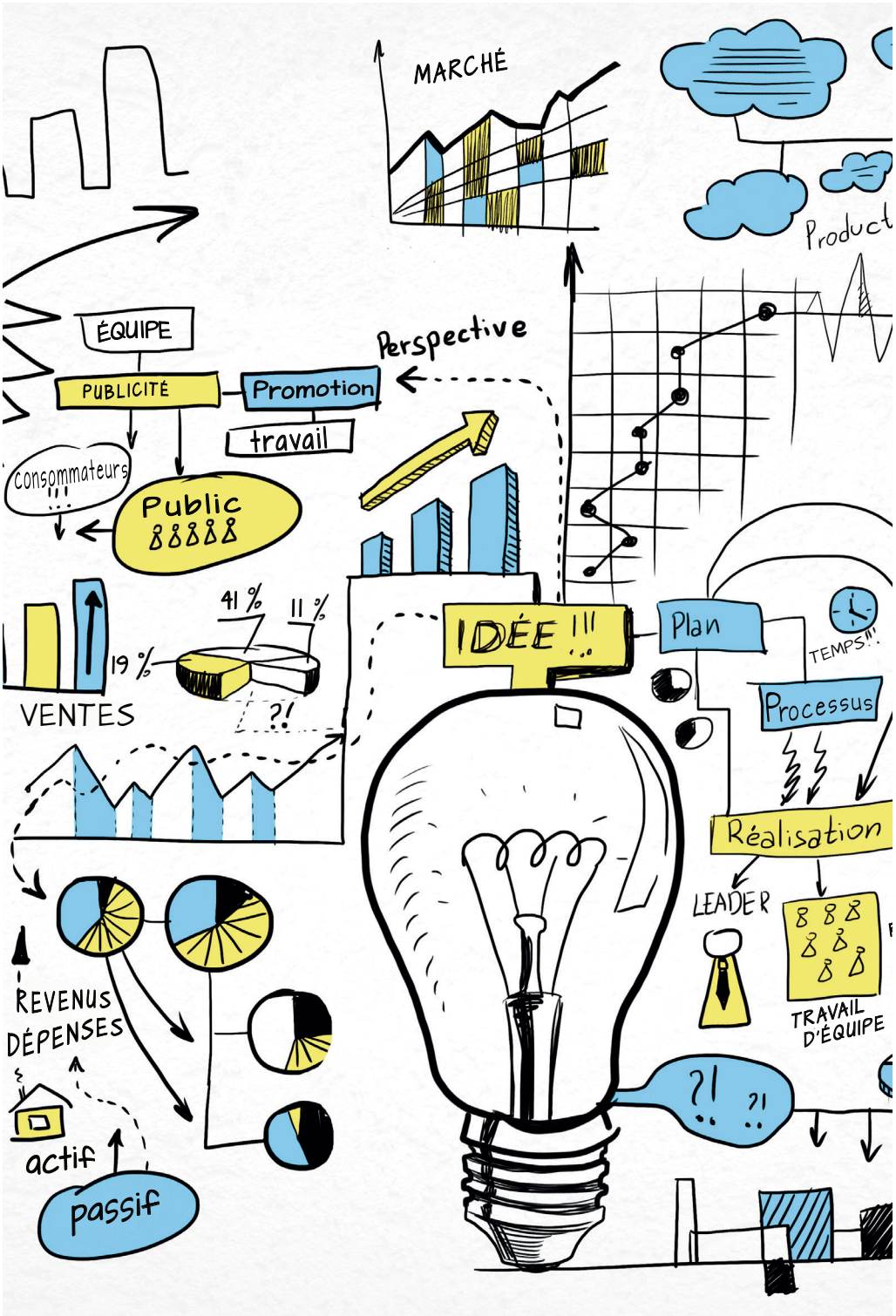
ENTREPRENEURIAT

Réussir sa start-up

Guide à l'intention des créateurs d'entreprise



Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 1 5/15/19 11:59 AM

au sujet de l'auteure

Deirdre Sartorelli

Deirdre Sartorelli est directrice de l'Angle Center for Entrepreneurship d'Endicott College à Beverly, dans le Massachusetts, aux États-Unis. Elle a préalablement dirigé sa propre société de conseil et a exercé des fonctions de cadre supérieure dans plusieurs entreprises de haute technologie.

Mme Sartorelli est titulaire d'un diplôme de premier cycle universitaire de Salem State University, d'un master en administration des entreprises de Bentley University et d'un doctorat de California Coast University dans cette discipline. Elle suit actuellement un programme dans le domaine de l'innovation et de l'entrepreneuriat à Stanford University.

table des matières

1 Vous pouvez être entrepreneur pour une idée ou pour toute la vie
4 | Donnez libre cours à votre imagination

2 Construire son entreprise petit à petit
18 | Créer une base durable pour sa start-up

3 Vous êtes propriétaire, manager et directeur d'une entreprise
34 | Devenez le chef d'entreprise que vous êtes destiné à être

4 Votre clientèle : la séduire, la fidéliser et l'élargir
46 | Accélérer les résultats de votre start-up

5 Financer sa start-up
56 | Du bootstrapping à la recherche d'investisseurs providentiels

6 Lancer l'entreprise de ses rêves
64 | Planifier et réseauter pour réussir sa start-up

Glossaire | 74

Ressources en ligne | 76

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 1 5/15/19 11:59 AM

Steve Jobs « voulait en quelque sorte être le maître d'une entreprise et faire quelque chose de sa vie…moi, je voulais simplement inventer des ordinateurs et être un grand ingénieur ».
Steve Wozniak

Steve Jobs (à droite) et Steve Wozniak en 1976, l'année où ils ont fondé Apple. Ils ont réinventé l'ordinateur personnel avec le lancement du Macintosh.

Introduction

Beaucoup de gens pensent qu'on naît créateur d'entreprise, qu'on ne le devient pas. N'en croyez rien ! Il n'est pas nécessaire d'être doté de l'esprit d'entreprise à la naissance pour lancer une affaire qui marche. On peut acquérir les connaissances et les compétences requises pour transformer une idée, au départ un projet assez vague, en une entreprise qui permet de subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille.

Au fil des pages, en nous accompagnant tout au long de ce voyage, vous pourrez acquérir la mentalité et les compétences nécessaires pour faire de votre idée d'entreprise une réalité. Vous pourrez acquérir les compétences et découvrir les ingrédients essentiels au lancement et à la pérennité de votre entreprise.

Nous allons commencer par explorer ce que veut dire être entrepreneur. Cela vous réservera peut-être des surprises ! Ensuite, nous vous aiderons à peaufiner et à évaluer honnêtement votre projet d'entreprise. Une tâche difficile, peut-être, mais qui devrait vous permettre d'éviter le sort de ceux qui échouent.

Qu'il s'agisse de fabriquer un produit ou de proposer un service, monter une entreprise a de quoi intimider. Si quelqu'un vous dit le contraire, c'est probablement qu'il n'a jamais essayé.

Nous allons examiner les moyens de vous accommoder de l'idée du risque et, ensuite, essayer d'atténuer ces risques dans la mesure du possible. Nous vous aiderons à déterminer ce que vous devez faire pour inscrire votre entreprise dans la durée et assurer son bon fonctionnement. Notre souhait, c'est que la phase de création de votre entreprise reste une source de fierté pour vous dans les mois et les années à venir.

Naturellement, le client revêt une importance vitale pour votre entreprise ! Vous voulez sans doute croire que tout le monde achètera votre produit ou votre service, mais vous ne pouvez pas planifier votre entreprise sur cette base. Cela semble paradoxal, mais en vérité, si vous essayez de vendre à tout le monde, vous finirez par ne vendre à personne.

