

J'OUVRE
MA **BOÎTE**

François BERGERAULT
Nicolas BERGERAULT

DE L'IDÉE À LA CRÉATION D'ENTREPRISE : COMMENT CONCRÉTISER VOTRE PROJET

Faites-vous
du bien, devenez
entrepreneur !

2^e édition

DUNOD



« J'ouvre ma boîte » est une collection créée en partenariat avec le Salon SME (Solutions pour Mon Entreprise) et Placedesreseaux.com, le web magazine des entrepreneurs en réseau.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074515-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.


Préface

Entreprendre, ce mot évoque beaucoup de possibles, un peu de crainte, pas mal d'envie, raisonnablement du rêve. À chacun de voir midi à sa porte et de s'imaginer entrepreneur.

Comme il n'y a pas d'âge pour devenir entrepreneur, ce livre s'adresse à tout le monde. Après avoir passé de longues et belles années chez L'Oréal et acquis de l'expérience, j'ai choisi de me lancer et de créer ma propre entreprise. D'autres se lancent sans diplôme, pendant leurs études ou celles-ci à peine finies. Certains sont jeunes, d'autres moins, mais tous sont animés par la même envie : créer sa boîte !

Cette aspiration comporte bien sûr une part d'irrationnel. Dans une certaine mesure, il faut savoir sauter le pas, sans vouloir tout cadrer et anticiper, sinon on ne le fait jamais. Au moment où l'on prend la décision de se lancer, il y aurait objectivement au moins autant de bonnes raisons de ne pas le faire. Votre entourage, d'ailleurs, ne manquera pas d'évoquer le risque, la conjoncture, votre responsabilité personnelle, votre concept. Votre entourage aura raison de le faire, vous aurez intérêt à écouter tous ces conseils, et pourtant vous vous lancerez, parce que vous croyez dur comme fer à votre idée.

Néanmoins, et sans aspirer à tout prévoir, avant de tout plaquer pour vous lancer, il y a un certain nombre d'étapes à respecter, de réflexions à mener, de modèles à faire tourner pour maximiser les chances de succès de votre entreprise. Le livre de François et Nicolas Bergerault n'a pas la prétention d'être une *check-list* imparable pour être 100 % certain de réussir son lancement, mais il rassemble



beaucoup de conseils pour limiter le risque. En s'appuyant sur leur expérience de création de L'atelier des Chefs en 2004, mais aussi sur de nombreux témoignages d'autres créateurs d'entreprises, ils tentent tout au long de ce livre de mêler passion et raison: leur objectif est de raviver à chaque page la flamme d'entrepreneur qui brûle en vous, mais aussi de vous rappeler à chaque étape ce qu'il ne faut pas oublier, les trucs et astuces des uns et des autres pour contourner les difficultés et garder le cap.


En toute confiance, alors qu'en 2006, je remettais personnellement le Prix des Gazelles de l'entrepreneuriat à L'atelier des Chefs, j'avais réalisé combien j'avais moi-même pu douter du potentiel de cette entreprise. À la faveur d'amis communs, François et Nicolas étaient venus me présenter ce qui n'était qu'une idée de boîte en 2002, et à ce moment-là j'avais de vrais doutes sur leurs chances de succès. Je ne leur en avais pas parlé pour ne pas les décourager, mais j'avais essayé de leur donner tous les conseils possibles pour augmenter leurs chances de succès. Comme ils vous l'expliqueront dans le livre, l'idée est importante, mais l'équipe, son état d'esprit et son envie de réussir le sont tout autant. Les frères Bergerault sont allés au bout de leur idée, qui s'est avérée plus pertinente qu'elle n'en avait l'air, mais surtout, ils ont su rebondir sur leurs échecs, innover en permanence pour développer leur business, ne jamais laisser tomber même dans les années de crise qu'ils ont traversées. Et aujourd'hui, ils ont fait de L'atelier des Chefs, le numéro 1 des cours de cuisine en atelier et sur le web en Europe, et ils ont construit une marque qui évoque avec gourmandise le *made in France* en Angleterre et à Dubaï et sûrement plein d'autres pays dans les prochaines années.

Laissez-vous guider par votre instinct, par cette intuition qui est souvent un formidable détonateur et passez ensuite votre projet par toutes les moulinettes des business plans et des études de concept pour en valider le potentiel.

Devenir entrepreneur, créer sa boîte, c'est à la fois un statut enviable et envié, mais c'est également une nouvelle façon d'appréhender sa vie ; et pas simplement sa vie professionnelle, car souvent la vie personnelle va se trouver impactée par cette décision. C'est donc une décision qu'il convient de prendre de façon réfléchie, avec son entourage proche pour que tout le monde soit au diapason et rende l'aventure faisable et belle. Être entrepreneur, ce sont aussi, au début au moins, des sacrifices : il faut les anticiper et s'y préparer en gardant en tête que ces premiers temps peuvent durer. Vous allez faire des envieux, mais peut-être que de temps en temps, vous vous direz que votre vie d'avant n'était pas mal non plus. Mais vous serez libre !

Cette liberté est probablement l'aspect le plus important de votre nouvelle vie. Être libre ne signifie certainement pas faire n'importe quoi, mais bien au contraire être 100 % responsable de toutes ses décisions (au départ en tout cas) et devoir assumer avec le même professionnalisme, avec le même recul et la même capacité d'analyse les raisons d'un succès ou d'un échec pour en tirer des enseignements utiles pour l'avenir. Votre liberté va être le fuel de votre moteur au quotidien. C'est ce bien précieux qui va vous rendre addict ; vous ne pourrez plus vous en passer et elle vous rendra chaque jour plus créatif et combatif, pour ne jamais laisser tomber, toujours trouver une solution à chaque problème et connaître l'immense satisfaction du succès.

La France a besoin d'entrepreneurs. Si vous avez ce livre dans les mains, c'est que vous faites partie de ceux dont la France a besoin. Il faut des créateurs d'entreprise pour étoffer notre réseau de PME à succès, les transformer en ETI (entreprises de taille intermédiaire) et faire émerger les champions de demain. En créant votre boîte, vous allez créer de la richesse, créer des emplois et inexorablement rapporter des centièmes de points de croissance à notre économie



qui en a tant besoin. Et c'est la somme de ces centièmes de points de croissance qui relancera notre pays, dont les forces sont immenses si on se met tous à les exploiter.

Si à la fin de la lecture de ce livre, vous pensez qu'entreprendre, c'est peut-être pour vous, alors, nous aurons tous, nous les entrepreneurs, l'immense plaisir et la fierté de vous accueillir dans notre aventure !

Geoffroy Roux de Bézieux

Fondateur de The Phone House et Omea Telecom

Vice-président du Medef

Avant-propos

« La France ne crée pas assez d'entreprises », voilà une rengaine que nous entendons depuis longtemps. Ce n'est pourtant plus vrai. La France, avec ses auto-entrepreneurs, est devenue une vraie terre de création d'entreprises. Très vite (trop vite ?), nous sommes passés de « entrepreneur, moi jamais ! » à « il faut que je crée ma boîte ». Si créer sa société est un challenge formidable, il ne doit pas s'agir d'une fin en soi.

Créer son entreprise, c'est transformer une idée en projet, prendre des risques quant à son exécution et se lancer dans une aventure très particulière. Ce livre a donc pour objectif d'aider les entrepreneurs à se lancer pour les bonnes raisons, en prenant conscience des vrais enjeux.

Si nous partons de l'idée pour accompagner l'entrepreneur, c'est qu'elle est bien souvent à l'origine du projet, et qu'elle est un passage obligé dans le processus de création d'entreprise. Techniquement, elle deviendra ensuite l'objet social de l'entreprise, mais elle ne doit pas nécessairement être « géniale ». Bien souvent, les plus grands succès reposent sur une idée simple, mais c'est la réalisation qui est géniale.

Ce livre accompagnera l'entrepreneur dans toute sa maturation du projet, en l'aidant à se poser les bonnes questions, à éviter les pièges classiques, en le poussant à avoir confiance en lui et en son projet et ce, à travers le retour d'expérience de deux personnes qui ont créé une société dans un métier existant, en le modernisant, en l'adaptant aux attentes des consommateurs.

Sommaire

PRÉFACE	3
AVANT-PROPOS	7
REMERCIEMENTS	11
1 POURQUOI SOUHAITEZ-VOUS CRÉER VOTRE BOÎTE ?	15
Bien vous connaître est une nécessité	16
Quel type d'entreprise entendez-vous créer ?	22
Les mauvaises raisons de créer votre boîte	25
2 L'IDÉE, UN PRÉREQUIS NÉCESSAIRE QUI N'A PAS BESOIN D'ÊTRE GÉNIAL	31
Capitaliser sur ses compétences, surtout quand elles sont rares	32
Être à l'affût des tendances pour trouver l'idée innovante	38
Reprendre une idée existante sur un autre marché et l'adapter à son marché	42
Des marchés de niche grâce à la connaissance du métier	46
Lancer une activité existante mais en y mettant sa patte	48
3 PARTAGER SON IDÉE ET SON PROJET, UNE NÉCESSITÉ ?	51
De l'idée au projet	52
Seul ou à plusieurs	56
Valider son projet : en parler ou pas	61
Savoir écrire et raconter une belle histoire	64

4	CONSTRUIRE SON PROJET AUTOUR DE SON IDÉE	71
	Le business plan, acte de conception du projet	72
	Étude de marché ou pas	78
	L'idée c'est 20 % du succès, sa réalisation c'est 80 %!	82
	Le rôle prépondérant du commercial	86
5	LA MISE EN VIE DU PROJET	95
	Les statuts de la société, sa forme juridique	96
	Faire appel à des experts	100
	La recherche de financement	102
	Marketing et plan de communication	107
6	DE L'EUPHORIE À LA DÉPRIME, LE BESOIN D'UN ÉTAT D'ESPRIT À TOUTE ÉPREUVE	115
	Une euphorie nécessaire au lancement pour se convaincre et convaincre	116
	De grandes périodes de stagnation qu'il faut savoir gérer pour ne pas tout arrêter	118
	Un moral de battant pour contourner les obstacles	121
	Célébrer chaque succès avec ses partenaires	124
	CAS PRATIQUE L'ATELIER DES CHEFS	127
	Les fondements du concept	128
	Le tournant numérique de L'atelier des Chefs	133
	Conclusion	139
	CONCLUSION	141
	BIBLIOGRAPHIE	143
	SITOGRAPHIE	145
	GLOSSAIRE	147

Remerciements

Ce livre n'aurait pas existé sans :

Nos femmes et enfants qui nous ont accompagnés et soutenus dans la création de **L'atelier des Chefs**.

Nos « familles et amis » qui ont financé le premier tour et donc la création de **L'atelier des Chefs**.

Jean-Sébastien Bompouil, qui a été le premier à rejoindre notre aventure entrepreneuriale pour donner les cours de cuisine et qui est maintenant associé de **L'atelier des Chefs** !

Tous nos collaborateurs, qui ont apporté chacun sa pierre à l'édifice et qui font vivre **L'atelier des Chefs** au jour le jour.

Merci aussi pour leur contribution – par ordre d'apparition dans le livre – à :

Fany Péchiodat, créatrice de My Little Paris,
www.mylittleparis.com

Guillaume Richard, créateur de O2,
www.o2.fr

Stanislas Daubard, créateur de Cap Synthèse,
www.capsynthese.com

Antoine Durieux, créateur de Chef Jérôme, devenu Alkemics
www.alkemics.com

Élodie Bergerault, créatrice de Danaiade,
www.danaiade.com

Christophe Poupinel, créateur de Finemedia,
www.comprendrechoisir.com

Stanislas de Rémur, créateur de Oodrive,
www.oodrive.com

Victor Augais, créateur de Urban Football,
www.urbanfootball.fr

Diego Magdelénat, créateur de Pick-Up services,
www.pickup.fr

Juliette Daubard, créatrice de Sous le Sable,
www.souslesable.com

Thierry Bizot, créateur de Éléphant et Cie,
www.elephant-groupe.com

Olivier Duha, créateur de Webhelp,
www.webhelp.com

Sandra Legrand, créatrice de Kalidea,
www.kalidea.com

Stanislas de Bentzman, créateur de Devoteam,
www.devoteam.com

Pierre Kosciusko-Morizet, créateur de PriceMinister,
www.priceminister.com

Augustin Paluel-Marmont, créateur de Michel et Augustin,
www.micheletaugustin.com

Gaetan Laederich, créateur de Vaï Vaï,
www.vaivai.fr

1

Pourquoi souhaitez-vous créer votre boîte ?

Le doute est père de la création.

GALILÉE

Objectifs

- »» Vous connaître et comprendre pourquoi vous souhaitez créer une entreprise.
- »» Créer une entreprise qui vous corresponde.
- »» Vous donner toutes les chances de réussir.

Créer son entreprise est pour certains un challenge très excitant, un moyen de se réaliser, de gérer sa vie professionnelle sans contrainte, d'être libre. Pour d'autres, au contraire, il s'agit d'une mission impossible, réservée à certaines têtes brûlées inconscientes du danger. Ces deux visions ont chacune leur part de vérité, sans être pour autant totalement vraies.

Avant de vous lancer dans la création d'entreprise, posez-vous les bonnes questions. Il est capital de savoir si vous êtes fait pour un tel projet, si vous allez vous épanouir dans ce projet et si vous lui donnez une dimension qui vous correspond.

Bien vous connaître est une nécessité

■ ■ ■ La création d'entreprise est une histoire d'homme ou de femme avec ses qualités et ses faiblesses. Travailler beaucoup, prendre des risques mesurés, avoir confiance en l'avenir, savoir fédérer autour d'un projet sont des qualités essentielles pour créer son entreprise.

Avant de penser à une idée, il est donc primordial de bien vous connaître, pour comprendre ce que vous aimez, quels sont vos atouts et ce à quoi vous aspirez.

Ce travail doit évidemment être fait par vous qui envisagez de créer votre entreprise, mais peut et doit aussi être fait par vous qui êtes encore salarié et qui réaliserez peut-être, en répondant à ces ques-

tions, que l'entrepreneuriat est fait pour vous, contrairement à ce que vous imaginiez jusque-là.

Il existe une multitude de questions à se poser, dont voici les principales.

Les 4 qualités du créateur d'entreprise

- Aimer la nouveauté
 - Être créatif
- Savoir convaincre et vendre
 - Être un leader

Figure 1 – Les bonnes questions à se poser



Comment percevez-vous la nouveauté ?

Si elle vous excite, vous attire, qu'elle ne vous fait pas peur, voire que vous vous êtes toujours adapté relativement vite et bien, que dans votre vie vous avez toujours recherché la nouveauté et le changement, vous avez la première des qualités pour envisager la création d'entreprise.

Mais attention, aimer la nouveauté ne signifie pas changer sans cesse d'avis. Il est nécessaire d'aimer le changement, mais une fois une orientation décidée, il faut s'y tenir, sous peine de ne jamais faire aboutir aucun projet.

Apporter de la nouveauté, c'est bien souvent partir de quelque chose qui existe et le moderniser, l'adapter à de nouveaux modes de consommation ou de nouveaux outils technologiques. Vouloir la nouveauté, c'est vouloir le mouvement, c'est vivre avec son temps, juste en avance.

Attention

Le sens du *timing* est clé pour un entrepreneur : ne soyez pas trop en avance !

Êtes-vous commercial et créatif ou plutôt gestionnaire ?

En tant qu'entrepreneur, vous allez devoir convaincre. Si vous souhaitez entreprendre avec d'autres personnes, il vous faudra tout d'abord les convaincre de s'associer à vous. Vous devrez ensuite vendre votre projet à des investisseurs afin qu'ils le financent, séduire des salariés pour tenter l'aventure à vos côtés, engager des fournisseurs à vous faire confiance et enfin convaincre des clients d'acheter vos produits.

Créer votre entreprise, ce sera d'abord faire preuve de créativité afin d'élaborer un projet séduisant et ensuite vendre cette histoire. Il est donc primordial de savoir vendre et d'aimer cela.

Vous allez devoir chercher tous ces partenaires, rencontrer du monde, faire rêver en racontant votre projet à de nombreuses reprises. Il faut que cela vous amuse ou vous risquez de ne pas y mettre de cœur et donc de ne pas être bon et convaincant.

Attention

Vendre ne signifie pas raconter des fables. Une histoire entrepreneuriale s'étire dans le temps et pour garder la confiance de vos partenaires, il vous faudra délivrer ce que vous avez promis. Pour bien vendre, il faut donc déjà être sûr de votre histoire et de votre projet.

Il est évident que l'entreprise nécessitera ensuite des qualités de gestionnaire, mais sans créativité ni vente, il n'y a pas l'étincelle

qui fait démarrer l'entreprise. En tant que chef d'entreprise, vous resterez toujours le premier vendeur de votre société.

Comment vous comportez-vous dans un groupe ?

Créer son entreprise ne signifie pas obligatoirement se voir à la tête d'une équipe de cinquante ou cent salariés. Cependant, c'est bien souvent une attitude de leader qu'il faut avoir pour entraîner une, deux ou cent personnes derrière soi.

→ Aimez-vous cette attitude ? Vous correspond-elle ?

Il faut avoir envie d'être responsable, de prendre les décisions qui vont s'appliquer à tous et savoir endosser les conséquences liées aux mauvais choix. En tant que manager, vous devrez en permanence expliquer où vous allez, pourquoi vous y allez et comment vous comptez vous y prendre. Ainsi, vous devrez avoir les idées claires pour les énoncer simplement et adapter votre discours à vos interlocuteurs. Tout le monde ne rêve pas avec les mêmes mots et les mêmes objectifs. Être un bon manager c'est avant tout faire preuve d'empathie.

Être leader ne signifie pourtant pas décider seul et de tout. Il est important de savoir partager, écouter et trancher parmi les avis de ceux qui vous entourent.

→ Quelle est votre capacité d'écoute, d'analyse et de décision ?

Tout ceci ne s'improvise pas. Il s'agit en général de qualités que l'on a l'habitude de mettre en avant dans sa vie de tous les jours.

Quelle est votre situation personnelle ?

Les vies personnelles et professionnelles de l'entrepreneur sont étroitement liées.

Le premier bureau est bien souvent l'appartement dans lequel on vit ; les horaires de travail, au début du projet, rendent quasi-nuls

les moments à consacrer à autre chose. Il est donc important que vous vous demandiez si vous pouvez consacrer l'entièreté de vos ressources personnelles, qu'elles soient économiques ou autres, à ce projet.

→ Êtes-vous célibataire et sans enfant, avec des besoins financiers limités ou en tout cas très aisément limitables ?

→ Devez-vous et souhaitez-vous consacrer beaucoup de temps à vos enfants à très court terme ou avez-vous une certaine liberté par rapport à tout cela ?

Si tous ces éléments sont évidemment clés dans votre décision de vous lancer ou non dans la création d'entreprise, aucun de ces éléments n'est discriminant. Tout dépendra de l'ampleur que vous souhaitez donner à votre projet, de la vitesse à laquelle vous voulez le faire grossir, de la nécessité que vous avez à gagner vite de l'argent. En vous posant ces questions, vous allez commencer à comprendre ce que sont vos aspirations fortes à court et moyen terme, ce que sont vos besoins et si ce mode de vie est compatible avec le statut de jeune créateur d'entreprise.

TÉMOIGNAGE

Fany Péchiodat, My Little Paris

« J'ai eu l'idée de créer ma société quand j'étais encore salariée pour les parfums Jean-Paul Gaultier. J'avais repéré des formats très qualitatifs de newsletters aux États-Unis, que les New Yorkaises recevaient comme un cadeau dans leur boîte mail. En France, au contraire, les newsletters étaient froides et impersonnelles.

Ma logique a été de démarrer petit, de tester, puis de développer. J'ai donc commencé à créer ma newsletter, dans mon coin, avec quelques amies. Il s'agissait d'un e-mail, court, qui racontait une histoire que les lectrices avaient envie de se partager. Nous avons commencé à l'envoyer à une cinquantaine de personnes, puis au bout de quelques mois nous avons 10 000 inscrits, sans jamais avoir fait le moindre





investissement marketing. Seule la force de nos idées générait le buzz. Après avoir senti qu'il y avait une place à prendre sur le marché, j'ai fait le choix de quitter mon entreprise.

Je pense qu'une entreprise, on la construit avant tout avec ses rêves. Moi en tout cas, c'est toujours là que je puise mon énergie et mes ressources. J'aimais la perspective d'avoir des rêves très grands et des solutions toutes petites, ce qui pousse à être rusé – ce que les Américains appellent «*the power of zero*». Le grand luxe de l'entrepreneuriat, c'était aussi pour moi de pouvoir choisir les gens avec qui j'allais travailler. Pourtant, au moment de quitter ma société, j'ai eu le vertige. Mais rapidement, j'ai rationalisé le risque et j'ai compris que je ne risquais pas grand-chose. Si ce n'est de passer à côté de l'aventure de ma vie. Nous avons commencé sans structure, puis nous avons créé une association loi de 1901, avant de créer une société au bout de six mois. Cette période a été très fondatrice des valeurs de My Little Paris, car les personnes qui travaillaient sur ce projet avec moi le faisaient de façon bénévole. Il fallait donc les manager uniquement par le sens et par l'envie, je n'avais pas le choix. Une fois organisés sous forme de société, nous avons fait perdurer ce style de management qui est resté un élément clé de notre culture d'entreprise.

Nous avons eu la chance que le marché réagisse très bien à notre offre, avec les Galeries Lafayette d'abord, puis le premier e-mail partenaire avec Dior, qui fut un succès tel que nous avons ensuite travaillé avec toutes les marques du portefeuille LVMH. Ainsi, notre développement s'est toujours autofinancé.

Aujourd'hui, nous sommes sur plusieurs nouveaux développements. Nous venons de décider d'aller au Japon, avant tout parce que ça nous amuse. C'est quelque chose qui est très important dans notre stratégie et notre façon d'avancer : le fun et l'envie de s'amuser restent clés.»

Quel type d'entreprise entendez-vous créer ?

■ ■ ■ S'il n'y a pas de sot métier, il n'y a pas non plus de sotte entreprise. Tout le monde ne sera pas à l'origine de Google et tout le monde ne le souhaite pas. Il est donc important, comme préalable à la création de votre entreprise, que vous vous posiez la question de l'ambition que vous souhaitez donner à votre projet.

→ Souhaitez-vous créer une entreprise qui a vocation à devenir importante, avec beaucoup de salariés, sur plusieurs pays, et qu'un jour peut-être vous introduirez en bourse ?

Vous avez le droit d'y penser ! La première règle est que vous ne devez jamais avoir honte de votre ambition. Il faut simplement se donner les moyens et accepter les règles du jeu.

Pour réaliser un tel projet, il vous faudra certainement accepter de faire rentrer des professionnels de l'investissement dans le capital de votre entreprise, et donc de partager un peu le pouvoir.

Vous devrez également manager des hommes, bien souvent à distance.

→ En êtes-vous capable ? En avez-vous envie ?

Vous aurez besoin de vous entourer, ce qui vous fera perdre une partie de votre liberté. Une telle délégation vous obligera à faire confiance. Vous ne maîtriserez plus le business dans son ensemble.

Les 3 règles de la création d'entreprise

- Créer une entreprise à son image
- Croire en soi tout en se remettant en question
 - Persévérer dans la difficulté

Il faudra vous adapter à de nouveaux métiers, tels que le marketing, la finance, le droit, et vous entourer d'experts qui connaîtront mieux leur domaine que vous. Quand votre entreprise aura pris de l'ampleur, elle connaîtra de nombreuses contraintes réglementaires ou de marché, et vous serez responsable de tout. Il vous

faudra passer du rôle de musicien à celui de chef d'orchestre, et les qualités requises sont bien différentes.

Il est aussi important que vous intégrez, dès le démarrage, que la dimension humaine que vous allez donner à votre entreprise au début souffrira de la croissance. Il vous sera difficile de connaître tous vos salariés et vous devrez gérer des problématiques de grosses entreprises, avec les problèmes humains qui vont avec. On a trop souvent tendance à négliger cet aspect lorsqu'on se lance dans un projet à forte ambition.

CONSEIL PRATIQUE

› N'oubliez pas, quel que soit votre profil personnel, qu'en créant votre entreprise vous devrez toucher à tout et savoir vous entourer. Choisissez bien vos partenaires, et dans une logique long terme.

Ces enjeux, excitants pour certains, peuvent ne pas l'être pour vous ; ce n'est ni bien ni mal, c'est un fait. Il faut simplement que vous agissiez en conséquence.

→ Vous avez peut-être envie de créer « un petit business » qui vous fasse vivre et qui vous laisse une certaine autonomie ?

Il n'est pas du tout impossible de créer ce genre d'entreprise, mais les contraintes sont différentes. Vous risquez rapidement d'être confronté à la solitude du chef d'entreprise, loin de l'ambiance « machine à café » à laquelle vous étiez peut-être habitué dans votre entreprise.

Il ne s'agit pas seulement de ne plus être au courant des petites histoires des autres collègues, mais plutôt d'être tout d'un coup seul pour gérer l'ensemble des problématiques de l'entreprise et les petits soucis administratifs du quotidien. Il vous faudra gérer les problèmes de votre ordinateur qui ne fonctionne pas, des déclarations administratives, des discussions avec les organismes sociaux...

Rassurez-vous, vous vous entourerez rapidement d'autres entrepreneurs qui vous feront part de leur retour d'expérience, mais ce sera toujours à vous de décider au final, seul.

À l'inverse, dans une telle entreprise, vous conserverez la main sur toute l'activité, vous pourrez réagir vite aux aléas économiques, vos décisions auront un effet immédiat, vous resterez proche du business, la société vous appartiendra.

Vous pouvez créer une entreprise sans investissement et rentable immédiatement. D'autres projets au contraire nécessitent de lourds investissements au lancement et la rentabilité future est parfois très lointaine.

→ Avez-vous le tempérament pour vous lancer dans ce genre de projet ?

→ Saurez-vous garder confiance en vous et en votre projet assez longtemps, alors que votre entreprise ne gagne pas d'argent ?

Savoir garder son sang-froid quand la situation financière se tend n'est pas à la portée de tout le monde. Dans ce genre d'aventure, il est fort probable que votre entourage vous soutienne fortement au lancement, puis, avec le temps, les doutes risquent de commencer à apparaître.

→ Comment saurez-vous résister à ce genre de pression ?

→ Serez-vous capable de garder votre cap contre vents et marées, tout en sachant écouter les bons conseils ?

Il est très important que vous bâtissiez un projet à votre mesure et en adéquation avec vos ambitions, pour ne pas vous ennuyer en voyant trop petit ou ne pas être submergé par les responsabilités d'un projet trop ambitieux.

TÉMOIGNAGE

Guillaume Richard, O2

« J'ai toujours su que je voulais monter ma boîte et j'ai toujours eu plein d'idées. J'ai donc suivi des études en ce sens. Mon objectif en créant ma société était de changer le monde. J'ai beaucoup aimé ma vie de salarié et n'ai pas fui le statut de salarié. J'ai en revanche recherché le statut d'entrepreneur.

Mais j'ai très vite pris conscience que la liberté du chef d'entreprise était toute relative, du fait de ses clients, de ses investisseurs ou de ses salariés, et c'est donc plutôt de lutter contre le travail au noir qui m'a animé. J'avais besoin de donner un sens à la création de mon entreprise, de créer des emplois et de développer la plus belle société du monde, avec des salariés heureux qui allaient donner du plaisir à nos clients.

J'ai toujours eu une ambition sans limite pour mon entreprise, en voulant créer le leader national du service à la personne, puis le leader mondial. Je suis d'ailleurs prêt pour cela à céder les rênes un jour à un dirigeant qui sera plus à même que moi d'assurer cette croissance. »

Les mauvaises raisons de créer votre boîte

■ ■ ■ Il n'y a pas *a priori* de mauvaises raisons de créer son entreprise. Que ce soit grâce à une idée géniale, du fait d'une situation professionnelle précaire, ou simplement pour changer de vie, tout est bon pour créer sa boîte. Il faut cependant faire attention aux préjugés que l'on peut avoir sur la création d'entreprise et ne pas se fourvoyer.

