alors, hop, partez à la recherche de votre mentor !

## Advisory Board

Impossible de monter une belle société seul. Que ce soit une entreprise de taille mondiale ou une startup, toutes les entreprises doivent bénéficier des meilleurs conseils pour réussir !

Il est essentiel pour l'entrepreneur de savoir s'entourer de quelques personnes auprès de qui se confier, poser des questions, et obtenir des conseils. Évidemment, cela peut se faire sur une base quotidienne et au gré des rencontres. Et ce particulièrement dans la phase de lancement, où tout nouveau prospect ou expert du secteur est une superbe source d'informations et de renseignements ! C'est également le cas dans la durée : l'entrepreneur peut avoir besoin d'un petit cercle de personnes de confiance, avec qui il ne sera pas en "séduction", ou en tout cas avec un lien de dépendance commerciale.

Ces personnes sont vos coachs particuliers : ils doivent être professionnels, comprendre votre secteur ou votre type d'entreprise et les entrepreneurs (l'humain étant bien souvent tout aussi important que le business).

Avant même de dérouler votre plan marketing ou votre plan commercial, avant même de dépenser un euro, prenez le temps d'identifier les personnes que vous rêveriez d'inclure à votre projet. Préparez votre discours pour leur dire exactement ce que vous attendez d'elles, et n'oubliez surtout pas de leur dire ce qu'elles gagneront à vous accompagner ! Les avantages d'un tel conseil sont très importants, cela vaut vraiment le coup de s'impliquer pour rechercher les meilleurs !





## Quelques conseils pour monter son “advisory board” ou cercle de “conseil”

Il peut être intéressant dans votre projet de vous forcer à réunir, une fois de temps en temps, ce “conseil des sages” pour qu'il vous donne le recul nécessaire à une bonne prise de décision. Voici nos meilleurs conseils pour mettre en place ce board et en tirer le maximum d'informations pour faire réussir votre projet :

- Soignez le casting : trouvez deux à quatre personnes aux profils variés. Par exemple, un très bon commercial, un entrepreneur avec une expérience internationale, une personne très tournée RH, et un profil technique qui connaît votre secteur sur le bout des doigts ;
- Présentez-leur votre projet, mais aussi qui vous êtes : ils doivent avoir envie de vous aider et de passer du temps avec vous ;
- Répétez-leur très clairement que ce que vous attendez d'eux, c'est de l'objectivité et qu'ils vous disent les choses, même celles qui vont vous faire mal. C'est le meilleur service qu'ils pourront vous rendre ;
- Fixez des rendez-vous réguliers, par exemple tous les deux mois, dans un cadre sympa, en fournissant à chaque fois un ordre du jour précis : un panorama de ce qui a été fait depuis la dernière fois et deux à trois sujets de discussion de fond, pour lesquels vous avez besoin de leurs lumières ;
- Dans un premier temps, ne les rémunérez pas. Ils doivent participer à ce board car cela a du sens pour eux, et parce qu'ils vont aussi apprendre à votre contact. Sur le long terme - s'ils vous apportent vraiment des choses - vous pourrez leur donner quelques parts de votre entreprise (et leur payer de bons restaurants !) ;
- Servez-vous aussi de leurs compétences en dehors de ces réunions : demandez-leur par exemple des avis sur les domaines dans lesquels ils excellent, ou encore de vous mettre en relation avec leur réseau.

## Mon expert-comptable :)

Les entrepreneurs peuvent aussi s'appuyer sur un partenaire de taille, dont le métier est justement d'être au contact des entreprises et des patrons, de toute taille et de tous secteurs. Il s'agit évidemment de l'expert-

comptable, dont le rôle ne se limite pas (ou en tout cas plus, depuis quelques années) à la tenue des comptes et à la saisie des différentes factures, justificatifs de paiements ou notes de frais.

Ses compétences peuvent être utiles à de nombreuses occasions, que ce soit dans la phase de lancement, pour mettre au point les tableaux financiers ou le plan de financement du business-plan, ou dans les phases de structuration de l'entreprise. Il peut ainsi fournir des tableaux de bord de suivi d'activité, des plans de trésorerie, aider à la préparation des budgets annuels...

Beaucoup d'entrepreneurs s'en remettent aveuglément à leur expert-comptable pour deux raisons :

- ils ne comprennent rien à la comptabilité et ne veulent pas apprendre ;
- ils ont confiance en lui et lui posent régulièrement les bonnes questions pour prendre les meilleures décisions de gestion.

Honnêtement, la seconde raison est la meilleure. Profitez de son expertise pour poser TOUTES les questions qui vous passent par la tête. Après tout, vous êtes clients, donc vous ne poserez JAMAIS de question idiote !