Enfin, nous vous aiderons à programmer l'avenir de votre entreprise. N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul : nous allons réfléchir avec vous aux moyens de trouver des mentors, muscler vos capacités de réseautage, faire face à l'échec et planifier votre entreprise même si vous n'avez pas de plan d'affaires en bonne et due forme.

Prêt à partir avec nous pour ce voyage palpitant ? Attachez votre ceinture !

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 3 5/15/19 11:59 AM

« Je m'inspire des gens, de la culture, de l'histoire, de la spiritualité, de l'amour, du rêve et de la magie. »

NKHENSANI NKOSI
Fondatrice de Stoned Cherrie, une maison de mode africaine.
Cape Town (Afrique du Sud)

1 Vous pouvez être entrepreneur—pour une idée ou pour toute la vie

Si j'étais mon propre patron, ça se passerait comment ? Si vous lisez ces pages, il y a de fortes chances que vous vous soyez posé cette question un jour ou l'autre. Quel effet cela fait-il de s'imaginer entrepreneur ?

Cela éveille probablement des sentiments d'enthousiasme, d'indépendance et de créativité — mais aussi de l'anxiété, des doutes et de l'inquiétude. Je vais vous révéler un secret : tous les créateurs d'entreprise qui réussissent sont passés par là. En fait, beaucoup vous diront que, sans le doute et l'inquiétude, ils n'auraient jamais réussi. Ces émotions peuvent vous dynamiser, vous donner de l'énergie et vous motiver jour après jour pour montrer au monde de quoi vous êtes capable.

On peut créer une entreprise pour toute sorte de raisons. La sécurité financière et un sentiment de bien-être figurent certainement en tête de liste, mais sachez que votre entreprise peut aussi avoir un effet positif sur vos voisins, vos amis et même votre collectivité. Les résultats de votre travail acharné, votre motivation et votre inspiration peuvent inciter d'autres personnes à prendre les mêmes risques. Cet avantage peut sembler minime, mais c'est comme ça qu'on stimule une croissance économique véritable au sein d'une petite collectivité.

Un créateur d'entreprise marche à contre-courant

Toutes les cultures ne valorisent pas l'entrepreneuriat. Que faire si, dans la vôtre, cette démarche n'est pas ancrée dans les mœurs ? Dans certaines régions, les obstacles culturels et les préjugés empêchent les femmes d'exercer une profession ou de se mettre à leur compte. La famille peut empêcher une femme de se lancer dans les affaires par crainte qu'elle ne néglige son mari et ses enfants. Même si elles ne sont pas mariées, les femmes ne disposent souvent pas de **cautions**—biens de valeur donnés en garantie du remboursement d'un prêt—et n'ont pas accès à des mentors potentiels.

Remettre en question les préjugés sexistes, et éliminer les obstacles à l'entrepreneuriat et au développement professionnel des femmes, constituent deux moyens de donner un coup de fouet au développement économique, d'après une étude effectuée en 2015 par le Fonds monétaire international. Ces travaux, et d'autres, suggèrent que les créatrices d'entreprise

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 5 5/15/19 11:59 AM

réinvestissent dans leur famille jusqu'à 90 % de chaque dollar gagné : l'argent est affecté à l'éducation des enfants ainsi qu'à l'amélioration de la santé et de la nutrition de la famille. Les revenus supplémentaires dégagés par une entreprise consolident l'assise financière de la famille. Faites valoir ces arguments pour persuader vos proches que votre entreprise changera leur vie. La promesse d'une vie meilleure et d'une alimentation de meilleure qualité pourrait venir à bout des objections à votre carrière de femme d'affaires.

On peut se sentir très seul quand on monte son affaire, même dans le meilleur des cas. C'est d'autant plus vrai pour les femmes quand leur culture désapprouve leur présence à la tête d'une entreprise. Heureusement, grâce à l'internet et à la technologie mobile, il n'a jamais été aussi facile de nouer des liens avec d'autres.

Prenez contact avec des gens dans la même situation que vous et, ensemble, vous pouvez créer un réseau. C'est une bonne façon de parler de ses expériences et des moyens de surmonter les préjugés et les obstacles, de se soutenir psychologiquement, et même éventuellement de mutualiser ses ressources pour donner un coup de pouce à d'autres start-up en mal de financement.

Tirez parti des programmes internationaux que proposent un nombre croissant de sociétés et de groupes non gouvernementaux pour donner aux femmes désireuses de franchir le pas les compétences et le soutien qui les aideront à surmonter les obstacles. Faites des recherches et renseignez-vous sur les modalités d'inscription. Plus vous amènerez de gens à « investir » dans votre réussite, moins vous vous sentirez seule. Vous pouvez ouvrir la voie et donner l'exemple.

Les idées sont partout!

Vous avez peut-être déjà une idée précise en tête. Dans ce chapitre, nous verrons pourquoi, même si vous pensez qu'elle est formidable, vous devez être prêt à y apporter des changements.

Aussi fabuleuse soit-elle, il faut encore la peaufiner et la tester en situation réelle. Ce chapitre vous présentera des outils spécifiques pour dépasser le stade de l'imagination et atteindre des clients potentiels.

Il se peut aussi que, sans avoir de projet en tête, vous ayez décidé de lire ce livre parce que vous êtes convaincu d'être fait pour diriger votre entreprise. L'objet de l'entreprise, c'est-à-dire le produit ou le service qu'elle vend aux clients, est important, mais être votre propre patron et maître de votre avenir l'est tout autant.

Commençons par un point essentiel, que vous ayez déjà une idée d'entreprise ou non :

Une entreprise prospère répond aux besoins des clients, point final.

Tous vos clients ne vont pas se ressembler, mais vous devez les satisfaire tous. Par exemple, vous avez peut-être conçu une nouvelle machine agricole innovante, mais si elle ne répond pas aux besoins ou aux souhaits d'un nombre suffisant d'agriculteurs, votre entreprise va capoter, même si au départ l'idée est géniale.

La majorité des start-up échouent : c'est un fait démontré par les études, même si elles ne s'accordent pas toutes sur le taux d'échec. Sachant cela, pourquoi vouloir lancer une affaire ? Nous en discuterons dans ce livre. Vous apprendrez également à mettre les chances de réussite de votre côté.

Beaucoup d'entrepreneurs s'en mordront les doigts s'ils négligent d'appliquer ce principe : il faut mettre au point un produit ou un service que les clients veulent ou dont ils ont besoin. « Ne jamais perdre du temps à inventer des choses que les gens ne seraient pas susceptibles d'acheter. » Cette célèbre citation de Thomas Edison, l'inventeur américain de l'ampoule et du phonographe, était vraie il y a plus d'un siècle, et elle le reste encore aujourd'hui.

Alors, où trouver des idées ? Ce n'est pas aussi difficile qu'on le croit. L'inspiration peut venir de diverses sources :

- un emploi que vous avez occupé ou qui est le vôtre maintenant ;

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 6 5/15/19 11:59 AM

« Ne jamais perdre du temps à inventer des choses que les gens ne seraient pas susceptibles d'acheter. »
Thomas Edison

Ci-dessous : pour générer une idée, il faut mettre à contribution de nombreuses sources d'inspiration et explorer les voies prometteuses.

- un cours que vous suivez ou avez suivi ;
- un domaine dans lequel vous êtes bon. Pensez à vos talents ou à vos passe-temps ;
- votre quotidien. Vous arrive-t-il de penser à un produit ou un service qui devrait exister ?

Un produit ou un service nouveau

C'est peut-être l'idée d'entreprise la plus simple. Vous êtes-vous déjà dit : « J'aimerais avoir une machine à remonter le temps ! » ou « Et si une charrue agricole pouvait fonctionner simplement à l'énergie solaire ? » La fabrication de quelque chose de nouveau est sans doute l'un des secteurs d'activité où l'on repousse le plus les limites du « et si ». De toute évidence, dans notre exemple ici, les machines à remonter le temps et les charrues à l'énergie solaire n'existent pas. En fait, ces idées peuvent vous paraître farfelues.

