

13 Novembre 2012

Paroles d'experts :

25 conseils pratiques
d'entrepreneurs pour réussir son business

Démarrer son activité est une expérience qui mobilise des atouts aussi bien professionnels que personnels et relationnels. En effet, la persistance d'un entrepreneur et sa capacité à mobiliser un réseau de connaissances sont au moins aussi importants que sa faculté à définir un produit innovant ou à analyser un marché. Ainsi, il est courant que des entrepreneurs se sentent à l'aise dans un domaine de compétences spécifique. Dans un même temps, ils risquent de passer à côté du succès pour avoir sous-estimé d'autres aspects de l'entrepreneuriat. Par exemple, de nombreux porteurs de projets ont des connaissances suffisamment pointues pour formuler une offre compétitive, voire pour créer un marché, mais ils manquent de compétences commerciales ou managériales pour réussir à conquérir des clients ou à composer une équipe. Ce guide pratique rassemble alors les principaux aspects que l'entrepreneur doit développer ou surveiller pour multiplier ses chances de réussite.

Nait-on entrepreneur ou le devient-on ? Pour certains, l'entrepreneuriat est une évidence, alors que pour d'autres, il s'agit d'une opportunité à saisir ou d'un concours de circonstances. Le succès de l'entreprise ne répond quant à lui à aucune règle : il est à la fois inattendu et paradoxal. D'ailleurs, l'incertitude n'est-elle pas l'un des charmes de l'entrepreneuriat ? Ainsi, à défaut d'être capable de prévoir ou de provoquer le succès, l'entrepreneur peut mettre toutes les chances de son côté en suivant les conseils de ceux qui ont réussi avant lui. Existe-t-il des conseils sur lesquels tous les experts se mettent d'accord ? Quels sont les aspects sur lesquels l'entrepreneur doit porter son attention ? Quelles sont les priorités à fixer ? Quels sont les critères à prendre en compte pour faire des choix ? Par où commencer lorsque tout est à faire ?

Le guide **25 conseils pour réussir : Paroles d'experts** s'inscrit dans une démarche de partage d'expériences afin d'optimiser les chances de succès de tous les entrepreneurs. Il repose sur des témoignages de onze entrepreneurs à succès faisant figure de référence dans leurs secteurs d'activité.

Les experts qui sont intervenus sont :

- Jean-René Boidron, Greengo
- Guillaume Cairou, Didaxis et Président du Club des Entrepreneurs
- Paola Fabiani, Wisecom
- Denis Jacquet, Edufactory
- Jérôme Lascombe, Hopscotch
- Sandra Le Grand, Canal CE
- Georges-Henri Levy, Groupe Molitor
- Pierre-Noel Luiggi, Oscar.com
- Evelyne Platnic-Cohen, Booster Academy
- Éric Salomon, Registered Gallery
- Patrick Vignaud, Aelios Finance

Table des matières

Devenir entrepreneur : un état d'esprit	4
1. Savoir quelle est sa motivation.....	4
2. Oser la différence	5
3. Être convaincu	5
4. Ne pas se mettre de limites	6
5. S'organiser	7
Construire son projet.....	7
6. Définir son projet	7
7. Trouver sa valeur ajoutée	8
8. Parler de son projet.....	8
9. Être persistant	9
10. Obtenir des financements	9
Connaître son marché	10
11. Étudier son marché.....	10
12. Connaître la concurrence	11
13. Tester son projet	12
14. Saisir les opportunités.....	12
15. Entreprendre à l'international	13
Savoir s'entourer	13
16. Composer une équipe.....	13
17. Savoir entreprendre à plusieurs.....	15
18. Nommer un leader	15
19. Se constituer un réseau	16
20. Équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle.....	17
Développer son activité	18
21. Chercher des clients.....	18
22. Savoir prendre des risques	19
23. Surmonter les échecs	19
24. Valoriser son capital	20
25. Gérer sa croissance	21

Devenir entrepreneur : un état d'esprit

1. Savoir quelle est sa motivation

Selon le Global Entrepreneurship Monitor, les entreprises sont créées soit par nécessité pour se créer son propre emploi, soit par opportunité parce qu'il existe une possibilité de nouveau marché ou produit. Dans les deux cas, dès qu'il est question d'entrepreneuriat, une constatation fait généralement l'unanimité : la création d'entreprise mobilise l'entrepreneur à temps plein. Par conséquent, avant de se lancer, il est important de se préparer à devoir sacrifier quelques soirées, week-end ou loisirs pour se consacrer pleinement à son projet. Un tel dévouement demande une motivation profonde et sincère que l'entrepreneur devra trouver en lui et transformer en une source inépuisable d'énergie.

Le premier conseil porte donc sur un aspect très personnel : il s'agit d'avoir conscience des enjeux et de savoir ce quels sont ses objectifs et quelle est sa motivation.

Chaque entrepreneur a sa propre définition du succès et de la réussite, selon ses objectifs professionnels et personnels. L'objectif peut être formulé en termes quantitatifs, comment par exemple avoir la satisfaction de créer des emplois, ou bien d'ouvrir de nombreuses filiales en régions ou à l'international. D'autres visent plutôt des aspects qualitatifs. Dans ce cas, ils recherchent dans la création d'entreprise un sentiment de bien-être et de liberté, ou encore l'impression d'avoir leur destin entre leurs mains. Ils souhaitent être créateurs de leur avenir qu'ils souhaitent bien-sûr le plus prospère possible. Autrement dit, cela leur permet de ne pas avoir à subir de pressions et échapper à l'autorité d'un chef.

Pour certains entrepreneurs à succès, l'argent n'est pas nécessairement la motivation la plus opportune, car il n'est pas du tout garanti que les revenus augmenteront après la création. Éric Salomon, président de Registered Gallery, explique son point de vue sur l'argent : « Qu'est-ce que ça veut dire être riche ? Ça veut dire atteindre ses objectifs. L'argent sert à 3 choses : le confort, la liberté, le pouvoir. Pointez le curseur vers l'objectif qui vous convient en fonction de ce qui est important pour vous. Ensuite, si votre train de vie vous permet d'avoir du confort, de la liberté ou du pouvoir, alors vous êtes riches. Deuxièmement, il ne faut jamais monter une boîte en pensant à l'argent. Jamais. En vérité, si l'on pense à l'argent, on n'en aura pas. Il faut avoir une boîte pour créer quelque chose. Il faut partir d'un projet, le faire naître, le rendre concret, et l'argent suivra à partir du moment où on aura réussi le projet. L'argent fait partie de l'entreprise mais ce n'est pas le sujet primordial. Le sujet primordial est de créer un projet et de le faire sortir de terre. » Ainsi, l'opinion que la réussite va bien au-delà de l'argent est partagée par beaucoup d'entrepreneurs.

Il est également opportun de se projeter dans le futur : certaines personnes créent des sociétés une année et les cèdent l'année d'après. D'autres travaillent dans la durée et visent une croissance continue. Cette perspective est également déterminante pour planifier ses actions et prendre les bonnes décisions.

La motivation est source d'énergie, mais également cruciale pour savoir comment gérer les projets ou manager une équipe. Éric Salomon expose son point de vue : « Il faut bien avoir conscience des enjeux. Trop souvent, j'ai vu des erreurs faites car on n'avait pas le bon enjeu en tête. Le bon enjeu est d'avoir un projet avec un objectif et de mettre en place un plan pour atteindre cet objectif. L'enjeu n'est pas d'avoir raison. Certains vont se battre pour avoir le dernier mot. Or, on n'en a rien à faire d'avoir le dernier mot dans une entreprise. Ce qui compte c'est de réussir et d'atteindre son objectif. La question qu'il faut se poser c'est : 'Est-ce que cette décision ou cette action vont m'aider à atteindre cet objectif ?' »

Finalement, c'est cette motivation qui permettra à l'entrepreneur de construire son succès. Laurant Weil voit dans sa passion un moteur : « J'essaie de découvrir des marchés qui me passionnent. Et cette dimension prime sur l'attrait de l'argent ; c'est cette passion qui informe mes antennes. Il m'est

impossible de pressentir un marché pour lequel je n'ai aucun goût. »¹ Pour donner le meilleur de soi, l'entrepreneur doit être en phase avec son projet.

2. Oser la différence

Pour parvenir à conquérir un marché et à connaître le succès, il est généralement conseillé de faire la différence. La plupart du temps, cette différenciation se traduit au niveau du produit, du prix ou du service. Mais l'état d'esprit de l'entrepreneur est également un aspect à même de révolutionner un marché : pour pouvoir saisir la nouveauté et l'innovation, mieux vaut être capable de penser autrement. Paola Fabiani de Wisecom formule cette idée de la sorte : « Il faut avant toute chose avoir une bonne dose de confiance en soi, croire en ses projets et oser la différence. La première qualité, c'est de savoir oser, de ne pas rester dans les schémas établis ou dans le modèle existants. Il ne faut pas forcément reproduire la même chose. »

Dans la création d'entreprise, les diplômés sont donc un atout mais ne sont pas pour autant une condition à la réussite. Georges-Henri Levy du Groupe Molitor résume les choses de la sorte : « Certes, il est important de se spécialiser et de se former. Mais il est plus difficile pour un jeune diplômé de créer son entreprise parce qu'il a été conditionné pour rentrer avec un salaire moyen ou important dans le monde du travail. Quelqu'un qui n'a pas fait d'études n'a pas cela. » D'autre part, l'intuition de savoir reconnaître ou anticiper les besoins des consommateurs afin de lancer le bon produit au bon moment ne s'apprend ni dans les Écoles ni à l'Université. Il s'agit bien plus d'une faculté d'observer, de comprendre et d'anticiper. La réussite ne passe pas par une méthode rationnelle. Georges-Henri Levy dit à ce propos : « On ne peut pas avoir une idée, claquer des doigts et faire apparaître la réussite. Il faut de la chance mais aussi de l'intuition. »