Votre expert-comptable jouit d'une place assez extraordinaire dans le monde économique : il voit passer énormément d'entreprises et a accès à leur intimité financière. Il vous en fera profiter très rapidement ! Il peut ainsi vous aider à comprendre votre business-model, les zones de dépenses "normales" ou au contraire sur - ou sous - évaluées dans votre projet, mais aussi vous mettre en relation avec son réseau de contacts pour faciliter votre entreprise commerciale !

En fin d'année, à l'heure du bilan et des comptes de résultats, il sera une aide

précieuse pour vous aider à trancher sur les difficiles questions d'amortissements, de provisions et de dépréciations. Plus que n'importe quel prestataire, faites de votre expert-comptable un véritable partenaire. Les experts-comptables ne sont pas obnubilés par les chiffres, les bilans et les comptes de résultat. Ils s'intéressent véritablement à votre projet et à votre entreprise. Mettez-les à l'épreuve. Vous verrez, vous allez être surpris !



“

Les experts-comptables ne sont pas toujours masqués ! La plupart du temps, ils seront très disponibles pour échanger avec vous sur votre projet, vous donner des feedbacks ainsi que des indications pour mieux concevoir votre plan de financement ou écrire la partie "chiffres" de votre business-plan. N'hésitez pas à demander aux entrepreneurs que vous pourriez connaître de vous en recommander un. Et surtout, n'ayez pas peur d'aller le voir et de lui demander conseil !

”

## Accélérateurs, incubateurs, investisseurs et autres "bêtes" bizarres

Posez la question suivante à n'importe quel entrepreneur : "Quelle est la différence entre un incubateur, un accélérateur et une pépinière d'entreprise ?" Vous verrez que la réponse sera toujours assez... évasive ! Et pourtant, vous devez connaître le rôle de chacun. Ces acteurs sont des structures essentielles pour faire décoller votre startup. Attention à choisir le bon interlocuteur au bon moment !

### Votre chiffre d'affaires est nul ?

Il vous faut un accélérateur. Il vous obligera à tordre votre projet dans tous les sens. Sur une période de quelques semaines, vous bénéficiez des expertises d'une équipe de passionnés et maîtrisez tous les outils nécessaires pour avancer !

### Votre chiffre d'affaires est naissant ?

Parlez-en avec des incubateurs. Vous intégrerez une structure qui va devenir un cocon chaud et douillet pour que votre entreprise se développe, en bénéficiant de coûts de structure réduits et de conseils de mentors et de coachs triés sur le volet !

### Votre chiffre d'affaires est stable ?

Contactez une pépinière d'entreprise. Pour des sociétés qui ont fait la preuve du

concept, les pépinières offrent un cadre clair et rigoureux pour que vous puissiez gérer votre croissance. Les coûts de structure sont réduits, vous avez accès à des experts et souvent à un grand réseau d'entreprises pour vous accompagner.

Bien entendu, le bon interlocuteur ne dépend pas uniquement du niveau de chiffre d'affaires. Sachez néanmoins que toutes les structures ne sont pas adaptées à tous les niveaux de développement. Certaines sont spécialisées sur des activités, d'autres sur des maturités de business-model ; les régions et villes peuvent aussi mettre en place leurs propres structures. Ne perdez pas de temps à postuler pour des structures pour lesquelles vous ne remplissez pas les critères !

Vous avez un mentor, vous avez mis en place un conseil des sages et vous avez même quelques associés. A priori, vous êtes plutôt bien entourés... Eh bien non, il faut continuer ! Intégrer l'une, l'autre ou même plusieurs de ces structures doit être un objectif, et ce pour plusieurs raisons :

### Label

Dès votre premier jour, vous serez labellisé "Accélérateur X" ou "Incubateur Y". C'est la preuve que votre projet a été sélectionné et qu'il a bénéficié d'un accompagnement expert. C'est un peu comme le sigle "vu à

la TV" ; pour vos futurs interlocuteurs, c'est quelque chose qui rassure. Mettez-le en avant !

## Programme

Vous pouvez apprendre beaucoup des programmes d'accompagnement. Ils vont vous donner les meilleurs outils pour gérer votre entreprise !

## Réseau

Vous allez également bénéficier d'un réseau de mentors, de conseils et d'investisseurs qui vous aideront à faire décoller votre entreprise. Ces structures d'accompagnement sont des vitrines très importantes pour vous faire connaître.