Les 3 mauvaises raisons de créer sa boîte

- Ne penser qu'à devenir riche
- Croire qu'un chef d'entreprise est 100 % libre
- Créer sa boîte, c'est chic

Vous voulez être riche !

Aux États-Unis où l'argent est bien mieux perçu qu'en France, il n'est pas rare qu'un entrepreneur dise haut et fort qu'il crée son entreprise pour faire fortune. Cela fait partie du modèle américain. On n'hérite pas mais on crée. Les États-Unis sont d'ailleurs le pays de l'entrepreneuriat, le pays qui a vu naître les plus belles réussites entrepreneuriales de ces dernières décennies : Google, Facebook, Apple, Microsoft, etc. En faisant un raccourci un peu rapide on pourrait donc dire que l'envie de gagner de l'argent est une bonne motivation, voire une motivation suffisante. Il est évident que ce n'est pas le cas.

CONSEIL PRATIQUE

› Lorsque vous allez créer votre entreprise, même s'il est clé d'être raisonnable, pensez plus à ce que vous pouvez gagner qu'à ce que vous risquez de perdre. Cette façon de penser vous fera toujours avancer et être positif.

Il y a tout d'abord quelques différences à faire entre l'envie de gagner de l'argent et l'avidité, entre la quête du gain personnel et la recherche de la rentabilité de l'entreprise.

Soyez conscient, si vous créez votre entreprise, que vous avez statistiquement plus de chances d'en ressortir pauvre que riche.

Il est probable qu'au moment de la création, vous ne vous paierez pas et vous aurez peut-être même besoin de mettre de l'argent personnel pour financer le lancement. Si votre entreprise ne connaît pas le succès espéré, ces investissements seront perdus.

Si vous êtes prêt à prendre ces risques financiers personnels, si vous êtes prêt à investir à court terme pour un gain hypothétique futur et potentiellement lointain, c'est que vous n'êtes pas avide et court-termiste. Vous avez alors les bonnes clés.

Gagner de l'argent rapidement est pourtant très important, tant à titre personnel que pour l'entreprise. Il n'est pas sain pour vous

de travailler sans vous rémunérer et vous risquez de vous décourager. Pour cela, il faut que votre entreprise gagne vite de quoi vous payer. Investissez donc ce qu'il faut pour lancer votre entreprise, mais soyez prudent, n'ayez pas la folie des grandeurs, ne dépensez pas plus avec votre entreprise que vous ne le feriez pour vous. En agissant ainsi, vous serez rapidement profitable et c'est le meilleur moyen pour assurer un développement moyen terme.

Enfin, si tout se passe bien, il y a de fortes chances que vous retiriez un peu d'argent de votre aventure, et vous l'aurez bien mérité !

Vous souhaitez être libre !

Il n'est pas rare d'entendre des salariés contraints par leur emploi du temps envier la liberté du chef d'entreprise. « Toi tu as de la chance, tu fais ce que tu veux ! » Tempérons cette perception : si cette liberté est parfois bien réelle, elle est toute relative.

Une fois à la tête de votre entreprise, vous déciderez en effet de la stratégie à donner à votre société, vous trancherez quand il y aura des différents, en fonction de ce que vous pensez juste, et vous serez aussi libre de gérer votre emploi du temps. Pourtant cette liberté sera énormément conditionnée.

Après avoir recruté des salariés, pour un bon fonctionnement de l'entreprise et une bonne vie en communauté, il faut imposer des contraintes à chacun. Contraintes d'horaire, contraintes vestimentaires, respect des autres... Il est bien évident que vous serez valeur d'exemple. Votre comportement sera la référence. Vous serez responsable de la bonne marche de l'entreprise et donc obligé de vous soumettre aux mêmes contraintes, voire d'apparaître irréprochable.

« Le client est roi ! » Cette maxime raisonnera en permanence dans votre tête. Pour faire tourner votre entreprise, vous aurez besoin de trouver et de fidéliser des clients. Ceci passe en général par la qualité du service que vous leur offrirez. Vous vous plierez donc à leurs

exigences et votre emploi du temps passera bien après le succès d'une vente ou la satisfaction d'un client.

Toutes ces contraintes se cumulent pour le chef d'entreprise, ce qui n'est en général pas le cas pour les employés.

Il est vrai que le statut d'entrepreneur peut vous apporter une certaine liberté, mais encore une fois, tout dépendra de l'entreprise que vous souhaitez créer et des ambitions que vous vous donnez. Pensez bien à cela au moment de vous lancer. Souvent, les contraintes du salarié sont moins grandes que celles de l'entrepreneur.

AVIS D'EXPERT

Stanislas Daubard, Cap Synthèse

■ Pourquoi voulais-tu créer ta boîte ?

« Cela faisait longtemps que je souhaitais diriger seul mon entreprise. Très tôt, j'ai été animé par l'esprit d'entreprendre et par un besoin d'indépendance.

Je ne voyais pas comment m'épanouir en tant que salarié. J'étais trop frustré de devoir mettre en œuvre les décisions d'autres personnes avec lesquelles je n'étais pas forcément aligné. J'avais envie de décider. J'étais prêt à assumer les conséquences de mes choix, qu'elles soient bonnes ou pas.

Sur le plan de la rémunération, je trouvais également très satisfaisant qu'elle soit principalement le fruit de mon seul travail, de ne pas être rémunéré sur des critères subjectifs sans mesure évidente avec mes efforts ou ma capacité à générer de la valeur. Je considère qu'en étant entrepreneur, je suis justement rémunéré de mon risque et de mes efforts. Peu dans un premier temps, mais potentiellement beaucoup si je réussis dans mon entreprise. »

■ Qu'est-ce que cela signifie pour toi, créer ta société ?

« Créer ma société, c'est surtout être libre et indépendant. Et pour cela, conserver la majorité des parts de ma structure et un nombre d'actionnaires restreint. Pour cette raison, je ne chercherai pas forcément à me développer trop vite, surtout si c'est au prix de l'aliénation de ma liberté en diluant mes parts.

Je cherche donc pour le moment à développer la société en fonction de ce que me permet ma capacité d'autofinancement et sans prendre des risques démesurés.

Cependant, je suis un pragmatique et ne m'interdis pas de changer de logique si une opportunité (ou une contrainte) interne ou externe à mon activité se présente.»

Tellement à la mode de créer sa boîte !

Pendant très longtemps, l'entrepreneur en France était totalement dévalorisé. Pour beaucoup, il était considéré comme celui qui n'avait pas fait d'études et qui n'avait pas d'autre choix que de créer son entreprise, ou le fils à papa, héritier.

La fin des années 1990 a apporté une réelle révolution sociologique. Avec le phénomène des start-up, de nombreux diplômés de grandes écoles ont décidé de se lancer dans la création d'entreprise, plutôt que de rejoindre des grands groupes prestigieux et le statut de l'entrepreneur s'est transformé. Il devient maintenant furieusement «tendance» de créer sa boîte.

Il est bien certain qu'en aucune façon vous ne devez créer votre société pour les autres et pour le statut que cela vous procurera. Créer son entreprise, c'est dur ! Il faut le faire pour vous et surtout, soyez fier de vos succès comme de vos échecs.

Vous retirerez toujours du positif d'une telle expérience, si vous vous y jetez à fond.

Donnez-vous toutes les chances de réussir et pour cela, commencez par bien vous connaître !

L'essentiel

Bien vous connaître est une nécessité. C'est primordial, avant de vous lancer dans la création d'entreprise, pour vous donner toutes les chances de succès.

Quel type d'entreprise entendez-vous créer ? L'entreprise que vous allez créer dépend de l'envergure que vous souhaitez lui donner. Cette vision peut évoluer avec le temps, mais voir trop grand au démarrage vous rendra la tâche encore plus compliquée.

Les mauvaises raisons de créer votre boîte. Il n'y en a pas de réelles, mais la motivation pour se lancer doit être positive et non en réaction à un malaise. La création d'entreprise est longue et difficile, partez plein d'optimisme.

Vers un plan d'action

- Qui êtes-vous réellement et qu'est-ce qui vous excite dans la vie ?
- Quel format de boîte souhaitez-vous créer ?
- Pourquoi voulez-vous créer une boîte ?

2

L'idée, un prérequis nécessaire qui n'a pas besoin d'être génial

L'idée de l'expérience ne remplace nullement l'expérience.

ALAIN

Objectifs

- ▶▶ Dédramatiser le rôle de l'idée dans la création d'une entreprise.
- ▶▶ Développer l'ouverture d'esprit face aux idées d'entreprises à créer.
- ▶▶ Capitaliser sur ses propres qualités et sur son expérience pour créer une entreprise.

S'il n'est pas de création d'entreprise sans une idée de départ, il est important de relativiser le génie créatif du créateur d'entreprise. La plupart des entreprises se créent autour d'idées simples mais de savoir-faire forts.

Le talent du créateur d'entreprise réside souvent beaucoup plus dans sa capacité à transformer une problématique en projet entrepreneurial viable, que dans sa capacité à trouver une idée révolutionnaire.

Dans la création d'entreprise, l'idée représente 20 % du projet, la réalisation 80 %. C'est donc dans votre capacité à donner vie à une idée de base que vous montrerez vos talents d'entrepreneur.

Capitaliser sur ses compétences, surtout quand elles sont rares

Maîtriser un savoir-faire est une bonne base pour lancer son business

On peut définir la création d'entreprise comme la capacité à se faire rémunérer pour répondre aux attentes d'autres gens. Ces attentes peuvent être des biens matériels ou des services. Posez-vous donc les bonnes questions.

→ Est-ce que vous pensez que l'on pourrait vous rémunérer pour des compétences que vous avez ou pour un produit que vous seriez susceptible de lancer ?

Il y a des compétences ou des savoirs qui conduisent systématiquement vers la création ou la reprise d'entreprise. C'est le cas des professions libérales, qui créent quasiment toujours leur entreprise pour exercer. Ensuite il y a les artisans et les artistes qui se lancent souvent à leur compte après avoir été commis.

→ Et vous, quel est votre savoir ?

Quand on pense création d'entreprise, on pense souvent aux grands succès qui allient génie marketing et technique. Il faut en effet avoir cette double compétence pour créer des Google, des Facebook, des Windows ou des Apple. Mais si ces entreprises doivent nous donner envie, il ne faut pas s'y comparer. Vous avez un talent et de l'envie, à vous de le sortir et de l'exploiter.

Tout partira donc de vous et de ce que vous percevez, ce que vous aimez.

EXEMPLE

Des projets ont été lancés par des passionnés de sport qui trouvaient dommage de ne pas savoir quel bar diffusait le match qu'ils voulaient regarder. Ils ont lancé *www.allomatch.fr*, pour répondre à leur besoin. Certes ces gens avaient la compétence technique, mais c'est avant tout leur passion du sport qui les a drivés.

TÉMOIGNAGE

Frédéric Mazzella, Fondateur et président de Blablacar

« L'idée de Blablacar m'est venue alors que je voulais passer Noël dans ma famille. Je m'y suis pris trop tard et tous les trains étaient pleins. C'est finalement ma sœur qui, pour me permettre d'être avec eux, a fait un gros détour en voiture pour venir me chercher à Paris.

Durant le trajet, en longeant la ligne de TGV, j'ai pu constater que le TGV était plein et les voitures vides. Je me suis dit qu'il y avait un problème à résoudre, et qu'il fallait remplir les voitures.

Ingénieur de formation, je savais coder, et je maîtrisais les bases de données et la technologie en général, ce qui m'a permis de me dire, tout de suite, qu'il était possible de mettre en relation tous les propriétaires de véhicules avec ceux qui recherchaient un moyen de se rendre d'un point A à un point B.





Mon idée a toujours été de répondre à deux problématiques :

1. Mettre en relation des gens qui ne se connaissent pas.
2. Répondre à un besoin de covoiturage pour des trajets de longue distance.

Pourtant, le début a été long, et après deux ans, j'ai été obligé de me lancer dans le covoiturage pour les entreprises, pour faire vivre ma structure. Si ce n'était pas l'idée de départ, elle était nécessaire pour gagner du temps. Durant cette période, notre plateforme grand public continuait à tourner et à engranger des contacts de chauffeurs et de passagers. Après quelques années, nous avons enfin accumulé assez de membres pour que la plateforme puisse vivre du marché grand public, notre idée de départ. Encore fallait-il trouver le bon business model. Outre les plateformes dédiées aux entreprises, nous avons testé quatre autres business models avant de trouver celui qui allait réellement faire de Blablacar la plateforme viable qu'elle est aujourd'hui.

Nous devons notre succès au fait d'avoir persévéré sur notre idée de départ, à notre plateforme technologique, mais également à un environnement qui a été porteur ; le développement des *social networks* qui aident les gens à se rencontrer plus facilement, le développement des smartphones, et l'économie du partage tirée par Airbnb.

Si l'écologie est un réel moteur au sein de l'entreprise, et nous donne envie de toujours voir plus grand, il ne semble pas que ce soit encore un stimulus suffisant pour nos membres pour les pousser à utiliser notre plateforme. Mais nous savons chez Blablacar que nous contribuons à une réduction massive des émissions de CO₂ et nous voulons continuer à agir dans ce sens. »

→ Et vous, qu'est-ce qui vous *drive* ?

→ Quelles sont vos compétences ? En quoi sont-elles uniques ?

Vous êtes un bon marketeur. Vous avez le sens des gens et des attentes consommateurs ? Vous pourriez donc parfaitement aider de nombreuses sociétés, qui n'ont pas les compétences en interne, à se développer et créer ainsi votre société de conseil.

Vous êtes manuel et vous avez un vrai talent, pourquoi ne pas vous lancer dans la conception de meubles ou d'objets en bois ? L'important sera de faire des choses qui vous correspondent, de trouver un axe de communication et un positionnement pour que vos produits diffèrent de ce qui existe sur le marché.

La création d'entreprise peut intervenir dans tous les secteurs. L'État n'a plus les moyens de financer les arts vivants, mais il semble que la culture et l'esthétisme deviennent des valeurs importantes pour les entreprises privées.

EXEMPLE

Ainsi va naître Danaïade, la première société de communication par la danse : une jeune danseuse devient, en parallèle des salles de danse, chef d'entreprise et permet au plus grand nombre d'avoir accès à la danse, en dehors des salles de spectacles classiques.

Cela ne veut pas dire que n'importe qui peut créer n'importe quelle société et en faire un succès immédiat, mais quand on a des qualités particulières, en général d'autres sont prêts à payer pour en bénéficier.

TÉMOIGNAGE

Élodie Bergerault, Danaïade

« Danseuse chorégraphe, j'ai toujours été passionnée par la danse, l'écriture chorégraphique et le métier d'interprète.

Dans les années 2000, les réductions de budgets de la culture et la difficulté de monter un projet artistique dans le domaine public m'ont poussée à emporter l'art de la danse hors des scènes classiques, en utilisant des fonds privés. J'ai ainsi créé Danaïade, une société de communication par la danse qui conceptualise et réalise des projets chorégraphiques pour les marques, les entreprises et leurs employés.

J'aurais pu créer une association, plus classique dans mon univers, mais j'ai fait le choix de créer une société et je ne le regrette pas ; cela m'a aidé à développer mon projet.





J'ai la chance d'avoir grandi à la fois dans le monde de la danse et dans celui de l'entreprise. Cette double compétence m'a permis de comprendre les enjeux des entreprises et de transformer leurs attentes en un langage chorégraphique, compréhensible par les danseurs.

Vis-à-vis du monde de l'entreprise, je suis véritablement crédible car je suis issue du monde de la danse en dansant parallèlement pour d'autres chorégraphes. Ils savent qu'avec moi, il y aura une véritable recherche créative, ce qui me positionne différemment des autres acteurs de l'événementiel.»

Maîtriser un savoir-faire n'est pourtant pas toujours suffisant pour lancer sa boîte

Il ne suffit cependant pas d'avoir du talent pour créer une entreprise. Il faut tout d'abord être conscient de son talent et donc avoir confiance en soi et en ses idées pour les «imposer» aux autres.

Ensuite, il faut apporter quelque chose de différent de ceux qui auraient le même talent ; c'est-à-dire intégrer un sens du business.

Ce sens du business se traduira par un marketing astucieux, une communication bien sentie, une histoire qui donne envie d'adhérer et qui rend ce savoir-faire accessible.

Enfin, ce sens du business doit se traduire par une envie plus grande que les autres de transformer ce savoir en projet d'entreprise et d'aller plus vite que les concurrents potentiels. C'est cette envie de

faire et d'avancer qui fait la vraie différence entre les entrepreneurs et les autres.

Il ne faut pas oublier que l'appétit vient en mangeant et il ne faut pas se faire peur trop vite.

CONSEIL PRATIQUE

› Ayez confiance en vous. Votre talent est souvent source de bien des convoitises. Mettez-le à la disposition des autres.

EXEMPLE

Franck Provost au départ n'est qu'un coiffeur qui monte son salon. Il a juste un talent particulier. Il en prend conscience et a une envie insatiable de se développer. Il invente ensuite un concept marketing, «le sans rendez-vous et la journée continue chez un coiffeur», puis il communique sur sa capacité à coiffer les plus grandes stars. D'un talent particulier il a fait un fantastique business, juste par son envie d'entreprendre et d'aller de l'avant.

Si vous pensez ne pas avoir de capacités particulières, faites confiance à votre flair.

Il en va de même pour des marques comme Zara, des boulangeries Paul, de Mc Donald ou des grands cabinets d'expertise comptable internationaux. Au départ, il s'agit d'individus qui ont un savoir-faire, qui ouvrent un premier commerce ou bureau. C'est ensuite, en se prenant au jeu du développement, qu'ils en font de vrais empires internationaux.

Tous ces gens ont fait reposer leur entreprise au départ sur un savoir-faire métier.

- Et vous, quelles sont vos compétences ?
- Est-ce que vous pourriez les mettre au service d'autres à travers un bureau, une boutique ou un atelier ?
- Existe-t-il déjà ce genre d'activités ?
- Si oui, que pourriez-vous apporter de différent ?
- Est-ce que vous pourriez positionner votre entreprise sur un segment complémentaire ?
- Est-ce que vous pensez pouvoir faire mieux que ce qui existe ?
- Y a-t-il la place pour une petite entreprise ou au contraire faut-il tout de suite voir grand ?
- Est-ce que cela correspond à ce que vous voulez, comme nous l'avons vu au chapitre précédent ?

Ce sont toutes ces questions qu'il faudra vous poser avant de vous lancer.

Être à l'affût des tendances pour trouver l'idée innovante

■ ■ ■ Être un entrepreneur, c'est vouloir créer son entreprise. Voilà une lapalissade qui est pourtant bien réelle. Il y a très peu de chance que l'idée géniale vous tombe du ciel. Cherchez-la !

EXEMPLE

À 11 ans, on m'a raconté l'histoire de Gillette à qui on avait donné pour mission de créer un produit jetable à la fin du XIX^e siècle. Obnubilé par cette demande King Camp Gillette trouve l'idée, en affûtant son rasoir un matin. Il allait créer le rasoir jetable.

Cette histoire a toujours été mon driver. Qu'est-ce que je pourrais bien créer comme entreprise ?

EXEMPLE

Un autre ami m'a raconté qu'il avait décidé qu'il deviendrait entrepreneur en lisant un livre de Paul Loup Sulitzer vers 12 ans. À partir de là, il s'est toujours mis en quête de l'idée. Il dirige aujourd'hui la société qu'il a créée, fait un chiffre d'affaires de 80 M€ et emploie plusieurs milliers de personnes.

Si l'idée n'est pas clé, comme nous avons pu le voir précédemment, et qu'un talent particulier peut palier un manque d'idée, être à l'affût est bien souvent la bonne solution pour un jour lancer son entreprise. Ouvrez donc vos yeux et vos oreilles pour comprendre les tendances et répondre aux attentes des consommateurs. La population vieillit, que faire à destination des seniors ? Les femmes ne savent plus comment faire garder leurs enfants, pourquoi ne pas créer des crèches privées ? Les gens veulent passer plus de temps chez eux et revenir à des valeurs simples, comment les faire recuisiner ?

Une tendance de fond du loisir et du bien-être a vu l'émergence de beaux concepts de spas ou de boutiques 100 % dédiées à la vente de thé.

TÉMOIGNAGE

Christophe Poupinel, ComprendreChoisir.com

«Après un parcours plutôt classique (L'Oréal, McKinsey), je suis entré dans le monde du web et des start-up à 31 ans, en 1999, en rejoignant quelques mois après sa création, www.chateauonline.com, dont nous avons réussi à faire le leader français de la vente de vin sur Internet. J'ai pris la présidence de ChateauOnline fin 2001, en pleine explosion de la bulle Internet. Après un *turnaround* musclé qui a permis d'atteindre l'équilibre, je suis arrivé à la conclusion qu'il fallait adosser ChateauOnline à un grand groupe si nous voulions espérer gagner de l'argent sur le business difficile qu'est la vente de vin sur Internet. Nous avons vendu en 2005 au groupe de vins et spiritueux Angostura.

J'ai quitté ChateauOnline un an plus tard ; je travaillais alors avec des fonds d'investissement sur deux dossiers de rachat de sociétés Internet et j'avais bon espoir que l'un des deux aboutisse. Le sort en a décidé autrement. Nous avons choisi de ne pas acheter la première société suite à un audit peu rassurant, et la seconde société, Abritel, nous a dit *ok* le vendredi et *non* le lundi suivant... En parallèle de ces rachats, j'avais commencé à réfléchir à des idées de business au cas où... J'avais également répondu à quelques annonces de chasseurs de tête. J'ai réalisé que j'avais vraiment envie de créer ma boîte le jour où je suis arrivé 15 minutes en retard à un troisième entretien pour un job au comité de direction d'une société cotée au Cac 40 !

L'idée à laquelle je réfléchissais était fondée sur un constat et une hypothèse. Le constat était qu'en 2006 déjà, plus de 60 % des consommateurs qui allaient dépenser plus de 100 € faisaient une recherche sur Google, l'hypothèse était que le web allait se «verticaliser» : que les internautes iraient de plus en plus sur des sites spécialisés. L'idée était simple : un internaute qui recherche des infos sur une véranda est plus heureux sur un site qui ne lui parle que de vérandas et non de carrelage ou salle de bains dont il n'a que faire s'il souhaite acheter une véranda.





L'idée était donc de créer des sites d'info spécialisés. C'est sur cette idée simple que j'ai créé FineMedia, levé des fonds et recruté une petite équipe pendant l'été 2007. Les premiers sites ont vu le jour en octobre 2007, nous avons atteint la rentabilité en 2009 et, quelques années plus tard, ComprendreChoisir.com est une galaxie de plus de 400 sites avec un trafic de plus de 7 millions de visiteurs par mois géré par une équipe d'une trentaine de personnes.

Deux leçons à tirer pour les futurs entrepreneurs. Tout d'abord, l'idée de ComprendreChoisir.com est relativement simple et d'autres l'avaient eue avant sur d'autres secteurs : n'est-ce pas ce que font la presse ou l'édition spécialisées ? Le deuxième enseignement est que si l'idée des sites spécialisés a précédé la création de ma société, en revanche l'essentiel de ce qu'elle est devenue est arrivé après sa création : l'idée de faire des sous-domaines d'un même site et non des sites différents, le nom ComprendreChoisir.com, le type de contenus, etc. On commence avec une vague idée et on l'enrichit au fur et à mesure.

J'ai souvent croisé des salariés qui ne se lançaient pas car ils disaient ne pas avoir la *killer idea* (la grande idée). Ceux-là attendront probablement longtemps et au final, il y a peu de chances qu'ils se réveillent un matin en disant « Eurêka ». Pas besoin d'avoir une grande idée : on part d'une petite, d'une vague idée et on en fait un *killer service* à force de persévérance et de passion. »

→ Et vous, quelles sont les tendances que vous ressentez ?

Comme vous pouvez le constater, être dans l'innovation n'est pas forcément une question de technologie, même si l'essor d'Internet a modifié de façon drastique les comportements et donc les besoins des individus.

Attention, comprendre votre environnement c'est avant tout être dans le bon *timing*. Internet a été un parfait exemple de ce que l'on peut et ne peut pas faire en la matière. Au début des années 2000, le nombre de créations de sociétés a été fantastique. Un nouveau

monde s'ouvrait et il fallait recréer sur Internet l'intégralité du monde réel dans lequel nous vivions. Pourtant, les faibles débits du début des années 2000, le faible taux d'équipement des consommateurs et un nécessaire temps d'adaptation ont tué bon nombre de projets. Bien sûr, certaines idées étaient loufoques et seraient mortes de toute façon, mais pour beaucoup, c'est un mauvais *timing* qui a eu raison de leur développement.

Il est ensuite important de comprendre les innovations et la façon dont elles peuvent être exploitées, avant tout le monde. Pour cela, il faut avant tout chercher à répondre à un réel besoin des consommateurs, sans se soucier au départ de la monétisation du service. Il y aura toujours un moyen dans un deuxième temps de monétiser le succès du service. Qui aurait cru qu'un moteur de recherche sur Internet, un site de vidéos gratuites ou un trombinoscope allaient devenir les plus belles réussites économiques de ces dix dernières années ?

Soyez aussi à l'écoute des grandes décisions législatives. Les gouvernements décident de développer les énergies vertes, d'ouvrir le marché de l'énergie, de développer les emplois à domicile... toutes ces décisions ont entraîné un grand nombre de créations d'entreprises.



CONSEIL PRATIQUE

> Soyez à l'écoute pour être le premier, car d'autres vont vite s'engouffrer dans la brèche.

Attention

Il existe un risque lié aux modifications du cadre réglementaire. Nous avons le cadre législatif le plus changeant. Ne bâtissez pas votre projet uniquement sur des avantages fiscaux qui risquent de vous être retirés. N'oubliez pas qu'il faut avant tout que votre projet soit viable intrinsèquement. Un cadre législatif favorable peut vous aider à vous lancer, peut augmenter votre rentabilité, mais ne doit jamais être la base de la rentabilité de votre projet.

Allez-y, voyagez toujours
les yeux et les oreilles bien
ouverts!

EXEMPLE

Ainsi, depuis quelque temps de nouveaux concepts de « mini-cabs » voient le jour à Paris, surfant à la fois sur une législation un peu plus souple et sur un réel manque de taxi à Paris. Ces nouveaux services reposeront essentiellement sur une qualité de service différente, pour un service de base qui reste le transport de personnes. Rien de révolutionnaire quant à l'idée, mais une révolution en termes de qualité de service.

Cet exemple des mini-cabs montre qu'il y a de nombreuses idées à aller chercher à l'étranger.

Reprendre une idée existante sur un autre marché et l'adapter à son marché

De nombreuses idées existent dans les pays qui nous entourent

On dit souvent que l'herbe est plus verte ailleurs. Ce n'est pas toujours vrai, mais en termes de business en tout cas, il est très important d'aller voir ce que font nos voisins du monde.

Il existe des marchés structurellement en avance sur le marché français : avance technologique, avance marketing ou tout simplement avance dans les habitudes de consommation. Il peut être opportun

CONSEIL PRATIQUE

› Importer une idée n'est pas importer un succès. Attention aux détails qui en feront un succès chez vous.

de se rendre dans ces pays pour voir ce qui s'y passe. Les États-Unis et le Japon sont largement en avance sur nous et même dans une moindre mesure, il est intelligent d'aller régulièrement au Royaume-Uni.

Internet permet aujourd'hui d'avoir une vision mondiale des choses pour se renseigner sur l'existence de certains métiers, ce qui donne une bonne base de départ. Cependant, il est assez difficile de savoir par où commencer, quand on n'a pas encore l'idée.