Les entrepreneurs à succès incitent les créateurs à ne pas suivre une voie toute tracée, à prendre de la distance, à observer, à réfléchir sur leur marché, voire sur la société. Denis Jacquet, fondateur d'Edufactory, donne son opinion : « J'ai redécouvert la lecture. Cela vaut toutes les études de marché. J'ai plus appris en lisant Claude Lévi-Strauss que des études de marché. Lire permet de savoir reconnaître les tendances, de comprendre comment évolue une société, de voir où elle va et avec quels outils on peut avancer, c'est ça qui est intéressant. » Certains auteurs classiques sont ainsi capables d'illuminer et d'inspirer les entrepreneurs de toutes les époques. Avec beaucoup d'humour, Pierre-Noel Luiggi d'Oscaro.com ajoute : « Je voudrais donner un conseil très pratique : jetez votre télévision ! Vous aurez tout le temps pour entreprendre ! Je l'ai jetée il y a 15 ans et c'est pour cela que je suis entrepreneur. »

Cette capacité à penser différemment et à oser est également une ressource que l'on peut mobiliser lors de transitions professionnelles. Guillaume Cairou raconte son expérience : « Je suis un peu le contre-exemple de l'entrepreneur. J'ai fait des études tournées vers l'enseignement. J'ai commencé comme fonctionnaire car j'étais professeur de physique. Je n'avais jamais imaginé devenir créateur d'entreprise et encore moins dirigeant d'une entreprise avec des salariés et des clients. Dans mon cas, ce sont les autres qui m'ont poussé à devenir entrepreneur dans une période de transition professionnelle suite à un plan social dans un grand groupe. C'est aussi l'envie de vivre un peu plus librement, de s'exprimer et de se réaliser dans son travail et dans ce qu'on aime faire. J'ai créé mon entreprise dans une activité que je ne connaissais pas du tout. » Ce témoignage est la preuve que dans l'entrepreneuriat comme ailleurs, il ne faut pas hésiter à aller à l'encontre des recommandations pour vivre pleinement son expérience. De la même manière, Sandra Le Grand explique qu'elle a adapté les conseils sur la création d'entreprise à sa propre réalité : « Moi, quand j'ai démarré, j'ai d'abord décidé de créer une boîte et ensuite j'ai trouvé l'idée ; donc chacun le fait dans le sens qu'il veut. »

3. Être convaincu

¹ Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

L'un des conseils les plus prônés par les entrepreneurs à succès porte sur la force de conviction : les créateurs doivent croire en leur projet pour réussir. Bien sûr, il est souhaitable d'avoir un entourage compréhensif partageant la même motivation. Mais, à un moment ou à un autre, le créateur sera forcément confronté à des avis négatifs, à des personnes anxieuses ou appréhensives. Dans ce cas, il est crucial de ne pas se laisser dissuader. Pierre-Noel Luiggi partage son expérience : « Dans l'entourage, on entend souvent des gens dire : cette idée quelqu'un l'a déjà eue avant toi. C'est absolument fondamental, j'ai connu ça toute ma vie autour de moi. Il ne faut pas écouter ces gens-là car ils parlent de leurs propres peurs et pas des vôtres. » Le témoignage de Sandra Le Grand de Canal CE va dans le même sens : « Ne laissez jamais les gens ou l'entourage vous dire que telle chose n'est pas possible. Il y a toujours des gens pour vous donner des conseils.... Je me rappelle, en 2001 j'ai cherché un financement complémentaire à ce que j'avais levé en 2000 et je croisais plein de gens qui disaient : 'c'est la crise ! Réduis la voilure !' Je leur disais : 'Soit vous me dites : vas-y, tu as déjà 50 clients, on va y arriver, etc. Soit, surtout vous ne me parlez pas.' Ça ne m'intéresse pas les gens qui me disent que je ne vais pas y arriver. J'y suis arrivée en 15 jours.... Quand on veut on peut. Il faut y aller au bon moment avec beaucoup d'énergie. Quel que soit le marché, si vous êtes convaincu que vous avez le bon produit, allez-y, mettez-le en place et on corrige ! »

La conviction du chef d'entreprise est fondamentale car il représente aux yeux des gens à la fois le moteur et l'ambassadeur de l'entreprise. Son humeur sera l'indicateur de la santé de l'entreprise et sera perçue par les investisseurs, les financeurs, les clients, etc. Ainsi, Sandra Le Grand ajoute : « Le premier concerné est le chef d'entreprise. Il doit y croire plus que tout, il doit porter son entreprise. Il doit transmettre cette énergie et cette conviction que son projet, c'est ce qui va marcher. Un banquier m'a dit un jour : 'si je vous vois arriver un jour en soupirant, je vous coupe les lignes'. Il se rassurait de me voir apporter des solutions. Des problèmes on en a, mais il faut amener des solutions. Soyez convaincus et vous serez convainquants. » L'entrepreneur doit donc se préparer à transmettre sa détermination et sa conviction aux autres. Par conséquent, son enthousiasme et son énergie sont aussi importants que sa rigueur. En revanche, certains entrepreneurs peuvent être plus visionnaires et créatifs, alors que d'autres sont plus opérationnels et proches du client ou du terrain. Mais, de manière générale, un chef d'entreprise qui n'est pas passionné, enthousiaste et qui ne croit pas avec une forte conviction en son projet – même s'il a des doutes –, il aura peu de chances de réunir les conditions de la réussite.

4. Ne pas se mettre de limites

L'entrepreneuriat est une aventure qui demande d'avoir des idées, de l'endurance, des savoir-faire, etc. Face à de telles exigences, beaucoup de personnes seraient tentées de renoncer à leur projet, soit parce qu'elles préfèrent passer plus de temps à se préparer, soit parce qu'elles ne s'en sentent tout simplement pas capables. Faut-il être parfait pour entreprendre ?

La réaction des entrepreneurs à succès est catégorique : il n'y a pas besoin d'être un génie pour entreprendre, c'est à la portée de tout le monde. En d'autres mots, il ne faut pas se mettre de limites, et, au contraire, apprendre à faire taire ses doutes. Pour ce faire, le meilleur conseil est de garder en tête qu'il n'y a pas d'entrepreneur parfait. Pierre-Noel Luiggi donne son point de vue : « Il ne faut pas de qualités pour être entrepreneur. Il ne faut rien du tout. Dès qu'on pense qu'il nous manque quelque chose, c'est un très mauvais signe. Du moment qu'on a un cerveau qui fonctionne, il n'y a aucun problème. À partir de là, on peut commencer. C'est la première chose que je dirai à tout le monde. Si vous pensez qu'il vous manque des ressources, de l'argent, des compétences ou un beau-père, une belle-mère, un voisin, etc., c'est mal parti. Dites-vous qu'il ne vous manque rien. Après vous développerez des qualités mais on sait tous lire, écrire, parler, compter et écouter, ça suffit largement pour entreprendre. Dès qu'on entre trop dans le détail, c'est mal parti. Sachant cela, on peut se laisser aller et se donner du courage. »

Certaines personnes ont du mal à se voir comme des entrepreneurs, par exemple lorsque ce n'est pas quelque chose de répandu dans leur famille. Laurant Weil répond à cela : « Je suis convaincu

qu'il y a une fibre [entrepreneurial] au départ, mais pas un aspect génétique. »² Autrement dit, tout le monde peut entreprendre à partir du moment où le désir se manifeste.

Pour éviter de paniquer et de s'imaginer que la création d'entreprise est une montagne infranchissable, il est conseillé d'atomiser les tâches à effectuer. Concrètement, si une idée vous anime, essayez de la traduire en actions concrètes à effectuer, en rendez-vous à prendre, en rapports à rédiger, etc. Cette approche permet de dédramatiser et de savoir par où commencer. La réussite ne vient pas d'un coup lorsque l'idée apparaît mais est le fruit d'un travail et de rencontres. Il est donc important de se lancer et de se lancer entraîné par la dynamique. Pierre-Noël Luiggi formule ce conseil de la sorte : « Une idée, cela ne sert à rien. La plupart des idées sont vieilles comme le monde. L'idée n'a pas besoin d'être originale du tout. Tout est dans l'exécution. Ma boîte à 8 ans d'âge, il y a 350 personnes alors qu'on était 0 il n'y a pas longtemps. Il faut juste du bon sens, parler avec les gens... »

Sandra Le Grand de Canal CE insiste quant à elle sur l'optimisme de l'entrepreneur : « Il faut aussi penser positif pour arriver à déplacer des montagnes. J'ai fait des choses que je ne pensais pas être possible à l'époque. » Pour être visionnaire, il faut donc apprendre à penser différemment, tout en gardant en tête une image positive et précises de ce qu'on souhaite accomplir.

5. S'organiser

Enfin, dans la phase de préparation ou de lancement, l'organisation est un point qui peut faire la différence. En effet, avec ou sans financement, il est généralement conseillé de surveiller ses dépenses et de prioriser les investissements.

Certains entrepreneurs recommandent ainsi de travailler de chez soi, notamment pour éviter des frais inutiles. Si on ne peut pas travailler chez soi parce que ce n'est pas toujours confortable, on peut prendre un bureau chez un collègue entrepreneur ou chez des amis. Cette option a aussi un effet très vertueux de favoriser un partage d'expériences avec d'autres professionnels.

Construire son projet

6. Définir son projet

La création d'entreprise repose sur un projet réfléchi, ambitieux et solide. Certains entrepreneurs trouvent l'idée porteuse très tôt et se lancent dans la foulée, alors que d'autres observent leur marché pendant plusieurs années en étant salarié dans une entreprise avant de démarrer une activité à leur compte.