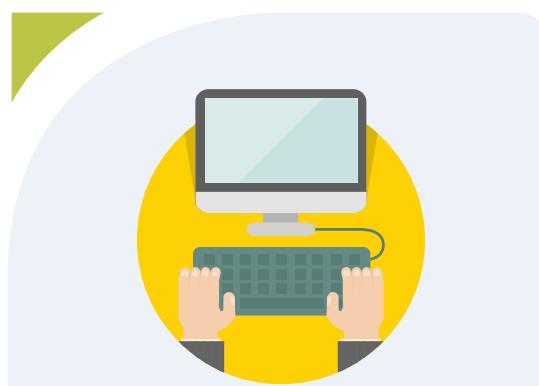
## Énergie

C'est une des raisons essentielles qui fait que vous devez intégrer ces structures ! L'esprit de promotion, voire de tribu, est très important pour vous stimuler et vous apprendre à progresser. Lancer votre entreprise de chez vous, c'est bien, mais la lancer avec d'autres entrepreneurs qui partageront avec optimisme leurs expériences et leurs énergies, c'est trois millions (et même plus !) de fois mieux !

Il existe, à côté de ces structures, de nombreux réseaux pour aider les entrepreneurs à réussir. Si vous êtes retenus, au terme d'un processus de sélection souvent difficile, vous aurez accès plus facilement à des prêts d'honneurs, ainsi qu'à des

entrepreneurs qui ont de l'expérience ou à des coachs prêts à vous transmettre leur expérience. Ces réseaux (comme le nom l'indique) sont moins des structures physiques que ceux dont nous avons parlé précédemment, qui proposent souvent des bureaux où travailler.

Vous pensez aujourd'hui que vous êtes suffisamment bien entouré pour réussir sans ces structures ? Vous avez peut-être raison. Une chose est sûre cependant : vous réussirez encore plus vite si vous les intégrez. Inscrivez-les sur votre plan d'action sans plus tarder !



93

### Quelques réseaux intéressants

N'HÉSITEZ PAS NON PLUS À DEMANDER AUTOUR DE VOUS : LE BOUCHE À OREILLE EST PROBABLEMENT L'UNE DES MEILLEURES MANIÈRES DE TROUVER VOTRE RÉSEAU IDÉAL !

- ↗ Le Réseau Entreprendre
- ↗ Le Club des Entrepreneurs
- ↗ Le MoovJee
- ↗ L'Institut du Mentorat
- ↗ Les ApéroEntrepreneurs
- ↗ Les cercles "locaux" : Cantine Numériques à Nantes, Rennes ou Toulouse, Cuisine du Web à Lyon... toutes les villes ont leurs propres cercles de patrons et d'entrepreneurs.

## Ne sous-estimez pas les livres et les blogs !

Vous allez vite comprendre la grande différence entre le fait d'imaginer monter une entreprise et la création réelle d'une société. La seconde se vit avec les tripes. Vous aurez beau avoir tout lu sur l'entrepreneuriat, vous allez quand même faire des erreurs. Mais ce n'est pas grave : l'important, c'est de corriger ces erreurs le plus vite possible.

Attention, nous ne vous conseillons pas pour autant de jeter vos livres et vos blogs préférés par la fenêtre... au contraire ! N'hésitez pas à vous documenter, à vous

plonger dans quelques bouquins et dans certains articles sur Internet. Lire des posts relatant d'autres expériences d'entrepreneurs vous permettra de gagner en énergie et de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. En partageant ensuite ces informations précieuses avec des experts, des coachs, un mentor et d'autres entrepreneurs, si vous faites tout pour vous documenter encore plus et ainsi connaître les meilleures pratiques, félicitations : vous êtes sur une voie royale !