L'autre solution est d'aller régulièrement à l'étranger et de discuter avec des gens qui vivent sur place. C'est en écoutant parler de ces modes de consommation que vous allez poser les bonnes questions et découvrir le service, l'activité ou le restaurant qui n'existe pas encore chez nous et que vous aurez envie d'importer. C'est souvent en profitant d'une expérience longue dans un pays, dans le cadre d'une expatriation ou d'un stage que vous pourrez ouvrir vos yeux et vous renseigner, à la recherche d'un projet à remporter.

AVIS D'EXPERT

Stanislas de Rémur, Oodrive

■ Comment vous est venue l'idée ?

«On était salariés de grands groupes et autour de nous, de nombreux amis créaient des entreprises, ce qui nous donnait envie. Nous étions donc en veille.

Nous avons eu une première idée, qui était de la logistique de proximité. Nous avons pas mal avancé sur ce projet et un jour, nous ne pouvions plus nous envoyer notre business plan par e-mail car il était trop lourd. Une deuxième idée est donc née : créer un espace de partage de données sur Internet.

En y travaillant tous les trois, nous avons décidé de créer cette société de partage de données sur Internet, qui avait l'avantage d'être beaucoup moins consommatrice de Capex, chose importante alors que la bulle Internet venait d'exploser et qu'il devenait très difficile de trouver des financements.»

■ Est-ce que vous vous êtes inspirés de business existants à l'étranger ?

«En 2000 quand nous avons créé notre entreprise, il était beaucoup moins naturel qu'aujourd'hui d'aller se renseigner sur les autres marchés. Google était peu utilisé en France et trouver de l'information était compliqué. Nous n'avions donc pas fait de recherche. Nous avons créé ce projet dans notre coin. C'est en voulant déposer notre marque et notre nom de domaine que l'on s'est rendu compte que les noms de domaines que l'on voulait avaient déjà

été déposés. Nous nous sommes donc renseignés et avons découvert qu'un acteur s'était lancé aux États-Unis avec d'énormes financements.»

■ **Est-ce que ça a marché tout de suite ?**

«Nous arrivions un peu tôt sur le marché. À l'époque, l'utilisation d'Internet était loin d'être aussi développée qu'aujourd'hui. Par ailleurs, nous faisons au départ reposer tous nos revenus sur un modèle publicitaire qui s'est effondré avec l'éclatement de la bulle Internet. Nous avons donc dû nous réinventer très rapidement et faire reposer notre business model sur les entreprises et sur des services payants.

Nous avons levé assez peu d'argent et avons donc vécu des moments très critiques au début, à cause d'un manque de cash. Pourtant, nous savions qu'il y avait un besoin croissant d'espaces de stockage et n'avons pas douté de notre idée.

Il fallait juste qu'on tienne, jusqu'à ce que le marché soit prêt et pour le coup, quand c'est arrivé, nous étions prêts.»

La difficulté d'adapter une bonne idée à votre marché

Une fois le concept rencontré, la partie la plus difficile commence.

→ Comment allez-vous pouvoir adapter ce concept à votre marché ?

Un Français ne consomme pas comme un Américain. Les problématiques d'habitat d'un Japonais n'ont rien à voir avec celles d'un Français, la culture de la cuisine n'est pas la même en France et au Royaume-Uni; et pourtant nous connaissons tous des enseignes de distribution japonaises ou des concepts de restauration américains qui ont été de grands succès en France.

Attention

Quand un grand groupe international décide de s'implanter en France, il a les moyens de perdre de l'argent pendant un temps, temps qui lui sera nécessaire pour changer les habitudes des consommateurs.

EXEMPLE

Quand les équipes de Starbucks décident de développer le concept en France, elles savent que la culture du « café à la française » est très forte et qu'il leur faudra un certain temps et de nombreuses implantations pour faire adhérer les consommateurs français à ces nouveaux lieux de consommation de café. Ils commenceront par perdre beaucoup d'argent, mais peuvent se le permettre.

Ce sera *a priori* différent pour vous. Vous n'aurez pas les moyens d'attendre que le marché s'adapte à votre concept, il vous faut donc réellement faire les aménagements nécessaires au départ pour gagner de précieux mois.

Figure 2 – Lancer une idée venue de l'étranger



Les concepts Internet semblent s'importer plus facilement. Ils ont souvent déjà séduit en dehors des frontières du pays d'origine, ce qui est bon signe. La question sera alors celle du *time to market*. Certains pays sont tellement en avance dans leurs habitudes de consommation que vous risquez d'importer une très bonne idée un peu trop tôt pour votre marché.

CONSEIL PRATIQUE

› Soyez vigilants, mais souvenez-vous que les plus grandes réussites Internet que nous connaissons en France ont bien souvent un modèle aux États-Unis.

Victor Augais, Urban Football**■ Comment t'est venue ton idée ?**

« Étudiant à l'INSEAD, j'étais persuadé qu'il y avait de très belles idées d'entreprises étrangères à importer en France, et j'ai donc monté un club dans lequel des élèves de tous les pays devaient apporter le business plan d'une société existant dans son pays mais pas en France.

Nous avons ainsi pu découvrir un grand nombre de projets passionnants, mais nous nous rendions souvent compte de l'impossibilité de transposer le modèle économique en France, bien souvent pour des problèmes de pratiques de droit du travail, de logistique ou de potentiel de marché dans la culture française.

Chaque projet devait passer par quatre filtres :

- Est-ce qu'il y a des gens que cela peut intéresser en France ?
- Est-ce que je suis capable de développer une telle entreprise ?
- Est-ce que je peux faire de la marge ?
- Est-ce qu'il peut y avoir des barrières à l'entrée ?

Je n'ai pas trouvé mon idée au sein du club, mais tout de même à l'étranger. Des entreprises de foot à 5 existaient au Royaume-Uni et en Italie ; sur chacun de ces marchés, il y avait peu d'acteurs mais gros. »

■ As-tu eu besoin d'adapter l'idée au marché français ?

« Il y avait peu d'adaptation à apporter à l'idée, mais c'est essentiellement sur notre capacité à trouver des terrains que nous avons dû nous adapter, notamment en rachetant des clubs de tennis peu rentables. »

Des marchés de niche grâce à la connaissance du métier

■ ■ ■ Être salarié dans un secteur d'activité est bien souvent une position parfaite pour préparer la création de son entreprise. Vous êtes en effet un maillon d'une chaîne de valeur complexe, et cette situation vous permettra de constater qu'il existe des manques à combler.

→ Pourquoi ne seriez-vous pas celui qui va s'en charger ?

Ces manques peuvent être de plusieurs ordres.

Il existe parfois des marchés de gros acteurs qui, par leur taille ou leur complexité, ne peuvent pas s'intéresser à des projets de petites tailles. N'y a-t-il pas une place pour que vous lanciez une entreprise agile, rapide, capable de prendre des risques et donc capable de prendre de nombreux marchés de moindre taille mais largement suffisants pour une petite entreprise ?

Être sur un marché, c'est aussi constater des dysfonctionnements souvent liés à l'habitude. En tant qu'acteur de cette chaîne de valeur, demandez-vous si on ne pourrait pas faire autrement : autrement dans la chaîne commerciale, autrement dans la logistique, autrement dans

la distribution ou dans la communication. Souvent ces idées ont déjà été étudiées par les grands acteurs, mais l'inertie de la grande entreprise, la non-responsabilisation du porteur de projet, ou l'incapacité à faire rentrer un tel projet dans une description de poste ont eu raison de cette pourtant bonne idée.

Ce n'est pas parce que cela n'a pas été fait que votre idée est mauvaise, mais c'est bien souvent pour des raisons éloignées de la rentabilisation ou de la faisabilité du projet.

Essayez de comprendre le fonctionnement de la chaîne de valeur, par vous-même, de façon neutre. Vous avez la chance d'être un acteur privilégié, à l'intérieur. Essayez donc de voir si la société pour laquelle vous travaillez pourrait être votre client, et combien elle pourrait être prête à payer. À partir de ces éléments et en extrapolant les revenus sur les autres acteurs du marché, vous avez déjà tous les éléments pour bâtir votre business plan. En général, vous pourrez même aller voir votre patron pour en discuter avec lui et

CONSEIL PRATIQUE

> Si votre idée n'a pas été mise en place dans l'entreprise dans laquelle vous êtes, posez-vous de façon neutre les bonnes questions pour comprendre pourquoi.

négocier lors de votre départ un premier contrat commercial. Être chez votre futur client est un atout considérable !

De l'intérieur, vous pouvez également vous rendre compte que les clients de la société pour laquelle vous travaillez attendent une offre différente que votre société n'est pas prête à leur fournir.

→ Est-ce que vous ne pourriez pas répondre à cette attente ?

Lancer une activité existante mais en y mettant sa patte

■ ■ ■ L'idée d'un projet de création d'entreprise consiste souvent en un métier qui existe mais que vous souhaiteriez faire différemment. La différence peut résider dans un talent artistique que vous avez ou dans une conception du service.

De nombreuses marques de bijoux ou de vêtements ont vu le jour. Au départ, il s'agit d'une personne qui sait coudre, qui a un talent pour assembler des perles, qui sait lire les tendances un peu avant les autres. Il existe beaucoup de gens comme ça, seuls certains vont transformer ce don en une entreprise.

Vous pouvez donc vous demander ce que vous aimez faire. Ce que vos proches envient chez vous.

→ N'y a-t-il pas là un terreau pour lancer une entreprise ?

La différence viendra de vous, de ce que vous mettrez dans votre produit, de ce que vous mettrez dans votre service. Il faut ensuite croire en vous et défendre votre différence, l'expliquer, la valoriser.

Attention

Toute activité peut potentiellement devenir un business, mais si c'est le cas pour vous ça l'est aussi pour beaucoup d'autres personnes. Il existe ainsi des dizaines de marques de sacs, de bijoux, de vêtements pour bébé. Il faut donc que vous ayez un réel projet derrière pour transformer cette envie en entreprise rentable.

Lorsque l'idée n'est pas révolutionnaire, c'est grâce à la qualité de réalisation, au marketing, à la communication, que vous créez la différence. Des clients parleront entre eux d'une entreprise de plomberie au service irréprochable et transparent dans sa facturation. Cela va donc tenir à votre capacité à laisser un endroit propre après avoir fait les travaux, à votre capacité à « offrir » une petite prestation, à la façon dont vous direz bonjour et au revoir ; toutes ces petites choses qui souvent manquent dans ce genre de métiers. L'important sera ensuite de faire savoir votre différence, et là, faites confiance à vos clients. Ils seront votre meilleur véhicule de communication.

L'essentiel

- Capitaliser sur ses compétences.** Maîtriser une technique ou un savoir-faire que peu de gens maîtrisent est un atout extraordinaire pour créer son entreprise. On monétise son savoir-faire en le marketant.
- Être à l'affût des tendances.** Une idée vient du monde qui nous entoure et des nouvelles contraintes ou besoins de la société. Chercher et trouver des solutions est la première étape d'une création d'entreprise.
- Reprendre une idée existante.** Il existe des marchés qui sont structurellement en avance sur le marché français. N'hésitez pas à aller y faire des séjours pour regarder ce qui s'y passe, lire la presse de ces pays et discuter avec la population.
- Des marchés de niche.** Comprendre le fonctionnement d'un secteur d'activité permet de dénicher des améliorations de process ou des réponses non satisfaites aux attentes de partenaires. N'hésitez pas à vous y engouffrer.
- Lancer une activité existante.** Créer une société ne veut pas dire réinventer la roue. Il s'agit parfois de développer une activité déjà lancée par d'autres, mais avec son sens du marketing et du client.

Vers un plan d'action

- Avez-vous des compétences particulières, du fait de votre formation ou grâce à vos expériences professionnelles ?
- Êtes-vous prêt à chercher dans les pays qui vous entourent s'il y a de bonnes idées à rapporter ?
- Comment apporterez-vous votre patte à une idée pour que sa mise en œuvre en fasse un succès business ?

3

Partager son idée et son projet, une nécessité ?

Un secret a toujours la forme d'une oreille.

JEAN COCTEAU

Objectifs

- ▶▶ Se poser les bonnes questions sur les avantages et les risques liés à l'association.
- ▶▶ Faire confiance à son entourage pour tester et challenger son projet.

Ca y est ! Vous avez l'idée géniale qui vous donne envie de sauter le pas. Vous êtes prêt(e). Vous avez pesé le pour et le contre... Mais première angoisse : « est-ce que je dois en parler aux autres pour prendre des avis au risque de dévoiler mon concept, ou bien au contraire, dois-je m'entourer d'un secret absolu pour préserver mon idée ? Si je n'en parle pas, comment vais-je pouvoir m'entourer des bonnes personnes voire recruter, ou encore m'associer ? Mais si j'en parle, est-ce que j'ouvre déjà la voie à la concurrence ? » Allez, respirez, prenez un peu de recul et demandez-vous tout ce que peuvent vous apporter les autres, sans être naïf tout de même.

De l'idée au projet

■ ■ ■ L'idée – géniale ou non, comme on l'a vu – est un prérequis, une condition nécessaire à la création d'entreprise, mais certainement pas une condition suffisante. L'idée doit devenir un projet, viable, pérenne et sérieux. Une bonne idée ne se transformera peut-être pas – en l'état – en création. Une idée moins immédiatement emballante sera peut-être à l'origine d'un grand succès. « 100 fois sur le métier remets ton ouvrage » pour que l'idée devienne projet. Une idée, c'est un nouveau produit, un nouveau service, une nouvelle façon de proposer un produit ou un service existant... Elle peut être protéiforme et elle doit être ambitieuse et relativement sans barrière et sans limite. Le projet, lui, doit commencer à donner des contours à l'idée ; il doit comporter des notions de temps, de revenus, d'analyse de marché, de la concurrence, etc. Vous rentrez dans le vif et le détail du sujet pour donner corps à votre création d'entreprise.

Selon l'ambition que vous avez donnée à votre projet, vous en avez déjà défini l'envergure, *a priori*. La définition des cibles, du modèle

économique, de la commercialisation de votre produit ou de votre service va préciser de plus en plus cette ambition. Ce sont les chiffres, les études, les lignes de concept qui vont donner du sens, du corps et de la texture à ce projet. Votre première idée était sûrement la bonne, mais à force d'y penser, d'en formuler l'argumentaire de vente, la forme de distribution, etc., il y a de fortes chances qu'elle évolue beaucoup avant d'être lancée. C'est cette période de remise en question qui assurera la qualité de votre lancement.

EXEMPLE

Si Facebook n'en était resté qu'à son statut de trombinoscope interactif d'Harvard, personne ne connaîtrait Marc Zuckerberg aujourd'hui... De l'idée de base au projet qui a donné sens à son business, ce génial créateur a su remettre en cause son idée d'origine, faire tourner des premières prémices de business plan et ajuster ses ambitions avant de lancer sa première plateforme.

Faire un business plan

Business plan, plan d'affaires... Quelle que soit la langue que l'on utilise pour parler de ce travail de préparation du projet, il a déjà quelque chose d'excitant. Vous allez faire un business plan de votre future boîte, et là on rentre dans le vif du sujet.

Un business plan, c'est la traduction de toute la vision que vous avez du développement de votre boîte en chiffres. C'est aussi simple que cela, et pourtant vous allez y passer pas mal de temps ! Préparez-vous !

Deux facteurs constitutifs du business plan – que vous finirez par appeler BP, comme tout le monde : le temps et les flux financiers.

→ Que vais-je vendre, à combien, à combien de personnes sur telle ou telle période ?

Ça y est, vous avez votre chiffre d'affaires.

Attention

Au CA HT par rapport au TTC si vous montez un projet BtoC... On a tous fait cette erreur-là et quand on doit tout d'un coup dégrader le CA de 20 %, ça fait mal !

→ Que vont me coûter ces ventes en termes de coûts variables, c'est-à-dire les coûts liés au volume de vente ?

Bravo, vous avez la marge brute !

→ Quels seront mes frais fixes pour faire tourner mon business au quotidien ?

En les retirant de votre marge brute, vous aurez votre EBE (l'excédent brut d'exploitation), vous aurez fait la moitié du chemin. Vous commencez à sentir que ça prend forme. Et c'est le cas, votre boîte commence à exister, même si ce n'est que sur le papier. Elle vit, au stade embryonnaire, certes, mais c'est cette phase clé qui va permettre un accouchement facile ! Cette première mouture du BP, vous allez la faire évoluer 100 fois, 1 000 fois, au fur et à mesure de l'avancée du projet. Chaque nouvel élément de réflexion, chaque fois que vous remettrez en cause une idée préconçue qui vous avait guidé jusque-là, vous retoucherez votre BP, dont le nombre de versions ressemblera rapidement à une éphéméride pluriannuelle !

Quand votre BP sera prêt – le sera-t-il un jour, car dès qu'un BP est acté, il commence à être challengeable et dépassé –, faites un petit exercice : divisez le CA par deux, multipliez les coûts par deux et multipliez le temps d'atteinte de vos objectifs par deux... Là vous allez commencer à être assez proche de la réalité !

Tableau 1 – Construire son BP

C'est maintenant à vous de jouer : commencez à établir votre BP en complétant les tableaux suivants.

Établir son premier BP

Catégorie du BP	Questions auxquelles je dois répondre	Mes chiffres
Le chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> • Que vais-je vendre ? • À quel prix ? • À combien de personnes ? • Sur combien de temps ? 	
La marge brute	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont mes coûts variables ? • Comment est-ce qu'ils sont liés à mon activité ? • Quelles sont les clés de calcul ? 	
Frais Fixes	<ul style="list-style-type: none"> • Quels seront mes frais fixes ? <ul style="list-style-type: none"> • Loyers • Personnel fixe • Juridique • Autres 	
EBE	C'est la marge brute moins les frais fixes	

Besoin de cash

Besoin	€
Exploitation Mon exploitation est elle génératrice ou consommatrice de cash (AN 1 à AN 5)	
Investissement Que dois-je prévoir comme investissement (AN 1 à AN 5)	
Source de cash Comment j'arbitre entre les cash-flows de l'entreprise, la dette et les levées de fonds (AN 1 à AN 5)	

Les hommes d'un projet ont toujours au moins autant de valeur que le projet lui-même!

Le PowerPoint de présentation

Un business plan sous Excel, c'est clé et indispensable, mais il faudra aussi le rendre lisible, digeste et compréhensible avec une présentation PowerPoint de quelques pages pour décrire votre ambition.

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement et les mots pour le dire, viennent aisément. » Cette citation de Boileau doit toujours vous inspirer quand vous rédigez votre PowerPoint. Ces slides doivent transmettre de la passion et de l'enthousiasme, mais aussi de la rigueur et une forme de sérieux... Bref, elles doivent montrer un potentiel, expliquer les hypothèses, argumenter sur les risques et opportunités, pour que le BP n'en soit que plus crédible.

Gardez de toute façon en mémoire que votre BP ne sera regardé qu'avec beaucoup de méfiance et de circonspection par tous ceux à

qui vous le présenterez. On peut faire dire beaucoup de choses à un Excel. Mais ce qui comptera *in fine* dans la réussite de votre projet, c'est vous, bien plus que votre BP ou vos slides de présentation.

CONSEIL PRATIQUE

> Le maître mot pour décrire votre présentation : faites court, concis, précis et clair!

Seul ou à plusieurs

■ ■ ■ Voilà une bonne question, dont il n'est pas sûr qu'une réponse franche et nette soit possible. Cela dépend évidemment de la qualité de l'association et du talent de l'équipe créatrice à multiplier la valeur par le nombre!

À plusieurs, on est plus forts

Les créatifs solitaires ne sont pas légion de nos jours et de toute façon, tôt ou tard, il faut s'associer pour grandir ; alors pourquoi ne pas gagner du temps à le faire tout de suite ? La peur du partage du capital est probablement la plus mauvaise raison qui soit, tant il est important de voir ce que va vous apporter cette association plutôt que ce qu'elle va vous faire perdre.

Un ou plusieurs associés, ce sont des personnes qui vont vous aider à réfléchir, à résoudre les problèmes, qui vont vous apporter des compétences que vous n'avez pas, vous ouvrir de nouveaux horizons. Vos associés seront évidemment là dans les moments difficiles pour vous aider à surmonter les obstacles. Mais ils seront aussi là, on l'oublie souvent, pour célébrer avec vous les bons moments, les succès, les réussites, les petits pas en avant qui sont un grand bond pour votre projet en train de devenir entreprise. Ne vous privez pas du plaisir de partager avec d'autres les petits succès du quotidien. Nous avons plus souvent rencontré des entrepreneurs qui souffraient de leur solitude que d'autres qui souffraient de leur association.

TÉMOIGNAGE

Diego Magdelénat, Pick-Up Services

« J'ai souhaité m'associer dès le départ car j'avais besoin d'un complément dans un domaine que je ne maîtrisais pas, la logistique et le transport. J'avais besoin d'un vrai expert, que j'ai cherché, et par ailleurs j'avais aussi besoin d'un bon commercial. Mon associé, Paul Ambroise, est issu du métier de la logistique et en plus, c'est un très bon commercial. Il est très terrain : il sait ce qu'est un quai, un entrepôt. Il a commencé au bas de l'échelle dans ce métier, mais grâce à ses talents, il a grimpé tous les échelons. Cette double complémentarité était inespérée. →



Paul Ambroise avait aussi un projet de création d'entreprise en tête, autour de la logistique et cherchait un associé côté gestion. Nous avons pas mal échangé sur nos projets respectifs, pour trouver une vision commune et se lancer ensemble. Cette rencontre a été assez incroyable, compte tenu de cette ambition commune et de notre complémentarité.

Je recommande vivement de s'associer ; moi tout seul, je n'aurais pas tenu. C'est surtout important pour faire jouer la complémentarité et éviter de péter en vol.

Nous avons des impulsions communes : on avait tous les deux quitté nos jobs ; c'était la bulle et on voulait vraiment en faire partie ; on était tous les deux lancés. On s'est accordé sur la vocation de cette boîte : on n'était pas à vendre, mais on était à acheter. Les orientations stratégiques, on les a construites ensemble en se rendant compte qu'on avait une vision commune. Comme, en plus, on était cousins issus de germains, je savais qu'on partageait des valeurs communes. S'est en plus très vite installée une confiance entre nous deux, élément structurant et rassurant. Et dans nos recrutements, on a toujours cherché des gens pour qui le point le plus important était la confiance.

Pendant les jeunes années de Pick Up, Paul Ambroise étant plus jeune que moi, et il y avait un petit décalage car j'avais des enfants et pas lui, il avait une vie nocturne intense avec ses amis et pas moi, etc. Quand il s'est marié, les choses se sont rééquilibrées.

Avec le recul, je pense que je ne pouvais pas avoir un meilleur associé que Paul Ambroise. Tous les jours, il continue à m'épater au niveau commercial, quel que soit le niveau hiérarchique et de responsabilité de nos interlocuteurs.»

Quels associés ?

C'est la question à plusieurs euros ! Est-il plus facile de travailler avec son frère ou sa sœur, son père ou sa mère, son meilleur ami ou avec un parfait inconnu ? Là encore, pas de règle établie. L'associé idéal est cette personne complexe qui vous ressemble, mais pas

trop, qui aura du caractère, mais pas trop, qui vous est complémentaire en style et en formation, qui saura être à l'écoute de vos questions d'entrepreneur mais saura vous aider à décider, qui aura de l'ambition mais à la mesure de la vôtre... Bref c'est *a priori* un mouton à cinq pattes, qu'il va falloir identifier assez vite pour ses qualités humaines et professionnelles. Laissez-vous guider par votre instinct en gardant en tête que ce qui compte dans ce genre d'association, c'est d'avoir des valeurs communes. À vous de définir lesquelles et de vous souvenir que vous allez passer beaucoup de temps ensemble, parfois plus qu'avec votre conjoint. Votre entente doit être pérenne et solide. On n'est pas du tout dans le registre du mariage qui a une vocation de durée indéfinie, mais les ressorts de la réussite de l'association business n'en sont pas si éloignés !

Ne vous privez pas de l'apport exponentiel que représente une association réussie !

Une fois que les associés sont choisis, restent à définir les parts de capital de chacun, les rôles de chacun ; c'est votre première négociation, elle est importante et jamais anodine. Il faut que l'un des associés puisse décider, donc ne partez jamais dans une association à 50-50 pure. Mais tous les associés doivent en avoir pour leur motivation. Selon la maturité du projet au moment de l'entrée de l'un ou l'autre des associés, il conviendra de réévaluer la valeur de sa participation. Ce n'est pas forcément la tâche initiale la plus facile que de choisir son ou ses associés. Certaines associations s'imposent d'elles-mêmes, quand l'idée est née lors d'une réflexion de groupe ou par l'association de deux compétences complémentaires. D'autres associations plus tardives par rapport au projet seront parfois un peu plus difficiles à mettre en place, mais bien gérées, elles décupleront le potentiel de votre entreprise.

Juliette Daubard, Sous le Sable**■ Pourquoi as-tu choisi de t'associer ?**

« Avec mon associée, nous avons eu l'idée de cette boîte ensemble et nous avons donc décidé de la créer ensemble. Sous le Sable est une marque de bijoux et d'accessoires ; elle était plutôt la styliste et j'étais la commerciale. C'est donc à la fois la complémentarité de nos profils et le fait qu'on ait eu cette idée de création ensemble qui ont guidé notre association.

Malheureusement, cette association n'a pas fait long feu, et au bout de six mois, nous nous sommes séparées. Notre association était en fait partie sur de mauvaises bases :

1. On était associées à 50-50, mais j'avais quitté mon job pour me consacrer à cette création de boîte, alors que mon associée avait gardé son job et donc une certaine sécurité.
2. Cela a généré une implication très différente pour chacune et rapidement un déséquilibre de motivation et de responsabilité. Nous avons découvert qu'en fait, nous n'avions pas la même vision du développement de notre entreprise et de notre ambition. »

■ Quels sont les critères que tu as retenus pour choisir ton associée ?

« Cette association s'est faite naturellement car nous étions de bonnes amies ; nous avons eu l'idée ensemble et nos profils complémentaires rendaient la répartition des tâches très simple et évidente.

A posteriori, je me rends compte que dans le choix de son associé(e), il ne faut pas regarder uniquement les compétences techniques, mais aussi les valeurs, l'engagement par rapport au travail. Il faut presque avoir déjà travaillé avec l'autre pour savoir si on peut s'associer et s'inscrire dans une relation durable. Il y a la "théorie de l'association" qui peut être valide, et ensuite la réalité qui repose sur des critères très différents. »

Valider son projet : en parler ou pas

■ ■ ■ « Mon idée est tellement géniale que je préfère ne pas t'en parler, de peur que tu me la piques. » Pourquoi pas, mais attention au syndrome du secret !

→ Gagne-t-on plus à échanger avec les autres et à prendre leur avis ou bien y a-t-il un risque de parasitisme, de plagiat, voire de vol de concept ?

Il y a des idées de business qui reposent sur des innovations techniques, des découvertes scientifiques ou des recherches, et qui nécessitent une certaine dose de secret.

EXEMPLE

Les deux frères initiateurs de la première idée de Facebook à Harvard doivent aujourd'hui se dire qu'ils auraient dû réfléchir avant de parler de leur projet à Mark Zuckerberg. Et pourtant, auraient-ils été capables de créer et surtout de développer Facebook comme l'a fait Zuckerberg ? Est-ce l'idée initiale qui prime ou la qualité d'exécution du développement et des opérations ? Il est d'ailleurs assez certain qu'en créant le premier trombinoscope interactif d'Harvard, Mark Zuckerberg ne savait pas lui-même qu'il allait créer Facebook, une boîte valorisée 100 MM\$ quelques années plus tard.

Tableau 2 – Quand et comment parler de son idée ?