Sandra Le Grand raconte ici comment est née l'idée de Canal CE et comment s'est affiné son projet : « Quand je travaillais chez Coca Cola, je m'occupais des marchés, et notamment du marché des entreprises. J'avais décidé de placer des distributeurs automatiques dans des entreprises. Ça ce sont les comités d'entreprise qui décident ou non de le faire. Quand j'ai décidé de regarder ce marché-là, j'y suis allé de façon pragmatique, j'ai fait des entretiens de comités d'entreprise, j'ai posé des questions aux fournisseurs en demandant : 'et si vous vouliez travailler avec des comités d'entreprise, comment vous feriez ?' J'ai fait ma petite enquête. À l'époque, il y avait internet qui démarrait. Je me suis dit : 'tiens, est-ce qu'il n'y aurait pas quelque chose à faire entre les comités d'entreprise d'un côté et les fournisseurs de l'autre. Et avec internet, est-ce que la fluidité serait meilleure ? Est-ce que les transactions vont mieux se faire ?' Donc je suis partie d'une idée *a priori* connue, mais j'ai apporté un mode de distribution nouveau avec de la technologie et internet. À l'époque, tout était gratuit sur internet, mais moi j'ai décidé de faire une stratégie

² Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

payante. J'ai dit : 'je vais faire payer les CE car je donne un service'. Donc n'ayez pas peur de faire des modèles payants dans vos business models. »

Pour parvenir à pérenniser une activité, il est conseillé de commencer petit pour ajuster son projet en fonction des premiers résultats. Evelyne Platnic-Cohen parle de cette évolution : « J'ai créé une société qui formait les vendeurs des grands comptes. Là, je n'étais pas toute seule sur le marché, j'avais des concurrents. Et, au fur et à mesure, l'idée de Booster Academy est apparue. On n'est pas obligé d'avoir une idée géniale. Si on veut lever des fonds, il faut mieux avoir une idée géniale. Mais tout le monde n'a pas forcément envie de lever des fonds. »

7. Trouver sa valeur ajoutée

Pour réussir, une entreprise doit nécessairement sortir du lot. Cela revient également à trouver sa valeur ajoutée. Elle peut porter sur des compétences techniques, un mode de management, un produit qui révolutionnera des habitudes des consommateurs, etc. Dans tous les cas, il faut apporter quelque chose d'unique qui fera la différence.

Georges-Henri Levy formule ce conseil ainsi : « La concurrence prouve avant tout qu'il y a un marché, ce qui est très important. Maintenant, ce qui est le plus important, c'est la valeur ajoutée que nous aurons, c'est la différenciation. Sans différenciation, ça sera vraiment très dur de sortir du lot. Il y a donc cette notion de travail marketing sur la cohérence du mix, sur la différenciation. C'est déterminant. »

Il faut également être conscient de ce qu'on a à apporter concrètement dans le projet en termes de compétences. Éric Salomon explique : « Il y a une chose qui pour moi est fondamentale, c'est de trouver sa valeur ajoutée. Où qu'on soit – poste, entreprise, projet –, il faut comprendre en amont quelle est notre valeur ajoutée, dans quel domaine on est le plus fort. Il faut s'appuyer sur ça pour réussir. Il y a beaucoup de choses qui ne s'improvisent pas. Par exemple, je suis nul pour m'occuper de la gestion financière. Donc systématiquement je mets quelqu'un qui s'occupe de la gestion financière à côté de moi. Chacun a une qualité, une valeur ajoutée. »

L'organisation peut également être en soi porteuse de valeur ajoutée. Patrick Vignaud donne des conseils sur les étapes clés dans la création d'entreprise : « Il y a 2 étapes clés. La première, c'est de passer de l'idée à un produit. Ça, c'est une étape très compliquée. Il faut qu'en face, il y ait un besoin énorme : si on pense un produit, il faut qu'il y ait un marché. La seconde étape est encore plus compliquée, il s'agit de passer du produit à l'entreprise. Ça veut dire savoir s'entourer, s'organiser, se structurer d'une part, et avoir un produit, avoir des ventes de l'autre. Mais il faut aussi penser à ce que c'est qu'une société en termes d'organisation et de fonctionnement. » La valeur ajoutée concerne donc non seulement le produit et l'idée, mais aussi la structure. L'entrepreneur doit donc rester vigilant, ne rien sous-estimer afin de faire la différence à tous les niveaux.

8. Parler de son projet

Bon nombre de futurs entrepreneurs sont gênés à l'idée de parler de leur projet. Là-aussi, les entrepreneurs répondent de manière unanime.

Éric Salomon conseille de ne surtout pas hésiter à parler de son projet : « Beaucoup de gens pensent : 'je ne parle pas de mon projet sinon on va me le piquer'. En fait, il faut en parler à un maximum de gens et les gens vont venir à vous et vont vous aider. Ils vont dire : 'Ah tiens, je connais quelqu'un qui peut t'aider !', 'Ah tiens, je peux faire cela pour toi'. En réalité, c'est comme cela qu'on avance. »

Evelyne Platnic-Cohen est elle-aussi confrontée à ce genre de réaction. Elle ajoute : « Quand on a une idée, le plus important à mon avis, c'est de sortir et d'en parler. En fait, se dire qu'on a l'idée la plus extraordinaire mais ne jamais l'avoir partagée avec des clients potentiels, c'est une idée qui ne sert strictement à rien. Je peux vous raconter ce qu'était mon entreprise Booster Academy en 2007,

ça n'a aucun rapport avec ce qu'est Booster Academy aujourd'hui. Pourquoi ? Parce que je suis sortie, j'ai confronté mes idées et j'ai construit l'offre avec mes clients. Il y a une maladie qui existe en France et que j'aimerais éradiquer, c'est la maladie de la paranoïa. Ça concerne l'entrepreneur qui vient nous voir chez Booster Academy et qui nous dit : 'Je peux pas vous parler de mon idée parce que c'est top secret'. Alors, à ce moment-là, gardez-là ! Rentrez chez vous et allez chercher un job parce que si vous ne pouvez pas parler de votre idée, c'est dramatique. Donc il faut échanger et savoir comment les gens vont réagir par rapport à ça. »

Cette démarche de communication et d'échange ne s'arrête pas après la création. Sandra Le Grand continue à parler de son projet : « Il ne faut pas avoir peur de parler de son projet car il y a plein de gens prêts à aider. Il y a tout de même 11 millions de personnes en France désireuses de créer leur boîte. Certains ont déjà commencé et d'autres vont le vivre à travers nous. Moi je continue à en parler jour et nuit. »

9. Être persistant

Bons nombres d'entrepreneurs avouent avoir failli renoncer à plusieurs reprises. Par exemple, Guillaume Cairou évoque ses moments de doutes : « La réussite, c'est aussi le fait de surmonter tous les obstacles qui se dressent sur le chemin du créateur d'entreprise au niveau professionnel, personnel, concurrentiel, etc. Dieu sait que j'ai pensé plusieurs fois à renoncer au moment de la création d'entreprise tant les obstacles de l'administration, de la concurrence, de l'entourage ont rendu difficile un projet naissant qui commence à fonctionner aujourd'hui. »

Les doutes sont généralement liés à une interrogation que se posent la plupart des créateurs : comment peut-on être sûr qu'on va réussir ? Comment savoir si son projet va plaire et avoir l'impact espéré ?

Il n'y évidemment aucune certitude. Le chemin de l'entrepreneuriat est jalonné de difficultés, d'angoisses et de stress. Laurant Weill explique que « Aussi paradoxal que cela puisse paraître, ce sont à la fois des certitudes fortes et des doutes permanents qui orientent l'entrepreneur. »³ Georges-Henri Levy partage ce point de vue : « Je crois qu'on doute tout le temps et le doute est nécessaire pour se dépasser. D'abord, il y a plusieurs types d'entrepreneurs. Moi je ne l'étais pas fondamentalement. C'est mon associé qui l'était. Il est important dans la vie de tomber sur des opportunités et de savoir les saisir parce qu'il y a des trains qui passent et si on ne sait pas les arrêter ou monter dedans au bon moment, c'est tant pis. » Les doutes permettent de prendre en compte des paramètres dont le créateur n'avait pas encore conscience. Ce sont des occasions d'améliorer son offre ou son projet et non des invitations à renoncer.

La force de l'entrepreneur réside donc autant dans la solidité de son projet que dans la force de son mental. Il doit croire en son projet avec suffisamment de force pour savoir gérer les doutes qui apparaîtront. Jérôme Lascombe de Hopscotch évoque cette force mentale de la façon suivante : « Quand on entreprend, on n'entreprend pas pour se planter. Soyez ambitieux ! On ne crée pas une boîte pour que ça foire. Il faut être monomaniacal et penser continuellement : 'Je vais réussir, je vais réussir, je vais réussir'. Je pense que c'est un bon moyen d'éviter l'échec. »

10. Obtenir des financements

Pour voir le jour, certains projets ont besoin de financements importants. Pour ce faire, il existe plusieurs options possibles : investir son capital personnel, emprunter ou se faire financer. Dans tous les cas, il est important de prendre conscience des conséquences de cette démarche. En effet, il faut garder en tête que les financements peuvent être un moyen de lancer un projet, mais qu'ils constituent également une dette à rembourser que le projet réussisse ou non.

³ Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

Les créateurs sont très souvent amenés à investir leurs propres économies. Pour autant, il est généralement déconseillé de mettre en caution sa maison ou tout ce qui a été créé précédemment. Les entrepreneurs sont déjà amenés à faire beaucoup de sacrifices personnels et financiers. Il faut donc tempérer. Sandra Le Grand explique : « Il faut convaincre les gens d'aller mettre de l'argent dans votre entreprise. Donc il y a des banquiers, il y a des business angels, il y a des amis qui ont de l'argent, il y a des réseaux, il y a des prix (on peut être lauréat et gagner 20 000 euros), il y a des entreprises qui co-garantissent avec les banques. Donc il y a de l'argent. Il ne faut pas tout mettre en risque car c'est trop lourd à porter quand on a passé 15 ans à construire quelque chose. Ça peut réussir, mais ça peut aussi rater. Ce n'est pas une honte. »

Une autre solution consiste à emprunter à des proches. Là-aussi, quelques gardes-fous sont nécessaires. Selon Jérôme Lascombe, ce n'est pas toujours une bonne idée d'emprunter de l'argent à ses proches pour démarrer : « Il y a une chance sur deux de finir par se fâcher avec eux. Si c'est quelqu'un que l'on connaît très très bien, qui nous passe 10 000 euros en disant que si on les perd ce n'est pas grave, ça va. Mais il faut faire attention avec les copains. Si vous mélangez des relations d'argent avec des relations d'amitié, cela peut poser des problèmes. » Pour Patrick Vignaud, c'est une option envisageable à partir du moment où le risque est mentionné clairement : « Je trouve que les gens savent qu'il y a un risque, ils le savent car c'est une entreprise. Lorsqu'ils vous confient de l'argent, effectivement, cela peut poser des problèmes. Il ne faut pas que la personne qui nous confie de l'argent en ait vraiment besoin. Quand je donne des conseils aux entrepreneurs, je leur dis de trouver un *business angel* qui est vraiment un référent, quelqu'un qui les connaît, un parent ou un ami, quelqu'un qui peut témoigner pour eux. Après, il est assez facile de trouver d'autres *business angels* qui s'appuieront sur ce référent pour lever des fonds. »