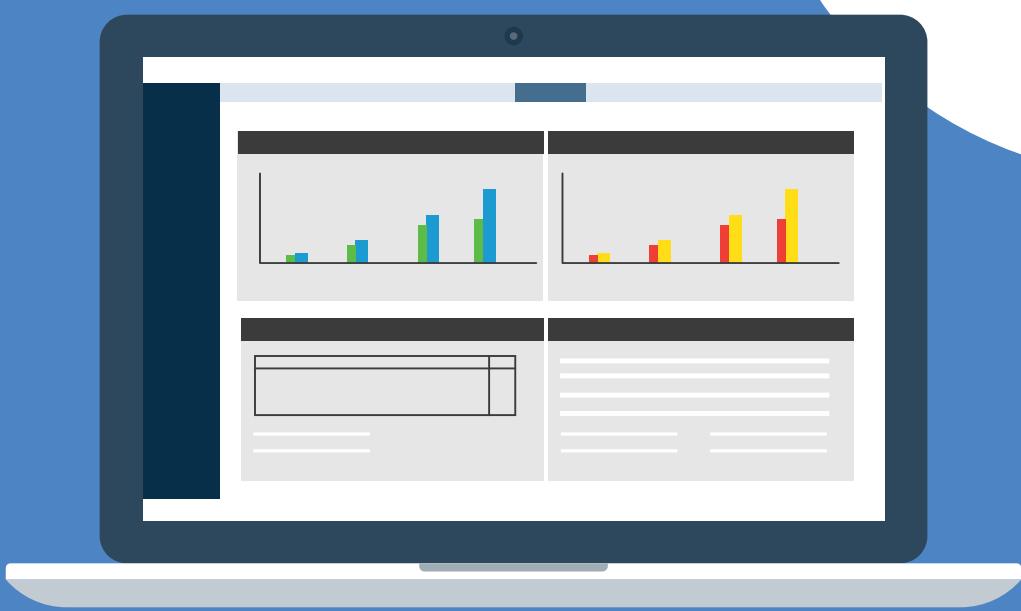


# Reporting :

## sachez en temps réel comment se portent votre entreprise et sa trésorerie

L'entrepreneur, comme tout capitaine, a besoin d'informations justes et à jour pour prendre des décisions et piloter son entreprise.

Quel est le délai moyen de paiement ? Combien d'argent est en-dehors de l'entreprise ? Tel client représente-t-il un risque pour la société ? Quels sont les grands types de dépenses et comment évoluent-ils dans le temps ?



C'est là toute la beauté d'un logiciel comme QuickBooks : non seulement la gestion quotidienne (facturation, TVA, relances clients, rapprochements bancaires...) devient un jeu d'enfant, mais en prime l'entrepreneur gagne du temps pour prendre du recul et analyser son activité. Et prendre les décisions qui s'imposent, rapidement, et avec l'aide de son expert-comptable lorsque cela est nécessaire : des rapports vous indiquent par exemple quel est votre marge sur tel ou tel produit, qui est votre meilleur vendeur, combien vous coûte votre stock, etc.

Avec QuickBooks, vous avez les tableaux de bord et le reporting qui vous permettent de vous focaliser sur la croissance et le développement de votre entreprise !

# Lorsque l'entrepreneur devient gestionnaire

Trésorerie, gestion et autres astuces pour bien développer son entreprise !



**La trésorerie, c'est le nerf de la guerre pour les entrepreneurs. Si vous voulez que votre entreprise soit pérenne, vous devez être un gestionnaire hors pair ! La grande majorité des sociétés mettent en effet la clé sous la porte parce qu'elles connaissent des problèmes de trésorerie. Tour d'horizon des mots-clés à connaître, des notions à maîtriser, ainsi qu'un laïus sur ce que l'entrepreneur peut attendre de son expert-comptable. Une bonne conclusion pour notre Expert Masqué !**

96

## Gérer son entreprise par la "tréso"

Trésorerie. Ce mot doit raisonner comme un cri de guerre dans votre esprit ! Vous devez surveiller votre niveau de trésorerie comme le lait sur le feu, afin d'anticiper au maximum les problèmes. C'est aussi simple que pour votre budget personnel : compte tenu de mes dépenses et de mon salaire, est-ce que mon compte en banque sera positif à la fin du mois ? Pour votre entreprise, pensez exactement pareil : l'important est d'être toujours en mesure d'honorer vos factures. Notamment celles émises par l'administration !

Pour illustrer les différentes problématiques de trésorerie, prenons un exemple. Imaginons que vous êtes libraire :

- si vous payez vos achats le 1<sup>er</sup> du mois M et que vos clients vous payent à la fin du mois M, vous devez avoir une trésorerie équivalant à un mois d'achats ;
- si vous payez vos achats le 1<sup>er</sup> du mois M et que vos clients paient en avance, à peu près au même moment, vos besoins de trésorerie ne sont pas très importants ;
- si vous devez payer vos achats deux mois après leur livraison et que vos clients payent immédiatement durant le mois M de leurs achats, vous n'avez même pas de besoin de trésorerie. Ce sont vos clients qui vous assurent la trésorerie dont vous avez besoin pour payer les livres, deux

mois après les avoir reçus. Vous avez donc un excédent de trésorerie.

Comme vous pouvez l'imaginer, nous ne sommes pas tous égaux devant la trésorerie. Certaines entreprises vont avoir une trésorerie positive et d'autres une trésorerie négative. Les premières citées sont payées par leurs clients avant qu'elles ne paient leurs fournisseurs ; c'est le cas de Carrefour ou d'Auchan par exemple.