	Phase d'initiation de l'idée	Phase de lancement de l'idée
Objectif	Tester son idée	Améliorer son projet
Méthode	<ul style="list-style-type: none"> • Interroger les personnes autour de soi • Récolter les avis • Tester l'histoire autant que les hypothèses business 	Échanger avec des professionnels : entrepreneurs, clients potentiels, partenaires financiers, etc.
Conseils	<ul style="list-style-type: none"> • Cent fois sur le métier, remets ton ouvrage • Il y a souvent plusieurs façons d'aborder une question, et plusieurs manières d'en donner une réponse valable • À un moment, il faut y aller... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas prendre les réponses reçues pour soi, mais bien pour le projet • Garder du recul pour garder de la vision sur les projets • Chaque idée, chaque commentaire est utile, mais le dernier qui parle n'a pas toujours raison

La phase d'initiation de l'idée

À ce moment de la création de votre boîte, il faut bien tester un peu le marché. Il faut interroger les intervenants existants, prendre des avis. Soyez malin, ne racontez pas tout, mais vous serez quand même obligé de vous dévoiler un peu. Il faut savoir raconter le projet sans tout dire, écouter les avis et savoir trier les informations. Certains vont se montrer très positifs, il faudra «enregistrer» ces bonnes ondes, mais savoir aussi les trier. D'autres vont se montrer plus circonspects, il ne faut pas s'en offusquer et encore moins s'en inquiéter. Il faut en revanche bien écouter leurs remarques et leurs doutes, car ils peuvent vous permettre d'améliorer un point de fonds de votre projet (ou de forme, peut-être n'exprimez-vous pas bien une idée géniale !).

À ce moment-là, l'écoute et l'humilité sont clés : grâce à une écoute proactive des autres, la bonne idée peut devenir excellente, la façon de l'exprimer peut gagner en clarté et chaque interlocuteur qui est potentiellement un client a son mot à dire pour vous aider à mieux démarrer et à atteindre le succès.

La phase de lancement

Au moment du lancement, vous avez déjà une longueur d'avance et l'échange avec d'autres entrepreneurs ou avec de potentiels partenaires business n'est jamais superflu. Les suggestions d'amélioration de l'exécution ne seront jamais inutiles et quelle que soit la teneur des remarques de vos interlocuteurs, il y a des informations à glaner pour progresser. C'est là le paradoxe de l'entrepreneur : il doit cultiver le secret prudent et l'échange constructif, mais aussi entretenir un mélange de sûreté de soi et d'humilité pour croire mordicus à son projet et néanmoins, perpétuellement l'améliorer avec les suggestions des autres, leur expérience et leurs conseils. Continuez à vous fier à votre intuition, pas de paranoïa mal placée, pas d'excès de discrétion et de prudence, votre projet est bien à vous et il repose autant sur votre idée que sur vos qualités de manager et de leader. C'est cette alchimie qui le rend unique et va en faire le succès !

CONSEIL PRATIQUE

› Ne criez pas votre idée géniale sur tous les toits, mais ne vous privez pas d'en valider quelques éléments avec des gens de confiance ou des experts du secteur.

Il n'est pas question à l'issue de ce chapitre d'aller dévoiler la quintessence de votre projet de boîte sur les réseaux sociaux avant qu'il ne soit lancé. Il ne s'agit pas non plus de faire preuve de naïveté en faisant une confiance aveugle à tous les interlocuteurs pleins de bonne volonté qui croiseront votre chemin d'entrepreneur. Mais ne tombez pas non plus dans un excès inverse de secret cultivé coûte que coûte autour de votre idée et de vos ambi-

tions. On a souvent plus à gagner à partager quelques informations avec les autres et à demander des avis d'expert. L'expérience des autres, et notamment celle des autres entrepreneurs, est essentielle pour éviter des écueils communs à tous, et des « erreurs de débutant ». À vous de faire preuve de bon sens pour, une fois de plus, trouver le bon équilibre...

Savoir écrire et raconter une belle histoire

■ ■ ■ En tant qu'entrepreneur, vous êtes non seulement l'initiateur d'un très beau projet, mais vous en êtes aussi *de facto* le meilleur porte-parole et le meilleur vendeur ! Une création d'entreprise, c'est une aventure qui fait rêver, même si elle est semée d'embûches. Pour la faire vivre et lui donner tout son éclat auprès de tous ceux qui vous entourent, qu'ils soient ou non impliqués dans votre projet, il faut savoir raconter sa création.

L'*elevator pitch*

Première nécessité quand on crée sa boîte, pouvoir raconter son projet en moins de temps qu'il ne faut pour monter deux étages en ascenseur ! Bien souvent, vos interlocuteurs exprimeront un intérêt certain pour votre projet, mais toujours, au début, avec une attention limitée à quelques minutes. Entraînez-vous à pitcher en trois phrases maximum pour susciter l'étonnement, l'intérêt, un sourire ou une première question. Ça paraît simple comme ça, mais cela révélera votre capacité de synthèse. Une fois que votre interlocuteur est interpellé, vous attaquez la deuxième phase, celle des explications en détail et celle des réponses aux questions, mais déjà vous avez passé un premier obstacle.

Cet *elevator pitch* n'est pas réservé aux banquiers, aux investisseurs ou aux gourous de la communication. Si votre projet, votre nouveau produit ou votre nouveau service est destiné au grand public, travaillez-le aussi pour tous les gens que vous rencontrerez dans votre sphère professionnelle ou personnelle, car tout le monde peut potentiellement devenir votre client. Si un public non averti vous comprend parfaitement, c'est que votre discours tient la route. Faites simple, voire frugal, retravaillez votre présentation jusqu'à ce qu'elle soit limpide et intelligible par tous. Vous verrez, quand on a trouvé la formule magique, on est fier et on sent qu'on a passé une étape importante du lancement.

Raconter la création

On n'a pas tous la chance d'avoir créé sa boîte dans un garage, ce qui rend tout de suite l'histoire beaucoup plus glamour et participe au côté un peu héroïque de la création d'entreprise. Tous les entrepreneurs, en revanche, ont des anecdotes qui leur sont propres pour rendre la phase de création plus « sexy ». L'idée n'est pas de travestir la réalité mais bien de la montrer sous son meilleur jour. Le statut d'entrepreneur fait rêver, il ne faut pas décevoir les rêveurs et néanmoins rester réaliste sur son histoire. De la génération de l'idée au lancement, des premières rencontres déterminantes aux premières déceptions, il y a cent histoires à raconter. On a tous envie de garder en mémoire (certains écrivent même ces souvenirs) les premiers pas de ce bébé un peu particulier : la rencontre avec le monde des banquiers, les premiers clients, les premiers euros de chiffre d'affaires, les premiers échecs. C'est aussi en racontant sa propre histoire qu'on arrive à prendre un peu de recul, à relativiser certains événements, et évidemment à générer de nouvelles idées. Raconter l'histoire de sa boîte est pour certains un exutoire, pour d'autres une thérapie. Elle fascine parfois, elle interpelle toujours et les discussions que cela engendre ne sont jamais anodines pour l'entrepreneur.

TÉMOIGNAGE

Thierry Bizot, *Éléphant et Cie*

«Avant de le devenir, je ne rêvais pas du tout d'être entrepreneur, je n'étais en rien un salarié frustré... Mais un jour, mon ami Emmanuel Chain, avec qui je travaillais à M6 m'a dit: "Et si on montait une boîte de production pour voir autre chose que le modèle éditorial de M6 en production télé?", et j'ai foncé avec lui.

Ça a été très difficile au début car Nicolas de Tavernost (président de M6) n'a rien fait pour nous encourager à partir.

C'est vrai aussi qu'on n'avait pas une véritable stratégie, mais juste une grande envie. Il n'existe pas d'école de la production télé, ce n'est pas un métier qui s'apprend en tant que tel; en fait, ce sont souvent les créatifs qui font le business dans ce marché. L'univers de la prod télé, c'est encore un peu le Far West de Lucky Luke: tu peux complètement réussir sans diplôme, mais si tu te plantes, c'est le goudron et les plumes assurés!

In fine, le vrai lancement d'Éléphant et Cie a été une suite de concours de circonstances qui ont bien fini, mais ça avait mal commencé... On a fait presque toutes les bêtises possibles, dès la première année: nous avons concentré tous nos efforts sur une émission qui a été arrêtée au bout de quatre mois, nous avons eu des relations compliquées successivement avec M6, TF1 et France Télévision... autant dire avec tout le PAF! Et il a fallu un pari de Xavier Couture, d'Étienne Mougeotte et de Patrick Le Lay à TF1 pour que "Sept à huit" voie le jour à 19h00 le dimanche soir et permette le lancement de notre entreprise. Mais en télé, les audiences Médiamétrie, qui tombent comme un couperet chaque matin, donnent un côté extrêmement éphémère aux stratégies à long terme. Chaque jour, l'audience de la veille fait de nous des stars ou des *losers*... Rien n'est jamais gagné, mais on garde l'enthousiasme de nos débuts, et le succès se construit année après année.

Être entrepreneur, c'est aussi faire la distinction entre sa propre valeur intrinsèque, et les succès et les échecs que l'on peut rencontrer dans le développement de son business. C'est probablement encore plus vrai dans le monde de la TV!»

La belle histoire

Le temps passe, votre boîte a grossi ou bien elle a échoué. Vous avez atteint vos objectifs ou au contraire vous avez complètement changé de modèle. Peu importe, vous restez un créateur et c'est cette phase-là qui est la plus importante à garder en mémoire. C'est encore assez mal vécu en France, mais on apprend autant de ses échecs que de ses succès; et ceux-là aussi, il faut savoir les raconter et les exploiter pour que l'histoire soit crédible. De nombreux entrepreneurs à succès ont connu des échecs avant de réussir. Tous sans exception savent raconter comment, de leurs échecs, ils ont tiré des enseignements cruciaux pour réussir l'étape d'après. C'est évidemment plus facile d'assumer et donc de raconter ses échecs quand on a réussi à rebondir, mais c'est à nous, entrepreneurs, de changer cette mentalité et de raisonner «à l'américaine» sur ce sujet sensible: ce qui ne nous tue pas nous rend plus fort et les meilleurs créateurs d'entreprise auront toujours le dernier mot face aux vents contraires!

L'entrepreneur est à la fois un loup solitaire et un chef de meute. Quand on crée, on passe son temps à arbitrer entre trop de secret et trop de communication. De la sélection de ses associés à celle de ses partenaires, vous allez passer par des phases importantes où il faut beaucoup dévoiler et se dévoiler, sans pour autant tout donner au risque de se faire doubler. Du projet au lancement, tout peut aller très vite ou bien durer des mois ou même des années. Fort heureusement, il n'y a pas un modèle de création d'entreprise, et c'est à chacun d'entre nous d'écrire sa propre histoire. Chaque

CONSEIL PRATIQUE

› Ne vous privez pas de raconter votre histoire! Elle va faire rêver vos interlocuteurs, et en plus, ça vous permettra de reformuler des questions que vous ne vous êtes pas posées depuis longtemps.

création deviendra un nouveau modèle, inspirant et plein d'enseignements utiles pour les autres entrepreneurs.

Nous avons toutefois la responsabilité de savoir raconter cette histoire, car elle a une vertu pédagogique, elle suscite des vocations et finalement elle peut générer des envies, des emplois et des richesses!

L'essentiel

De l'idée au projet. L'idée n'est que le point de départ de la création d'entreprise. Il faut ensuite mettre en forme cette idée pour en faire un projet qui vous corresponde.

Seul ou à plusieurs. Créer son entreprise, c'est connaître ses forces et ses faiblesses. Il est souvent vital de s'entourer d'un ou plusieurs associés pour palier ses faiblesses et partager les épreuves. Ce choix n'est pas que technique, il est aussi et surtout humain.

Valider son projet : en parler ou pas. On ne sait pas tout, loin de là. Il est donc clé de savoir poser les questions et écouter les conseils des gens qui nous entourent, sans oublier de faire le tri. Raconter son projet est nécessaire pour ne pas tourner en rond dans la phase de réflexion préliminaire.

Savoir écrire et raconter une belle histoire. Une fois l'idée claire et le projet élaboré, il devient capital de pouvoir raconter une histoire simple et intéressante. La création d'entreprise intéresse toujours ; si l'histoire que l'on raconte n'intéresse pas, c'est qu'elle n'est pas claire pour l'interlocuteur et donc pour nous.

Vers un plan d'action

- Avec quel type de personne aimeriez-vous vous associer pour créer votre boîte ?
- Combien de fois avez-vous répété vos pitches ? L'histoire est-elle bien logique et simple ?
- Les pages de votre business plan sont-elles bien aérées pour que les informations importantes soient très lisibles ?

4

Construire son projet autour de son idée

Une petite impatience ruine un grand projet.

CONFUCIUS

Objectifs

- ▶▶▶ Rendre concret son projet et valider le projet économique.
- ▶▶▶ Comprendre son environnement économique.
- ▶▶▶ Définir le plan d'action et les étapes clés.

De l'idée au projet et du projet à la création, il n'y a sur le papier que quelques mots, quelques syllabes, mais dans la vraie vie du futur chef d'entreprise, c'est là que tout se joue. Construire un business plan est LA condition nécessaire, mais évidemment jamais suffisante pour se lancer. Confronter sa première idée au marché et finalement mettre en œuvre son idée, l'exploiter, la commercialiser, voilà les étapes qui vous séparent encore du «j'ai créé ma boîte». Lançons-nous dans ces premières étapes avec enthousiasme et sans complexe !

Le business plan, acte de conception du projet

■ ■ ■ Dès que l'idée est née, si vous voulez avoir une chance de la voir aboutir, il va falloir lui donner un corps, une apparence physique intelligible pour tous, une forme structurée... Bref, il faut que vous fassiez le business plan. Anglicisme barbare que quelques Français ou plus sûrement de nombreux Québécois appellent plan d'affaires, le business plan est le descriptif statistique, chiffré et bourré d'hypothèses qui atteste que vous avez réfléchi à votre boîte non comme à une lubie, mais bien comme à un projet d'entreprise destinée à faire du profit !

Business plan révélateur d'ambition

Il y a deux façons de concevoir son business plan : soit en partant des revenus possibles, soit en commençant par lister les coûts certains. Ce sont à la fois deux techniques et deux philosophies. Les entrepreneurs américains partent souvent du potentiel de chiffre d'affaires. Ils aiment envisager ce qui va les rendre riches, combien ils vont vendre de leur produit ou de leur service. Cette approche témoigne

d'une ambition, d'une vision sans peur de la création d'entreprise : vends-toi, le ciel t'aidera ! Quand tu auras commencé à faire du chiffre, il sera toujours temps de penser aux coûts qui, par définition, seront inférieurs à la marge dégagée. Une telle attitude n'a rien de léger ou d'irresponsable, elle est au contraire pleine d'une ambition et d'une envie qui doivent servir d'exemple.

Nous Français avons plutôt tendance à d'abord partir des coûts, c'est-à-dire de ce qui est à risque, quand on construit un business plan.

- Combien est-ce que je risque de perdre dans la bataille si ça ne se passe pas bien, si j'échoue ?
- Quels sont mes coûts minimaux à couvrir ?
- Quel chiffre vais-je donc devoir faire pour les couvrir et dégager du profit ?

Il est vrai que tout dépend du projet. Avec l'avènement des projets de création d'entreprise sur le web, la façon de faire les business plans a beaucoup évolué. L'idée première est d'imaginer un produit à vendre, de maximiser le besoin de cash en se disant qu'il va falloir le faire connaître au monde entier, sur tous les moteurs de recherche, dans toutes les langues, pour ensuite pouvoir vendre au plus grand nombre, c'est-à-dire à des centaines de millions de consommateurs potentiels. Pourquoi pas, mais les cimetières du capital-risque sont remplis de ces projets où il fallait dépenser des fortunes en marketing avant de voir les premiers euros ou dollars de chiffre d'affaires.

Finalement, de part et d'autre de l'Atlantique et sur tous les continents, un bon business plan est le reflet réel et crédible d'une ambition forte (sinon, ce n'est pas la peine de se lancer), mais où toutes les hypothèses de revenus et de coûts ont été cent fois retravaillées et challengées. La magie du business plan réside de toute façon dans son inexactitude. Le premier entrepreneur qui aura écrit un BP 100 % juste avant de se lancer n'existe pas, car cela diminuerait

le facteur risque, qui est l'essence même de la création, dans tous les sens du terme !

Le risque est inhérent à la création d'entreprise et donc au business plan. Même calculé et dans une certaine mesure minimisé, il est toujours présent ; non pour faire peur ou pour empêcher d'avancer mais pour, au contraire, galvaniser et stimuler. Au moment de se lancer, qu'on soit jeune ou expérimenté, diplômé ou autodidacte, le risque est là. Il serait plus sage, comme en rêvent d'ailleurs une large majorité des moins de 30 ans en France, d'aller se réfugier dans la fonction publique... Alors pourquoi prendre des risques ? Pour une seule raison : faire fortune ! Mais attention, cette fortune-là doit avoir toutes les acceptions possibles. De la richesse purement matérielle, à celle liée à l'indépendance ou au fait d'avoir réussi à créer un nouveau besoin ou un nouveau marché, le mot fortune peut revêtir des significations très diverses. Mais le risque, lui, reste le même. Il va falloir consentir à quelques sacrifices pour arriver à cette fortune : sacrifice de revenus, sacrifice de temps passé avec ses proches, sacrifice du prestige d'un poste dans une grande entreprise... Et ce sont ces sacrifices qui constituent la plus grande part du risque. Ainsi, l'idée est d'essayer, dans les prévisions de développement de l'entreprise, non d'éliminer le risque – c'est impossible –, mais au contraire, d'en avoir pleinement conscience, de l'avoir estimé au plus juste, pour qu'il soit intégré dans les hypothèses et que les résultats futurs soient calculés sur ces bases.

On a vu dans le chapitre précédent qu'il fallait souvent minorer ses hypothèses de revenus et augmenter celles des coûts pour être proche de la vérité. L'idée n'est pas d'être timoré, mais au contraire d'avoir la lucidité de connaître les limites possibles d'un projet pour ne jamais les atteindre. Il n'y a rien de plus frustrant que d'établir un plan de financement un peu juste et de devoir retourner chercher de l'argent auprès des banquiers et des investisseurs, à un moment où

on a déjà tant à faire en commercial, en marketing ou en développement.

C'est au milieu de ces centaines d'hypothèses que le créateur d'entreprise doit être en mesure de définir son ambition et son implication.

Une certitude : le créateur d'entreprise doit avoir faim ! Faim de réussir, de faire fructifier ses talents et ceux des autres, ceux qui lui ont fait confiance, ses créanciers, ses collaborateurs, ses fournisseurs. Avoir faim, c'est faire du risque un moteur de développement. Si vous vous lancez dans cette aventure, c'est pour vous réaliser, donc mettez-y tout ce que vous avez ! « J'accepte les sacrifices que nous avons évoqués, je suis prêt à vivre dans un inconfort temporaire pour m'accomplir et parce que je sais qu'à terme, mon projet m'aura plus apporté qu'il ne m'a coûté. » C'est aussi ça l'investissement, il ne s'agit pas que de milliers d'euros dépensés en structures ou en immobilisations. L'investissement, c'est ma propre implication aujourd'hui dont mes gains futurs seront le ROI (le retour sur investissement) ! Dans ces moments clés, il y a des décisions de management qui sont propres à chaque créateur et notamment :

- Est-ce que je peux me payer tout de suite ?
- Est-ce que j'en ai besoin ou seulement envie ?
- Est-ce que je peux bénéficier d'aides ou d'allocations qui me permettent d'en faire l'économie ?

Chaque situation est évidemment spécifique et il n'est pas question de juger tel ou tel comportement, mais si je n'ai pas d'Assedic, si je n'ai pas de salaire immédiatement, il va bien falloir que je crée de la valeur pour me payer et donc que je sois plus créatif.

CONSEIL PRATIQUE

> Ne pas avoir de revenus pendant un temps permet de décupler la créativité de l'entrepreneur.

Certes il faut pouvoir se le permettre, mais cette frugalité initiale est un bel élément de motivation et vaut le coup d'être considérée. Imaginez votre fierté quand vous aurez votre première paye ! Cela vous fera tenir quelques semaines ou quelques mois. Il est évident qu'une telle abnégation ne saurait convenir à des projets où la phase de construction du business est trop longue avant la génération des premiers revenus, mais pensez-y tout de même !

Votre projet a pris corps, vous avez déjà envisagé un certain nombre d'hypothèses, jamais assez pour couvrir le champ de tous les possibles mais suffisamment pour avoir confiance en votre BP. Vous avez défini quelle serait votre implication personnelle, votre ambition et votre juste rémunération dans la phase de lancement. Maintenant, il va falloir confronter votre projet à la réalité du marché et affiner au fur et à mesure vos calculs et votre vision.

AVIS D'EXPERT

Olivier Duha, Webhelp

■ Quelle était l'ambition que tu as donnée à ton projet au lancement ?

« J'ai créé cette boîte avec un associé, Frédéric Jousset. Notre objectif à la création était ambitieux. L'idée était de réussir, de voir grand et d'avoir une vraie démarche de réussite et d'innovation. À la limite, le métier et l'industrie dans lesquels on se lançait étaient presque secondaires par rapport à notre envie de réussir !

Avec Frédéric, on voulait avant tout être entrepreneurs, à un moment – la bulle Internet – où cette ambition titillait beaucoup de monde. Nous ne sommes pas partis d'une idée précise, mais de cette conviction profonde qu'il ne fallait pas rater le train.

Le fait d'être deux dès le début a permis de faire doublement front. Même si l'idée de départ n'était pas immédiatement très claire, on a été doublement créatifs grâce à cette association. »

■ Comment as-tu convaincu les fonds ? Qu'est-ce qui les a séduits ?

« L'histoire de Webhelp, c'est celle d'une opportunité qui s'est jouée en un week-end. Notre idée de lancement était de fournir une assistance humaine

à la recherche *via* un moteur *online*. Nous avons découvert un site canadien qui proposait ce service, nous leur avons proposé d'ouvrir la filiale française. Ils ont accepté moyennant 5 M\$ de licence de marque et 20 % du capital de la filiale française... et en demandant une réponse en 72 heures.

En un week-end, nous avons décidé de démissionner, donné notre accord pour les 5 M\$ d'investissement et contacté notre premier investisseur: Bernard Arnault¹ lui-même.

En 15 jours, la société était créée, les 5 M\$ levés et le business commençait. Cette époque était un peu spéciale en termes de démarrage de start-up! »

■ **Dans quelle situation perso/financière étais-tu au moment de te lancer ?**

« Mon grand saut vers l'entrepreneuriat a eu lieu début 2000. Il n'était pas prémédité, mais je me sentais prédisposé à cette décision ! Le moment était le bon : à 30 ans, après sept ans de conseil et deux ans après la sortie de l'INSEAD, mon risque professionnel était faible car je savais que je pourrais rebondir en cas d'échec.

Côté perso, j'étais marié et avec un enfant jeune, le risque était également contrôlé.

J'avais mis un peu de côté pendant mes années de consultant, j'avais donc 100 000 € de capital perso, que j'ai pris le risque d'investir intégralement dans Webhelp... »

■ **Quel était ton risque ?**

« Le seul risque auquel je m'exposais était celui de l'échec de Webhelp. Échec dont on ne sait jamais trop comment il va être interprété en France. Mais en dehors de ce risque non négligeable, mon risque professionnel et financier était finalement assez limité. C'était le moment où je me suis dit : "Ça pèsera tellement lourd de ne pas l'avoir fait, que je me lance !" »

1. Bernard Arnault est le PDG du groupe LVMH.

Étude de marché ou pas

■ ■ ■ Vous avez certainement considéré le potentiel de votre idée avant de vous lancer dans votre projet de création, mais vous n'avez probablement pas encore étudié le marché en profondeur. Et vous vous êtes demandé s'il fallait le faire. Que valent les études et surtout ceux qui les font; voilà une question qui vaut quelques euros également!

Comment s'apprécie le potentiel d'un marché ?

Après avoir passé de nombreuses années dans des grands groupes, on peut avoir tendance à penser que tout s'évalue *a priori* et qu'on peut donc minimiser le risque d'un lancement de produit ou de services, et par-là même celui d'une création d'entreprise.

Et pourtant, on en a vu des belles idées, plébiscitées en étude, dans des «groupes quali» – des études faites avec des petits groupes de consommateurs qui débattent sur le bien-fondé d'une idée – et dans des «quantis» – études portant sur un plus grand nombre de testeurs avec uniquement des questions fermées –, et qui n'ont jamais soufflé leur première bougie. Une idée peut être très séduisante sur le papier, conceptuellement, et s'avérer inutile ou incompréhensible dans la vraie vie. Un shampoing dont on promet qu'il lave mieux les cheveux, les fait briller, sent bon et se rince facilement a tout pour plaire, et en étude il va recueillir tous les suffrages. Mais ce même shampoing, dans son environnement concurrentiel, dans un linéaire regorgeant de promesses de douceur et de brillance et sans le soutien massif de millions d'euros en publicité et en promo ne sera pas grand-chose. Son étude de marché, aussi crédible soit-elle, n'aura servi à rien.

Créer un marché avec une innovation, c'est répondre à un besoin ou à une insatisfaction. Mais autant il est assez facile d'exprimer une

insatisfaction, autant les besoins – nous parlons ici d’innovations de rupture – sont plus difficiles à exprimer.

EXEMPLE

Personne n’a jamais dit : « Je rêverais d’un moyen d’écouler qualitativement les stocks d’inventus des grandes marques » et aucune étude ne l’avait non plus suggéré... Et pourtant Jacques-Antoine Granjon a créé Vente privée et en a fait le succès qu’on connaît.

EXEMPLE

Dans notre propre domaine, celui des cours de cuisine de L’atelier des Chefs, personne ne disait en 2004 : « J’aimerais avoir des cours de cuisine en une demi-heure à l’heure du déjeuner ». Et d’ailleurs quand nous avons posé la question à une centaine de personnes dans la rue sur leur intérêt pour cette idée, à peu près cinquante nous ont dit que ça les intéressait et cinquante non... On était bien avancé ! On a donc dû avancer sans étude et on ne s’en est pas plus mal porté. Depuis, des centaines de personnes viennent apprendre la cuisine tous les jours à l’heure du déjeuner dans nos ateliers.

C’est rassurant d’avoir des études de marché, cela donne aussi une certaine crédibilité à votre business plan et dire à des investisseurs que les intentions d’achat dépassent 80 % ne pourra pas faire de mal.

Attention

Tout fonder sur ces études serait extrêmement dangereux et risqué pour le projet et pour l’entreprise. À chaque étude et à chaque résultat doit correspondre un plan B qui permettra de rebondir, si par hasard l’étude n’avait pas vu juste.

Hypothèses

À défaut d'études de marché, c'est en affinant les hypothèses de son business plan qu'on va finir par s'approcher de la vérité :

- nombre de clients potentiels par jour ;
- panier moyen qu'on précise ;
- coûts fixes qu'on valide de manière définitive, etc.

Au détour d'une statistique officielle ou d'une synthèse de marchés, on va sentir que l'on trouve une information qui rend telle ou telle ligne du business plan plus crédible et à chaque fois, c'est une grande satisfaction de réduire l'aléa et, dans le même temps, le risque. Il est absolument impossible, on l'a vu, de réduire le risque à zéro, mais en revanche, à chaque fois que l'on arrive à justifier un peu plus la pertinence de sa réflexion, on avance vers une sérénité supplémentaire.

Ces hypothèses doivent être listées, argumentées et immédiatement accessibles dans le BP pour pouvoir en faire varier les scénarios. Dégrader les hypothèses va devenir le grand jeu de ceux qui lisent et analysent votre BP pour essayer d'en sortir des « *Worst Case Scenario* », c'est-à-dire d'envisager le pire pour voir si ça passe quand même, au niveau de la trésorerie. Car tout est là : votre idée est évidemment géniale, votre ambition sans limite et votre enthousiasme inébranlable, mais « *cash is king* », vous devez – et si vous ne le faites pas, vos interlocuteurs le feront – envisager toutes les situations possibles afin d'éviter une et une seule catastrophe : être à court de trésorerie.