Pour parvenir à obtenir des financements, il est généralement demandé de présenter un dossier présentant le projet. Ayant l'habitude de sélectionner des dossiers, Sandra Le Grand donne quelques conseils à ce sujet : « L'important est de bien comprendre de quoi il est question : Quel est le sujet ? Quel est le projet ? Quel est le business model ? Il faut montrer la mixité des revenus ; ce qui est risqué ou non ; comment on va pénétrer le marché, quels outils seront mis en place au niveau commercial et marketing. Enfin, il faut surtout donner des éléments de biographie parce que tout se fait sur dossier, on ne rencontre pas les gens mais il est important de sentir que le créateur d'entreprise est capable de donner confiance en son projet. Il faut que ce soit clair et attractif. Mieux vaut de bons schémas que beaucoup de prose. »

Finalement, l'obtention de financements demande beaucoup de temps et n'est pas une fin en soi. Selon Pierre-Noël Luiggi, il faut passer son temps à séduire son client et pas son financier. Paola Fabiani nuance également l'importance de cette démarche : « Quand on crée, au début, on se dit souvent que l'argent vaut autant que le travail et l'idée. En aucun cas cela n'est vrai. L'argent, ça se trouve, on peut se faire financer, on peut aller voir des banques, mais ça ne vaudra jamais ni le travail fourni par l'entrepreneur, ni l'idée, ni l'énergie qu'il va y mettre. Il faut casser cette idée reçue qui est encore trop répandue en France. »

Le projet, l'énergie et la volonté sont les meilleurs garantis de mener un projet vers le succès. Ils sont d'ailleurs suffisants pour commencer. Evelyne Platnic-Cohen dit tout simplement : « Moi j'ai commencé sans rien. On n'est pas obligé de commencer par aller demander de l'argent. Ce n'est pas une obligation. »

Connaître son marché

11. Étudier son marché

La connaissance du marché est un facteur clé de succès. Il est fondamental de se demander si ce qu'on va proposer intéressera ou non les clients. Pour Patrick Vignaud, « C'est le besoin du marché qui différencie un bon projet de boîte d'un mauvais. Si, face à votre idée, les gens ressentent un

besoin, il y a des chances que le projet réussisse. Ça marchera si c'est un *must have*. Il est bon d'avoir une bonne force commerciale. Elle interviendra s'il y a un vrai besoin du client. »

Selon Jean-René Boidron, fondateur de Greengo, « Il y a tous les cas possibles. Certaines boîtes arrivent à lever des fonds très rapidement dans les périodes de hautes eaux : 'Voilà, on va conquérir x% du marché'. Ils se lancent avec de gros moyens en espérant conquérir une niche ou des clients et ils attendent de voir si ça va marcher. Moi je préfère l'autre option qui a court aujourd'hui parmi les fonds financiers. Il s'agit de demander : 'Est-ce que vous avez des clients ? Est-ce que vous connaissez bien votre marché ?' C'est difficile de bien connaître un marché. Je considère qu'il faut 2 ans pour bien connaître un marché... À partir de là, il vaut mieux y aller par petites touches que lancer l'armada immédiatement et dépenser beaucoup d'argent avant de regarder ce qui va véritablement plaire. Mais d'après mon expérience, ceux qui marchent sont ceux qui commencent tout petit, qui mettent un peu d'argent pour voir ce qui attire le consommateur plutôt que d'investir massivement et risquer de se planter. Donc il vaut mieux y aller par petites touches. »

La connaissance du marché est faite d'observation. Cette étape appartient nécessairement au créateur car ce sont ses conclusions qui permettront d'établir l'offre la plus pertinente. L'entrepreneur doit donc être constamment à l'écoute des tendances et besoins. Il est conseillé aux entrepreneurs de mener des enquêtes à la fois documentaires, mais également de rester attentifs et ouverts pour observer les détails qui feront la différence auprès de consommateurs. Cela revient à cerner les leviers de performance, à être visionnaire, créatif et opérationnel. Pour cela, la meilleure approche est sans doute de rester proche du client et du terrain. Jean-René Boidron ajoute : « Sauf contre-exemple, se lancer sur un marché qu'on ne connaît pas est une cause de non-succès. Car la réussite sur le marché repose sur des petits détails : il s'agit de comprendre que les indicateurs ou les leviers de performance sont ceci et cela. C'est très fin. Ces petits détails qui nous feront réussir ne sont pas disponibles sur internet mais sont le fruit d'une observation sur le terrain. »

Bien-sûr, s'il était possible d'avoir facilement accès aux détails qui feront la différence, les concurrents s'en seraient probablement déjà saisis comme l'explique Jean-René Boidron : « À notre époque, il n'y a pas besoin d'avoir des moyens financiers pour étudier la concurrence et faire des études de marché. On peut aujourd'hui trouver des informations facilement. Aujourd'hui, on peut se cultiver de manière extraordinaire sur un marché. Mais il ne faut pas se tromper, si ce n'était que ça tout le monde y arriverait. Ce n'est pas facile : il y en a d'autres qui vont glaner sur Internet la même chose que nous. »

De cette manière, le créateur élabore sa propre étude de marché. Les entrepreneurs à succès sont d'accord pour dire que cette étape ne peut être déléguée à des instituts d'études par exemple. Evelyne Platnic-Cohen affirme qu'elle ne croit pas aux études de marché : « Aujourd'hui, quand on crée une offre, on répond à un besoin qui n'existe pas. Je ne vais pas demander aux gens : 'Est-ce que vous êtes prêts à acheter cette offre qui n'existe pas ?' Non, j'ai la conviction parce que je travaille sur un marché depuis 5 à 10 ans que mon offre, c'est ce dont on a besoin aujourd'hui. Pas dans 5 ans, mais aujourd'hui. Si une marque de yaourt veut lancer une nouvelle saveur, très bien, elle fera une étude de marché sur internet. Mais pour le B to B... Les études de marché coûtent très chers et les réponses ne sont pas toujours crédibles. Donc je n'y crois pas. » Pierre-Noel Luiggi partage le même point de vue : « Il n'y a pas d'étude de marché qu'on ne peut faire soi-même avec un peu de bon sens. Henry Ford disait 'Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils voulaient, ils m'auraient réclamé un meilleur cheval'. Il faut éviter d'avoir à se rassurer avec des études de marché, ça ne sert pas à grand-chose. » La connaissance du marché repose à la fois sur des observations et sur des recherches concrètes, et sur une certaine intuition comme l'explique Patrick Vignaud : « A partir du moment où vous avez le flair, la conviction qu'il y a un marché, un besoin, une étude de marché ne pourra pas confirmer cela car il s'agit de quelque chose qui n'existe pas encore ou que vous voulez proposer différemment. »

12. Connaître la concurrence

La connaissance du marché passé également par une idée précise de l'état de la concurrence. Dans ce cas, l'étude de marché est un outil pertinent aux yeux de Patrick Vignaud : « Ce qui est intéressant dans l'étude de marché, ce n'est pas tant de valider son projet, que de connaître la concurrence. C'est la capacité de se différencier vraiment en regardant ce qu'il y a autour. Regardez toutes les bonnes idées présentes dans les pays étrangers. Souvent, les entrepreneurs ne connaissent pas très bien les concurrents, pas complètement. »

Contre toutes attentes, les concurrents ne sont pas perçus par certains entrepreneurs à succès comme des ennemis. Jean-René Boidron donne son point de vue : « Pour moi, le premier réseau, c'est les concurrents. Il faut aller les voir. Ils seront peut-être un peu surpris et se diront qu'on est gonflé de venir les voir. Mais on apprend énormément avec ses concurrents car, dans l'ensemble, il y a quand même des gens assez sympas et ouverts. Enfin, c'est potentiellement des boîtes qu'on peut racheter, pas sur le court terme mais au bout de 2, 3 ans, on s'aperçoit que les affaires dépendent aussi beaucoup des personnes et pas que de l'argent. »

Cette connaissance de la concurrence sert également à valider la solidité d'un projet, par exemple pour les dossiers de financement. Au sujet du critère de sélection des dossiers, Jean-René Boidron explique que « tout le monde dit que le critère essentiel est la personnalité du créateur. Moi je pense qu'il faut vraiment connaître son marché. Il ne s'agit pas juste d'avoir une bonne idée ou de voir une opportunité. On doit aussi savoir si des industriels sont déjà en place. »

13. Tester son projet

Il est possible de travailler une idée ou un projet des années en apportant sans cesse quelques modifications. Cependant, un projet ne prend sa valeur que lorsqu'il est mis en pratique. Dans ce cas, rien ne sert de chercher la perfection de manière théorique, il est bien plus enrichissant d'observer la réaction de ses fournisseurs ou de ses clients pour, éventuellement, corriger son offre. Autrement dit, tester son projet permet de l'adapter en cours de route. Les entrepreneurs à succès conseillent ainsi d'aller tester ses produits et d'aller les vendre. Il est vain de vouloir aboutir à une offre idéale et figée : la perfection est faite d'un renouvellement incessant pour accompagner constamment les évolutions du marché.

Ainsi, selon Patrick Vignaud, l'offre et la production sont constamment en interaction : « Il est normal que votre produit évolue. Vous avez une idée : testez-la, allez voir des clients et construisez la façon de réaliser l'idée, la production. Quand vous construirez la production, vous verrez que votre offre changera. Il y a un lien dialectique entre l'offre et le marché. Ce lien s'enrichit tout le temps et évolue. »

Sandra Le Grand évoque cette adaptation de l'offre à la demande : « On peut changer des choses dans le business model. J'avais un model très carré mais, petit à petit, on a corrigé des choses. Il faut garder une même stratégie. Par exemple, il est bon d'avoir de la récurrence pour pouvoir couvrir les frais fixes. Si ce n'est que des ventes uniques, on remet sans cesse en question notre modèle. Il faut être pragmatique, tester les choses, prendre les conseils. »

14. Saisir les opportunités

La création d'entreprise et le succès dépendent parfois d'opportunités qu'il faut s'empresser de saisir.