Les secondes en revanche doivent payer leurs dettes avant que leurs clients ne les règlent. C'est le cas d'une agence de publicité ou d'un transporteur par exemple. Connaître votre situation de trésorerie "en général" (c'est le fonctionnement normal de votre modèle) mais aussi en temps réel en fonction de certains éléments extérieurs, vous assurera de toujours rester "positif" et donc d'éviter les problèmes de défaut de paiement. Lesquels constituent l'une des principales causes d'échecs entrepreneuriaux...

“ Trésorerie.  
Ce mot doit  
raisonner comme un  
cri de guerre dans  
votre esprit ! ”



## Exercice

### MESURER LES IMPACTS DES CHANGEMENTS "FINANCIERS ET COMPTABLES" SUR VOTRE TRÉSORERIE

Dans vos tableaux financiers, amusez-vous à regarder (et à anticiper !) ce qu'il se passe si :

1. Un de vos fournisseurs vous impose une réduction de votre délai de paiement et êtes obligés de payer "comptant".
2. Vos prix d'achat augmentent du jour au lendemain de 10 %.
3. L'année prochaine vous prévoyez une croissance de votre activité de 20 %.
4. Vous avez une dépense imprévue de 15 000 € qui arrive le mois prochain.
5. Vous ne faites "que" 60 % du CA que vous aviez prévu.
6. Vous devez rémunérer vos collaborateurs 15 % de plus.
7. Vous recrutez cinq personnes de plus l'année prochaine.

97

Bien entendu, vos besoins en trésorerie vont évoluer ! Ils sont fortement liés à votre activité. Chacune de vos décisions aura un impact sur votre trésorerie ; sachez identifier rapidement si c'est une bonne ou une mauvaise nouvelle !

## Quels outils pour y voir clair ?

Bien entendu, vous allez devoir mettre en place un plan de combat contre le découvert bancaire, beaucoup plus stressant pour votre entreprise que pour votre situation personnelle ! Au cœur de cette stratégie se trouve le plan de trésorerie prévisionnel. Cet outil vous permettra de placer les ressources financières dont vous disposez en face des charges fixes et variables dont vous devrez vous acquitter. Vous verrez ainsi tout de suite les besoins de trésorerie qu'il vous faudra combler. Voici quelques conseils pour construire un plan de trésorerie efficace :

1. Identifiez tous les flux de votre activité répartis entre entrées et sorties. Attention, soyez précis : vous ne voulez pas avoir de mauvaises surprises avec une sortie non prévue ! Chiffre d'affaires, TVA, dettes fournisseurs, salaires, notes de frais des commerciaux, impôts et taxes... rien ne doit être laissé au hasard.
2. Pour chacun de ces flux, indiquez une date de décaissement (ou d'encaissement) par rapport à la date de conclusion de l'affaire. Par exemple : ligne "fournisseur" - à 60 jours, ligne "client" - comptant, ligne TVA - 1 mois, etc. Cela vous permettra d'identifier les entrées et les sorties qui vous coûtent le plus cher en trésorerie.
3. Sur les douze prochains mois, indiquez les montants d'entrées et de sorties pour chaque ligne, en face du mois correspondant. À la fin du mois, dès que la différence entre la trésorerie entrante et la trésorerie sortante est négative, c'est que vous avez un besoin en trésorerie !

98



Avoir une vision de sa trésorerie et de ses dépenses en temps réels

Avec la fonctionnalité d'Online Banking - ou "connexion bancaire" - de QuickBooks, votre logiciel de facturation et de comptabilité est toujours à jour. En effet, une fois votre compte bancaire connecté à QuickBooks, celui-ci vous alerte automatiquement des paiements reçus, vous alerte des problématiques de trésorerie et vous permet de comprendre quel pourcentage de votre chiffre d'affaires repart dans les grandes catégories de dépenses.

➤ Rendez-vous sur [quickbooks.intuit.fr](http://quickbooks.intuit.fr) pour essayer cette belle fonctionnalité au service des entrepreneurs !

4. N'oubliez pas de consulter régulièrement et de mettre à jour votre plan de trésorerie. La pire nouvelle serait que votre comptable vous prévienne que vous n'avez plus d'argent disponible d'ici trois jours !

Le plan de trésorerie prévisionnel est le principal outil que vous devez construire

pour suivre vos niveaux de disponibilité. En fonction de votre activité, n'hésitez pas à le relier à d'autres tableaux encore plus précis comme les commandes en

cours, les en-cours bancaires, le suivi des budgets... Vous devez toujours avoir un coup d'avance pour réagir vite et bien en cas de problème !