Mais l'idée d'inventer une ampoule, comme l'a fait Thomas Edison, semblait sans doute tout aussi improbable. Vous ne croyez pas que les gens ont eu du mal à le prendre au sérieux lorsqu'il en a parlé ? Pourtant, voyez comme elle a changé le monde. Vous lisez peut-être ce livre à la lumière de cette invention.

On aurait du mal à prouver qu'Edison a été la première personne à avoir eu cette idée. Mais c'est lui qui a été le premier à concevoir une ampoule, à la fabriquer et, surtout, à savoir la commercialiser.

Si votre projet d'entreprise correspond à quelque chose de complètement nouveau, c'est ce qu'on appelle une innovation. Qu'est-ce qui vous dit que les clients seront disposés à vous acheter ce nouveau produit ou service ? Quand ils sont suffisamment nombreux à être prêts à le faire, on dit que le **marché est mûr**. On reviendra dans ce chapitre sur la manière de tester la maturité du marché.

Dans d'autres cas, le produit ou le service que vous proposerez ne sera pas inédit. C'est peut-être quand même une bonne occasion à saisir. Vous vendrez à des clients qui achètent déjà ces produits et services ailleurs. Cette clientèle forme ce qu'on appelle un marché existant.

Un produit ou un service existant

Pensez à tous les produits ou services que vous utilisez au quotidien. Vous avez dû déjà vous dire : « Si seulement mon produit pouvait faire ça » ou « Si seulement mon épicerie locale pouvait proposer ça ». Ces réflexions sont importantes pour le futur créateur d'une entreprise. Votre idée pourra marcher si vous pouvez faire au moins une chose dans cette liste :

- fabriquer un produit qui offre plus de fonctionnalités, ou des fonctionnalités améliorées ;
- fabriquer un produit en tous points semblable à un autre existant, mais le vendre moins cher ;
- fabriquer un article qui dure plus longtemps et qui est plus fiable ;
- offrir un produit ou un service que le client peut utiliser ou se procurer plus facilement.

Des entreprises se créent tous les jours pour améliorer des produits existants. Un regard neuf peut éclairer un produit ou un service sous un jour nouveau. Beaucoup d'entrepreneurs ont connu le succès en améliorant des produits ou des services déjà sur le marché.

Un marché existant avec une demande non satisfaite

La demande désigne tout simplement « ce que réclament les clients ». On dit que la demande n'est pas satisfaite quand les fournisseurs actuels de biens et de services ne peuvent pas répondre aux attentes de tous les clients potentiels. Dans ce cas, il n'y a pas lieu de faire des enquêtes très poussées sur ce que veut le marché puisqu'on sait déjà que les clients sont là.

Prenez l'exemple du pain frais. Qui peut résister au pain sorti tout droit du four ? Le pain n'est certainement pas un nouveau produit. Mais disons que, dans une ville donnée, la boulangerie n'arrive pas à en produire suffisamment pour répondre à la demande de tous les clients. Vous aimez faire du

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 8 5/15/19 11:59 AM

pain et avez remarqué qu'il n'y en a pas pour tout le monde. Vous avez le temps et, surtout, vous savez faire du bon pain. Alors, pourquoi ne pas ouvrir une boulangerie ?

Poussons plus loin ce raisonnement. Au lieu d'imiter tout simplement les autres boulangeries, que diriez-vous de rajouter quelque chose ? De livrer du pain frais aux clients, par exemple ? Ce serait un moyen non seulement de répondre à un besoin non satisfait, mais aussi d'ajouter de la valeur au produit en l'associant à un autre type d'activité. Et voilà, vous venez de créer un service—un service de livraison de pain ! Libre à vous de combiner les cinq formules possibles pour une nouvelle entreprise. Cela peut jouer en votre faveur dans la mesure où il sera plus difficile de vous faire concurrence.

Innover pour mettre un produit à la disposition des clients

On vient de prendre l'exemple de la livraison d'un produit. Au lieu de servir les clients dans la boulangerie où ils doivent se rendre, votre nouvelle entreprise leur apporte du pain à domicile. C'est un exemple de livraison innovante d'un produit au client.

Le terme technique qui désigne la diffusion de produits à la clientèle est la « **distribution** » : il recouvre toutes les étapes de l'acheminement des produits, du lieu de leur fabrication jusqu'à la vente aux clients. Ne négligez surtout pas ce facteur. Si vous pouvez livrer des biens ou des services aux clients d'une manière plus économique, plus rapide ou plus pratique, quel client ne serait pas intéressé ? Approfondissons encore notre réflexion, et reprenons l'exemple de notre boulangerie. Et si vous pouviez élargir la zone dans laquelle vous livrez ? Et peut-être ajouter d'autres produits vendus en boulangerie ?

Votre projet d'entreprise peut aussi porter sur un service, et non un produit. Dans bien des cas, les clients doivent se rendre sur le lieu de la prestation des services. Imaginez à quel point vous pourriez faciliter la vie de vos clients si, au lieu de les faire venir à vous, vous alliez vers eux. Vous avez deux options : soit prodiguer le service en question à un endroit qui leur convient, par exemple pour les services de coiffure ou de couture ; soit apporter le travail à faire chez vous ou sur votre lieu de travail. Cela pourrait convenir pour les travaux de couture ou les réparations. Pensez au nombre de clients qui pourraient apprécier ce type de commodité. Ils pourraient être plus disposés à faire appel à votre service puisqu'il est offert à l'endroit même où ils le souhaitent et en ont besoin.

Parlez à vos clients potentiels de votre idée pour vous assurer que le service proposé sera économique et pratique pour eux. Si c'est le cas, ils seront plus susceptibles d'y avoir recours. Nous vous donnerons quelques idées sur la façon de parler aux clients plus loin dans ce chapitre.

conseil pratique

Liste de pointage

Cinq idées pour orienter votre projet :

1. Un produit ou un service entièrement nouveau. Personne n'a jamais mis un produit de ce genre sur le marché.
2. Un moyen d'améliorer un produit ou un service existant.
3. Quelque chose pour un marché qui existe actuellement, mais dont la demande n'est pas complètement satisfaite.
4. Une nouvelle manière de mettre un produit ou un service à la disposition des clients.
5. Quelque chose qui associe divers services ou produits pour offrir une meilleure expérience client.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 9 5/15/19 11:59 AM

Votre idée associe plus d'un produit ou plus d'un service

Cette dernière catégorie—rassembler ou « intégrer » plus d'une chose—fait fond sur certains des exemples précédents. Prenez le cas d'une créatrice d'entreprise qui revend un produit fabriqué par d'autres personnes, par exemple des cartes prépayées pour téléphone portable. Elle achète les cartes auprès d'un grossiste et les revend à ses clients. Puis ils commencent à lui demander si elle a des accessoires pour téléphones, comme des chargeurs électriques. Elle n'y avait pas pensé quand elle a lancé son entreprise. Après avoir entendu des clients en faire assez souvent la demande, elle décide d'ajouter des chargeurs à sa gamme de produits. Bientôt, comme nous le verrons, elle inclura également quelque chose qui facilite le transport des téléphones.

Prévoyante, notre créatrice d'entreprise veille à ce que ses stocks répondent à la demande des clients. En offrant toute une variété de produits, elle atténue le risque commercial. Si la demande d'un de ses produits fléchit, elle peut compter sur d'autres articles pour générer des ventes. Plus loin dans ce livre, nous montrerons en quoi une bonne planification contribue à réduire les risques encourus par les nouveaux chefs d'entreprise.

Donnez libre cours à votre imagination pour développer votre idée !