Toutes les erreurs sont pardonnables et très souvent rattrapables, mais se retrouver à court de cash signifie au pire la mort de la société, au mieux votre perte de contrôle du capital, car vos investisseurs peuvent vous aider mais au prix d'une dilution de votre participation dont vous aurez du mal à vous remettre. Faites donc tourner les BP sous Excel avec toutes les hypothèses les pires, celles qui *a priori* n'ont aucune chance d'arriver. Cet excès de prudence ne vous sera

jamais reproché, il ne témoignera en aucune façon d'un manque de confiance, mais il permettra d'être sûr d'avoir une réponse à toutes les situations, un plan d'attaque et de rebond pour tous les cas de figure, et des idées pour se remettre à flot quelles que soient les circonstances. Dans tous les cas, comptez large. Il ne faut pas se sentir étriqué et coincé dans son business plan parce qu'on a voulu économiser sur telle ou telle dépense. Il ne faut pas que n'importe quel petit aléa remette en cause l'ensemble de votre stratégie à long terme. Cela passe donc par une vision assez globale qui donne de l'ampleur au projet et lui permet de s'épanouir !

Terminer un business plan

Il y a des gens qui ont commencé à faire des business plans, en ont fait beaucoup, les ont affinés, les ont retravaillés, les ont arrêtés puis repris... et n'ont finalement jamais lancé quoi que ce soit. Même si on a le sentiment qu'on peut encore améliorer le BP, ajuster certaines hypothèses et s'approcher encore plus de la vérité de son plan d'affaires, il y a un moment où il faut dire stop !

Vous avez mis toute votre passion dans votre BP, vous avez décortiqué toutes vos idées, vous les avez modélisées et détaillées ; chaque ligne de votre Excel a permis de décrire une action de vente ou de dépense du projet. Vous échangez avec une multitude d'experts ou d'amis, vous écoutez leurs conseils et ceux-là aussi, vous les avez traduits en « langage BP ». Que pouvez-vous faire de mieux ? Arrêter de psychoter et vous lancer.

Ce beau document, il faut aller le présenter et lui donner vie à travers cette épreuve de vérité. Tel Pinocchio sortant de l'atelier de son fondateur Gepetto, c'est en se trouvant confronté à la vraie vie que votre projet naît réellement. Il

CONSEIL PRATIQUE

› Si vous créez à plusieurs, faites relire votre business plan par vos associés. Des yeux neufs voient mieux les contradictions et les erreurs.

n'est pas encore lancé, mais les avis tranchés des investisseurs et des banquiers, autant que ceux de vos futurs fournisseurs et, évidemment, ceux de vos clients, vont permettre de conduire à sa naissance. À partir du moment où le BP est prêt, il faut enchaîner, il faut dérouler pour que le passage du virtuel au réel se fasse aussi rapidement que possible et ce, avant que le soufflé ne retombe !

Après les réflexions et les hésitations, les modélisations et les changements d'hypothèses, l'entrée dans la vie active de votre projet marque une étape clé, celle des premiers pas de l'exécution. On a l'impression d'avoir fait le plus difficile en imaginant une idée géniale et en en faisant un BP validé par le ban et l'arrière-ban du monde impitoyable des financiers... Et pourtant, tout reste à confirmer et à rendre pérenne dans une réalisation professionnelle, rigoureuse et ambitieuse.

L'idée c'est 20 % du succès, sa réalisation c'est 80 % !

■ ■ ■ «Penser à tout», c'est l'obsession du créateur d'entreprise. Être sûr de ne rien oublier pour que son idée arrive sur le marché tel qu'il l'a imaginée. Comment imaginer l'inimaginable sans pour autant sombrer dans une «détaillite» aiguë qui ne conduirait qu'à ralentir le projet ou même à le tuer à petit feu ? Une fois encore, vous allez être un équilibriste plein de talent et de sens de l'à-propos pour ne pas rater une étape essentielle du lancement et du développement sans perdre de temps sur ce qui n'en vaut pas la peine.

To do list

Le BP a modélisé votre business. Il a donné du corps à une idée et il est censé avoir pris en compte toutes les hypothèses d'exécution. Il n'y a donc plus qu'à le suivre à la lettre, en s'adaptant bien évidemment aux aléas de la réalité pour être viable. Votre BP est une sorte de *to do list* qui va vous guider dans le quotidien du lancement de votre boîte.

Chaque tâche, qui fait avancer votre lancement, doit trouver sa place dans l'une des lignes ou colonne de votre document de référence. Petit à petit, cette mise en vie va soit confirmer le BP, soit le remettre en question mais en respectant sa logique de développement. Dans les limites des coûts que vous avez anticipés et en ayant toujours en tête de dépasser vos propres objectifs de vente, vous devez tout faire et/ou faire faire pour maximiser les résultats et la productivité de chaque action que vous entreprenez. Vous ouvrez un lieu d'accueil pour le public, boutique ou *showroom*, ce lieu doit être accueillant, fonctionnel, chaleureux, vendeur, communicant... Il doit vous ressembler et ressembler à votre concept. Mais les investissements de développement, tout autant que les coûts d'exploitation, doivent être en ligne avec ce que vous avez prévu. Vous n'allez pas commencer à dépasser votre budget prévisionnel de dépense avant la première vente ! Le travail d'équilibriste commence : vous rêvez d'un lieu décoré par l'un des meilleurs architectes mais vous ne pouvez pas vous l'offrir ; vous voulez un emplacement n° 1 mais ils sont inabordables... L'exécution de votre projet va devoir s'adapter aux aléas de la réalité et vous devrez faire le mieux possible.

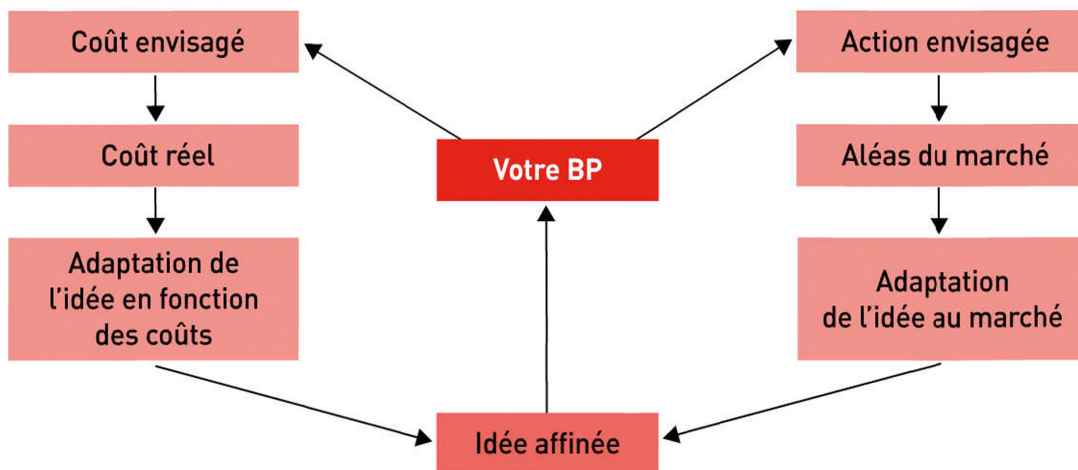
CONSEIL PRATIQUE

> **Compromis et écoute ne veulent pas dire indécision. Soyez toujours en mesure de décider à la fin de chaque échange avec vos interlocuteurs.**

Les mêmes questions vont se poser sur tous les autres sujets, de la logistique à la compta, du marketing au site web. Tout va être affaire d'arbitrage intelligent avec un seul but : rendre votre proposition de valeur toujours plus attractive pour que les clients affluent, se fidélisent et racontent leur expérience.

C'est à leur capacité à faire évoluer leur idée dans son exécution qu'on reconnaît les grands entrepreneurs. D'une idée de base forcément un peu innovante, mais pas encore confrontée à la réalité du marché, ils auront réussi à faire un succès. Ce succès ne sera probablement pas exactement aligné avec l'ambition première, mais c'est à la fois par une grande réactivité face aux aléas du marché et avec une qualité d'exécution extrême, que la réussite sera totale *in fine*. On peut, on doit faire évoluer l'idée, mais quels que soient ces évolutions et ces changements de direction, voire d'orientation stratégique, la qualité de la réalisation doit être toujours, elle, irréprochable, sous peine d'une sanction immédiate du marché et de vos clients.

Figure 3 – Le BP à toute épreuve



Le client est roi

Voilà un bon lieu commun, d'une vérité implacable ! Non seulement votre client est roi, mais c'est lui qui va vous faire progresser dans votre business. Écoutez-le, et pour cela, interrogez-le. Laissez-lui vous dire tout le bien qu'il pense de vous, et tout ce qu'il aimerait que vous amélioriez pour le rendre encore plus heureux. Le client vit, subit ou profite de la qualité de votre exécution. C'est donc lui qui vous permettra de tendre à la perfection. Que ce soit en BtoB ou en BtoC, le client est le témoin assisté de votre réalisation et ne jugera jamais la qualité de votre idée sans sa réalisation. Les investisseurs ont évalué un potentiel, les clients vont évaluer la réalité et lui donner un crédit, un adoubement qui la rendra pérenne.

Il n'est pas un moment où la qualité d'exécution ne peut être votre préoccupation numéro 1. Et si au début, c'est vous qui êtes 100 % en charge de l'exécution, n'oubliez pas de briefer vos équipes dans ce sens quand vous allez recruter et transmettre le flambeau de l'action. Le créateur sait comment il veut que les choses soient faites, il sait quel est son degré d'exigence et celui de ses clients. Mais sait-il insuffler le même niveau d'exigence à ses collaborateurs ? Il n'est pas toujours facile de transmettre cette passion du service et du client. C'est pourtant un des éléments clés de pérennisation du succès de votre boîte. Faites-en un objectif majeur et quotidien pour que cette préoccupation s'inscrive dans l'ADN de votre entreprise et que cette valeur soit partagée par tous.

Dernier lieu commun qu'il convient de rappeler à ceux qui sont prêts à faire le grand saut : n'oubliez pas le commercial, n'oubliez pas l'importance de la vente, car votre concept n'est rien sans une équipe de choc pour aller le présenter, l'argumenter, le vendre.

Le rôle prépondérant du commercial

■ ■ ■ Il n'y a pas de boîte dans laquelle le commercial n'est pas clé, ça n'existe pas. Vous aurez beau penser que chez vous, c'est la technologie, le marketing ou les brevets qui sont les plus importants, sans vente, votre business ne vaut pas grand-chose.

Vous êtes le premier vendeur

On l'a déjà dit, le créateur, le chef d'entreprise, est le premier vendeur de sa boîte. Il en est le premier vendeur vis-à-vis des investisseurs et des banquiers. Il en est le premier VRP vis-à-vis de ses fournisseurs, et bien évidemment c'est lui qui va aussi faire les premières ventes et générer les premiers euros de chiffre d'affaires.

Quelle immense satisfaction de faire sa première vente, qu'elle soit de quelques euros ou de quelques millions, selon le business model. «Ça y est, mon idée a séduit un premier client.»

Évidemment, il sera suivi de plein d'autres, mais celui-là savourez-le ! Souvenez-vous de votre argumentation, c'est le début d'un long travail, quasi sans fin, pour affiner chaque jour votre discours de vente. Au fur et à mesure de la rencontre de nouveaux clients, en écoutant leurs attentes, leurs insatisfactions, en les écoutant parler de votre produit, vous allez améliorer votre pitch et augmenter la force de conviction de chaque mot de votre vente. Cette argumentation va sans cesse se renouveler quand le produit lui-même évoluera, que votre clientèle grandira et elle-même évoluera. Votre argumentation s'étoffera également quand la concurrence va venir

Soyez certain que c'est avec le département commercial que vous allez le plus vous «éclater».

vous stimuler, peut-être vous subtiliser quelques arguments et marcher sur vos plates-bandes. Il faudra qu'indéfiniment vous retravailliez vos éléments de vente pour garder votre longueur d'avance,

votre différence et l'excellence de votre proposition. Au début, c'est toujours de vous, le créateur, que viendront les nouveaux arguments de vente, jusqu'à ce que vous ayez formé une équipe de vente qui aura la même foi, la même faim, la même envie que vous.

AVIS D'EXPERT

Céline Lazorthes, Leetchi.com

■ Comment as-tu fait tes premières ventes ?

«Les deux premières cagnottes ont été mises en place pour les deux anniversaires de 25 ans de deux amies d'enfance. J'avais calé le lancement de la première version du site de Leetchi.com sur les dates de ces anniversaires. Et c'est là que tout a commencé. Quarante personnes ont participé à chaque cagnotte, et très vite, les participants de chaque cagnotte sont eux-mêmes devenus clients... Le secret de Leetchi.com, c'est le client prescripteur, la viralité... ça a donc démarré très vite.»

■ Était-ce toi la première vendeuse ? Comment as-tu amorcé la pompe ?

«J'ai toujours tellement cru dans mon projet – comme tout bon entrepreneur – que j'ai été très prosélyte dans ma démarche et donc j'ai tout de suite beaucoup parlé de Leetchi.com autour de moi. Je donnais des flyers à toutes les personnes que je rencontrais : chauffeurs de taxi, serveurs dans les restaurants... Je savais que tous pouvaient devenir clients en créant une cagnotte.

Donc j'ai bien été la première vendeuse, mais encore une fois, la magie du modèle Leetchi.com, c'est que ce sont les clients eux-mêmes qui deviennent nos propres prescripteurs et donc vendeurs... J'ai amorcé la pompe et après, le modèle s'est nourri lui-même.»

■ Est-ce que ça a mis du temps à démarrer ?

«La viralité a démarré tout de suite après les premières cagnottes. J'ai toujours su que c'était une bonne idée car tout le monde me disait «Ah oui, moi pour ma dernière cagnotte, je me suis fait avoir» donc le marché existait, les nouveaux utilisateurs en parlaient autour d'eux et faisaient découvrir le service... Ça a tout de suite démarré.

Et le vrai effet accélérateur a, lui, démarré au bout de 12 à 18 mois, ce qui est très court et nous a immédiatement mis en confiance pour le développement.»

■ Par la suite, comment as-tu structuré ta force commerciale ?

« En fait pour Leetchi.com, on n'a pas de force commerciale en tant que telle, puisque ce sont les clients eux-mêmes qui « font la vente » ! On a des marketeurs pour toujours améliorer l'offre, mais pas de commerciaux.

En revanche, pour Mangopay, la plateforme B2B que nous avons développée – une plateforme de paiement partagé en marque blanche –, on a quelques commerciaux mais peu, car on est *product-centric* : on mise sur la qualité du service et sur le buzz de la communauté pour développer notre business. »

Formez vos équipes de vente inlassablement

Les commerciaux sont des gens extraordinaires ! Quand ils aiment leur métier, qu'ils sont convaincus par leur produit, rien ne peut les arrêter. Mais pour cela, il faut que vous travailliez avec eux une argumentation qui deviendra la leur.

CONSEIL PRATIQUE

> Écoutez vos clients, ce sont eux qui vont vous donner les meilleurs arguments de vente, à réutiliser avec de nouveaux prospects.

Qu'ils vendent vos produits dans une boutique à des clients BtoC ou dans des rendez-vous ultra-stratégiques avec vos meilleurs clients BtoB, vos commerciaux ont besoin de tout connaître de votre produit. « Je veux que mes commerciaux couchent avec leurs produits », disait Lindsay Owen-

Jones, l'un des présidents emblématiques de L'Oréal. Certes, il n'était pas le fondateur de cette immense réussite française, mais il vivait son job avec tant de passion que bien des entrepreneurs auraient pu s'inspirer de lui. Et pour « OJ », les commerciaux étaient les piliers de l'entreprise et indéfiniment, il les accompagnait sur le terrain, en sortie route, pour les écouter vendre, pour faire la vente à leur place de temps en temps et pour sans arrêt affiner le discours commercial.

Vos produits, vos services, c'est vous qui les avez inventés ou qui êtes à l'origine de leur création. Il n'est pas possible que vous soyez *ad vitam* l'unique vendeur de votre gamme, mais en revanche, il est fort probable que vous saurez toujours trouver les meilleurs arguments pour les vendre, et que vous devrez avoir à cœur de transmettre cette fougue chaque jour. Soyez toujours inspirant pour votre équipe de vente.

Montrez votre capacité d'écoute autant que celle de vente. On ne vend bien qu'à un client dont on a avant tout identifié les besoins et les envies. Et ces besoins, ces envies, vous ne pourrez pas les lire dans l'esprit de vos clients. Faites preuve d'empathie, faites parler, laissez le client faire la vente lui-même, rebondissez sur certains de ses mots, en utilisant des formules que d'autres clients vous auront «offertes». Et plus vous serez capable de mettre en œuvre cette capacité d'écoute, plus vous indiquerez le bon chemin de la belle vente à vos équipes.

Ce qui est magique dans le développement commercial, c'est de voir ses équipes prendre le relais. Parfois l'élève dépasse le maître, ce qui a deux effets : premièrement, le commercial vend bien, deuxièmement, son talent vous pousse dans vos retranchements pour trouver plus et mieux à vendre, tant sur le produit que sur son argumentation commerciale... Et quand on rentre dans ce cercle vertueux du toujours plus, toujours mieux, on plane, on découvre un autre univers puisque les ventes entraînent les ventes et que le chiffre d'affaires s'envole au même rythme.

Attention

Pas de complaisance. Quand ça marche, on profite, on savoure, mais on ne relâche rien de sa capacité d'innovation, de son goût de l'argumentaire de vente juste, de son écoute des clients, sinon le retour de bâton est sévère et implacable !

Motivez vos commerciaux

Vos équipes de vente sont comme vous. Elles vont sûrement être très heureuses et fières de voir leurs produits «cartonner». Elles reconnaîtront évidemment les qualités intrinsèques du produit, le marketing juste qui lui a été associé, le bon soutien de l'administration des ventes, mais elles auront certainement le sentiment que rien de cela ne serait arrivé sans leur incroyable talent de vente. Et elles ont raison.

Pour abonder dans leur sens, pour encourager leur énergie positive, rien de mieux qu'un plan de variable motivant. Des commerciaux, ça se motive au bonus ! Vendre plus pour gagner plus, ça paraît évident, mais n'oubliez pas de le mettre en place, de faire des schémas de variables simples et, bien sûr, de tenir toutes vos promesses. Un bon plan de variable est construit sur des objectifs simples et mesurables. Il est mis en place sur des périodes assez courtes, pour donner une visibilité tant à l'objectif qu'à la prime qui lui est associée, et il a été présenté à tous ceux qui vont en bénéficier de manière dynamique et interactive.

Quand le plan de variable est lancé, n'hésitez pas à demander à vos vendeurs s'ils ont bien compris les enjeux et les rémunérations qui vont avec ! Faites quelques simulations avec eux pour que le calcul prenne corps et que chacun voie ce qu'il a à gagner dans ce schéma. Quand vous êtes convaincu que tout est bien assimilé, lâchez la meute, mais faites vite un point de parcours pour mesurer les premiers bénéfices du plan de variable. Au cours de ce point, ce sera à vous d'affiner le schéma si des exceptions ou des éléments nouveaux sont apparus. Vous aurez aussi à cœur de valoriser ceux qui tirent les résultats vers le haut pour rendre les objectifs atteignables par tous.

Plusieurs écoles s'opposent pour déterminer dans quelle mesure, pour les commerciaux, il faut des plans de variable individuels ou des plans d'équipe ou un mix des deux. Cette décision dépendra évi-

demment du business model et de l'interactivité entre les membres d'une même équipe et ceux de plusieurs équipes différentes. On a spontanément envie de faire jouer le collectif quand on est chef d'entreprise. Cette intention est louable, mais gardez en tête qu'un objectif commun et des rémunérations variables liées au groupe auront un effet démultiplicateur en cas de succès et donc d'atteinte des objectifs et distribution de primes ; mais il pourra être vécu de manière beaucoup plus délicate et même pénalisante pour le groupe et sa cohésion si les objectifs ne sont pas atteints.

Quel chemin parcouru ! De l'idée vous êtes passé au business plan, vous avez compris que votre idée géniale ne souffrirait pas d'une exécution imparfaite, vous avez tout misé sur l'équipe commerciale pour être les porte-parole infatigables et inlassables de votre concept. C'est jouissif de voir les pièces du puzzle se mettre en place et dessiner les contours d'une œuvre en devenir !

TÉMOIGNAGE

Stanislas de Bentzmann, Devoteam

« Le premier vendeur c'était moi : j'ai créé la boîte en septembre 1995 et j'ai immédiatement été prospecter mes premiers clients. Et là, à la fin de l'année, la France se retrouve bloquée par les grandes grèves de la réforme des retraites !

Tous mes RV sont annulés, impossible de rencontrer qui que ce soit. On ne peut craindre un pire démarrage. En fait, cette période où je ne pouvais plus vendre m'a permis de retravailler une fois de plus mes argumentaires, d'affiner ma recherche des bons contacts dans les entreprises et d'obtenir des informations que je n'aurais sans doute pas obtenues dans un environnement normal. Début 1996, quand la situation s'est rétablie, j'étais fin prêt pour dérouler, avec une argumentation de vente en béton et les meilleurs contacts possibles. Le commercial, surtout en BtoB et dans les technologies, ne s'improvise pas. Il faut bien identifier les cibles, avoir une vraie stratégie





d'attaque et d'argumentation de vente auprès de très grands comptes. Au lieu de confier mes ventes à des commerciaux âgés, expérimentés et donc chers, j'ai préféré embaucher des jeunes, deux par deux, que je formais, que je coachais, pour leur faire maîtriser parfaitement le discours de vente. Ça commençait par du *phoning*, avec débriefing à la fin de chaque appel, puis des RV, avec débrief à chaque fois aussi, jusqu'à ce que la présentation soit parfaite et donc duplicable. Nous sommes ainsi montés à une force de vente de 80 personnes, toutes extrêmement qualifiées.

Les facteurs clés de succès en commercial à mes yeux sont donc d'avoir une force de vente jeune, motivée, qui a la pêche, de préparer et structurer une démarche commerciale très précise en fonction de chaque produit, et de préparer chaque rencontre avec le client, que ce soit par téléphone ou en RV. Il faut savoir anticiper les besoins des clients pour leur apporter une réponse à la fois adaptée à leurs besoins, mais différenciante et donc à forte valeur ajoutée pour préserver les marges et l'avantage concurrentiel. Au démarrage de Devoteam, le marché n'était pas structuré et il y avait peu de concurrence, une offre *one size fits all* convenait ; aujourd'hui, c'est le sur-mesure qui prévaut et assure le leadership de Devoteam. »

L'essentiel

Le business plan, acte de conception du projet. Construire son BP c'est réellement transformer son idée en projet business. S'il doit toujours être réalisable, un BP doit être ambitieux car il reflète un optimisme nécessaire à la création d'entreprise.

Étude de marché ou pas. Il est souvent difficile lorsqu'on lance son projet de faire des études. Elles coûtent cher et ne sont pas adaptées aux idées nouvelles. Tester son idée auprès de son entourage est donc un bon moyen d'en valider la pertinence.

L'idée c'est 20 % du succès, sa réalisation c'est 80 %. Le diable est dans les détails et encore plus dans la création d'entreprise. Il est donc nécessaire d'être jusque boutiste et de chercher l'excellence. Attention cependant, il faut avancer et parfois à vouloir trop bien faire on ne se lance jamais.

Le rôle prépondérant du commercial. Au lancement de votre société, chargez-vous du développement commercial ou déléguez-le à votre associé, mais ne le sous-estimez pas ! Même la meilleure idée du monde, aussi innovante soit-elle, nécessite un effort commercial certain. Ne négligez pas le coût du commercial.

Vers un plan d'action

- Aimez-vous vendre ? Sinon, trouvez vite un bon vendeur dans votre équipe !
- Avez-vous bien écouté vos clients ? Ils sont toujours de bon conseil pour améliorer votre concept.
- Business plan et études marchés sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour se lancer. Ne pensez-vous pas qu'il est temps de passer à l'action ?

5

La mise en vie du projet

*L'innovation est une alliance entre recherche, marketing,
instinct, imagination, produit et courage industriel.*

ANTOINE RIBOUD, ANCIEN PDG DE DANONE

Objectifs

- ▶▶ Donner les clés pour comprendre par où commencer.
- ▶▶ Savoir se poser les bonnes questions face aux conseils.
- ▶▶ Évaluer ses besoins de financement.

Il y a un moment dans la création d'entreprise où l'on a le sentiment que toutes les pièces du puzzle se mettent en branle toutes seules et se rapprochent inexorablement pour constituer sa boîte ! Après des semaines ou des mois d'intenses réflexions, après des hésitations tant sur la décision d'y aller que sur la nature de certaines hypothèses, le pour l'a emporté sur le contre, le goût du risque a vaincu le confort de son état professionnel précédent ; bref on a pris la décision d'y aller et on rentre dans le vif du sujet.

On l'a vu au chapitre précédent, la masse des tâches est énorme, on ne sait pas forcément par où commencer, mais certaines étapes clés méritent une attention particulière.

Les statuts de la société, sa forme juridique

■ ■ ■ Il est assez loin le temps où pour créer une boîte, il fallait commencer par trouver beaucoup d'argent pour le capital social – ça rassure les banquiers dans le cadre de lourds investissements en immobilisations – et trouver sept administrateurs de prestige – ça rassure tout le monde – avant de lever le petit doigt. Il est loin le temps où l'on créait sa société en SA, même si cette forme juridique a toujours la faveur des grands groupes.

Tableau 3 – Les différentes formes juridiques d'une société : caractéristiques, avantages et inconvénients

	SA	SAS	EURL/SARL	Auto-entrepreneur
Caractéristiques	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration de 7 personnes • Capital minimum 37 000 € 	Une forme juridique qui allie le « sérieux » de la SA et la simplicité de gestion des SARL	La forme juridique encore la plus employée lors des créations d'entreprise	Un nouveau statut qui permet de se lancer à moindre coût et avec une gestion administrative simplifiée et peu coûteuse
Avantages	Image de sérieux	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité dans la rédaction des statuts • Image de sérieux 	<ul style="list-style-type: none"> • Souplesse d'administration • Pas de certification des comptes 	Facilité de création et de gestion administrative
Inconvénients	Lourdeur de la gestion administrative, <i>via</i> le conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> • Ne peut pas s'introduire en Bourse • Doit être auditée par un commissaire aux comptes tous les ans 	« Fait moins sérieux » qu'une SA ou SAS	CA maximum annuel de 36 K€

Avoir des statuts souples et une responsabilité limitée

Les différentes campagnes des politiques en faveur de la création d'entreprise ont permis de faire émerger des solutions simples pour créer sa boîte sans beaucoup de fonds et de manière assez souple. Si certaines entreprises restent très capitalistiques, et si elles ont encore besoin de beaucoup de fonds pour démarrer, il est aujourd'hui possible de créer une boîte sur la base d'une idée, de matière grise et de jus de cerveau, et donc sans mise de départ décourageante.

La loi du 1^{er} août 2003 en faveur de l'initiative économique a permis la création d'une SARL à 1 € de capital, ce qui rend, *de facto*, la création d'entreprise accessible à tous. Ne nous leurrions pas, le capital social n'était pas destiné à payer un service à la création d'entreprise et donc à être consommé immédiatement. Il servait en quelque sorte de caution et, une fois libéré, permettait de régler les premières dépenses.

Avec un capital d'1 €, pas de quoi faire des folies, c'est le moins que l'on puisse dire. Mais c'est un signal très fort de se dire que l'argent n'est pas un obstacle à la création. Avec une idée et 1 €, la boîte est créée juridiquement, elle a son état civil, son SIRET, et elle peut

commencer à se développer. La SARL (société à responsabilité limitée) ou son clone l'EURL (société unipersonnelle à responsabilité limitée) sont les seules formes juridiques qui permettent de se lancer avec ce capital très réduit. Ces deux formes de société ont l'avantage d'être très

CONSEIL PRATIQUE

> Passez du temps sur la rédaction de vos statuts. Ça a l'air un peu aride, mais cela va pas mal conditionner les évolutions juridiques de votre entreprise.

faciles à créer, elles ne nécessitent pas l'approbation des comptes par un commissaire aux comptes (CAC) à chaque exercice. Toutefois, la rédaction des statuts doit être très rigoureuse et répondre à des normes précises, pas compliquées et disponibles de manière assez large en ligne, mais qu'il faut respecter.