## Qui pour m'aider à mieux gérer ma boîte ?

Rassurez-vous, votre expert-comptable est un professionnel de la gestion de trésorerie. Il est rompu à l'identification des risques et se révèle un excellent conseil pour vos problématiques. N'hésitez pas à le rencontrer, pour bien comprendre les implications de la TVA ou des charges patronales sur votre trésorerie par exemple. Les entrepreneurs ont tendance à laisser leur expert-comptable gérer tous les paiements concernant leurs dettes sociales. Vous pouvez adopter cette attitude et fermer les yeux sur des sorties de trésorerie très importantes... mais le jour de ces sorties, ne soyez pas surpris !

Les besoins en disponibilités ne constituent pas toujours de bonnes nouvelles. Mais ce sont des besoins naturels pour une entreprise. Qui plus est une entreprise en croissance ! Pour répondre au mieux à ces besoins, vous pouvez faire appel à plusieurs contreparties. La banque sera par exemple un très bon conseiller pour votre gestion de trésorerie. Certains prêts sont conçus uniquement dans le but de financer votre besoin en fonds de roulement (ou BFR).

Lors d'un besoin exceptionnel en trésorerie, les entrepreneurs ont aussi recours à des prêts exceptionnels par leurs actionnaires. Les conditions de prêts de ces apports en compte courant sont généralement

fixées dans une convention conclue entre associés. L'avantage de ces apports est qu'ils peuvent être débloqués rapidement.

Un dernier levier utilisé pour financer son besoin en fonds de roulement est l'apport en capital. Attention, les investisseurs n'apprécient guère d'investir uniquement pour financer votre BFR. Bien entendu, lorsqu'un investisseur décide de prendre des parts de votre entreprise, une partie de son investissement sera dédiée au financement du fonds de roulement. Mais si vous décidez de faire une augmentation de capital parce que vous vous rendez compte qu'il est trop tard, les investisseurs vont se poser des questions sur vos talents de gestionnaire !



# Cinq indicateurs clés en trésorerie

Pour parfaire votre compréhension des grands chiffres et indicateurs de gestion d'une entreprise, notre Expert Masqué a enfilé ses habits de prof' et vous détaille 5 des grands éléments à connaître absolument. Rassurez-vous, pas besoin de faire des années d'études, chacun de ces indicateurs est plutôt plein de bon sens, et vous en deviendrez vite familier si vous vous y intéressez un peu.

## Le besoin en fonds de roulement (BFR)

BFR = stock + créances clients – dettes fournisseurs

En moyenne, vous avez un stock de 100 000€ de pneus. Vos clients vous doivent 150 000€ et vous devez encore 40 000€ à vos fournisseurs. Vous avez donc un besoin de trésorerie de 210 000€ pour assurer le financement de votre activité. En tant que bon gestionnaire, vous devez bien entendu diminuer votre BFR. Vous pouvez essayer de réduire le délai de règlement de vos clients, d'allonger le délai de paiement de vos fournisseurs ou de réduire votre taux de rotation des stocks - c'est-à-dire l'écart de temps entre l'achat d'un stock et sa vente. Imaginez que vous achetez vos pneus et que vous les vendez immédiatement, vous n'avez plus besoin d'argent pour acheter votre stock de pneus !

## Le fonds de roulement (FR)

FR = capitaux permanents (capitaux + emprunts) – actifs immobilisés (immobilier, stock, matériel...)

C'est le montant de liquidités disponibles pour financer votre besoin en fonds de roulement. Il doit être positif, sinon vous allez avoir des problèmes de trésorerie, et donc des besoins de financement supplémentaires : découvert autorisé, apport de fonds propres, négociation avec vos fournisseurs pour allonger votre délai de paiement...

## La Trésorerie Nette (TN)

TN = FR – BFR

Si votre TN est positive, pensez à la placer pour qu'elle vous rapporte de l'argent. Si elle est négative, vous risquez de devenir



“

Déterminez un ratio de TN en dessous duquel vous n'irez jamais.  
Par exemple : TN = 30 % du BFR.  
Dès que ce ratio est atteint, le voyant est au rouge, vous devez réagir !

”

insolvable, ce qui va influer sur vos rapports avec la banque, et, forcément, sur votre activité. Faites attention !