Toute entreprise qui réussit, qu'elle soit gérée à domicile, dans un bureau ou dans une usine, a commencé simplement par une idée. Mais il ne faut pas en conclure que toutes les idées étaient pleinement développées au départ. En fait, votre idée ne doit pas l'être dès le début. Vous devez rester ouvert à la possibilité de changements en fonction du feedback de vos clients. Si dès le départ vous partez du principe que vous savez tout sur vos clients et leurs désirs, cela pourrait vous poser des problèmes.

Nous appellerons cette première étape du processus entrepreneurial, « la formation d'une idée ». Nous autres, adultes, sommes parfois limités par ce qui nous semble possible ou impossible. Vous vous souvenez comme on s'amusait, enfants, quand on ne savait pas ce qui était possible ou non ? Les possibilités étaient infinies. Les créateurs d'entreprise ont besoin d'une énergie créatrice similaire.

Prenons l'exemple suivant pour vous aider à trouver et à développer un projet d'entreprise. Admettons que notre entrepreneure qui commercialise des cartes de téléphone ait remarqué que les femmes ne disposent pas de moyen de transporter facilement un téléphone mobile. Quand une femme met son téléphone dans son sac à main, le téléphone tombe au fond et il est difficile à récupérer. Notre entrepreneure se dit qu'il doit y avoir une solution à ce problème. Alors, sur un morceau de papier, elle écrit : « téléphone mobile difficile à trouver dans un sac à main ». (Cf. graphique à la page 11.)

Mettez-vous à sa place, essayez d'avoir l'esprit ouvert et réfléchissez aux solutions possibles à ce problème. Ne vous imposez pas de limites ! Les solutions possibles seront formées par ramification à partir du cercle d'origine. Vous voyez où on veut en venir ?

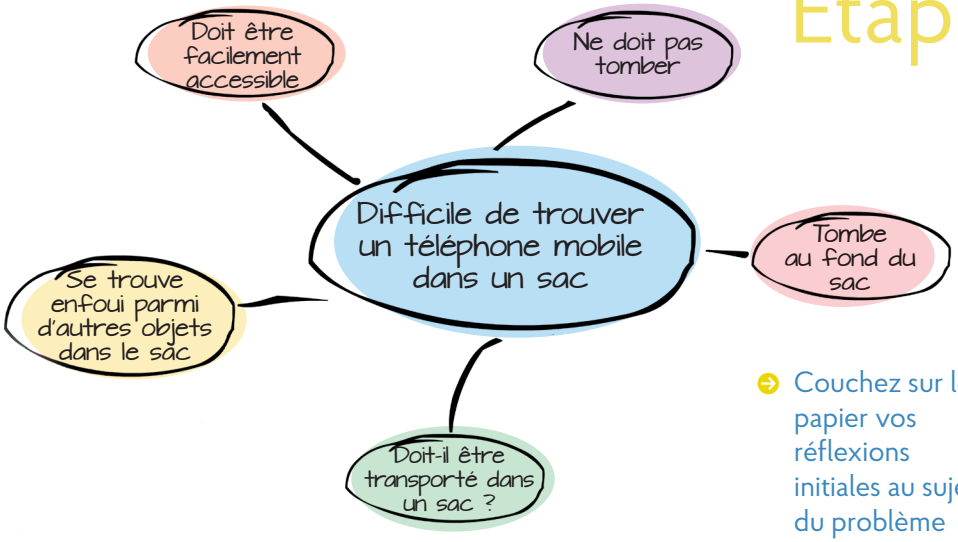
Certaines solutions sont plus logiques que d'autres. Et certaines sont tout simplement farfelues. En fait, si vous trouvez des solutions loufoques, c'est bon signe. Cela veut dire que vous repoussez les limites du possible.

conseil pratique

Ne vous contentez pas de penser à ce qui existe actuellement, et commencez à penser aux possibilités.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 10 5/15/19 11:59 AM

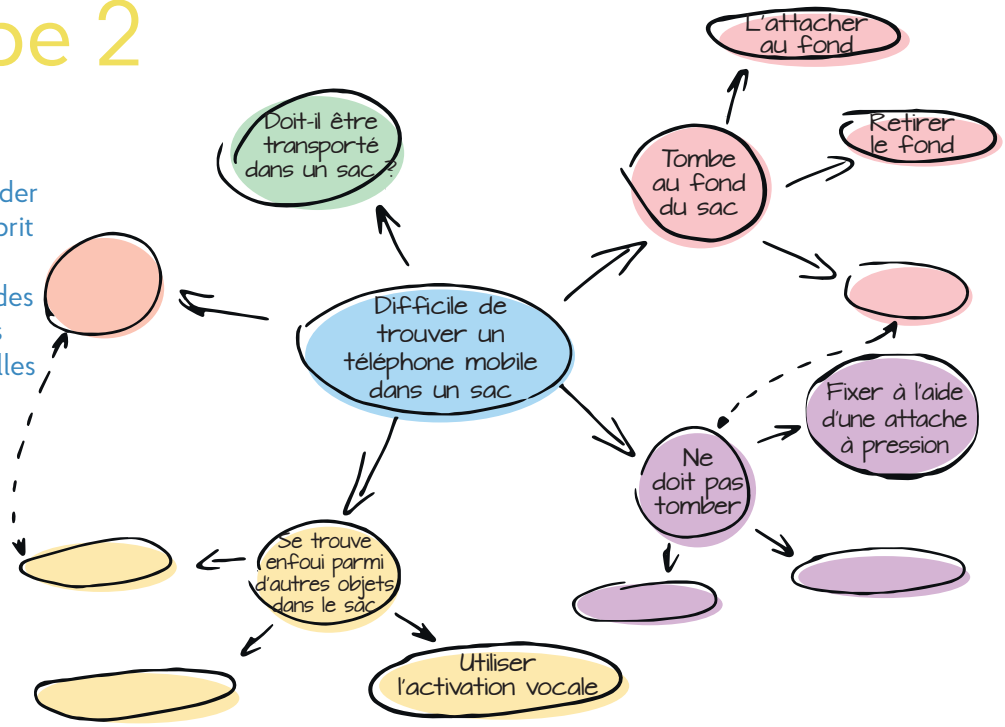
Étape 1



- Couchez sur le papier vos réflexions initiales au sujet du problème

Étape 2

- Laissez vagabonder votre esprit pour trouver des solutions potentielles



La recherche collective d'idées pour une entreprise peut être amusante. Ne vous limitez pas – des solutions loufoques peuvent finir par conduire à la réussite.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 11 5/15/19 11:59 AM

Une des solutions que vous avez trouvées est de transporter le téléphone mobile dans un sac tissé fait à la main, avec une petite poche extérieure à rabat. A priori, on pourrait penser que vous êtes prête à commencer à fabriquer ces sacs tissés. Après tout, le but de l'entreprise n'est-il pas essentiellement de vendre vos produits en grande quantité ?

Mais il ne faut surtout *pas* commencer à fabriquer les sacs tout de suite. Pourquoi investir votre argent dans l'achat des matériaux et de l'équipement de fabrication alors que vous n'avez encore parlé avec aucune cliente potentielle pour connaître son avis ?

L'exercice n'est pas fini : vous devez parler à d'autres personnes du problème des téléphones mobiles qui se perdent au fond des sacs à main. Demandez leur avis sur les avantages et les inconvénients de vos solutions. Qui sait si elles ne vous proposeront pas les leurs ? Mais attention à la façon dont vous sollicitez des avis. Il est facile d'influencer involontairement les autres dans le sens qui vous convient, pour leur faire dire ce qui vous semble être la bonne solution. Vous devez vous garder de penser que vous savez ce qui est le mieux pour le client. La seule personne qui sait ce qui convient au client, c'est le client.