Par exemple, avoir été salarié dans le privé pendant plusieurs années permet de connaître un marché suffisamment pour savoir où est la demande. Dans ce cas, mieux vaut réaliser ce projet au plus vite, avant qu'un concurrent ne se positionne. La question de la concurrence est ambiguë, selon Sandra Le Grand, « Il faut avoir de la concurrence sinon il faut s'inquiéter ! Il y a toujours de la concurrence. Après, c'est la rapidité avec laquelle on va créer sa barrière à l'entrée. Elle peut être technologique, commerciale, etc. Quand j'ai créé Canal CE, il y avait des mastodontes qui menaçaient toujours de se lancer. Donc je tremblais une fois par mois en me disant : 'mon dieu, s'ils arrivent avec un model gratuit !' Chaque fois je me suis dit : 'continue, vas assez vite pour pouvoir

créer cette barrière à l'entrée et à la limite, quand j'aurai 500, 1000, 3000 clients, s'ils veulent me racheter, ils me rachèteront et sinon je continuerai'. Il y a une notion de rapidité à créer cette barrière à l'entrée qui n'est pas uniquement technologique. »

Les opportunités d'entrepreneuriat peuvent donc être éphémères, Sandra Le Grand conseille ainsi d'étudier un peu le marché sans pour autant y passer trop de temps « car le *time to market* peut être dépassé ou l'idée peut être obsolète. Quand on a une idée, il faut voir comment la mettre en place pour tout de suite la mettre en pratique. » Pour Georges-Henri Levy, « Il est important dans la vie de tomber sur des opportunités et de savoir les saisir parce qu'il y a des trains qui passent et si on ne sait pas les arrêter ou monter dedans au bon moment, c'est tant pis. »

Cependant, se positionner en visionnaire et anticiper l'avenir peut comporter quelques risques. Pour Paola Fabiani, « Parfois il y a des idées qui sont très intéressantes, très créatives, mais qui ne marcheront jamais. Pour passer de l'idée à l'entreprise et au produit, il faut être aussi dans son temps. Des idées qui marcheront dans 50 ans n'intéresseront personne maintenant et malheureusement le créateur ne sera jamais connu. » Le *Time to Market*, c'est-à-dire le bon timing pour monter un projet, est donc une vague qui peut vous porter loin à condition d'être prise au bon moment.

15. Entreprendre à l'international

Lorsqu'un marché national n'est pas prêt à accueillir une idée, il n'est pas forcément nécessaire de mettre son projet de côté et d'attendre. Entreprendre à l'international est une solution qui peut être source de succès. Denis Jacquet explique qu'il y a deux choses importantes sur le *Time to Market* « Dès que vous êtes trop innovant, vous pouvez vous dire soit que vous ne développez pas cette idée, soit que vous la développez ailleurs, là où on innove et où on vend plus rapidement en France. Moi j'ai eu une idée sur le e-learning en 2000, il n'y a pas eu de marché en France avant 2008. Donc, effectivement, c'était un peu tôt. Par contre, je suis parti à l'étranger et là c'était le moment excellent pour le faire. En fait, si ça ne marche pas en France, allez à l'étranger ! N'ayez pas peur ! »

La France n'a pas la réputation d'être un pays favorable à l'innovation et aux changements dans le domaine des entreprises. Cependant, comme l'explique Jérôme Lascombe, le pays offre d'autres avantages en termes de connaissances et d'administration : « Il est tout à fait facile d'entreprendre en France. Il est faux de penser qu'on ne peut pas entreprendre dans notre pays. Créer une boîte, ça ne coûte rien et ça se fait très vite. Il est quand même préférable de faire cela dans des domaines qu'on connaît un peu. Généralement, on connaît un peu mieux le marché national que le marché chinois ou américain. Donc je pense qu'on limite les risques. En revanche, on peut tester son produit en France et aller le développer à l'étranger. »

L'approche internationale est donc souvent mentionnée dans les conseils des entrepreneurs, que ce soit pour tester une idée ou pour étendre son activité.

Savoir s'entourer

L'entreprise est une expérience collective, soit parce qu'elle implique une équipe, soit parce qu'elle vise une population, une clientèle. Dans tous les cas, la dimension sociale et relationnelle est essentielle. Un entrepreneur isolé sera privé des compétences d'éventuels collaborateurs et ne sera en contact ni avec ses partenaires, ni avec ses clients. Par conséquent, la réussite est créée par toutes les rencontres et synergies de l'entrepreneur avec son équipe ou avec les consommateurs.

16. Composer une équipe

Il est recommandé à tous les créateurs de faire le point sur ce qu'ils ont à apporter et sur ce dont ils sont capables d'offrir, notamment en termes de compétences. Denis Jacquet explique : « Le bon entrepreneur est forcément imparfait : ce qui distingue le bon entrepreneur du mauvais, c'est que le bon sait qu'il est imparfait. Par conséquent, il va bien s'entourer, il va bien se faire conseiller, il va trouver les bons binômes. Celui qui pense qu'il sait tout, il va effectivement tout faire, se planter et se replanter. »

Patrick Vignaud partage cette vision en affirmant : « On voit énormément de typologie d'entrepreneurs. Il peut y avoir des entrepreneurs très inventifs – tels des chercheurs, des visionnaires, des gens qui voient où va le marché –, et des entrepreneurs très gestionnaires. Tout ça va créer une diversité énorme. Pour moi, il y a une qualité essentielle : l'entrepreneur devra savoir s'entourer. Par exemple, s'il est hyper chercheur, il va avoir du mal à se structurer. Il faut avoir suffisamment de recul ; il faut se demander de quelles compétences on aura besoin pour se compléter, pour pouvoir mener à bien son projet. Savoir s'entourer, c'est pour moi le message le plus important. C'est ce qui fait que tout le monde peut entreprendre. »

L'un des principaux défis au moment de la création d'entreprise est de parvenir à trouver des gens qui ont une vraie valeur-ajoutée. Il faut d'une part identifier les tâches en ayant une vision claire des procédures et, d'autre part, trouver les bonnes personnes pour les effectuer. Pour Georges-Henri Levy, « La constitution de l'équipe est aussi essentielle car nous, on va simplement essayer d'identifier et de fédérer des talents, mais ce sont ces talents qui vont permettre après la réussite de l'entreprise. Un ou deux individus, même complémentaires, ne pourront y arriver seuls. »

Une fois que les talents sont identifiés, quelques conseils de management aident à faire en sorte qu'ils s'épanouissent au sein de l'entreprise. Cela consiste par exemple à leur donner de la liberté et à ne pas essayer de tout contrôler. Laurant Weil explique que « Réussir à transmettre une ambition ou une énergie reste une tâche difficile. J'utilise une méthode qui donne de bons résultats : il m'arrive de laisser faire des erreurs à mes collaborateurs. Pourquoi ? Parce que les frustrer en réfutant leurs choix, bons ou mauvais, pourrait avoir des conséquences préjudiciables pour l'entreprise : ils ne prendraient plus le moindre risque dans leurs futures décisions. »⁴

« La création d'entreprise est faite de rencontres et de hasards. Si vous arrivez à recruter un noyau dur, des gens qui ont cet ADN d'entrepreneur, qui vont bâtir leur département, vous pourrez aller beaucoup plus vite. Il faut bâtir ce projet et pouvoir s'appuyer sur des profils de bâtisseurs. Il y a des bâtisseurs et des exécutants, il n'y a rien de péjoratif là-dedans, mais ce n'est pas du tout pareil. Quelqu'un qui saura exécuter ne saura pas bâtir, et quelqu'un qui bâtit s'embêtera dans l'exécution. Il vaut mieux partir avec des bâtisseurs et ensuite mettre des exécutants. » Patrick Vignaud

Patrick Vignaud poursuit en résumant les postes clés d'une entreprise, c'est-à-dire les domaines qui devront être confiés à une personne compétente : « 1. il faut avoir le bon produit, 2. il faut le développement/le commercial, 3. il y a la décision, 4. il y a le contrôle, la comptabilité, le contrôle de gestion pour remonter l'information, et 5. il y a une notion de RH et de lien dans l'entreprise. La difficulté quand on est entrepreneur et qu'on démarre, c'est qu'on doit être multi-casquettes. Vous êtes à la fois développeur produit, pilote et en contrôle. Quand on monte en puissance, on doit identifier chacune des tâches et trouver les bonnes personnes pour les effectuer. L'une des grosses difficultés au démarrage, c'est de prendre une décision en mettant de côté les autres casquettes. Il faut essayer de passer cette étape assez vite et de trouver les bonnes personnes. On devient une équipe et on donne de l'autonomie aux gens. Il ne faut pas essayer de tout contrôler, il faut que les collaborateurs aient de la liberté. Plus les solutions de sortie sont prévues à l'avance, moins il y a de conflits. Donc il faut juste prévoir ce qu'il se passe quand ça se passe mal. Il y a un truc important, c'est de définir les territoires : qui fait quoi ? Par exemple, il y en aura un qui sera plus technique et un autre plus commercial. On ne le sait pas toujours au départ mais, généralement, il y a une personne qui arrive à parler un peu toutes les langues de l'entreprise et à prendre des décisions sur une partie plus stratégique ou plus business, ça émerge naturellement. Donc chacun prend ses

⁴ Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

décisions sur son territoire parce que c'est là où il est le meilleur. Mais la croissance de la taille demandera d'autres compétences donc ça changera naturellement. »

17. Savoir entreprendre à plusieurs

La notion de synergie des compétences est tellement importante dans la création d'entreprise que beaucoup de personnes sont tentées d'entreprendre à plusieurs. Dans ce cas, il est fondamental d'éclaircir au plus vite les objectifs et les compétences de chacun. Pour Éric Salomon, cela revient à délimiter les territoires de chacun : « Nous avons monté à 2 ma première boîte. On a failli se tuer plusieurs fois, mais nous avons eu l'intelligence de penser qu'on devait dépasser un certain niveau pour le bien être de l'entreprise. Cela a finalement marché car on a compris quel était notre territoire. Souvent, l'un empiète sur le territoire de l'autre. Il faut donc être complémentaire et respecter le territoire de l'autre. Il y a eu beaucoup de disputes. » L'association a un véritable intérêt s'il y a un réel partage de compétences.