En 1994, la création du statut juridique de la SAS (société par action simplifiée) a également beaucoup fait pour simplifier la création d'entreprise. Ce statut un peu hybride, qui a l'image de sérieux de la SA sans en avoir certaines lourdeurs, a séduit de nombreux créateurs. Capital social limité à 37 K€, pas de conseil d'administration, la possibilité d'insérer toutes les clauses que l'on veut dans les statuts, de donner un maximum de pouvoirs aux dirigeants ; bref, une souplesse qui sied aux entrepreneurs. Certains verront dans la

nécessité de faire approuver les comptes annuels par un CAC une contrainte insupportable, mais ce contrôle annuel rassure les fournisseurs, les banquiers et les clients, en garantissant une certaine transparence.

Ces deux statuts permettent de circonscrire la responsabilité du management à celle du patrimoine de l'entreprise, car dans les deux cas, la responsabilité est limitée : la SARL ne nécessite pas d'approbation des comptes, tandis que la SAS permet plus de créativité dans la rédaction des statuts. À vous de choisir votre camp en sachant que cette décision, si elle n'est pas capitale pour le succès commercial de l'entreprise, peut avoir des implications futures importantes quand la boîte grossira.

C'est au moment de la rédaction des statuts que vous allez définir l'état civil de votre boîte.

→ Comment s'appelle-t-elle ? Ce n'est pas forcément son nom commercial ou la marque du produit ou du service que vous vendez, mais c'est le nom que portera votre boîte et que vous utiliserez dans toutes les correspondances officielles.

→ Quel est son objet social ? Quelle va être la raison d'être de votre boîte, son ou ses métiers, l'étendue du champ de son action ? Il faut que cet objet soit assez descriptif de l'activité de base de l'entreprise, sans être restrictif en cas de développements futurs. Il n'est pas clé dans la protection du concept, qui fera l'objet d'un dépôt séparé, mais il doit bien définir les intentions de business de l'entreprise.

→ Qui sont les fondateurs ? Ce sont les « parents » de l'entreprise, normal qu'ils soient sur l'acte d'état civil. Les créateurs figurent dans les statuts, avec leur rôle et leur pourcentage de détention du capital.

Toutes ces informations clés, vous les retrouverez par la suite tout au long de sa vie sur le KBIS de l'entreprise, sa pièce d'identité, qui vous sera demandée à peu près aussi régulièrement que peut l'être votre propre CNI !

Se faire aider pour rédiger les statuts

Même si cette procédure a été simplifiée de manière significative, l'aide d'un avocat ou d'un conseil juridique au moment de la rédaction des statuts est chaudement recommandée. Ces experts du droit des sociétés vont vous permettre non seulement de rédiger des statuts clairs et sans ambiguïtés, mais ils vont aussi y mettre les clauses qui anticiperont le développement futur de l'entreprise et les probables questions que ces évolutions soulèveront. À moins d'avoir eu une formation juridique, cette discipline requiert des connaissances et même une tournure d'esprit particulière qui permet non seulement d'éviter les problèmes de droit, mais surtout de les anticiper pour vous protéger, vous les fondateurs de l'entreprise et vos intérêts ! Les quelques milliers d'euros que représentent les honoraires de rédaction de statuts par un conseil juridique valent le coup et sont vite amortis quand on évite par la suite des problèmes liés à des erreurs de libellé ou de tournure.

Faire appel à des experts

■ ■ ■ Il n'y a pas qu'au moment de la rédaction des statuts que l'on a intérêt à faire appel à des experts. À moins d'être de formation aussi pointue sur tous les sujets que généraliste pour savoir tout faire, nul n'est capable de maîtriser tous les aspects techniques de la création d'entreprise aussi bien que les spécialistes de chaque métier.

L'avocat ou le conseil juridique, on l'a vu plus haut, va aider à la création d'entreprise, mais au-delà de la création, il va intervenir à chaque fois que le besoin s'en fait sentir : suivi du juridique annuel, rédaction de la documentation des AG, ordinaires ou extraordinaires (secrétariat juridique), augmentation de capital, droit social, droit des marques, etc. On a souvent besoin d'un avocat dans la vie d'une

entreprise; la mise en place d'une relation pérenne et fidèle avec ce partenaire est gage d'une confiance dont on a besoin de s'assurer avant d'affronter le monde des affaires! Les avocats ont chacun une spécialité. Un seul conseil ne pourra pas répondre à toutes vos sollicitations. Il faudra donc choisir entre des gros cabinets capables de fournir toutes les prestations juridiques ou bien avoir plusieurs avocats, chacun issu d'un cabinet différent et spécialiste d'un des domaines du droit.

D'autres métiers nécessitent l'intervention d'experts qui vont simplifier la vie du chef d'entreprise. En comptabilité par exemple, si on n'a pas les moyens d'embaucher tout de suite un chef comptable digne de ce nom, il vaut mieux faire très vite appel à un expert-comptable qui va vous soulager de cette tâche extrêmement rigoureuse et dévoreuse de temps. Notre administration fiscale et sociale a le don de rendre les démarches de déclaration chaque année un peu plus complexes. Afin d'éviter des erreurs, ou même simplement des retards coûteux, faire appel à un expert-comptable n'est pas une dépense superflue. Non seulement, il va faire le travail de manière professionnelle et efficace, mais en plus il va vous libérer du temps pour vous concentrer sur votre fonction de base, le commercial et le développement de votre entreprise.

Le chef d'entreprise, créateur qui plus est, doit réaliser un nombre de tâches incroyable dans une journée, jonglant d'une fonction à une autre, d'un interlocuteur à un autre. Mais autant il est des tâches qu'on ne peut déléguer au début, autant celles qui relèvent de la compétence technique doivent être au maximum laissées aux experts. Ces prestations coûtent de l'argent et doivent être anticipées et incluses dans le business plan pour ne pas affecter *a posteriori* la rentabilité du business. En revanche, bien réalisées par des professionnels reconnus, elles libèrent les énergies des forces vives de l'entreprise. On a souvent tendance à penser qu'il faut économiser au maximum au moment de la création. Ce n'est pas faux, on l'a

dit plus haut, «*cash is king*», et il faut autant faire rentrer de l'argent qu'éviter d'en dépenser trop. Il ne faut pas faire, en revanche, d'économies court-termistes, qui risquent d'affaiblir l'entreprise à peine quelques mois plus tard. Vous avez trop de choses à faire au quotidien pour lancer votre boîte, pour dynamiser les ventes ou pour chercher des financements, pour «perdre du temps» sur ces tâches techniques.

Ces intervenants ont une grande expérience de leur métier et ont déjà souvent rencontré de nombreux créateurs d'entreprise et accompagné de nombreux projets. Au-delà de leur compétence technique, ces professionnels apportent également une écoute, un avis, un échange qui permettent d'éviter la solitude du manager. En exprimant une problématique à son avocat ou à son expert-comptable, on se force à réfléchir à des solutions qui viennent enrichir le projet. Leur vision de «consultants» avec des expériences très variées dans des domaines d'activité proches ou non de votre projet, va permettre de lui donner un éclairage nouveau, complémentaire. S'inspirer de la réussite des autres et notamment de ceux qui font un métier très différent est une grande qualité de l'entrepreneur. Les experts peuvent booster cette écoute et apporter bien plus que leur simple compétence à votre projet de boîte.

La recherche de financement

■ ■ ■ Créer une boîte peut, théoriquement, se faire avec 1 €, l'obstacle n'est pas là. En revanche, la somme de toutes les dépenses que nous avons déjà listées et les besoins de financement des investissements, des opérations, des campagnes marketing jusqu'à l'autofinancement nécessitent presque inexorablement de trouver des financements extérieurs.

Le plan de financement

Vous avez construit un BP. Ce BP va permettre d'évaluer le besoin de financement d'exploitation. Vous avez également, le cas échéant, préparé un plan d'investissement, avec les montants et les dates de décaissement. Vous avez donc de manière aussi précise que possible élaboré un plan de financement. Dans le chapitre sur le business plan, on a vu qu'il était prudent de diviser les hypothèses de revenus par deux, de multiplier celles de coûts par deux et les délais par deux également. Il faut y penser au moment du plan de financement, car il n'est pas question de se trouver à court de liquidité, *short cash*, au moment de se lancer et de se développer.

C'est là toute la difficulté de l'exercice : il ne faut pas aller chercher trop d'argent, dette ou capital car l'argent coûte cher, mais il ne faut pas non plus se retrouver à court d'argent car on risque de finalement tout faire échouer... Assurez-vous d'avoir des marges de manœuvre, d'avoir un peu de rab de trésorerie pour que la non-atteinte temporaire d'un objectif ne remette pas en cause la survie de la société. Il faut avoir quelques mois devant soi pour pouvoir réagir, pour faire repartir le business ou avoir le temps d'aller revoir des financiers qui vont aider à passer un cap difficile. C'est assez déprimant à admettre, mais « on ne prête qu'aux riches ». De nombreux organismes de financement vont souvent privilégier les débiteurs aux poches pleines par rapport à des entreprises qui souffrent et voient s'agiter le spectre du dépôt de bilan. Il faut donc toujours garder une poche de trésorerie en réserve pour ces moments-là.

Les moments de recherche de financement font partie de la vie de l'entrepreneur, mais à aucun moment, ils ne doivent faire partie de son quotidien. Il y a un moment pour aller chercher de l'argent et un moment pour développer sa boîte. Si on passe sa vie à devoir aller chercher des financements bancaires ou en capital, c'est autant de temps qu'on ne passe pas à travailler sur la création de valeur et

le profit. *A posteriori*, il coûtera toujours moins cher d'emprunter un peu plus après une négociation sereine avec son banquier ou de se diluer de quelques pourcents de plus, que de se retrouver à court de cash... et de tout perdre !

AVIS D'EXPERT

Pierre Kosciusko-Morizet, PriceMinister

■ **Quelle est l'ambition que tu as donnée à ton projet au lancement ?**

« Notre objectif était tout de suite de créer un acteur majeur du web, pour pouvoir ensuite se développer à l'étranger, voire se faire racheter à plus long terme. J'avais eu l'idée de PriceMinister en découvrant un concept similaire aux États-Unis, on voulait aller vite et fort. »

■ **Comment as-tu convaincu les fonds ? Qu'est-ce qui les a séduits ?**

« Toute l'idée a été en permanence de montrer aux fonds qu'on avait de l'ambition et la vraie vision de construction d'un business pérenne. Comme on a été rentables dès la deuxième année d'exploitation, la preuve du modèle était faite. L'objectif a ensuite été de se développer très vite en investissant beaucoup en marketing pour créer à la fois le business et la marque, et être identifiés comme un acteur incontournable du marché. »

■ **Dans quelle situation personnelle/financière étais-tu au moment de te lancer ?**

« Mon risque était quasi-nul à l'époque. J'étais jeune diplômé d'HEC, je n'avais pas de famille à faire vivre, je n'avais pas d'argent à perdre... Je pouvais consacrer 100 % de mon temps et de mon énergie à mon projet professionnel ! »

Dette ou capital

Selon le business qu'on est en train de lancer, selon la période à laquelle on le lance, on peut avoir le choix entre le financement par la dette ou par l'accroissement des fonds propres, ou pas.

Les récents changements dans le contrôle du risque dans les banques n'ont pas fait du bien au financement des PME. Soyons clairs, les banques en France sont très frileuses, elles détestent le risque et prétendront toujours et par tous les moyens que sans des garanties et des cautions dans tous les sens, elles ne peuvent pas prêter. Avant de demander un prêt, il est de bon ton de toute façon d'avoir un peu musclé son bilan avec une levée de fonds conséquente par rapport au business plan. Une fois votre plan de financement terminé, l'objectif est, premièrement, de trouver les fonds nécessaires et, deuxièmement, en vous diluant le moins possible. Il faut donc trouver la bonne équation entre besoin minimum en capital et capacité à négocier dans la foulée le prêt bancaire complémentaire pour être confortable au lancement.

Pour la levée de fonds, quand on est une start-up, il faut évidemment avoir une idée innovante qui va emballer les investisseurs, un business plan en béton qui va les rassurer, une équipe de professionnels qui va accroître leur confiance. Et puis il y a vous, l'entrepreneur, celui qui se lance et qui vient proposer un *deal* d'entrée au capital de sa boîte. Car, on peut bien tester toutes les méthodes de valorisation et enchaîner les séances de *crash test*, *in fine*, la négociation de l'entrée d'un fonds, c'est une négociation de marchands de tapis ; il faut que le prix demandé corresponde à la valeur perçue ! Ensemble, avec vos investisseurs, vous allez évaluer le potentiel de la boîte, ce qu'elle rapportera dans l'avenir, à combien ils pourront revendre leur participation, à qui, etc. ; tout cela en dévaluant des hypothèses et en revalorisant d'autres jusqu'à tomber d'accord sur : « À ce jour précis, cette boîte vaut x et comme je t'apporte y de financement, j'ai le droit à y/x % du capital. »

Ça paraît simple comme ça – d'ailleurs ça l'est –, mais cette petite formule va représenter un paquet de nuits blanches et d'heures de travail ! La différence au moment de la négociation finale, c'est l'entrepreneur qui la fait, car c'est autant sur lui que sur le projet que

l'investisseur mise son argent. Un projet va évoluer, la concurrence va s'étoffer et le potentiel de marché va changer. La niaque de l'entrepreneur, sa capacité à rebondir, sa force de réaction et sa volonté, voilà ce qui fera la différence et ce qui a du prix aux yeux de l'investisseur. À la fin de la négociation, l'investisseur veut évidemment être certain qu'il va retirer une plus-value conséquente de son investissement, mais il veut aussi être sûr qu'il a laissé suffisamment de marge de motivation à l'entrepreneur pour qu'il donne le maximum dans toutes les situations afin de faire de son projet un succès.

Dans une négociation avec un fonds d'investissement ou avec un business angel, les deux parties doivent être à l'aise. Ce n'est pas «j'ai besoin de ton argent» ou «je te finance», mais bien le partage d'une vision commune du projet, de son potentiel et de l'objectif qu'on porte ensemble. Si à un quelconque moment, on a l'impression de ne pas être aligné en termes de motivation, avec son financier, avant l'investissement, il vaut mieux y renoncer et en trouver un autre ! On va ensuite passer beaucoup de temps avec ces gens, il faut un respect mutuel, des valeurs partagées et une vraie envie de développer une histoire d'entrepreneur commune.

Il n'est pas facile de refuser l'entrée au capital d'un investisseur quand on a besoin de lui, mais encore une fois, un tel rapprochement nécessite de manière évidente une vision partagée.

Une fois l'investisseur entré au capital, une fois les fonds propres renforcés, les banques vont apporter un peu plus d'attention à votre projet et même peut-être vouloir lui consentir quelques prêts. Sans vouloir accentuer l'ironie de ce paragraphe, et même s'il est très important de construire une relation pérenne et solide avec son banquier, il faut savoir rester réaliste et se dire que les banques ne sont pas là pour accompagner les entrepreneurs et prendre des risques, même contrôlés, avec eux. Elles ne se positionneront pour financer un projet entrepreneurial seulement quand celui-ci sera déjà largement capitalisé, et pour avoir «ceinture et bretelles», elles exigeront

des cautions personnelles, des garanties, des nantissements, etc. Bref, elles auront le moyen de mettre la main sur vos quelques actifs si par malheur vous deviez avoir un peu de mal à rembourser certaines échéances dans les temps. C'est un fait, l'idée n'est pas d'émettre un jugement de valeur, mais de constater que les banques n'ont qu'à de rares exceptions l'esprit entrepreneur. Est-ce leur métier ? Quand il s'agit de prendre des risques très importants sur leurs fonds propres et avec vos économies, elles aiment le risque. C'est plutôt la culture entrepreneuriale qui leur manque...

Entre levées de fonds et dette bancaire, d'autres moyens de se financer existent aujourd'hui, sous forme d'obligations convertibles ou non, par exemple. L'État a également boosté les organismes de soutien aux PME, comme Oséo, ou aux ETI, avec le FSI. Les aides aux jeunes entreprises innovantes, le crédit impôt recherche et autres subventions permettent de financer le développement des entreprises en création. Le temps consacré à la recherche de ces aides ne doit pas dépasser celui affecté au développement commercial, mais il ne faut pas négliger toutes ces solutions de financement qui permettent souvent de s'offrir une campagne de communication de plus ou un développement informatique qui boostera la productivité de l'entreprise !

Marketing et plan de communication

■ ■ ■ Une idée géniale peut rester inconnue du grand public et de ses potentiels clients si elle n'est pas communiquée, mise en avant et promotionnée auprès de sa cible. Quelle frustration pour son créateur de savoir qu'il a en mains une idée révolutionnaire, un produit qui va changer la vie de ses concitoyens et du monde entier, mais de ne pas arriver à le faire savoir. C'est là que le marketing entre en jeu !

Cible, USP et objectifs

On a vu précédemment l'importance du commercial, de la vente, de savoir mettre en valeur son produit ou son service, en B2B ou en B2C. Mais pour avoir une chance d'être aussi pertinent que possible, il est indispensable de définir précisément sa cible et ses arguments de vente.

Rien de pire que de penser, ou en tout cas de dire que son produit concerne tout le monde. À part Tintin, qui à juste titre, a la prétention de s'adresser aux 7 à 77 ans, tout produit a une cible prioritaire, le cœur de cible, qui a besoin d'un discours particulier, de certains mots pour être convaincue.

→ Quels sont les attentes, les insatisfactions, les usages et attitudes de cette cible ?

C'est en fonction de ces questions que vont se définir le positionnement de votre offre et donc les mots pour la décrire. Nous avons déjà insisté sur le fait que les études de marché n'étaient pas la panacée pour définir le potentiel du marché. Elles permettront en revanche, bien réalisées, de mieux cerner les attentes, et même d'affiner le discours autour du produit. C'est souvent en écoutant ses propres clients que l'on trouve la bonne formule pour décrire son offre.

Une fois la cible caractérisée, la clé de toute stratégie marketing est de définir la promesse produit. Votre nouveau concept a de nombreuses qualités et vous avez envie de le décrire par le menu au plus grand nombre. Pourtant, il va falloir définir la USP : *unic selling proposition*. Il s'agit là de déterminer la promesse principale, l'atout incontournable de votre offre, ce qui fait qu'elle est unique, bien mieux que la concurrence et évidemment indispensable à tous vos prospects.

Une lessive peut sentir bon, être écolo, ne pas coûter cher, autant de qualités remarquables et attestées pour un tel produit, mais si le marketeur a choisi d'annoncer «qu'elle lave plus blanc que blanc»,

c'est sur cette promesse qu'il va mettre tous ses moyens, tous ses investissements, tous ses messages de communication.

Et quel que soit le produit ou le service que l'on a envie de mettre en avant, il y a toujours une USP à définir, à tester et à garder prioritaire, même si ça fait mal de ne pas proclamer toutes les autres qualités de son «bébé». Choisir c'est renoncer et c'est à travers ce renoncement que sera possible la clarification du message, sa simplification et donc sa pertinence pour que chaque élément de communication touche sa cible à tous les coups et déclenche des ventes !

L'importance de l'image et du packaging

Vos nouveaux produits et services n'auront pas forcément d'emballage, et la notion de packaging peut sembler restrictive. Pourtant soyez sûr que tout élément d'image de votre offre a son importance. Dès que la boîte est créée, il faut par exemple en créer le logo. Cette tâche peut paraître superficielle à certains, mais c'est la première image que vous allez donner de votre création. Le logo de votre boîte va être sur vos cartes de visite, sur vos présentations PowerPoint, en signature de vos mails. Ce n'est pas lui qui va vendre les produits ou augmenter la valorisation de la boîte, mais d'une manière souvent intangible, il va donner un statut, une première identité à l'ensemble de votre œuvre. Créer un logo n'est pas à la portée de tout le monde et il faut souvent laisser, là encore, cette responsabilité à un spécialiste de la communication. Pas besoin au début d'investir des millions d'euros dans la création de ce logo, voire de toute la charte graphique de l'entreprise, mais un professionnel bien briefé va exprimer mieux que n'importe qui les

CONSEIL PRATIQUE

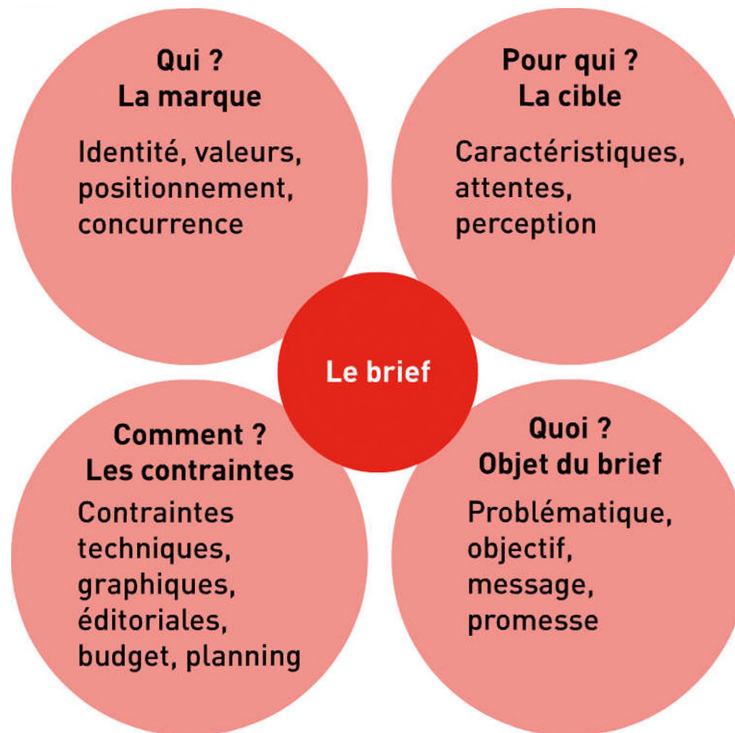
> Écrivez vos briefs et ressortez-les à chaque fois que vous travaillez sur les sujets du pack et de l'image pour vérifier que ce qu'on vous propose répond au brief. Une belle créa publicitaire qui gagne des prix, c'est bien, mais une belle créa qui vend vos produits, c'est encore mieux.

valeurs que vous souhaitez mettre en avant dans votre identité visuelle.

Le brief est clé dans ce cas. Plus ce brief est précis, contraignant, descriptif, plus le résultat obtenu sera à la hauteur de vos attentes. Si vous dites à un créatif «peux-tu me créer un logo pour ma boîte de logiciel?», il y a peu de chances que ses propositions soient en ligne avec l'image que vous avez déjà en tête de votre attente. En décrivant les valeurs de l'entreprise, les qualités intrinsèques de son offre produit, l'univers d'expression de ses valeurs et qualités, le message que vous voulez transmettre et la cible à laquelle il s'adresse, le créatif aura en mains toutes les informations dont il a besoin pour vous rassurer et vous séduire avec sa création. Et quand il va vous présenter le résultat de ses réflexions, laissez-vous guider par votre goût et votre première impression, votre intuition, mais assurez-vous aussi que ce logo qui vous représente vit bien sur tous les supports auquel vous le destinez, tant physiques que virtuels. Sa lisibilité, la cohérence de ses couleurs et de sa forme, sa sobriété impactante sont autant d'atouts pour un logo qui va vous accompagner pendant une longue partie de la vie de votre entreprise. Vous devez être fier et heureux de le présenter et de le voir mis en avant des centaines, des milliers, des millions de fois par jour sur tous vos produits, vos pages web ou vos mails !

Les logos ne font certainement pas le succès d'une entreprise ou d'un concept, mais on ne peut nier l'importance et la force de certains. Il n'est pas sûr qu'une pomme croquée ou une virgule à l'envers aient été imaginées et dessinées pour dominer le monde, mais comme c'est le cas et que ces deux logos ont une vraie personnalité, prenons plaisir à faire le nôtre en lui promettant un succès comparable !

Figure 4 – Le brief créa de son logo



La stratégie marketing

Le meilleur marketing reste celui dont le retour sur investissement est le plus élevé. Le marketing n'est pas une – vraie – science. Certaines campagnes de publicité au succès retentissant ont dû surprendre même leurs auteurs ! Imaginer un *claim*, une campagne, un message, une signature qui vont à eux seuls faire connaître et vendre votre idée et votre produit n'a rien d'évident. Prendre le risque de dépenser des fortunes en communication nécessite d'être très sûr de son idée et de la force de son produit. La Net économie a généré des dépenses ahurissantes de marketing qui ne reposaient pas sur des produits au concept prouvé. Et ces dépenses ont le plus souvent mené à la disparition des boîtes avec leurs idées géniales. Chaque cas de création est évidemment différent, mais au début de

vosre aventure, privilégiez un marketing et une communication de proximité, moins cher. Poussez le bouche à oreille et les relations presse qui permettront à votre idée d'émerger dans les médias sans dépenser des sommes folles. Pesez chaque message et chaque investissement en anticipant ses résultats et en validant le ROI. De plus en plus de moyens de communication – référencement naturel, au clic, bannières, *lead*, etc. – ont un coût calculé à la performance et dont on garde ainsi le contrôle. On a tous envie de voir son produit en 4 x 3 sur tous les murs de France et de diffuser un spot de pub dans l'écran qui précède le JT de 20 heures de TF1, mais cela nécessite un vrai talent pour créer LA pub qui va faire mouche, un vrai budget pour atteindre puissance et répétition du message ; et simplement, une fois que le budget est dépensé, si les ventes n'ont pas décollé ou pas atteint leur objectif, on n'a plus que ses yeux pour pleurer...

AVIS D'EXPERT

Augustin Paluel-Marmont, Michel et Augustin

■ **Comment as-tu pensé ton marketing au début ? C'est quoi un bon marketing au lancement ?**

« Notre unique stratégie marketing a été de raconter, de partager depuis le début de notre aventure au quotidien. Nous avons toujours fonctionné à l'intuition en privilégiant l'authenticité, au sens moderne du terme. Notre vraie bonne idée a été de raconter cette histoire, cette aventure sur nos packs, pour qu'à travers nos produits, notre marque et notre aventure soient incarnées. Les packs changent ainsi tous les six mois pour être toujours les témoins de l'actualité de Michel et Augustin.

L'ensemble de nos communications va également dans ce sens. Ainsi notre dernière saga Facebook qui raconte et illustre avec des vidéos un peu décalées la signature de notre contrat avec Starbucks aux États-Unis a énormément plu à notre communauté !

Évidemment, nous ne laissons pas de côté la qualité produit qui est indispensable pour motiver le réachat. Et chaque développement, chaque action de marketing doit mettre en avant notre différence et notre avantage concurrentiel à tous les niveaux du mix produit. →



Tout cela a permis de construire une culture d'entreprise dont je suis très fier, car elle permet de faire perdurer cet esprit Michel et Augustin. Bien au-delà des talents techniques de nos nouveaux collaborateurs, ce que nous essayons de capter lors de nos recrutements repose sur cinq critères : le candidat est-il sympa, ambitieux, passionné, brillant et malin ?

Une fois de plus, on l'a vu, la création d'une boîte, c'est avant tout du travail, beaucoup d'énergie, un vrai talent pour savoir s'entourer, le goût pour une forme de risque et un peu de chance ! Fiez-vous à votre intuition. Tout n'est pas contrôlable et prévisible, et d'ailleurs, si ça l'était, cela enlèverait tout le piment de la création d'entreprise. Avoir confiance en son idée, se donner toutes les chances de réussir en prenant des conseils auprès des meilleurs et se donner les moyens de ses ambitions à travers un plan de financement un peu large, qui laisse de la latitude et une marge de manœuvre, voilà comment se mettre dans les meilleures conditions pour se lancer. »

L'essentiel

Les statuts de la société, sa forme juridique. Les statuts peuvent évoluer et seront complétés de pactes d'actionnaires. Commencer simple au lancement et les faire évoluer, juste avant de complexifier l'actionnariat, quand l'activité est lancée et que l'entreprise a les moyens de s'offrir un conseil.