### Le taux de rotation des stocks (TRS)

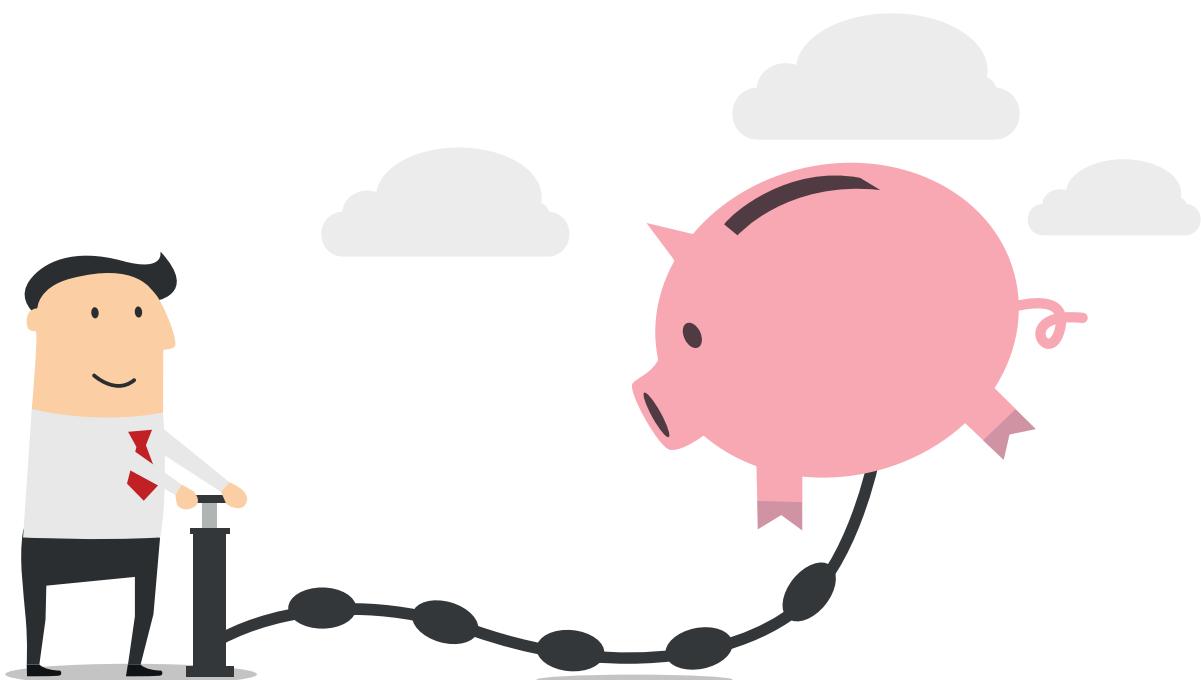
TRS = Coût des biens vendus / Valeur du stock moyen

Vous devez d'abord déterminer une valeur moyenne de votre stock. Par exemple, pour un restaurant, sur le mois de novembre : valeur du stock le 1<sup>er</sup> novembre = 40 000€ ; valeur du stock le 31 novembre = 42 000€. Le stock moyen vaut donc 41 000€. Si la valeur des stocks utilisée en novembre est de 123 000€, alors le TRS = 123 000 / 41 000 = 3. Vos stocks ont donc tourné trois fois pendant cette période. Plus ce taux est élevé, mieux c'est pour votre restaurant. Cela veut dire que vous avez besoin de moins de trésorerie pour payer un stock qui restera trop longtemps dans votre entreprise avant de générer de la trésorerie positive.

Un autre indicateur important sur les stocks est la durée de stock moyenne (ou DSM). Sur l'exemple précédent : DSM = # jours / TRS. Soient 10,333 jours. C'est-à-dire que lorsque vous achetez un stock, celui-ci reste en moyenne 10 jours dans votre restaurant. C'est beaucoup mieux que s'il restait 45 jours ! Pour avoir un stock de 45 jours, le restaurateur devrait donc dépenser 4,5 fois plus que ce qu'il ne dépense aujourd'hui !

### Le “Burn Rate”

C'est un indicateur qui concerne beaucoup les entreprises qui investissent lourdement. Il s'agit du temps que l'entreprise mettra à vider sa trésorerie, compte tenu d'un rythme de pertes prévisionnelles. Votre objectif n'est pas forcément de garder ce burn rate trop bas, mais de bien comprendre quand ce fameux mur de cash va arriver ! Le moment à partir duquel vous allez être dans le rouge... Autant l'anticiper le plus tôt possible !



## De l'intérêt d'avoir un tableau de bord pour suivre votre activité...

Regarder votre trésorerie de près est primordial. C'est un peu le pouls de votre entreprise et si de nombreuses entreprises "qui vont bien et qui ont des clients" connaissent des échecs, c'est probablement parce que pouls n'a pas été suffisamment surveillé !

Au-delà de la seule trésorerie, il est important que vous vous projetez aussi dans ce rôle d'entrepreneur-gestionnaire et que vous compreniez que les chiffres, les tableaux, la comptabilité ou encore la finance sont des outils pour vous aider à mieux piloter et gérer votre entreprise.