Que l'on entreprenne seul ou à plusieurs, se préparer à un échec éventuel est une sage précaution. C'est pourquoi, il est recommandé de définir les modalités de séparation si ça ne marche pas à travers des clauses de sorties ou en établissant un pacte d'actionnaires. Comme l'explique Georges-Henri Levy, ces décisions sont constamment mobilisées : « Il est important de clarifier les règles dès le départ car on s'y réfère tout le temps. Donc il faut être très clair sur le nombre d'actions, etc. au début, quand on est en pleine croissance. Et puis on arrive à une certaine maturité, les égos augmentent et il faut se gérer. Nous n'avons jamais eu un problème d'argent car il faut détecter quelle est la valeur de votre associé dès le départ : quelles sont ses valeurs ? Quelles sont ses convictions ? Qu'attend-il ? Car il pourra se produire des événements qu'il faudra gérer et il faudra alors se souvenir de ce qui a été décidé. » Il est intéressant de noter que le témoignage d'Éric Salomon va dans le même sens : « On peut ajouter 2 règles. La première est de définir les objectifs dès le départ. Il faut savoir si c'est quelqu'un qui voudra vendre l'entreprise pour capitaliser ou s'il voudra aller jusqu'au bout. Deuxièmement, il faut toujours envisager le pire et établir les modalités de séparation si ça ne marche pas. Ainsi l'entreprise n'explosera pas en vol en cas de problème. Il faut qu'il y ait un moyen de trancher, comme une troisième personne de confiance qui ferait le juge de paix. Il faut aussi une pré-solution préparée si une situation de crise se produit. Tout cela permet que l'entreprise survive et n'explose pas en vol. »

La confiance est fondamentale lorsque l'aventure de l'entrepreneuriat est vécue à plusieurs. Jean-René Boidron évoque les conséquences d'un départ : « Un associé qui s'en va, c'est une compétence qui part. Mais cela peut aussi faire couler l'entreprise si une personne détenant suffisamment de capital pour tout déstabiliser décide de partir. C'est sûr que quand on se lance, on a autre chose à faire qu'aller rémunérer un avocat pour faire un pacte d'actionnaire. Mais l'expérience montre qu'on a intérêt à le faire. »

Paola Fabiani évoque une autre option possible pour entreprendre à plusieurs en évitant de mettre l'entreprise en danger : « À l'origine, l'association n'était pas basée sur une logique financière, mais sur une logique salariale : chacun apporte sa pierre opérationnelle à l'édifice. On a défini au début que si l'un des associés sortait, qu'il n'aurait plus de fonction dans l'entreprise, il devait sortir en tant qu'actionnaire à un prix défini dès le départ. C'est très simple à mettre en œuvre, ce n'est pas forcément coûteux et ça permet de prévoir la sortie. »

18. Nommer un leader

Quelle que soit la structure de l'entreprise, elle doit avoir un leader : il faut savoir qui aura le dernier mot, qui sera habilité à décider voire à trancher. Paola Fabiani raconte comment ce système a été mis en place : « On a créé notre entreprise à 5. On a mis en place un principe de leader. Donc j'ai effectivement un peu plus de parts que les autres. On prend les décisions ensemble et je tranche au final. Il y a une légère différence capitalistique, mais ça a été établi à la base. Dans notre

association, depuis le début, chacun a son domaine de compétences. Par contre, quand il y a une décision finale qui impacte l'ensemble de l'entreprise, la personne en charge du domaine soumet un budget et me le propose pour que je prenne la décision finale. »

Dans certaines entreprises, le leader est favorisé en termes de capital. Cette formule n'est pas nécessairement la meilleure option à retenir. Denis Jacquet nuance en disant que si trois personnes entreprennent ensemble, à avoir l'idée, il n'y a aucune raison que l'un soit favorisé par rapport aux autres. Patrick Vignaud complète : « Quand on monte à plusieurs, il est important que chacun s'éclate et que chacun trouve son domaine de compétences. Ensuite, il doit y en avoir un qui est un peu plus décisionnaire. Il peut avoir plus d'actions mais ce n'est pas obligatoire, ce sont deux choses qui sont déconnectées. Bon, il doit être actionnaire significatif, sinon, il n'a pas de poids. Mais il est important qu'il soit identifié par les autres en tant que chef. S'il prend une décision, les autres suivent. Le rôle de leader peut changer de mains avec le temps. »

Rien ne sert de se disputer pour savoir qui a raison ou tort. Le rôle de leader est aussi là pour prendre des responsabilités. Pour ce faire, un certain arbitrage est parfois requis car certaines décisions peuvent être prises dans l'urgence ou dans le flou. Dans ce cas, on ne sait jamais si c'est la décision retenue est la bonne, mais il faut avoir le courage de se lancer. D'après Patrick Vignaud, « On demande souvent s'il faut entreprendre seul ou à plusieurs. Je ne sais pas s'il y a une réponse évidente mais en tout cas, il faut qu'il y ait un leader. Être trop collégial, ça ne marche pas car cela crée des problèmes de prise de décision. Il faut quelqu'un qui tranche et qui décide, même si c'est la mauvaise décision. »

Enfin, le leader est aussi la personne capable de mettre des limites à certaines demandes, autrement dit à pouvoir dire « non ». Cet aspect est loin d'être évident comme l'évoque Guillaume Cairou : « Le plus dur, c'est de savoir dire non. Quand on se lance, on est vite submergé par tout un tas de prestataires de services, par des conseils, par des gens qui vous veulent du bien et qui veulent que votre entreprise se développe. Mais ils voudront peut-être aussi demander de l'argent et tout un tas de chose. C'est dur d'apprendre à dire non. »

19. Se constituer un réseau

L'équipe et les partenaires sont parmi les plus grandes richesses d'une entreprise. Mais, dans un même temps, il est important d'entretenir son réseau. Cela sert premièrement à pour pouvoir solliciter des pairs afin de partager des expériences ou demander des conseils. Deuxièmement, le réseau est un catalyseur de l'activité : cela permet aux entrepreneurs de trouver des clients, des fournisseurs, des ressources beaucoup plus rapidement.

Le réseau professionnel est constitué par des rencontres faites lors des études, lors de la vie professionnelle (clients, fournisseurs, collègues, concurrents, etc.) ou dans la vie privée (amis, familles, voisinage, etc.). C'est ce qu'on appelle le capital social car cela représente un vrai patrimoine pour l'entrepreneur.

Sandra Le Grand donne quelques conseils : « Le réseau, c'est un mode de vie. Soit on le fait quand on est jeune, soit on le fait pendant les études, soit on le fait avec ses clients, ses copains, sa famille, ses fournisseurs, etc. Mais c'est important de toujours avoir ce réflexe et de se dire 'je suis volontaire et je veux faire du réseau de façon intelligente'. Le réseau, c'est aussi pour faire du business : donc on donne sa carte ou on la prend quand c'est intéressant. Mais c'est un acte volontaire qui prend du temps. C'est un peu du temps « off » : le matin, le midi, le soir. Il est vraiment important d'adhérer à des clubs et des associations de dirigeants. Tout cela m'a fait aller beaucoup plus vite. Encore aujourd'hui, le réseau m'apporte 25% de mon activité ; avant c'était plus. Cela permet de voir les gens beaucoup plus rapidement, d'avoir un contact. Si on n'est pas à l'aise sur les réseaux physiques, on peut aller sur les réseaux virtuels. Ça permet déjà de se renseigner avant d'envoyer un mail. C'est déjà une première étape. Il faut être généreux : il y en a toujours un qui donne en premier, essayez d'être celui-là. C'est ce qu'il y a de mieux. »

Il est possible d'entretenir voire de créer son réseau à tout âge, sans avoir besoin de suivre une voie toute tracée. Éric Salomon raconte à son tour son expérience singulière : « Moi je n'ai pas fait d'études. Le vrai problème concerne les réseaux, c'est-à-dire de faire en sorte de connaître le plus de gens possible dans le domaine sur lequel vous allez vous exprimer. C'est vrai que les études apportent cela. D'un autre côté, je travaille depuis que j'ai 18 ans et, à 24 ans, j'ai décidé de rencontrer les gens autrement. On peut très bien fréquenter les lieux où les gens font des études sans faire des études : j'ai passé mon temps sur le campus d'HEC quand j'avais 25 ans à connaître beaucoup de gens et ça marchait très bien. »

20. Équilibrer la vie professionnelle et la vie personnelle

Paradoxalement, certains entrepreneurs sont tellement passionnés qu'ils ont plus de facilité à gérer leurs projets professionnels que leur vie personnelle. Georges-Henri Levy raconte : « les 5 premières années, on s'est investi à fond avec mon associé, on travaillait jusqu'à 23 heures. Ça a été difficile pour ma vie de famille car quand j'ai pris la décision d'être chef d'entreprise, j'avais 2 enfants en bas âge et je travaillais très tard. Bon, ce qui devait arriver arriva, nous nous sommes séparés. Mais cette séparation a créé un déclic et effectivement, on apprend à être mieux organisé. Aujourd'hui, je sais bien cloisonner : prévoir un temps pour le travail, un temps pour la détente, un temps pour vivre avec la famille. Il est donc important de maîtriser son temps et de savoir s'organiser. C'est difficile quand on est passionné... On a envie de réussir, on a envie de ce succès et effectivement on ne voit pas les heures passer. »