Faire appel à des experts. Les experts coûtent cher au lancement et vous ne pourrez pas y faire appel trop souvent. Vous devrez accepter de faire des erreurs. Investissez auprès d'experts pour structurer votre cadre de réflexion et essayez de gérer les détails par vous-même, tant que vous pouvez vous offrir le risque de l'erreur.

La recherche de financement. Rentabilité et flux de trésorerie, voilà un amalgame à ne pas faire. Créer une société rapidement rentable ne signifie pas créer une société viable. Il est clé de bien prévoir son plan de trésorerie, pour définir les montants de financement extérieurs nécessaires et les partenaires adéquats.

Marketing et plan de communication. Selon l'entreprise que l'on monte et la cible que l'on vise, le marketing est plus ou moins important. Cependant, une base solide est toujours clé pour marquer les esprits.

Vers un plan d'action

- Avez-vous demandé à d'autres entrepreneurs leurs noms de conseil, avocats, agences, etc. ?
- Avez-vous défini avec précision votre cible ?
- Faites-vous confiance à vos experts ?

6

De l'euphorie à la déprime, le besoin d'un état d'esprit à toute épreuve

*Un état d'esprit positif t'aide non seulement à imaginer
ce que tu veux être, mais t'aide aussi à le devenir.*

WALLY AMOS

Objectifs

- ▶▶ Appréhender les différentes étapes humaines par lesquelles vous allez passer.
- ▶▶ Vous préparer au temps que prend la création d'entreprise.
- ▶▶ Identifier les écueils à éviter.
- ▶▶ Savoir fêter les succès.

La création d'entreprise, regardée de l'extérieur, intrigue, impressionne, excite. Elle peut vous paraître inaccessible. Comme tout ce qui semble inaccessible, vous avez certainement tendance à exagérer les difficultés que vous allez rencontrer, ainsi que le bonheur inébranlable que doit vivre le chef d'entreprise qui n'a plus de patron, qui gère son projet comme bon lui semble, et qui travaille pour lui.

Même s'il existe une part de vérité dans tout cela, créer son entreprise n'est ni un long fleuve tranquille, ni une montagne infranchissable. Il faut s'armer de patience pour franchir toutes les étapes, s'enthousiasmer et positiver, sans pour autant laisser trop de place à l'euphorie.

Figure 5 – Les phases émotionnelles de la création d'entreprise



Une euphorie nécessaire au lancement pour se convaincre et convaincre

La folie entrepreneuriale

Les «fêlés», c'est ainsi que Philippe Bloch appelle les créateurs d'entreprise dans son ouvrage *Bienheureux les fêlés*. S'il a choisi de

s'adresser à eux ainsi, c'est qu'il ne peut y avoir de création d'entreprise sans une certaine folie.

Vous êtes salarié de votre entreprise, vous touchez un salaire confortable tous les mois, on s'occupe de vos problèmes informatiques, la machine à café fonctionne toujours, vos bureaux sont propres et spacieux.

→ Pourquoi donc souhaitez-vous quitter tout cela pour entreprendre ?

Pire, quand on regarde les chiffres sur la création d'entreprise, après 10 ans, seules 16 % des entreprises créées existent encore et 0,1 % font un chiffre d'affaires supérieur à 15 M€ (source : Registre du commerce et des sociétés, Insee – Trophée de la Décennie Bain/Croissance + 2013).

Si vous avez toujours envie de vous lancer, c'est que vous êtes simplement atteint de la folie entrepreneuriale, que l'on appellera de façon plus positive l'euphorie entrepreneuriale.

Attaquer un projet de création d'entreprise est très épanouissant au début. Vous allez réfléchir à votre entreprise avec une logique marketing, une logique de développement de produit. Vous allez vous rendre compte que le marché qui s'offre à vous est très important, que votre entourage adhère à votre idée, à votre produit.

Vont alors commencer les premières étapes du business plan. Il faut penser à tout, raconter une histoire que vous aurez en vous, et les mots viendront facilement pour faire rêver. Vous allez vous rendre compte que vous n'avez jamais mis autant de cœur dans un projet. Vous qui aviez du mal à vous lever le matin ou à travailler tard le soir, allez trouver des ressources infinies et ne pourrez plus vous arrêter. Votre projet fera partie intégrante de votre vie. Vous y penserez sans arrêt et tout sera l'objet d'interprétation positive justifiant encore un peu plus votre choix.

CONSEIL PRATIQUE

› Profitez de l'excitation du début pour faire avancer rapidement votre projet, mais faites attention à ne pas exploser en vol.

Créer votre entreprise c'est courir un marathon à la vitesse d'un sprint.

Transformer la folie en énergie

Cette euphorie se transforme nécessairement en énergie et en créativité. Vous allez rencontrer des gens, les questionner, découvrir un marché que vous ne connaissiez pas bien, comprendre les mécanismes de la création d'entreprise et mettre vos premiers chiffres dans Excel. Jamais jusqu'à présent vous n'aviez touché à autant de choses, et tout semble se mettre en place si facilement.

Tout va si vite, un rythme que vous n'aviez jamais connu jusque-là. La raison est simple, vous êtes seul responsable de tout. Les problèmes que vous rencontrez à ce stade ne sont que des problèmes théoriques et intellectuels. Vous les surmonterez donc toujours, à votre rythme.

Il est important pendant cette période de mise en vie de votre projet, de vous rappeler que la création d'entreprise est une course de fond et non un sprint. Il vous faudra savoir vous remettre en question, maîtriser votre enthousiasme, maîtriser votre débauche d'énergie. Vous risquez d'avoir besoin de ressources pour les étapes suivantes.

De grandes périodes de stagnation qu'il faut savoir gérer pour ne pas tout arrêter

CONSEIL PRATIQUE

> Ne baissez pas les bras, on trouve toujours une solution, mais cela prend du temps et de l'énergie, et peut vous démotiver.

■ ■ ■ Ça y est, vous êtes parti, votre business plan est prêt, vous savez ce dont vous avez besoin, comment vous allez vous y prendre et c'est là qu'il va falloir vous armer de patience et faire preuve de persévérance.

Faire preuve de patience durant les démarches administratives

Il vous faudra tout d'abord créer votre société et remplir toutes ces démarches administratives qui ne sont pas du développement de business à proprement parler. De nouvelles montagnes vont se mettre sur votre chemin. Obtenir un poinçon qui vous permettra de vendre de l'or, intégrer les caisses d'intermittents du spectacle, faire valider vos plans par des services vétérinaires particulièrement diligents... Votre dossier mettra du temps à être analysé, sera rejeté, il faudra vous battre pour, finalement, trouver une solution.

La dure épreuve du financement

Viendra ensuite la difficile et passionnante étape de la levée de fonds, si vous avez besoin de capitaux extérieurs. Il sera d'abord difficile de rentrer dans ce monde particulier des investisseurs. Trois mondes financent les projets en cours de création : le love money – également appelé familles et amis –, les business angels et les fonds d'investissement. Selon les montants dont vous avez besoin, chacun de ces acteurs sera plus à même de répondre à vos attentes. Dans tous les cas, cela prend du temps.

Votre projet est la seule chose qui compte à vos yeux, pas pour eux. Il va donc vous falloir du temps pour trouver les bonnes personnes, les rencontrer et les séduire. Afin de gagner du temps, voilà quelques conseils de base.

Les fonds d'investissement en France ne font quasiment plus d'amorçage. Cela signifie qu'ils ont besoin que vous fassiez déjà un peu de chiffre d'affaires pour investir chez vous. Il vaut donc mieux aller voir les business angels et la famille pour commencer. Les business angels sont aujourd'hui bien organisés autour de structures comme France Angels, ce qui permet de les trouver plus rapidement. Ces investisseurs sont souvent des entrepreneurs

qui ont gagné de l'argent et qui sont passés par les mêmes étapes que vous. Le problème est qu'ils sont soumis à une législation très changeante, qui fait évoluer leur capacité à investir. Les seconds, la famille et les amis, ont en général moins de moyens pour investir dans votre projet. Ils le feront car ils croient en vous. C'est un très bon moyen d'amorçage.

Une fois que vous aurez trouvé les bons contacts, il faut que vous compreniez que c'est la première fois que vous allez rencontrer de vraies critiques. Les personnes en face de vous veulent gagner de l'argent en investissant dans votre entreprise. Ils ne veulent pas se tromper et vont donc essayer de trouver toutes les failles dans votre raisonnement qui risquent de leur faire faire une erreur. Vous n'aurez pas pensé à tout, en tout cas au début. Ils vont donc vous coincer.

- Soit vous ressortez de ces rendez-vous démoralisé, en prenant pour argent comptant ce qui vous aura été dit, et votre projet risque de s'arrêter là.
- Soit, à l'issue de chaque rendez-vous, vous vous remettez en question et devenez plus fort pour le rendez-vous suivant.

Se remettre en question ne signifie pas que l'investisseur a raison et que vous avez tort. Bien souvent, c'est d'un problème de présentation qu'il s'agit. Vous avez les bonnes réponses, mais vous ne les exposez pas clairement. Sachez donc écouter les critiques, sans arrêter de croire en vous.

CONSEIL PRATIQUE

› Gardez toujours confiance en vous, même si vous devez faire évoluer votre projet.

Cette étape est cruciale, elle peut être longue. Vous aurez très certainement envie de tout arrêter après plusieurs refus et des délais infinis entre chaque rencontre. Vous passerez par des périodes de hauts et de bas. C'est au cours de cette étape que vous allez réellement pouvoir tester la viabilité de votre projet, votre capacité à convaincre, votre envie de vous battre et votre capacité à rebondir. Peut-être n'ar-

rierez-vous pas à lever l'argent en l'état. Si vous y croyez vraiment, ne baissez pas les bras, trouvez d'autres solutions.

On a tendance à dire que tout projet coûte deux fois plus cher et prend deux fois plus de temps que ce qu'on imagine au début.

Surmonter les désillusions commerciales

Arrivent enfin l'étape de la mise en production et surtout celle du développement commercial. Là encore, armez-vous de patience. Tous ceux qui avaient beaucoup apprécié votre projet n'étaient pas forcément des acheteurs. Il devient plus compliqué de convaincre des clients de la pertinence de votre produit quand ils doivent l'acheter réellement. Cela prend du temps. Vos partenaires potentiels vont s'enthousiasmer et ne plus donner de nouvelles. D'autres au contraire ne seront pas très accueillants et pourtant c'est avec eux que vous finirez par signer vos premiers contrats. Cette étape peut être très longue et décourageante. C'est votre capacité à vous adapter, à rebondir, à faire évoluer votre offre, à contourner les contacts qui ralentissent votre dossier, qui vous feront passer de l'état de projet à celui de vraie entreprise.

Vous l'aurez compris, il n'y pas de voie toute tracée. Il faudra vous armer de patience et surtout avoir plusieurs fers au feu pour ne pas vous focaliser sur un sujet et attendre en vain des réponses qui n'arrivent pas.

Un moral de battant pour contourner les obstacles

■ ■ ■ Votre capacité à tenir debout est votre plus grande force. Beaucoup de gens ont envie de créer leur entreprise, mais peu vont jusqu'au bout. Une fois la période d'euphorie passée, vous risquez de reprendre conscience des réalités et de votre capacité à créer votre

entreprise. Pour un entrepreneur, la situation n'est jamais désespérée. Il pense positif et va toujours s'en sortir et trouver une solution au problème que l'on a mis sur son passage.

Il est important pour vous de voir comment vous allez vous adapter et rebondir. Plus personne n'est là pour vous dire ce que vous devez faire ou ne pas faire. Vous risquez dans ces périodes de difficultés de ne pas avoir envie de vous battre, de vouloir baisser les bras. C'est là que l'association prend tout son intérêt. À deux, on est plus fort pour traverser ces périodes difficiles, pour se remotiver ; on ne connaît pas les baisses de moral en même temps, et on s'accroche, pour l'autre. Vous pourrez également puiser votre énergie auprès d'amis qui seront déjà passés par là. Tous les entrepreneurs ont eu, à un moment, envie d'arrêter. Enfin, sachez lâcher prise parfois, prendre l'air quand les mauvaises nouvelles arrivent en trop grand nombre. Plusieurs règles doivent être respectées pour ne pas risquer de se démotiver trop vite :

→ Ne courez jamais qu'un seul lièvre à la fois ! Même si votre premier rendez-vous de levée de fonds s'est très bien passé, appelez immédiatement un autre investisseur potentiel. Tant que vous ne rentrez pas en discussion exclusive, vous avez même tout intérêt à discuter avec plusieurs. Il en est de même pour les clients. N'attendez pas que la discussion avec le premier client soit terminée pour attaquer la seconde. Ayez toujours dix prospects au feu.

→ Contrôlez vos émotions, positives ou négatives ! Si un rendez-vous se passe mal, ne vous désespérez pas. Cela ne veut rien dire. Votre interlocuteur est peut-être déjà dans une logique de négociation. À l'inverse, il se peut qu'il n'ait pas été prêt à entendre votre discours, mais ce que vous lui avez raconté peut générer chez lui des interrogations et entraîner une issue favorable.

→ De la même façon, il faut savoir se réjouir, c'est l'essence dont votre moteur a besoin, mais ne criez pas victoire trop tôt ; la chute risque d'être d'autant plus violente si finalement la réponse n'est pas

celle que vous espériez, et plus la chute est violente plus il est difficile de se remotiver.

→ Travaillez sur plusieurs sujets en parallèle. Si le commercial est difficile, peut-être que les bonnes nouvelles viendront du côté des investisseurs. Il y a des sujets de fond qu'il faut faire avancer, tels que la réalisation du site web, la création de votre gamme. Faites-le en parallèle de votre démarchage commercial. Les satisfactions que vous obtiendrez seront bonnes pour votre moral et donc pour votre travail commercial.

Il est également important de se souvenir que toute victoire est belle. Quel que soit le sujet. Plus vous vous serez donné du mal pour passer outre les embûches, plus vous saurez profiter de votre succès. Alors battez-vous !

Attention

Être un battant ne signifie pas s'entêter. Si malgré tout votre enthousiasme et l'intérêt évident de votre projet, vous n'arrivez à convaincre personne d'investir ou d'acheter vos produits, la question de la viabilité de votre projet devra se poser.

Encore une fois, il est plus facile, lorsqu'on est plusieurs, de décider ensemble d'arrêter, après avoir tout essayé. On sait ensemble que l'on a donné le maximum.

Il n'y a aucune honte à ne pas faire aboutir un projet, quand on s'est donné entièrement. Tout ce que vous aurez appris sera utile pour un projet futur.

Célébrer chaque succès avec ses partenaires

■ ■ ■ Parce que faire avancer son projet est souvent laborieux, il est important de célébrer les victoires. Comme on a pu le dire précédemment, l'entrepreneur marche à l'énergie positive. Il faut donc que vous rechargez régulièrement votre réservoir. Rien de tel pour cela que de célébrer les bonnes nouvelles, aussi infimes soient-elles.

Vous allez construire votre équipe dans les épreuves, mais également dans les succès. Il est important que chacun puisse trouver un moyen de faire connaître ses succès et que tout le monde puisse le féliciter, voire le remercier pour la tâche accomplie.

À vous ensuite de définir ces marqueurs de bonnes nouvelles.

EXEMPLE

Chez Amazon, à l'origine, pour chaque commande passée sur le site, on faisait sonner une cloche. Ils ont dû arrêter quand le volume de commandes aurait entraîné un son de cloche ininterrompu, mais cette pratique est restée comme le marqueur de la dynamique positive d'Amazon.

Ouvrir une bouteille de champagne avec vos équipes pour les grands moments, aller dans un bar fêter la signature d'un contrat sont autant d'éléments constitutifs de l'esprit d'entreprise. Il est important de rire au bureau, ensemble. Ça permet de souder les équipes et de passer par la suite les périodes de doutes, en ne faisant qu'un. Apprendre à fêter les bonnes nouvelles pour soi, c'est également apprendre à mettre la bonne nouvelle au cœur de l'entreprise et des salariés qui vous entoureront. Si vous savez vous réjouir de vos succès, vous saurez vous réjouir des succès de vos équipes, et saurez donc les féliciter.

TÉMOIGNAGE

Gaëtan Laederich, Vaï Vaï

« Ma devise est que le succès est une succession d'échecs surmontés. Vaï Vaï est né d'une idée simple : commercialiser de l'eau de coco en France. Mais des idées simples, j'en ai eu plusieurs avant Vaï Vaï. À chaque fois, le schéma était le même : l'idée est géniale, il n'y a pas ou peu de concurrents, la richesse est assurée, bref c'est l'euphorie. Cette euphorie peut durer deux jours, deux semaines, deux mois. Mais plus on creuse son projet, plus on le confronte à la réalité (du marché, des fournisseurs, des clients), plus on rencontre des difficultés. À chaque difficulté, il faut trouver une solution ou décider d'enterrer son projet et d'en trouver un meilleur. La différence entre les cinq projets qui n'ont pas abouti et Vaï Vaï, c'est tout simplement qu'avec Vaï Vaï nous avons réussi à aller au bout du processus. Nous avons surmonté toutes les difficultés, tous les obstacles, et surtout nos doutes. Cela a duré quatorze mois ! Plus personne autour de nous n'y croyait. Car donner vie à un projet entrepreneurial ressemble à construire un château : tant qu'il n'y a pas les fondations, on ne peut pas avancer sur la construction des murs. Et tant qu'il n'y a pas les murs, on ne peut pas avancer sur les fenêtres. En ajoutant les mises en compétition et délais de réponse de chaque fournisseur, cela prend du temps.

Lorsqu'enfin le projet aboutit et qu'on lance son produit, l'euphorie du début réapparaît, comme par magie, mêlée d'appréhension tout de même : « Mon produit va-t-il se vendre ? » Les succès appellent les succès et entretiennent cette euphorie : le produit se vend bien, donc la presse parle de nous, donc on lève des fonds.

Mais, inévitablement, ces cycles sont suivis de périodes dures et les problèmes se succèdent. De l'euphorie on passe à la déprime : perte d'un gros distributeur, donc de clients clés, problèmes de trésorerie. Certaines années ont pu être difficiles pour Vaï Vaï. Mais petit à petit, la déprime est devenue de la rage. Cette rage nous a permis de nous en sortir une nouvelle fois. Beaucoup plus forts. Ce cycle est un éternel recommencement. La route vers le succès est semée de moments de déprime... et de moments d'euphorie qui rendent l'aventure exaltante. »

L'essentiel

Une euphorie nécessaire au lancement. Créer son entreprise c'est comme tomber amoureux. Cela devient obsessionnel pour soi et pour son entourage. Cette obsession folle est nécessaire pour donner le meilleur de soi-même.

De grandes périodes de stagnation qu'il faut savoir gérer. Après les premières semaines durant lesquelles tout dépend de vous, le projet peut stagner par manque de retour de votre entourage. Il faut savoir relancer la machine et ne pas tout remettre en question parce que l'excitation s'amenuise. Elle va revenir.

Un moral de battant pour contourner les obstacles. Tout au long de la mise en place du projet, des obstacles vont apparaître avec des interlocuteurs qui pensent le projet impossible. C'est là que bon nombre abandonnent et qu'il faut savoir continuer, s'adapter et trouver des solutions. C'est souvent là que l'association est nécessaire.

Célébrer chaque succès avec ses partenaires. Il est clé de savoir se redonner du courage en fêtant les succès.

Vers un plan d'action

- Avancez-vous vite sur votre projet tant que vous le pouvez ?
- Êtes-vous capable de garder confiance en vous et en votre projet pendant de grosses périodes de ralentissement ?
- Êtes-vous prêt à célébrer chacun des succès avec vos équipes, pour affronter tous ensemble les moments plus difficiles ?

Cas pratique

L'atelier des Chefs

Les fondements du concept

Une idée venue en deux temps

François et Nicolas sont frères. Depuis toujours, François recherche des idées d'entreprises à créer en se tenant à l'affût des tendances et en essayant de répondre, par la création d'une entreprise, aux problématiques du quotidien. Pour réfléchir à ses projets, pour les tester, il a besoin de les challenger avec quelqu'un et c'est souvent avec Nicolas, son frère aîné, qu'il le fait.

L'idée n'a jamais été un problème pour lui. Chaque problématique de la vie est une source d'inspiration pour une entreprise à créer.

Tout commence à 15 ans quand il voit autour de lui des soirées s'organiser et qu'il constate qu'il n'y a personne pour faire la sonorisation. Il se lance donc avec deux amis. C'est réellement sa première expérience d'entrepreneur.

Quelques années plus tard, alors que François souhaite joindre un ami sur son téléphone portable, il se rend compte qu'il n'a pas son numéro : il décide de créer le premier service de renseignement pour téléphone portable. C'est réellement à ce moment-là qu'il sollicite pour la première fois l'aide de Nicolas. Ensemble, ils travaillent sur ce projet, Nicolas apportant son expérience et son œil externe.

C'est Nicolas qui est à l'origine de la création de L'atelier des Chefs, les yeux et les oreilles ouverts lors d'une expatriation à Toronto. Même s'il n'est pas allé en Amérique du Nord pour rechercher une idée, son goût pour le marketing le pousse à écouter son environnement.

Un jour, il rentre dans une librairie culinaire et y goûte un gâteau. Par cette dégustation, le libraire veut lui démontrer la qualité d'une recette de cuisine extraite d'un livre. Il n'en faut pas plus à ce fondu de cuisine pour initier l'idée de L'atelier des Chefs.

Cette fois, c'est lui qui a besoin de challenger son idée et qui en parle à François. Ils se retrouvent tous les deux une semaine à Toronto pour comprendre ce que peut devenir leur projet.

Leur idée est de créer un *concept store* de la cuisine. Toutefois, ils se retrouvent rapidement confrontés aux limites de ce projet. Ils font donc évoluer leur idée, conscients qu'ils ne sont pas des professionnels du commerce, conscients que les modèles sociaux ne sont pas les mêmes en France et en Amérique du Nord, conscients enfin que le marché français cherche avant tout à se réconcilier avec la cuisine. C'est ainsi que survient l'idée de créer la nouvelle génération de cours de cuisine.

Cette idée n'a rien de «génial». Les cours de cuisine existent depuis bien longtemps en France. En revanche, François et Nicolas veulent révolutionner la façon de les dispenser :

- dans la **durée**, avec des cours d'une demi-heure ;
- dans le **moment**, en les proposant à l'heure du déjeuner ;
- dans la **méthode**, en utilisant des produits de l'agroalimentaire ;
- dans l'**objectif** : réapprendre aux Français à faire la cuisine du quotidien.

Une association évidente

Si François et Nicolas ont huit ans d'écart, leur association leur apparaît immédiatement évidente. De profils très semblables, ils sont alignés sur la vision à long terme, ont les mêmes valeurs et la même envie de réussir. Pourtant, leur façon d'appréhender les problématiques est très différente et leur approche est donc très complémentaire.

Dès le début, une réelle alchimie se crée dans leur façon de se challenger et dans leur envie de faire avancer le projet. Déjà, et alors que Nicolas est encore à Toronto, ils ont envie d'avancer.

Mais ils se sont interdit de commencer l'un sans l'autre, au risque de déstabiliser l'équilibre toujours fragile de l'association.

Une règle est claire pour eux : ensemble dès le début ou séparés. Ils ne croient pas à la société lancée par l'un et rejointe par l'autre quelques mois plus tard.

Tous les deux décident de ne pas se rémunérer au début. Par la suite, leur logique de rémunération est liée à leurs besoins vitaux. Il est donc normal qu'il y ait une différence de rémunération. Ils savent en revanche que dès que la société sera sortie d'affaire, ils seront sur un pied d'égalité parfait.

Le fait d'être frères, quand ce n'est pas un *deal breaker*, est bien souvent un atout formidable. Il existe d'ailleurs de nombreuses paires de chefs d'entreprise qui sont frères. Ils ressentent les choses de la même façon, se respectent, cherchent le bonheur de l'autre autant que le leur... La fratrie facilite grandement l'association.

Se hâter lentement... parfois trop lentement

Nicolas et François aiment dire qu'ils se hâtent lentement. Plutôt du style à aller de l'avant, ce ne sont pas des casse-cou et ils aiment prendre le temps de bien préparer le terrain avant de foncer.

Le développement de leur projet est extrêmement long dans sa préparation : il leur faut deux ans avant d'ouvrir le premier atelier.

En effet, passés les trois premiers mois euphoriques à décrire ce que serait un atelier, à écrire l'histoire et à réaliser le business plan, ils connaissent, comme tout le monde, de grands passages à vide.

De plus, la recherche du lieu s'avère très longue. N'ayant jamais travaillé dans l'univers du commerce, il leur est difficile de comprendre comment trouver l'endroit idéal sachant qu'ils ne peuvent pas, pour tester le concept, s'offrir de formidables emplacements. Il ne leur faut pas moins d'un an pour trouver le bon local.

Ils profitent de cette période pour affiner leur business plan, se créer des réseaux, finaliser le business model et trouver des capitaux. Mais en même temps, à plusieurs reprises, ils sont à deux doigts de tout arrêter : ça n'avance pas, ils ont l'impression de stagner. C'est en fait leur association qui les sauve, leur duo, car il y en a toujours un pour remotiver l'autre.

Cette période, bien que longue et difficile, est finalement extrêmement bénéfique pour L'atelier des Chefs :

- La réalisation du business plan, challengé par des amis, les oblige à changer drastiquement leur idée et leurs hypothèses de départ.
- Les rencontres qu'ils font deviennent des partenaires commerciaux au lancement de L'atelier des Chefs.
- Les nombreux actionnaires deviennent de fantastiques promoteurs du concept.
- Le concept, ajusté à maintes reprises, tombe juste dès le premier jour. Il ne bougera pas jusqu'en 2010, année du grand virage numérique.

En fin de compte, le plus difficile durant cette période fut de constater qu'aucun professionnel ne croyait ou ne pouvait investir dans leur projet. L'idée était trop simple et un peu en avance sur son temps. Heureusement, dopés par la folie créatrice, ils ont cru en leur projet contre vents et marées.

Finalement, et comme souvent, ce sont leurs proches qui les financent, croyant plus dans les entrepreneurs que dans l'idée en tant que telle.

Des approches opposées pour un résultat identique

La préparation du business plan permet à Nicolas et François de confronter deux visions différentes :

- François construit ses business plans en partant des coûts et calcule le point mort nécessaire afin de comprendre si le nombre de clients semble atteignable.

– Nicolas réfléchit en chiffre d'affaires cible et se demande quels sont les moyens à mettre en place pour atteindre ce chiffre.

Chacun voit dans la vision de l'autre un point de vue intéressant.

Ces deux visions, liées aux origines entrepreneuriales de l'un et au passage dans des grands groupes de l'autre, donnent de l'ambition au projet, ce qui en fait un business différent des autres. Leur expérience leur confère un certain pragmatisme réaliste, ce qui leur permet de rendre le projet rentable rapidement.

Mais si leur vision du business plan est différente, tous les deux se retrouvent en revanche sur l'histoire à raconter. Ils veulent créer une grosse société. Ainsi, ils envisagent dès le début d'avoir plusieurs ateliers, d'être présents sur différents métiers et dans différents pays. Ils savent tous les deux qu'il leur faudra lever de l'argent pour se développer rapidement. Ils n'ont pas peur de s'entourer de collaborateurs et aiment susciter l'adhésion à leur projet.

L'importance de la réalisation

S'ils ont une grande confiance dans le concept qu'ils créent, Nicolas et François savent que tout repose sur la qualité de la réalisation. Ils décident alors de s'entourer tout de suite d'un chef de talent pour gérer les cours. À l'inverse, ils n'envisagent pas un seul instant de déléguer la partie opérationnelle. Puisqu'ils veulent tout comprendre de leur métier, ils participent à toutes les tâches: ils pourront ensuite coacher leurs collaborateurs en toute connaissance de cause.