L'entrepreneur Dale Trotman a parlé à des dizaines de professionnels de la santé à la Barbade, où il est basé, parce qu'il voulait que son application MedRegis soit aussi utile et efficace que possible. MedRegis est conçue pour aider les professionnels de la santé à enregistrer, stocker et échanger des informations sur les patients sous forme numérique. Il a apporté des modifications importantes à son prototype suite au feedback qu'il a reçu.

Un dialogue précoce et fréquent avec les clients

Vous êtes prêt à passer du stade de l'idée à celui du « prototype ». Nous avons déterminé que nous ne voulons pas fabriquer beaucoup de sacs tissés sans parler d'abord avec les clientes. Mais vous voulez en confectionner au moins un — votre prototype. Les prototypes, par nature, sont loin d'être parfaits. En fait, vous ne voulez pas qu'ils soient parfaits. Vous voulez que votre prototype soit grosso modo ce à quoi votre produit pourrait ressembler une fois terminé. Utilisez le tissu qui vous semble convenir le mieux pour fabriquer le sac, sans oublier la poche extérieure essentielle pour y loger le téléphone portable.

Une fois que vous aurez votre prototype, vous devrez le montrer à vos clientes potentielles pour recueillir leurs impressions.

Quand vous parlez avec des clients, et surtout quand vous souhaitez recueillir leur feedback sur votre prototype, vous devez passer plus de temps à poser des questions qu'à donner des informations, et plus de temps à écouter qu'à parler. Vous chercherez à savoir *quoi*, *comment*, *pourquoi* et *quand*.

Ce sont des mots forts parce qu'ils font parler vos clients potentiels. Pour en revenir à notre prototype de sac, on pourrait demander :

- Combien d'objets transportez-vous habituellement dans votre sac à main ?
- Que pensez-vous de l'idée de transporter votre téléphone à l'extérieur de votre sac ? Votre téléphone est-il en sécurité ?
- Que changeriez-vous dans la poche extérieure ?
- Pourquoi achèteriez-vous ou n'achèteriez-vous pas l'un de ces sacs pour une amie ?
- Quand achetez-vous généralement un nouveau sac à main ?
- Quelle est votre impression en ce qui concerne la qualité du tissu et de la couture ?

À partir de ces questions (et réponses), vous pourriez découvrir de manière inattendue une nouvelle utilisation pour votre sac. Dans notre exemple, lorsque nous avons posé des questions sur le sac à des clientes potentielles, nous avons fait une découverte. Un jeune homme qui passait par là nous a demandé à quoi servait notre sac. Nous avons appris que lui aussi perdait souvent

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 12 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Parlez tôt et souvent à vos clients lorsque vous lancez votre activité.

son téléphone et qu'il avait toujours voulu avoir un endroit sûr pour le ranger dans un sac. Il nous a ensuite dit que beaucoup de ses amis avaient le même problème, et que lui-même serait également susceptible d'en acheter un, mais peut-être dans une couleur différente. Cela signifie que nous avons peut-être un marché supplémentaire — ou un groupe de clients supplémentaire — pour un sac, et que nous devrions peut-être envisager un sac pour hommes. Mais il est important de demander à d'autres hommes s'ils utiliseraient notre sac. En faisant cela, vous testez le degré de maturité du marché.

Si nous étions partis du principe qu'il n'y avait qu'un seul type de client pour notre sac, nous aurions pu louper des commentaires valables et importants des clients, et des ventes supplémentaires auraient pu nous passer sous le nez.

Un processus sans fin

Une fois que vous avez l'opinion des clients sur le prototype, vous devez en tirer des conclusions. Vous devez revenir en arrière et repérer les suggestions ou les conclusions que vous utiliserez pour améliorer votre produit.

Si vous demandez à 50 personnes leur avis sur votre produit, vous obtiendrez 50 avis différents en réponse. Ces commentaires n'ont pas tous la même valeur.

Une façon de prioriser les commentaires consiste à formuler des hypothèses concernant les caractéristiques probables de vos clients. Dans notre exemple, nous savions que les femmes seraient nos principales clientes cibles. Le feedback nous a permis d'identifier un marché potentiel du sac pour les hommes. Et si des enfants voyaient votre sac et qu'ils le trouvaient bien ? Serait-il trop grand pour eux ?

À ce stade, il faudra sans doute prendre une décision. Vous savez que vous pouvez facilement fabriquer des sacs de même taille dans des couleurs différentes pour satisfaire à la fois les femmes et les hommes. Mais il serait difficile pour le moment de fabriquer des sacs plus petits pour les enfants. Les observations des enfants, bien qu'importantes, devront être mises de côté pour l'instant. Oui, ça revient à renoncer à des ventes, mais votre priorité à court terme est de mettre des produits sur le marché, et rapidement. Nous allons donc nous concentrer pour le moment sur la vente de sacs aux femmes et aux hommes.

C'est un point fondamental. Nous parlerons plus en détail de la clientèle dans le prochain chapitre, mais vous devez vous habituer à l'idée que vous ne pouvez pas vendre votre produit à tout le monde. Si vous vous lancez en essayant de fabriquer un produit capable de répondre aux besoins de tous les consommateurs, vous n'arriverez probablement à en séduire aucun groupe en particulier. Dans ce cas, attendez-vous à un échec. Sans compter que si vous voulez faire plaisir à tout le monde, vous serez presque certainement pris de panique et submergé par toutes les exigences à satisfaire. Ne tombez pas dans ce piège.

> La seule personne qui sait ce qui convient le mieux au client, c'est le client

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 13 5/15/19 11:59 AM

Les deux caractéristiques d'un excellent produit

Pour s'imposer, toute idée d'entreprise, aussi simple ou complexe soit-elle, doit répondre à l'un ou l'autre des deux objectifs suivants :

Accroître le facteur « plaisir » en faisant le bonheur des consommateurs

OU

Réduire le facteur « désagrément » en permettant de résoudre un problème pour les consommateurs.

Pensez-y. Tous les produits sur le marché présentent l'une ou l'autre de ces caractéristiques. Un cornet de glace, par exemple, accroît notre plaisir, ou nous rend heureux. Que vous en mangiez tous les jours ou que vous n'en ayez jamais goûté, rien que d'y penser évoque probablement en vous des images d'une friandise rafraîchissante qui met de la joie au cœur. Un réveil est un exemple de produit qui diminue le « désagrément ». Vous en utilisez probablement un si vous devez vous lever tous les jours à une certaine heure. Un réveil ne procure sans doute pas beaucoup de plaisir quand il sonne, mais il résout un problème en diminuant le « désagrément » occasionné par un lever tardif.

Et puisqu'on parle d'être heureux...

À un moment ou à un autre, la plupart d'entre nous ont exercé un travail qui n'était pas particulièrement satisfaisant, mais qui nous a quand même permis de subvenir à nos besoins et à ceux de notre famille. Si vous lisez ce livre, c'est probablement parce que vous voyez dans la création d'une entreprise le moyen de faire un travail qui va vous rendre heureux. Assurément, quand on est son propre patron, on ressent un sentiment d'exaltation et de confiance en soi renouvelée. Dans ce livre, vous découvrirez des stratégies pour conserver cet état d'esprit.

Rappelez-vous cependant que le seul fait de créer son entreprise ne garantit pas le bonheur ni le bien-être financier. C'est une tâche souvent ardue et solitaire. Vous douterez peut-être parfois de votre capacité à vendre vos marchandises ou à trouver de nouveaux clients. Que cela ne vous dissuade pas de vous lancer. Tout ce que nous voulons, c'est que vous compreniez bien les raisons qui vous poussent à vous engager dans cette voie. Et cela nous amène à une question importante que vous vous posez peut-être :

« Quelle entreprise dois-je lancer, au juste ? »

Votre talent dans un domaine particulier peut vous aider à trouver la réponse à cette question, comme nous l'avons déjà mentionné. Cela semble évident : l'entreprise qui vous convient est celle qui mise sur votre talent, un hobby ou une passion. Imaginez le plaisir que vous aurez jour après jour si vous faites un travail qui vous rend heureux et pour lequel vous êtes payé.