Le créateur doit en quelques sortes préparer son entourage avant de démarrer. Selon Éric Salomon « Il faut savoir qu'au démarrage il y a énormément de travail. On n'a pas les moyens d'avoir douze personnes tout de suite et il faut faire beaucoup de choses. Il faut donc faire les choses en accord avec son conjoint. C'est déjà tellement difficile de monter une boîte, de se battre contre plein de problèmes qu'on a au quotidien, que si on doit en plus se battre contre son conjoint quand on rentre chez soi, on ne pourra pas s'en sortir. En réalité, on aura besoin que son conjoint soit plus un avocat qu'un procureur. Quand on rentre à la maison parfois tard, la personne doit avoir compris que c'est pour le bien du futur commun et du projet commun qui ira bientôt vers le succès. C'est important d'en avoir conscience au démarrage, même si, après, le fait d'avoir sa boîte fait qu'on peut s'organiser, rentrer parfois un peu plus tôt. »

Le compagnon peut d'ailleurs devenir un partenaire et prendre part au projet. Paola Fabiani partage son expérience : « Moi, j'ai trouvé une bonne recette, je l'ai associé à mon projet [rires]. C'est pas mal, ça peut poser d'autres contraintes par la suite, mais au final on est très bons amis et c'est bien. Mais bon, la faille c'est qu'on est tout le temps dans le boulot. Mais ça a bien fonctionné pour lancer le projet : c'est un vrai soutien, un vrai appui. »

Dans le domaine de la création d'entreprise, quelques différences subsistent entre les hommes et les femmes. D'après Evelyne Platnic-Cohen, « Il faut être très clair : entre un homme et une femme, il y a une très grande différence. Je pense qu'un homme peut tout se permettre alors que c'est beaucoup plus difficile pour une femme. Moi j'ai un conjoint qui ne m'enquiquine pas trop, mais il ne faut pas trop que je lui raconte ma vie, il ne faut pas que je déstabilise les horaires, il faut que je sois là pour les devoirs quand il y en a : il faut que je sois là quand il faut. Alors qu'un homme, quand il ne revient pas à la maison, quand il rentre tard, on dit : 'C'est normal, c'est pas grave, t'as une réunion chéri, je m'en occupe'. Nous, il faut qu'on arrive à faire 15 heures de boulot par jour et qu'on s'occupe du quotidien. »

À ce sujet, Sandra Le Grand donne quelques conseils issus de sa propre expérience : « Quand les parents sont bien dans leur peau, les enfants sont également bien dans leur peau. Donc la première règle est de ne pas culpabiliser. Deuxièmement : on ne peut pas tout faire. Il faut déléguer tout ce qu'on ne sait pas, ou ce qu'on ne veut pas faire, ou tout ce pour quoi on n'a pas de valeur ajoutée. Vives les services à la personne : j'ai du soutien scolaire, des services à domicile, des ménages, même de l'administratif : je classe mon courrier et quelqu'un le tri et paie les factures. Comme l'entreprise prend du temps, on y pense tout le temps, c'est un vrai projet de vie, il faut aussi pouvoir

se consacrer aussi à sa famille, à ses enfants, à ses loisirs et à tout ce qu'on aime faire. Donc j'ai quelques règles : essayez de ne pas localiser votre entreprise trop loin de votre domicile. On aménage ses horaires : ça ne veut pas dire qu'on travaille moins mais qu'on travaille différemment. Personnellement, je ne mets pas de réunion à 8 heures du matin ni à 18 heures car on sait que ça déborde jusqu'à 20h. On n'est pas entrepreneur d'un côté, maman de l'autre et femme sur un troisième plan : ce sont des projets qui ne sont pas séparés. On essaie de tout gérer en même temps. J'ai 2 enfants qui ont 11 et 13 ans. Quand j'ai créé ils avaient 1 et 3 ans. Je milite aussi pour dire que les enfants ont plus besoin de nous quand ils grandissent que quand ils sont tout petits. Ce n'est pas un frein d'avoir des enfants en bas âge pour créer. Simplement, il vaut mieux les faire quand on est dans une entreprise que quand on est entrepreneur car il y a quand même quelques mois de maternité à assumer. Il faut aussi tenir dans la durée et ne pas vouloir tout faire en même temps, donc autant se préserver le plus possible, s'organiser et déléguer. »

Développer son activité

21. Chercher des clients

Quel que soit le marché, à un moment donné, il sera nécessaire de valider le modèle. Autrement dit, il faudra aller sur le terrain et rencontrer ses clients. Le passage du projet à la vente est souvent un moment décisif. Ce sont les clients qui vont donner corps à l'entreprise et créer son activité. « L'erreur, selon Jean-René Boidron, c'est d'oublier quel est l'objectif, et l'objectif est d'avoir des clients. On dit souvent aux USA : quelqu'un qui a une idée, ça vaut 1 \$, quelqu'un qui a un business plan, ça vaut 10\$, et quelqu'un qui a un client ça vaut 100\$. Dit autrement, un euro qui vient d'un client vaut 100 fois plus qu'1 euro de capital. »

Cette confrontation permet à la fois de générer un chiffre d'affaire et d'adapter son modèle à la réalité du marché. Par conséquent, comme l'explique Jean-René Boidron, mieux vaut commencer le plus tôt possible : « On peut faire des business plan avec une forme tellement belle que tout le monde dira 'ton projet est génial !' Mais il vaut mieux ne pas avoir un business plan très bien fixé, mais avoir des clients. Quand on est dans la création d'entreprise, au départ les succès sont paradoxaux. Il faut à la fois être stratège et pragmatique car on ne va pas réussir forcément là où on pensait qu'on allait réussir. Les chemins qui mènent au succès sont paradoxaux. Il faut aller chercher ses clients ! Quand on commence à voir que ça y est, on a une offre, qui fonctionne et que des gens mordent à l'hameçon, on creuse son sillon. »

Pour conquérir une clientèle, il est crucial de savoir vendre, communiquer et parler en public. Il faut oser aller à la rencontre des gens et trouver de nouveaux clients. La force commerciale est ainsi à l'origine du succès de l'entreprise. Selon Evelyne Platnic-Cohen, c'est la capacité à vendre qui fera la différence : « Si des personnes regrettent d'avoir entrepris, c'est parce qu'elles n'ont pas de clients. Si elles n'ont pas de clients, c'est peut-être parce qu'elles n'ont pas une bonne démarche commerciale. La première qualité d'un entrepreneur, ce qui fera qu'il réussira ou non, ce n'est pas vraiment le génie d'une idée, mais le fait de savoir vendre une idée. Voilà, il faut savoir vendre. »

Cette étape demande une préparation particulière et un savoir-faire. Dans ce cas, il ne faut pas hésiter à s'entraîner, à demander des conseils, à préparer à l'avance son discours pour ne pas laisser passer sa chance. Evelyne Platnic-Cohen est justement spécialisée dans la formation des commerciaux : « A un moment donné, la vente va faire toute la différence. Il va falloir entrer en communication avec les gens, parler, prospecter, peaufiner son discours et vendre avec un *process* défini : 'j'écoute mon client avant de raconter ma vie'. Cela revient à mettre en place quelque chose qui est une vraie stratégie, comme dans un jeu d'échecs. Là, si on n'y connaît rien, on se plante complètement. Miraculeusement, de temps en temps on vend. Alors on pense que c'est gagné parce qu'on a vendu une fois. Mais combien de ventes est-ce qu'on a ratés ? Combien de

temps peut-on attendre sans vendre et sans faire le chiffre qu'on avait rêvé de faire ? Donc, à mon sens, cette problématique est essentielle. »

22. Savoir prendre des risques

Lorsque le projet est innovant, l'entrepreneuriat est un challenge, voire un pari risqué. Le créateur décide de consacrer du temps, de l'argent et de l'énergie à un projet dont rien ne garantit le succès. Certes, il est possible de diminuer les risques, notamment en étant particulièrement vigilant au marché, aux clients, au projet, à l'équipe et aux concurrents, mais le risque zéro n'existe pas dans l'entrepreneuriat. Il est donc conseillé de se fixer quelques règles à ne pas enfreindre et d'apprendre à mesurer les risques pour ne pas se mettre en danger.

Pour minimiser les risques, l'option d'entreprendre à plusieurs présente des avantages comme l'explique Éric Salomon : « Il ne faut pas hésiter à partager le gâteau. Moi, ma première boîte, on l'a montée à 2, puis 3, à la fin on était 6 associés et 100 personnes. C'était formidable parce qu'on était fort et qu'on n'a pas pris tellement de risques. Il y a une question d'âge. Si vous montez votre boîte jeune, vous n'avez rien à perdre. Si vous êtes mariés avec des enfants et un appartement, vous avez plutôt intérêt à partager et à avoir des associés de façon à ne pas se mettre en risque. Un entrepreneur est libre mais jamais tout à fait car il a un banquier comme le salarié a son patron : vous devez aussi rendre des comptes. Finalement, ne vous mettez pas en risque et ne vous empêchez pas de dormir car ça ne vaut pas le coup. »

Jean-René Boidron évoque ses garde-fous qui délimitent ce qu'il s'autorise ou non : « La seule chose qu'on n'a pas le droit de faire, c'est prendre des risques qui impactent de manière définitive la famille. Je peux en parler car j'ai créé ma boîte en 1998 au moment de la bulle internet et je suis passé à côté de la catastrophe en 2001. Ça a été un véritable traumatisme et il y a eu des conséquences matérielles catastrophiques. C'est le point qu'il faut prendre en compte. Pour le reste, il faut se sentir bien avec son conjoint. Si on a un conjoint qui est la bonne moitié, normalement il devrait accepter qu'on se lance dans cette aventure. »

23. Surmonter les échecs

L'échec fait souvent partie de l'entrepreneuriat, mais est-ce une fin en soi ? Les entrepreneurs à succès ont-ils connu des échecs ? Peut-on cumuler réussite et obstacles ? Evelyne Platnic-Cohen répond : « On m'a demandé si j'ai déjà connu des échecs, et ma première réaction a été de penser : 'Non, je n'ai pas eu d'échec'. Et puis après, oui, c'est revenu et il y a en a bien eu. Mais l'avantage, c'est qu'on les oublie très vite. Évidemment que j'ai eu des échecs, j'ai eu une première association à 50/50 qui s'est super mal passée, donc j'ai tout mis à la poubelle et j'ai tout refait. Je crois qu'on a une faculté à oublier et à rebondir ! J'ai eu une chance incroyable de m'être associée à 50/50 sur ma première boîte il y a 10 ans parce que c'est vraiment une bêtise et ça aurait été catastrophique que je le fasse 10 ans plus tard. Quand vous êtes très optimiste et un peu fou, vous parvenez à tirer des bénéfices incroyables de vos échecs. »