Au fil de l'aventure, ils découvrent l'importance de leur réseau commercial et de la relation client au sein de l'opérationnel. C'est en gérant leur atelier qu'ils apprennent, en apprenant qu'ils comprennent et en comprenant qu'ils réussissent à donner l'exemple à leurs salariés.

Toute la duplication réussie de L'atelier des Chefs repose sur cette première année, durant laquelle ils assimilent tout et comprennent comment reproduire le concept.

Le tournant numérique de L'atelier des Chefs

Un cas d'école de mutation de concept

Quels sont les points communs entre un cours de cuisine et un site web communautaire ? L'atelier des Chefs, bien sûr ! Après sa création en 2004, notre marque a évolué et son contenu s'est étoffé pour suivre les grandes tendances du digital tout en gardant son ADN gourmand.

Dès le lancement du concept de L'atelier des Chefs en juillet 2004, en tant que « nouvelle génération de cours de cuisine », l'enseigne se dote d'un site web de réservation pour présenter une offre pléthorique de cours, mais aussi pour « récupérer de la data », c'est-à-dire des adresses mail de clients. Un programme de cours de cuisine et un process d'inscription uniquement en ligne à Paris 8^e en 2004, ça fait grincer les dents des clientes. Mais l'argument est imparable : c'est pour envoyer les recettes du cours aux participants par mail. Bien sûr, le projet va plus loin, ces adresses nourriront une base de données de fans de cuisine... C'est la première incursion de L'atelier des Chefs dans le digital. Cette initiative, longtemps isolée, sera à la base du grand virage stratégique de 2010.

Entre-temps, les fondateurs commettent une erreur : ne pas vouloir mettre de recettes de cuisine sur leur site, de peur d'éloigner les internautes des ateliers. Erreur à double titre car c'est un trafic considérable qui échappe à ce moment-là à www.atelierdeschefs.fr, et bien entendu, pendant ce temps, marmiton.org ne se prive pas de construire une superbe base de recettes 2.0 qui assoira son leadership en trafic culinaire pour de nombreuses années. C'est en 2009 que les premières recettes de chef sont postées sur www.atelierdeschefs.fr et pour combler le retard, ces recettes apportent l'innovation avec des vidéos de chef et de techniques de cuisine qui

font le bonheur des internautes cuisiniers amateurs et professionnels. L'atelier des Chefs joue donc sur une double différenciation à ce moment de son développement digital :

- n'avoir sur son site que des recettes de chef, quitte à en avoir moins que la concurrence ;
- et proposer des vidéos de recettes et de tours de main pour continuer sa mission de transmission de savoir-faire culinaire.

Ce positionnement va s'avérer payant puisque le trafic progresse rapidement, dans un environnement concurrentiel forcené et acharné. De 50 000 visiteurs uniques par mois fin 2009, www.atelierdeschefs.fr passe à 1 million de vues par mois en décembre 2012 et 3 millions en décembre 2014... Les internautes viennent chercher le conseil du chef, des recettes inédites, des techniques précises et très bien expliquées. En fait, tout ce qui fait la réputation de l'enseigne dans ses ateliers se retrouve en ligne, accessible à tous, tout le temps... gratuitement ! Mais cette gratuité a un sens, c'est même là le rôle de L'atelier des Chefs que de rendre les cours de cuisine plus accessibles et le pari est simple : plus les internautes cuisineront, plus ils auront envie de cuisiner et de s'améliorer... et donc de revenir prendre des cours. Avec l'augmentation du trafic du site, c'est la notoriété de L'atelier des Chefs qui s'envole, au-delà des zones de chalandise de ses ateliers, pour attirer toujours plus de nouveaux clients, aux fourneaux avec les chefs !

Du brick and mortar au digital

Le virage digital est amorcé. D'immenses opportunités s'ouvrent, mais avec elles, la découverte de nouvelles contraintes et de nouveaux challenges. Faire vivre un site web requiert des compétences techniques, de la création permanente de nouveaux contenus, une bonne veille concurrentielle. En fait, c'est un vrai métier...

Pour émerger, il faut déjà de beaux et bons contenus. Beaux car ils véhiculent l'image de la marque et de son savoir-faire. Bons,

dans une acception qui n'a rien à voir avec les saveurs ou le goût. Un «bon» contenu digital est un contenu qui intéresse les internautes, qui génère du trafic, qui donne envie d'en voir plus sur le site, qui crée le buzz... Autant de notions pas vraiment intuitives, mais qui s'apprennent vite. Autant les sites web 2.0 se nourrissent des contenus des internautes et font un *trade-off* ou compromis entre le volume créé et la qualité des contenus, autant L'atelier des Chefs va s'assurer de créer des contenus qui attirent les internautes, mais qui en plus, lui en donnent pour sa passion de la qualité. En quelques mois, des centaines de vidéos de recettes, de techniques, de tours de main, de produits ou encore d'ustensiles viennent nourrir le site et le rendre visible et intéressant pour les moteurs de recherche.

De nouvelles compétences

Dès lors, «il n'y a plus qu'à» faire du SEO (référencement gratuit grâce à la qualité des contenus), du SEM (référencement payant *via* les moteurs de recherche), du lead... pour être vu, goûté et apprécié. Après les professionnels de la cuisine, ce sont ceux du trafic qui entrent en jeu. La structure du site, la mise en avant des mots clés, les liens avec des sites partenaires, l'indexation des pages, tout est géré avec une extrême rigueur pour assurer le ROI (retour sur investissement) de la création des recettes. Les recettes attirent, le taux de conversion permettra de faire venir des clients en atelier pour rentabiliser le coût des photos et des vidéos.

Ces nouveaux métiers digitaux, il faut les apprendre vite, il faut se maintenir au niveau et il faut traquer les nouvelles techniques de mise en avant en permanence. Mais force est de constater que cet univers stimule aussi la créativité entrepreneuriale. Pas question de se reposer sur quelque laurier que ce soit. Il faut se remettre en question tout le temps et continuer à innover pour garder le leadership acquis. Si l'ère industrielle a généré des innovations et des avantages concurrentiels pérennes pour de nombreuses entreprises, l'ère digitale a considérablement raccourci

les périodes de domination et seule l'innovation permanente permet de garder la tête.

Toujours innover : i-Chef

«Faire des cours de cuisine, c'est bien. Faire des vidéos de cuisine en ligne, c'est bien aussi... Mais si on faisait des cours de cuisine en ligne?» C'est par cette boutade en forme de défi qu'a démarré l'aventure de i-Chef, les premiers cours de cuisine Live en ligne du monde.

Imaginez des dizaines de milliers de personnes en train de cuisiner la même recette chez eux, en même temps. Imaginez qu'ils soient 10 000, qu'ils fassent tous un sabayon qui nécessite 10 œufs... Ce sont 100 000 œufs qui vont être cassés en même temps aux quatre coins de la France. L'effet d'un gros coup de tonnerre ?

Le web gratuit est une belle invention pour les internautes, mais pas pour les diffuseurs de contenus. Créer des milliers de recettes de cuisine, en faire des photos, des vidéos, animer le site en fonction des saisons, investir en référencement naturel et payant... Tout cela coûte très cher et dans le monde de la pub en ligne, «*the leader takes all*». Certes, les recettes de www.atelierdeschefs.fr attirent des internautes qui vont – peut-être – venir prendre des cours de cuisine, mais pour continuer à produire des contenus de qualité, il faut envisager des modèles payants ou tout au moins Freemium, c'est-à-dire mixant du contenu gratuit et du contenu payant.

C'est à ce moment que nous inventons i-Chef. Une «chaîne» de cours de cuisine en ligne. Pour un abonnement mensuel et forfaitaire de 9,90 €, nos internautes membres de la communauté i-Chef ont accès à 20 cours de cuisine en direct en ligne pendant lesquels ils interagissent directement avec le chef pour lui poser des questions. Ils ont aussi accès à un catalogue de centaines de cours en replay, des *Live* qui ont été enregistrés dans les conditions du direct, avec les questions des internautes, et qui sont disponibles ATAWAD :

at anytime, anywhere, on any device (ordinateurs fixes, portables, tablettes, mobiles, etc.). Tous les jours, les abonnés peuvent cuisiner en même temps que le chef pour préparer leur dîner, être 100 % sûr du résultat car le chef est là pour les guider et assurer le succès d'un dîner réussi.

La communauté i-Chef et la cuisine

i-Chef, c'est une communauté d'internautes, plus ou moins passionnés par la cuisine, mais qui ont tous l'envie de bien se nourrir, de manière équilibrée, économique et conviviale. Et cette communauté est nombreuse et partageuse. Ces internautes aiment échanger, commenter, interroger... pour progresser. Pendant le cours *Live*, un tchat permet aux participants, chacun dans sa cuisine, de poser des questions au chef, qui répond en direct. Mais le tchat permet aussi aux internautes de se parler entre eux, d'échanger leurs impressions sur la recette, de parler de leurs habitudes culinaires régionales, et même de nous suggérer le programme des prochains cours. Un vrai réseau social de cuisine, l'activité la plus génératrice de liens entre les gens. Et toutes les semaines, la communauté grandit, s'étoffe et se diversifie. Après les cours 100 % en français, ce sont des cours en anglais qui sont lancés fin 2015 et des projets dans d'autres langues pour des pays très éloignés verront vite le jour.

La cuisine française a une aura magnifique dans le monde. Nos projets d'ouverture d'ateliers aux États-Unis, en Chine, au Japon et en Europe sont toujours d'actualité et verront vite le jour. Mais i-Chef est un formidable moyen de booster la notoriété de notre marque et de notre savoir-faire sans attendre des ouvertures d'ateliers physiques. L'atelier des Chefs a la mission de remettre les Français et tous les étrangers aux fourneaux. Nous ne sommes pas les hérauts de la gastronomie française que nous voulons imposer dans le monde, ce serait arrogant et improbable. Nous voulons redonner l'envie à tout le monde de cuisiner, avec des recettes historiques et familiales ou

fusion et exotiques... Mais toujours avec l'envie de partager un beau et bon moment avec des proches.

Vive les modèles hybrides

Le passage du 100 % *brick and mortar* au digital nous permet de voir grand, de donner des moyens à notre ambition. Le digital n'est clairement pas une fin en soi. i-Chef n'est qu'un médium qui rend L'atelier des Chefs plus accessible et plus ouvert. Mais cette innovation a l'immense avantage d'être aussi valorisée sur le marché B2B que sur le marché B2C.

Depuis quelques années, L'atelier des Chefs a développé une offre de formation professionnelle qui rencontre un grand succès, tant auprès des chaînes de restaurants qu'en restauration professionnelle. Pourtant, dans ces deux secteurs d'activité, les budgets de formation (et encore plus ceux de la logistique liée à la formation...) souffrent de la réduction permanente des marges. L'atelier des Chefs doit donc adapter sa plateforme i-Chef pour convenir aussi aux besoins des pros. Dans un mode où les MOOC se développent et où le e-teaching gagne des parts de marché tous les ans, il semble évident que l'offre i-Chef, à la fois par son contenu hyper-qualitatif et par sa plateforme technique ultra-innovante, doit s'imposer sur des marchés de plusieurs millions d'euros. Ce sera l'un des enjeux des années à venir pour continuer à créer de la valeur autour des compétences de base de notre entreprise.

Au-delà de la concrétisation de cette mission de transmission du savoir-faire culinaire, la mutation du modèle de L'atelier des Chefs est caractéristique d'une vraie capacité d'adaptation de l'entrepreneur. Pour continuer à grandir, pour continuer à se développer et à générer de la richesse et des emplois, L'atelier des Chefs ne pouvait ignorer la vague digitale. Et les projets innovants autour des applis

de cuisine ou des sites de livraisons de kits à cuisiner témoignent de l'extrême créativité d'un secteur en pleine mutation. Nourrir la planète était le thème de l'expo 2015 à Milan. Les bons ingrédients, les bonnes techniques, les bons outils... Et les bons cours, *offline* en atelier, *online* sur i-Chef, seront les bases des bonnes pratiques de demain en matière de nourriture humaine. Certes «il faut manger pour vivre et non vivre pour manger», mais l'homme ayant la faculté d'agrémenter ses mets et de les faire varier quotidiennement, il faut l'y encourager et lui donner tous les jours des opportunités de faire grandir son humanité.

Conclusion

■ ■ ■ Après douze ans, François et Nicolas accordent toujours autant d'importance à la qualité des opérations dans chacun de leurs ateliers. C'est pour eux l'atout majeur de leur société.

Ils exploitent aujourd'hui 16 ateliers, en France, à Londres et à Dubai. Ils ont réalisé 1 levée de fonds auprès de leur famille et leurs amis et 4 autres levées auprès de fonds d'investissement.

Ils gèrent une équipe de 110 collaborateurs sur 3 pays.

C'est parce qu'ils ont bien réfléchi entre l'idée et la création de leur entreprise qu'ils ont pu la développer de manière pérenne.

Conclusion

L'objectif de ce livre n'était pas de vous donner envie de créer votre entreprise, même si nous espérons, à travers les différents témoignages, avoir partagé avec vous l'énergie créatrice de tous ces entrepreneurs. Notre volonté était de vous fournir les clés qui vous aideront à comprendre ce que vous voulez et ce pour quoi vous êtes fait, durant cette période de grand chamboulement qui précède la création.

Tant sur un plan personnel que professionnel, serez-vous heureux si vous créez votre entreprise ? C'est réellement à cette question que vous devez pouvoir répondre, sans jamais vous laisser influencer par votre entourage, mais en tenant compte de ce que vous allez lui infliger.

Créer votre entreprise, c'est changer de vie. Nous souhaitons vous alerter et vous préparer, afin que vous anticipiez les difficultés futures, que vous évitiez de perdre trop de temps, voire que vous baissiez les bras, pour de mauvaises raisons.

Il existe autant de façons de créer son entreprise que de types d'entrepreneurs. Nous espérons vous avoir montré que toutes les entreprises sont belles dès qu'elles correspondent à leur fondateur. Quelle que soit l'échelle, si la création d'entreprise est faite pour vous, vous connaîtrez des moments de bonheur immense, ainsi que de grands moments de solitude. Mais c'est toujours vous qui déciderez, à la fin, de ce que vous voulez faire de cette aventure. Et c'est là l'énorme différence, vous serez maître de votre destin.

L'idée, vous l'aurez compris, n'est qu'un élément de la création d'entreprise. Toute idée peut devenir une entreprise, toute entreprise

Il n'y a pas d'être exceptionnel, c'est le regard que l'on porte sur lui qui le rend exceptionnel.

est partie d'une idée, mais à chaque fois pour transformer l'idée en succès, il a fallu un entrepreneur motivé, convaincu et convaincant, à l'écoute du monde qui l'entoure, mais sûr de son fait pour avancer contre vents et

marées. Il ne s'agit pas d'un être exceptionnel, mais simplement quelqu'un qui a confiance en soi.

Ayez confiance en vous !

Bibliographie

- ARFEUILLÈRE Philippe, BRETON Philippe, *De l'enthousiasme en France !*, Publibook, 2007
- BLANCHARD Laurent (dir.), *Optimisme durable, comment les nouvelles technologies changent déjà le monde*, Le Cherche Midi, 2010
- BOSETTI Alain, LAHORE Mark, *Je réussis mon activité grâce à mon réseau*, Dunod, 2^e édition, 2016
- HAAG Christophe, *La Poulpe Attitude*, Michel Lafon, 2011
- JARVIS Jeff, *La Méthode Google*, Télémaque, 2009
- LE GRAND Sandra, *Entreprendre : un peu, beaucoup, PASSIONNÉMENT*, Télémaque, 2010
- MARCH Valérie, *Comment développer votre activité grâce aux médias sociaux*, Dunod, 2^e édition, 2015
- PICQ Pascal, *Un paléanthropologue dans l'entreprise*, Eyrolles, 2011

Sitographie

APCE

www.apce.com

Bpifrance

www.bpifrance.fr

Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)

www.cjd.net

France Angels

www.franceangels.org

France Active

www.franceactive.org

Initiative France

www.initiative-france.fr

Portail des chambres de commerce et d'industrie

www.cci.fr

Portail de l'auto-entrepreneur

www.planete-auto-entrepreneur.com

Réseau Entreprendre

www.reseau-entreprendre.org

Salon des entrepreneurs

www.salondesentrepreneurs.com

Salon de la franchise

www.franchiseparis.com

Salon des micro-entreprises

www.salonmicroentreprises.com

Glossaire

Associé

Un associé est une personne physique ou morale qui possède des parts ou des actions dans l'entreprise. Il prend part aux décisions, vote aux assemblées générales de l'entreprise.

Un associé est aussi une personne qui va vous aider tout au long de votre projet. Il vous apporte ses compétences et ses idées, son soutien dans les moments difficiles ou sa présence pour fêter les réussites.

Auto-entrepreneur

Régime créé en 2008, il vise à faciliter la création d'entreprise, en simplifiant les formalités de création, de gestion et de déclaration fiscale et sociale. Il s'adresse à tous, mais l'entreprise ne peut dépasser un certain chiffre d'affaires.

Avantage concurrentiel

C'est l'avantage de l'entreprise sur ses concurrents, ce qui lui permet d'être en position dominante sur le marché, un facteur clé de succès qu'elle maîtrise plus que les autres.

Brief

Le brief est le cahier des charges, la synthèse de votre projet. Il doit être le plus précis possible pour décrire les valeurs de l'entreprise, les qualités intrinsèques de son offre produit, l'univers d'expression de ses valeurs et qualités, le message que vous voulez transmettre et la cible à laquelle il s'adresse. Le brief est l'instrument essentiel pour partir sur de bonnes bases.

Business angel

Le business angel est un particulier qui investit dans une entreprise innovante, généralement dans les premières phases du projet, parce qu'il en partage la vision. Souvent entrepreneur lui-même, il financera un projet dans lequel il voit un bon potentiel.

Business model

Outil de réflexion, le business model vise à s'assurer que la future entreprise pourra générer des profits. Il permet d'organiser tous les éléments clés du projet de création pour le rendre cohérent. Évoluant au fur et à mesure de l'analyse du projet, il est au cœur du business plan.

Business plan

Ce document écrit, synthétique et prospectif, retrace l'histoire du projet d'entreprise. C'est à la fois un document de travail et un outil de communication. Il y a deux façons de concevoir son business plan : soit en partant des revenus possibles, soit en commençant par lister les coûts certains.

Capital

Argent que les actionnaires ont fourni au départ pour que la société fonctionne. Le capital est divisé en parts et en actions selon les types de société.

Chiffre d'affaires

C'est la somme de tout ce qui a été vendu durant l'exercice. Du CA, on déduit les frais engagés pour établir le compte d'exploitation ou compte de résultat.

Cible

Ensemble des personnes ou des entreprises à qui s'adresse votre produit ou service. Elle comprend le cœur de cible (les clients à viser en priorité), la cible intermédiaire (les clients proches de passer à l'acte dans les mois à venir) et la cible élargie. En fonction de la cible sera déterminé le positionnement du projet. Il est indispensable de définir sa cible.

Client

Le client est roi, il passe avant tout. L'écouter vous permettra d'améliorer votre produit et son argumentaire. Un client satisfait est le meilleur véhicule de communication !

Communication

Sans une bonne communication, une idée géniale peut demeurer à jamais inconnue. Le message communiqué est une promesse, il doit être clair, simple et pertinent pour toucher sa cible et déclencher les ventes.

Commercial

Le commercial est clé dans toute entreprise : sans vente, pas de business... Si le chef d'entreprise est le premier vendeur de son offre, il ne peut pas être sur tous les fronts. Il doit donc sans cesse transmettre ses idées au commercial et travailler avec lui l'argumentaire. Le commercial doit tout connaître du produit qu'il vend.

Concurrence

Tout projet a toujours des concurrents, qu'ils soient directs ou indirects (offre de produits ou services similaires), proches ou très éloignés géographiquement. Servez-vous en pour améliorer votre offre et son argumentation.

Dettes

Sommes d'argent que l'entreprise emprunte à des tiers : banques, fournisseurs, associés, organismes sociaux, etc. Contrairement à l'apport en capital, la dette ne donne pas droit à des parts de l'entreprise. On rémunère la dette en payant des intérêts. Il est important de financer une partie du projet avec de la dette, mais trop de dette coûte très cher en intérêts.

Elevator pitch

La présentation du projet doit pouvoir se faire en moins de temps qu'il ne faut pour monter deux étages en ascenseur ! Il s'agit de quelques phrases qui vont susciter l'étonnement et l'intérêt de l'interlocuteur pour lui donner envie d'en savoir plus.

L'*elevator pitch* n'est pas réservé aux investisseurs, il peut s'adresser à tout le monde, tous les clients potentiels.

Étude de marché

Étude globale permettant au créateur de comprendre le fonctionnement du marché visé et les attentes de ses futurs clients dans le but de définir une offre nouvelle et un chiffre d'affaires prévisionnel.

Excédent brut d'exploitation (EBE)

C'est la ressource dégagée au cours d'une période par l'activité principale de l'entreprise. L'EBE se calcule ainsi : marge brute – frais fixes. Il permet d'évaluer la performance industrielle et commerciale de l'entreprise.

Expert

Parce que l'entrepreneur ne peut maîtriser tous les aspects techniques de la création d'entreprise, il est utile de faire appel à un expert. Que ce soit pour la rédaction des statuts, un conseil juridique ou la comptabilité, l'expert permet de gagner du temps. Il fera le travail de manière professionnelle et efficace, et pourra même être source de conseils.

Facteurs clés de succès

Il s'agit des éléments essentiels du projet qu'il faut maîtriser pour faire de son projet un succès. Ils varient selon les métiers (logistique, marketing, distribution, etc.).

Les indicateurs de performance servent à mesurer l'efficacité de ces facteurs clés de succès.

Financement

Le financement n'est pas que la levée de fonds. Il s'agit de tous les moyens permettant à l'entreprise d'investir. Il est composé essentiellement de l'autofinancement généré par le résultat de l'entreprise, les dettes contractées auprès de banques ou autres partenaires, de levées de fonds réalisées auprès d'investisseurs ou d'aides récupérées auprès d'organismes publics ou privés.

Fonds propres

Somme versée par les actionnaires ou associés pour faire fonctionner l'entreprise, augmentée au fil du temps des profits dégagés tous les ans (les réserves). Le rôle des capitaux propres est double : financer une partie de l'investissement et servir de garantie aux créanciers de l'entreprise qui financent l'autre partie de l'investissement.

Idée

L'idée est à l'origine de toute création d'entreprise. Si elle est nécessaire, elle n'a pas besoin d'être géniale. C'est le talent mis dans la concrétisation du projet qui fera la différence. Rappelez-vous : l'idée c'est 20 %, sa réalisation c'est 80 % !

Indépendance

C'est bien souvent la première motivation du créateur d'entreprise. S'il est vrai qu'il est à l'origine de la direction donnée à son entreprise et libre de gérer son temps comme il le souhaite, cette indépendance est pourtant toute relative. Pour que l'entreprise fonctionne, le dirigeant doit être irréprochable et se soumettre à certaines contraintes.

Innovation

L'innovation résulte à la fois d'une nouvelle idée, d'une réalisation concrète et de la réponse à un besoin du consommateur. Pour reprendre les mots d'Antoine Riboud, ancien PDG de Danone, c'est «une alliance entre recherche, marketing, instinct, imagination, produit et courage industriel».

Leader

Qualité indispensable au chef d'entreprise! Le leader est celui qui sait fédérer son équipe pour l'emmener vers un objectif commun. Il s'agit de faire preuve d'autorité et de charisme, tout en écoutant les avis de son entourage.

Logo

C'est la première image de votre entreprise. Il est présent partout – sur vos cartes de visite, vos présentations, en signature de vos mails – et donne une identité à votre boîte. Il sert à l'identifier de manière unique et immédiate.

Love money

Très bon moyen d'amorçage, la love money est l'argent que vous donneront votre famille ou vos amis, parce qu'ils croient en vous.

Marché

Le marché représente l'ensemble des consommateurs réels et/ou potentiels de votre produit.

Marque

Au sens juridique du terme, la marque est un nom et un logo déposés à l'INPI. Plus largement, c'est l'image de l'entreprise, son identité, ce qui la distingue de ses concurrents. Elle représente une valeur, un savoir-faire, une histoire, un engagement.

Niche

Petit segment de marché qui correspond à un produit ou service très spécialisé. Se lancer sur un marché de niche permet d'avoir une concurrence moins forte, mais le potentiel des ventes est aussi plus limité.

Objet social

Rédigé dans les statuts, l'objet social définit la nature de l'entreprise et le type d'activité qu'elle va exercer. Notion essentiellement juridique/administrative, l'objet social doit être le plus large possible pour ne surtout pas handicaper un changement potentiel futur de l'entreprise.

Packaging

L'emballage du produit est important non seulement pour attirer l'œil du client et déclencher la vente, mais aussi pour véhiculer l'image de l'entreprise. Comme le logo, c'est un élément à ne pas négliger lors de la création de sa boîte.

Positionnement

Choix faits en matière d'offre de produit ou services, prix, mode de distribution et communication pour se différencier des offres des concurrents.

Prospect

C'est un client potentiel, un individu visé par une action commerciale et/ou de communication.

Réseau

Ensemble de relations, c'est aussi un lieu de rencontre, physique ou virtuel, pour échanger et trouver des conseils. Ne le négligez pas.

Retour sur investissement (ROI)

Ratio qui mesure le rendement d'un investissement. Il se base sur le calcul du ratio : bénéfices de l'investissement / coût de l'investissement. C'est un indicateur pour choisir entre plusieurs projets.

Savoir-faire

Le savoir-faire est une compétence concrète, qui permet la réalisation d'une tâche. Maîtriser un savoir-faire que d'autres n'ont pas est un atout pour créer votre entreprise.

Seuil de rentabilité (ou point mort)

Il traduit le volume de ventes minimum que doit générer une entreprise pour commencer à être rentable. On le visualise par un point « d'équilibre » qui ne dégage ni profit ni pertes.

Start-up

Jeune entreprise à fort potentiel de croissance, souvent en phase de développement de son produit. Sa jeunesse en fait une société plus fragile, mais son potentiel de croissance est énorme. Investir dans une start-up est donc plus risqué, mais peut rapporter très gros.

Statuts

Les statuts définissent l'état civil de l'entreprise : son nom, son objet social, ses fondateurs. Ces informations se retrouveront sur le KBIS de la société, document officiel attestant de l'existence juridique d'une entreprise. C'est un extrait du registre du commerce et des sociétés, qui est en quelque sorte la carte d'identité de l'entreprise.

Le choix de la forme juridique et la rédaction des statuts sont capital pour l'avenir de l'entreprise.

Stratégie marketing

La stratégie marketing consiste à étudier un marché pour construire l'offre la plus appropriée aux attentes des consommateurs. Une stratégie marketing se décline en objectifs marketing, cible, positionnement, marketing-mix et planning.

La stratégie marketing est la base du message de communication, mais la communication n'est qu'une partie du marketing.

Le marketing et la communication peuvent coûter très cher au lancement. Il peut être préférable de faire reposer son marketing sur l'intuition, et privilégier une communication « maline » à une communication de masse.

Talent

Aptitude particulière dans une activité, le talent peut être à l'origine de la création d'entreprise. Mais il ne suffit pas d'avoir du talent pour créer, encore faut-il en avoir conscience et avoir confiance en soi.

Le talent du créateur d'entreprise réside souvent beaucoup plus dans sa capacité à concrétiser son projet entrepreneurial, que dans sa capacité à trouver une idée géniale.

Unic selling proposition (USP)

C'est la promesse principale, l'atout incontournable de votre offre. Elle est la base de votre stratégie marketing. On ne peut pas tout faire, pas tout dire et pas s'adresser à tout le monde. Avoir un unique message pour une cible rend son efficacité plus grande. Être celui qui parle le mieux à une cible avec un message efficace permet de préempter le marché.

Dans la même collection