C'est vraiment comme ça que ça marche ?

C'est la question fondamentale, et la réponse pourrait déterminer la réussite ou l'échec de votre entreprise. Ce guide vous donnera davantage confiance dans la possibilité de pérenniser votre affaire. Une cause d'échec est de croire que d'autres partageront votre passion.

Ce n'est pas forcément le cas. Vous devez déterminer dans quelle mesure votre idée de produit est en phase avec les souhaits ou les besoins des clients. Plus précisément, réfléchissez à ce qui va convaincre les clients de laisser filer leur argent durement acquis pour acheter ce que vous vendez. Si vous trouvez l'espace où votre passion et la demande des clients se rencontrent, vous avez tapé dans le mille. C'est à l'intersection de ces deux ensembles (voir le diagramme) que leur argent passera de leur poche dans la vôtre.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 14 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Si vous essayez de faire plaisir à tout le monde, vous finirez par ne faire plaisir à personne.

Joanne Canady-Brown dans sa boulangerie prospère The Gingered Peach à Lawrenceville, dans le New Jersey. Elle a commencé sans employé dans un espace commercial de cuisine en location, en 2011. Depuis, Joanne Canady-Brown a ouvert une pâtisserie et embauché 14 personnes.

Reprenons l'exemple de la fabrication du pain et de la vente de cartes de téléphone mobile prépayées. Pas exactement des activités pleines de passion, nous direz-vous. On comprend que les produits comme les cartes téléphoniques puissent laisser indifférents, mais, si l'entrepreneure constate en les vendant qu'elle aide les gens à communiquer plus facilement, elle pourra en tirer une certaine satisfaction. Et notre boulangère ? Elle peut adorer son travail et le faire très bien, mais ce qui la motive à se lever tous les matins, c'est de voir les gens apprécier du bon pain. Faire du pain est le moyen par lequel elle assouvit sa passion. Dans les deux cas, c'est quand la passion de l'entrepreneure et les besoins du client se chevauchent qu'il y a moyen de gagner sa vie et de bien la vivre.

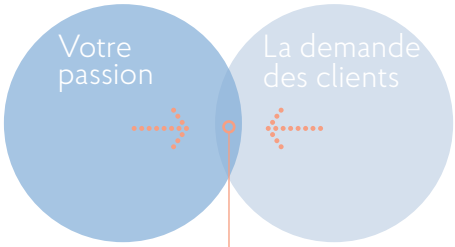
Un entrepreneur doit se comporter comme un scientifique

Partir du bon pied quand on monte son affaire augmente les chances de réussite. Attaquez votre projet comme s'il s'agissait d'une expérience scientifique.

Pourquoi une telle démarche ? Les bons scientifiques passent leur temps à tester des hypothèses et à chercher à comprendre. Ils posent également beaucoup de questions. Le créateur d'entreprise doit en faire autant. Ensemble, au fil des pages, nous allons essayer de faire le point sur votre entreprise. Nous testerons nos hypothèses au début, puis régulièrement, et nous le ferons avant même de formuler un plan d'affaires en bonne et due forme.

Si on rédigeait un plan d'affaires avant de faire des tests, on investirait du temps et des efforts dans la rédaction d'un document portant sur ce qu'on croit savoir de notre marché. Mais si nos hypothèses sur les clients étaient fausses ? Le plan tout entier serait construit sur une base instable qui pourrait facilement s'effondrer. Un plan d'affaires doit inclure des détails qui nous manquent pour le moment parce que nous sommes encore en train d'explorer nos options. Mieux vaut d'abord faire des « expériences » commerciales, nous renseigner sur nos clients et nos options en matière de prix. Ensuite seulement, on pourra élaborer un plan d'affaires.

Être entrepreneur, c'est peut-être se lancer dans l'aventure la plus passionnante dans la vie. C'est aussi un défi, et vous devrez travailler très dur, mais une fois que votre entreprise sera mise sur rails, vous vivrez sans aucun doute une aventure extraordinaire.



* Trouvez l'espace où votre passion et la demande des clients se rencontrent.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 16 5/15/19 11:59 AM

Les bons scientifiques passent leur temps à tester des hypothèses et à chercher à comprendre. Ils posent également beaucoup de questions. Le créateur d'entreprise doit en faire autant.

À l'âge de 12 ans, Shubham Banerjee a inventé une imprimante braille bon marché, à l'aide d'un kit de robotique Lego. Avec le soutien de sa famille, il a lancé une société, Braigo Labs, pour développer son invention dans la perspective d'un usage éducatif et personnel.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 17 5/15/19 11:59 AM

« Si ce n'est pas amusant, ça ne compte pas. »

JACOB MEDWELL ET JONATHAN SHRIFTMAN
les fondateurs de Solé Bicycles, qui commercialise des vélos spécialisés.
Venice, Californie

2 Construire son entreprise petit à petit

Vous avez un projet d'entreprise formidable et vous savez qu'il connaîtra un énorme succès — mais vous n'en êtes qu'à la première étape. Vous devez encore concrétiser votre idée.

L'étape suivante n'est pas l'élaboration d'un plan d'affaires, quoi qu'on en dise parfois. Au lieu de cela, vous construirez votre « modèle d'affaires », qui contient toutes les composantes de votre start-up. Pour cela, vous devez recueillir autant d'informations que possible avant le lancement. Connaître les besoins, les préférences et le budget de vos clients vous permettra de créer un bon modèle d'affaires et, plus tard, un meilleur plan d'affaires sur cette base.

Dans ce chapitre, nous allons vous présenter une approche modulaire du lancement d'une entreprise. Les diverses composantes sont présentées dans l'ordre dans lequel vous devez y réfléchir. Celles qui se trouvent vers la fin du chapitre s'appuient sur ce que vous avez déduit des premières composantes.

La proposition de valeur

Ce qui fait le caractère unique de votre entreprise, c'est sa proposition de valeur. Votre idée d'entreprise peut ou non être unique en son genre. Ce n'est pas ce qui est important. Ce qui l'est, c'est la façon dont vous proposez de la rendre différente des autres.

La spécificité de votre entreprise est ce qui constitue la valeur que vous proposez de lui apporter. Ces caractéristiques uniques forment votre proposition de valeur. Votre produit ou service doit être aussi particulier et unique que possible. Sinon, comment allez-vous inciter les clients à acheter votre produit plutôt que celui des concurrents ?

Pour déterminer votre proposition de valeur, voici quatre questions à prendre en compte :

- Quel problème votre produit ou service résout-il ?
- À quels besoins répondez-vous ?
- Quelle catégorie de produits ou de services vendez-vous ?
- Dans quelle mesure votre produit ou service sera-t-il différent de produits ou de services similaires ?

Voici un moyen de mieux comprendre la proposition de valeur. Notre entrepreneure du chapitre 1 veut vendre des cartes de téléphone prépayées dans sa région. Elle sait qu'il existe une demande pour ce produit, mais ne sait pas grand-chose sur ses clients potentiels. L'entrepreneure leur pose des questions sur leurs habitudes téléphoniques. Elle découvre ainsi par quels types de cartes ils sont le plus intéressés, et les caractéristiques qu'ils privilégient dans le choix de

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 19 5/15/19 11:59 AM

ces cartes. Pour se distinguer des autres vendeurs —ses concurrents—elle envisage de vendre les cartes les plus convoitées. L'entrepreneure vise ainsi des clients potentiels qui ne sont pas satisfaits des cartes téléphoniques actuellement disponibles. La proposition de valeur de son entreprise consiste à fournir aux clients les cartes téléphoniques les plus prisées.