Dans ce cadre, vous devez disposer d'un tableau de bord qui vous permettra, semaine après semaine, mois après mois, de faire le point sur la santé de votre boîte. Tout comme un patient est monitoré en permanence, une entreprise est un organisme fragile, mais que l'on peut surveiller facilement avec seulement une petite dizaine de chiffres. Prenez l'habitude de les regarder et de les mettre à jour régulièrement. Leur évolution dans la durée vous donnera également quelques pistes pour prendre des décisions ou mettre en ordre vos priorités business !

Voici quelques exemples de chiffres qui peuvent faire partie de votre tableau de bord. Bien évidemment nous vous conseillons de les adapter à votre propre entreprise et secteur d'activité !

- chiffre d'affaires de la semaine ou du mois ;
- total des factures clients non réglées ;
- nombre de prospects en cours ;
- visites sur votre site web ;
- montant d'argent disponible sur votre compte en banque ;
- chiffre d'affaires par collaborateur ;
- panier moyen des commandes ;
- délai de règlement moyen de vos clients ;
- montant des charges externes sur la période écoulée ;
- ...



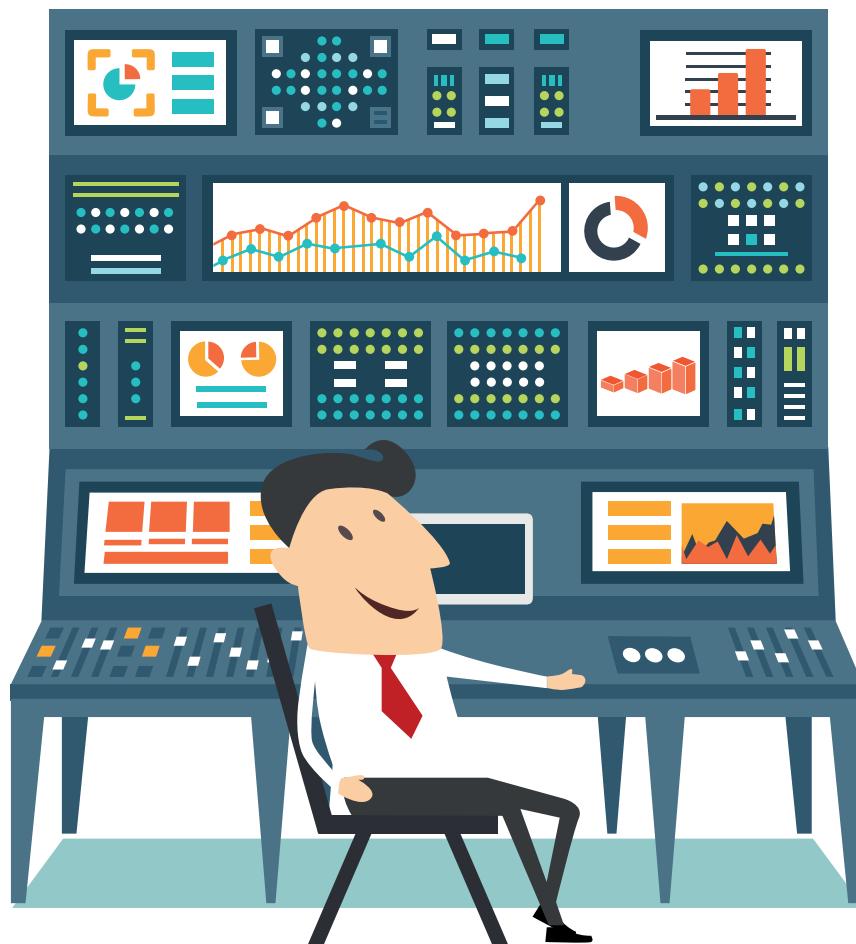
“

La mise en place d'un tableau de bord est quelque chose que votre expert-comptable sait bien évidemment faire, avec l'immense avantage de connaître les ratios classiques de votre secteur, comme le pourcentage "normal" de frais, les délais moyens de règlement, les taux de défaut (les clients qui ne paieront pas), les salaires moyens... Posez-lui des questions et travaillez ensemble à la mise en place de ce pilotage par les chiffres !

”

Vous l'avez compris, la réussite d'une entreprise ne repose pas exclusivement sur la qualité de son offre ni sur sa capacité à trouver de nouveaux clients : une saine gestion joue un rôle crucial dans votre succès. Si vous n'êtes pas un gestionnaire-né, pas de panique : vous pouvez vous

entourer de professionnels et mettre à profit la relation avec votre expert-comptable est une bonne façon de vous former, de prendre confiance en vos chiffres et d'avoir, en temps réel, une idée de la santé de votre entreprise.





**intuit** | simplify the business of life