L'échec est souvent aussi difficile à assumer socialement que personnellement. Pourtant, comme l'explique Laurant Weil, il fait partie de la vie de l'entreprise : « Quant à l'échec, et c'est parfois le cas aussi pour la réussite, on est moralement condamné ou étiqueté en France, et le tissu économique est entièrement marqué par cette logique de la stigmatisation. Il est difficile de s'en défaire. Aux États-Unis, ce n'est pas le cas. On y considère qu'une entreprise est faite pour vivre, pour réussir ou échouer. »⁵ Le propos de Jean-René Boidron va dans le même sens : « On ne sait pas qu'on va réussir ! Et ce n'est pas grave ! Aux USA, vous créez une boîte, ça n'a pas marché, et bien ça n'est pas grave, on recommence autre chose ! Il y aura d'autres idées. En soi, avoir des idées, monter un projet, le lancer, c'est d'une richesse personnelle extraordinaire. Après, si la réussite est au

⁵ Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

bout, c'est extraordinaire aussi. Après, il ne faut pas se leurrer, la probabilité d'échec est supérieure, mais ce n'est pas grave ! Il faut recommencer et avoir d'autres idées après. »

C'est en apprenant à vivre dans l'adaptation permanente que le créateur se prépare à surmonter les obstacles des marchés, de l'organisation ou du management. Paola Fabiani évoque les difficultés qu'elle a traversées avant de connaître le succès : « Les premières années de mon entreprise ont été très difficiles. Les banques nous ont presque lâchés. On a évité de déposer le bilan grâce aux clients qui ont répondu présent. Effectivement, il faut une bonne dose d'optimisme pour être entrepreneur. Mais on était une équipe, on s'apportait du soutien et on se battait ensemble. Cela a énormément aidé. L'échec permet de mieux apprécier la réussite et de valoriser ce qu'on a entre les mains. »

La question n'est pas tant de savoir si l'entrepreneur aura ou non à surmonter des échecs, mais plutôt de savoir comment les surmonter et quelle attention y porter. Denis Jacquet relative l'importance des échecs : « Si vous êtes entrepreneur, vous ne pensez pas à l'échec, cela ne fait pas partie de votre plan ou de votre schéma. De plus, il est assez courant chez les entrepreneurs d'oublier très vite l'échec. C'est aussi ce qui nous préserve, car on doit affronter tous les 2 jours de petits échecs, tous les 4 jours des moyens et de temps en temps un gros. Il a un phénomène d'auto-nettoyage ancré dans l'ADN de l'entrepreneur. » Autrement dit, il est conseillé de se concentrer sur sa réussite, de ne pas penser aux échecs mais davantage aux solutions que l'on peut mobiliser. Autrement dit, il faut analyser l'échec de façon objective et positive. Éric Salomon explique que « Toute personne qui entreprend rencontrera des échecs et des succès. Il faut simplement que les échecs ne soient pas mortels et il faut pouvoir s'en nourrir. Parce que chaque échec a une raison. Cela permet de bâtir le succès de demain qui fera très plaisir. Il ne faut pas partir avec l'idée de dire : 'je vais au succès'. Il faut se dire 'je monte une boîte', cette boîte va générer des succès et des échecs. Il faut simplement que les succès soient limités, qu'ils ne soient pas mortels et qu'on se nourrisse des échecs pour comprendre d'où ils viennent. » Éric Salomon insiste sur les apprentissages positifs des échecs : « Il faut faire des erreurs ! L'important est qu'elles ne soient pas mortelles ! Bon, la première erreur, c'est de commettre les mêmes erreurs. On a le droit de se tromper une fois mais pas deux fois sur la même chose ! Si je devais résumer, l'erreur la plus grave c'est de ne pas prendre de décisions. Je pense qu'une boîte, c'est relativement simple en théorie : il faut une vision, une exécution et du courage. Pourquoi ? Parce que de temps en temps, des décisions doivent être prises. Si vous ne les prenez pas, c'est la situation qui va décider pour vous. Or, une fois sur 2, elle prend la mauvaise tangente. Donc, même si c'est ennuyeux, quand il y a des décisions à prendre, il faut les prendre. Le courage est vraiment le troisième élément de cette trilogie de la réussite d'une boîte. »

Une fois qu'il a connu la réussite, l'entrepreneur se découvre une faculté de tout recommencer si nécessaire. Laurant Weill, créateur de multiples entreprises à succès, commente : « Je me crois en effet capable de tout recommencer depuis le début et si je perdais tous mes biens matériels, je serais là aujourd'hui de la même manière, animé par le challenge. »⁶

24. Valoriser son capital

Lorsqu'il crée son entreprise, l'entrepreneur n'espère pas augmenter ses revenus mensuels. Sandra Le Grand affirme : « Si j'étais restée chez Coca Cola, quand je benchmarke avec des amis qui y sont encore à mon âge, je gagnerais certainement 50% de plus. Maintenant, je m'estime 50% plus heureuse que certains. On construit pour l'avenir, c'est l'idée, on construit un patrimoine. » Evelyne Platnic-Cohen tire la même conclusion : « Certes, j'ai décidé de gagner moins d'argent en montant ma boîte que quand j'étais consultante. Je pourrais en gagner beaucoup plus si je n'investissais pas. Je décide de gagner moins d'argent aujourd'hui parce que j'ai un capital qui prend de la valeur. J'en ai 95% des parts – ce qui est assez rare –, donc je ne l'ai pas encore dilapidé. Je suis prête à en donner à des futurs collaborateurs car je souhaite développer la compétence dans mon entreprise. Donc je n'ai pas besoin d'argent, mais de gens qui rejoignent l'entreprise et qui m'apporte une

⁶ Weill Laurant, « L'entrepreneur perpétuel », Le journal de l'école de Paris du management, 2006/2 N°58, p.8-14.

valeur ajoutée. Donc tout n'est pas qu'un problème d'argent. Ce n'est pas pareil de vouloir plus d'argent et de valoriser son capital. Je ne vais pas voir des fonds d'investissement et je préfère aller chercher de l'argent chez mes clients plutôt que chez mes banquiers. »

La valorisation du capital passe avant tout par un réinvestissement productif des bénéfices. Autrement dit, mieux vaut dépenser pour des machines, des compétences, des brevets ou autres que dans des biens luxueux, sauf si le luxe fait partie du business plan. Par conséquent, la qualité de vie des entrepreneurs ne connaît pas forcément un bond. Georges-Henri Levy raconte : « J'ai travaillé en tant que cadre pendant 15 ans et je n'ai pas changé de style de vie lorsque j'ai rejoint mon associé pour développer notre entreprise. Je pouvais mon associé à sans arrêt réinvestir, réinvestir les dividendes au lieu de les redistribuer et d'aller acheter des produits luxueux. »

L'entrepreneur œuvre ainsi à construire et valoriser un capital qui constitue sa véritable richesse. Pour ne pas la dilapider, il est conseillé aux entrepreneurs de bien penser avant de céder des parts de leur entreprise. Selon Patrick Vignaud, mieux s'organiser avant de penser à lever des fonds : « J'ai tendance à conseiller d'associer le plus tard possible. Dans toutes mes boîtes, j'ai beaucoup intéressé les gens très tôt et c'est compliqué à gérer... Il faut laisser le temps au temps, essayer de garder la majorité du capital ou du moins le plus de capital le plus longtemps possible, essayer de lever le moins d'argent... Souvent, on lève de l'argent parce qu'on est mal organisé et parce qu'on ne vend pas. Mon métier, ce n'est pas de faire de la lever des fonds, mais d'aider à mieux s'organiser. » Pierre-Noel Luiggi conseille à son tour de ne pas céder des parts dès le départ : « Ça ne sert à rien de donner 10%-15%. Je l'ai fait et c'était une grosse bêtise. J'ai mis 2 ans à racheter mon capital, ça m'a coûté des millions d'euros. J'avais donné des parts à des gens qui étaient avec moi au début. On veut être très généreux mais il ne faut pas faire cela. Vous aurez tout le temps d'ouvrir votre capital quand vous aurez un peu progressé. »

25. Gérer sa croissance

La réussite n'est jamais acquise et les entreprises franchissent des paliers dans leur croissance qui constituent de nouveaux défis. Georges-Henri Levy conseille alors de ne pas avoir une ambition démesurée : « il faut gérer progressivement sa croissance, prendre son temps. »

Quelles que soient les difficultés et les étapes à franchir, c'est souvent en en parlant et en écoutant les conseils que les entrepreneurs parviennent à continuer leur progression vers le succès. Pour Patrick Vignaud, « La difficulté quand on a un échec est de l'analyser de façon objective : 'Pourquoi cela s'est passé ?' C'est souvent des problèmes d'organisation, de facturation. On n'a pas su s'entourer, on n'a pas l'ensemble des compétences, il y a une vraie raison. Dans ce cas il faut en parler, dialoguer avec 4 ou 5 chefs d'entreprise en qui on a confiance. Ils vont te dire comment ils ont fait. Ils n'auront pas la bonne solution, mais c'est en parlant qu'on peut se faire sa propre analyse et trouver une solution. Il faut écouter et avoir de l'humilité. J'ai vu plein de grosses boîtes échouer parce que leur croissance n'était pas adaptative. Donc il y a des échecs à tout moment. Il faut aller chercher non pas une opinion mais plusieurs. »

Contact Presse

Florian SILNICKI

Directeur de la Communication
et des Relations Institutionnelles

Didaxis Group

- 139 boulevard Haussmann –
75008 Paris

Tél : +33 (0)6 50 74 60 08

Fax : +33 (0)1 58 56 39 01

fsilnicki@didaxis.fr