Prenons maintenant un exemple concret. Les Européens aiment manger des escargots tout au long de l'année, pas seulement quand ils sont de saison. Ola Barramou, de Fès, au Maroc, aurait pu se contenter de vendre des petits-gris sauvages en Europe, comme le font tant d'exportateurs. Au lieu de cela, elle a lancé une entreprise qui propose une variété d'escargots d'élevage de haute qualité, toute l'année, ce que ses concurrents n'ont pas réussi à faire. C'est la proposition de valeur de Mme Barramou.

Ensuite, vous devez comprendre les problèmes que vous résolvez ou les besoins de vos clients auxquels vous répondez. La vendeuse de cartes de téléphone en résout probablement plus d'un. Elle a des clients qui veulent passer des appels téléphoniques pour rester en contact avec leur famille et leurs amis. C'est un besoin. Elle pourrait également vendre des cartes téléphoniques à des hommes et des femmes d'affaires qui utilisent leurs téléphones à des fins professionnelles. C'est un autre besoin.

La question de savoir quels produits ou services vous vendez peut vous sembler évidente. Mais ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, notre entrepreneure se rend compte qu'elle ne vend pas seulement des cartes en plastique ; elle offre aussi une commodité, ou un moyen simple d'entrer en contact avec les gens. Sur cette base, elle peut ensuite élargir sa gamme de produits en ajoutant quelques accessoires de téléphone bien choisis, comme des chargeurs de batterie et des étuis pour téléphones, ainsi qu'un service de réparation téléphonique.

La segmentation clients

Les clients ont beaucoup de besoins et de désirs différents. Vous devez classer vos clients potentiels en groupes dont les membres ont le même type de réaction face à un type de marketing donné. C'est ce qu'on appelle la **segmentation clients**. Pour vous aider à déterminer vos segments de clients, réfléchissez à ces deux questions :

Pour qui créez-vous de la valeur ?

et

Quels sont vos clients les plus importants ?

Votre entreprise ne peut pas répondre à tous les besoins de tout le monde. Si vous essayez de faire plaisir à tout le monde, vous finirez par ne faire plaisir à personne. L'entrepreneure qui vend des cartes de téléphone a des clients qui veulent rester en contact avec leurs proches et d'autres qui doivent communiquer avec leurs partenaires commerciaux—deux groupes différents et deux besoins différents. Appelons le premier groupe, les « communicateurs », et le deuxième groupe, les « connecteurs ». Les communicateurs n'utilisent peut-être pas beaucoup de minutes de téléphone mobile chaque mois, mais ils peuvent être des clients réguliers. Notre créatrice d'entreprise peut envisager de leur offrir une carte gratuite à chaque fois qu'ils en achètent six. Les connecteurs vont certainement utiliser plus de minutes par mois en moyenne parce que le téléphone mobile est un élément essentiel de leur gagne-pain. Notre entrepreneure pourrait leur offrir une réduction basée sur la quantité d'appels. (Vous en apprendrez plus sur l'acquisition et la fidélisation des clients au chapitre 4.)

Les deux types de segments de clientèle sont importants pour son entreprise, mais chacun a un besoin différent et fait appel à une approche différente. Faites attention toutefois à ne pas trop segmenter votre clientèle car vous risquez de perdre le fil de leurs différents besoins. Concentrez-vous sur environ trois ou quatre segments de clients.

Déterminer quels sont vos clients les plus importants peut être difficile. Vous aurez peut-être le réflexe de penser qu'ils le sont tous, sans exception. Bien sûr, vous devez traiter tous les clients avec respect. Mais d'un point de vue commercial, ils ne sont pas tous égaux.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 20 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Les clients qui contribuent le plus aux résultats de votre entreprise sont ceux qui exigent le plus d'attention.

Ouvrir un restaurant est un rêve pour beaucoup de créateurs d'entreprise, mais en assurer la gestion exige un travail sans relâche. Et pourtant, des milliers de restaurants s'ouvrent chaque année dans le monde entier. En haut : un restaurant de raviolis chinois à Shanghai, en Chine. Ci-dessus : un restaurant spécialisé dans la cuisine tibétaine à Dharamsala, en Inde.

conseil pratique

Facilitez l'accès des clients à votre produit.

Si, par exemple, vous prévoyez qu'un segment de votre clientèle représentera 80 % de vos ventes, c'est à lui que vous devez accorder la plus grande attention. Allons encore plus loin : dans ce segment, admettons qu'un client en particulier soit prêt à vous acheter plus que les autres. Ce client doit alors faire l'objet d'un traitement de faveur. Il ne s'agit pas d'ignorer les autres, mais plutôt de répondre aux exigences de tous par ordre de priorité.

Dans la pratique, cela peut vouloir dire que vous devez limiter l'attention à accorder à un client qui achète peu, mais qui exige beaucoup de votre temps ou d'efforts. Sinon vous risquez de perdre d'autres clients plus rentables. Vous devrez vous habituer au fait que tous les clients ne contribueront pas de manière égale aux résultats de votre entreprise et, donc, qu'ils ne peuvent pas tous être traités de la même façon.

La relation client

Ce n'est pas un hasard si nous nous concentrons avant tout sur les clients. Sans cet objectif, vous pourriez finir par créer une entreprise dont peu de clients ont besoin. Dans cette section sur la relation client, nous explorerons le côté humain des relations avec les gens qui vont acheter vos produits ou services.

Les clients s'attendent à ce que vous établissiez une relation avec eux. Cette relation variera probablement en fonction des segments de clients ainsi que des produits et services proposés.

Aux États-Unis, Tom Szaky avait comme projet d'utiliser des déchets difficiles à recycler, comme des emballages, des bouchons de bouteille de vin et des gants en caoutchouc, pour fabriquer de nouveaux produits. Mais il devait créer une chaîne d'approvisionnement pour de grandes quantités de déchets et trouver de nombreux clients pour ses produits. Tom Szaky s'est servi d'internet pour recruter quelque 40 millions de personnes dans 22 pays, qui ont ramassé des déchets pour son entreprise, TerraCycle. Comment y est-il parvenu ? Principalement en faisant appel à leur conscience écologique. Et il les a transformées en clients en leur offrant des points qui peuvent être échangés contre les produits TerraCycle.

Supposons maintenant que vous avez choisi de créer une entreprise de confection de vêtements sur mesure. Vous avez formulé votre proposition de valeur qui aidera à différencier votre entreprise des autres et déterminé des segments de clients. L'un de ces segments est constitué de jeunes professionnels.

En discutant avec ces jeunes professionnels, vous vous apercevez que ces clients auront besoin de conseils sur ce qui leur va bien. Vous pouvez peut-être aussi décider d'offrir des services de blanchisserie ou de vendre des cravates et d'autres accessoires. Peut-être que ces clients vont beaucoup apprécier l'attention particulière que vous leur portez, à eux et à leurs besoins vestimentaires. Ils s'attendront certainement à ce que vous établissiez une relation spéciale avec eux, et ils deviendront probablement des clients fidèles.

Il va falloir que vous investissiez beaucoup de temps et d'énergie pour connaître chaque client de ce segment. Vous devez connaître ses couleurs préférées, le style qui lui va bien, et lui donner de bons conseils. Ça prend du temps et ça coûte de l'argent, mais le jeu peut en valoir la chandelle. En consentant des efforts pour comprendre vos clients et leurs goûts, vous aurez certainement l'avantage de recevoir des commandes plus nombreuses.

Vous aurez aussi peut-être des clients qui se contenteront de déposer leur linge à laver et qui n'auront pas besoin d'autres services. Ils attendent autre chose de la relation avec vous. Ce segment peut considérer le service de blanchisserie comme une simple transaction. Ce n'est pas du tout une mauvaise chose. Ces clients vous font faire des

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 22 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Entretenez la relation client en écoutant au lieu de parler.

À Grozny, en Russie, la styliste Fatima Tisaeva contrôle l'inventaire de son magasin, dans lequel elle vend des habits musulmans traditionnels pour les femmes. Le marché des vêtements islamiques devrait connaître une expansion de plus de 40 % d'ici 2019.

affaires tout en exigeant moins de temps et d'énergie de votre part.

Maintenant, envisageons le futur. Votre entreprise marche bien et vous vous rendez compte que vous devez embaucher du personnel pour vous aider à gérer un nombre croissant de clients. Vous allez avoir intérêt à ce que ces nouveaux employés apprennent à connaître aussi bien que vous les besoins des clients parce que la marque distinctive de votre entreprise, vous en êtes convaincu, c'est son service clientèle exceptionnel. Tant que le montant des ventes dépasse le coût de l'ajout d'employés, c'est une bonne décision. (Nous revenons sur la question au chapitre 3.)

C'est à vous, propriétaire d'entreprise, de comprendre le type de relation que vos clients attendent de vous et de vous organiser en conséquence.

Les canaux de distribution

Dans le passé - et encore aujourd'hui dans certaines parties du monde—les agriculteurs et les artisans échangeaient des marchandises par voie fluviale ou au marché. C'est de cette manière qu'ils distribuaient ce qu'ils avaient à offrir. De la même manière, il va vous falloir trouver un système pour faire parvenir vos produits ou services aux clients. Un **canal de distribution** est ce qui permet de procurer vos produits ou services à vos clients.

Réfléchissons aux questions suivantes :

- Comment faites-vous parvenir vos produits à vos clients, et de quelle manière préfèrent-ils y accéder ?
- Si vous avez recours à plus d'un canal de distribution, fonctionnent-ils de concert ?
- Quels canaux sont les plus rentables ?

Admettons qu'un magasin de votre ville soit un canal de distribution pour plusieurs vendeurs de vêtements. Avoir un magasin leur coûterait peut-être trop cher. En vendant des produits par l'intermédiaire du magasin de quelqu'un d'autre, le fournisseur peut atteindre les clients de manière rentable.

Le moyen par lequel vous distribuez votre produit peut être un facteur décisif de croissance pour votre entreprise. Darril Saunders savait que sa marque de boisson au cacao Exotic Caribbean Mountain Pride n'atteindrait qu'un nombre limité de clients sur l'île de Trinidad si elle ne pouvait pas vendre ses bouteilles dans les supermarchés. Elle s'est donc efforcée de répondre aux exigences quant aux codes-barres, emballages et autres éléments, imposés par les chaînes de supermarchés à leurs fournisseurs.

Pour Darril Saunders, le supermarché est un « intermédiaire ». Elle n'aurait jamais pu atteindre à elle seule autant de clients sans ces magasins. Les supermarchés se trouvent « au milieu », entre Darril Saunders et ses clients. Mais ils doivent, eux aussi, réaliser des bénéfices. Darril Saunders doit tenir compte de cela dans le modèle de tarification de ses boissons au cacao.

Elle peut le faire de plusieurs manières :

- En augmentant son prix pour couvrir les frais que le supermarché lui facture ;
- En maintenant son prix au même niveau et en dégageant un bénéfice inférieur sur chaque article, dans l'espoir de réaliser un volume de ventes plus important.

L'entrepreneure qui vend des cartes de téléphone a compris comment ses clients

conseil pratique

Quand vous fixez le prix de votre produit, prenez en compte les considérations suivantes :

- Le coût de sa fabrication
- La qualité de la fabrication
- Son caractère pratique et son impact sur la qualité de vie des clients

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 24 5/15/19 11:59 AM

souhaitent acheter ses cartes. Elle décide de louer un petit kiosque dans le centre de sa ville, parce que c'est un endroit que ses clients potentiels fréquentent, et qu'il s'agit d'une zone où passent généralement beaucoup de piétons. Les clients apprécient de pouvoir compter sur sa présence au kiosque, et le fait qu'elle est prête à leur vendre des cartes quand ils en ont besoin.

Petit à petit, son commerce de cartes téléphoniques prend de l'ampleur, et l'entrepreneure envisage de l'étendre aux villes voisines. Dans chaque ville, elle recrute des femmes pour vendre les cartes. Chaque femme est payée en fonction de la quantité de cartes qu'elle vend. Le pourcentage correspondant est ce que l'on appelle la **commission**. Les femmes sont un canal de distribution. Les commissions qui leur sont versées doivent être prises en compte dans le calcul du prix de vente des cartes téléphoniques.

Et si un ami de notre entrepreneure proposait d'ouvrir un kiosque pour vendre les cartes dans une ville plus grande, avec plus de clients potentiels ? Il demande une commission plus importante que celle accordée aux femmes situées dans des villes plus petites. Est-ce une bonne idée ? Potentiellement oui, si l'ami est en mesure d'augmenter suffisamment les ventes pour justifier le pourcentage plus élevé qu'il prélèvera sur les bénéfices.

La distribution augmentera toujours les frais de votre entreprise. Vous allez donc devoir examiner de près ces coûts et les comparer à l'augmentation des revenus générés par un canal de distribution supplémentaire.

L'internet est un exemple de canal de distribution moderne, dont la portée, et donc l'importance pour les entreprises, ne fait que progresser. Dans de nombreux pays, on peut acheter des produits et services dans un magasin traditionnel ou les commander en ligne.

Mais tout comme pour les segments de clients, une entreprise peut avoir trop de canaux de distribution. Le nombre de clients est limité, et si vos différents canaux se font concurrence pour atteindre le même client, certains ne vont pas être rentables. Par ailleurs, chaque canal de distribution va accaparer une partie de votre temps et des ressources supplémentaires, de sorte que vous allez avoir moins de temps à consacrer à vos clients.

Le modèle de revenus

Un **modèle de revenus** est un cadre qui cerne les sources de revenus possibles, la valeur des produits ou des services à offrir, la manière de fixer le prix des produits ou des services et les types de consommateurs (segments de marché) qui vont acheter ces produits ou ces services. Par « revenus », on entend le plus souvent « ventes », et nous allons utiliser ces termes sans distinction.

Le modèle de revenus fait partie du modèle d'affaires d'une entreprise. La fixation du prix de vente se fait en fonction du modèle de revenus, mais elle dépend également de facteurs tels que la demande et le segment de clients. Le modèle de revenus est lié à la stratégie commerciale d'une entreprise, tandis que la fixation du prix est plutôt une tactique susceptible de changer fréquemment.

Concentrons-nous sur les questions suivantes à propos des revenus :

- Pour quoi les clients paient-ils ?
- Quelle est la capacité de paiement de mon client ?
- Combien d'argent dois-je investir dans mon produit ou mon service ?
- À quel prix dois-je vendre mon produit ou mon service ?

Expliquons le concept du modèle de revenus en prenant l'exemple de cet entrepreneur qui vend des articles en cuir. Il fabrique ces produits depuis plusieurs années, et son savoir-faire est réputé. Les gens savent que, lorsqu'ils achètent un de ses sacs ou portefeuilles, il durera longtemps. Il a fini par se rendre compte—pour répondre à la première question—que ses clients préfèrent payer plus pour avoir ses produits plutôt que ceux de ses concurrents parce qu'ils pensent que leur qualité est supérieure.

Votre entreprise ne peut pas répondre à toutes les exigences.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 25 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Au début, vous allez peut-être devoir prouver à vos partenaires que vous savez quoi faire pour réussir.

Comme de nombreux clients, les siens veulent avoir le sentiment de faire une bonne affaire. Beaucoup d'entre eux marchandent, ce qui est une coutume dans sa culture. Il a une idée précise du prix qu'il doit facturer pour ses produits. Si ses prix sont trop élevés, il risque de ne pas en vendre beaucoup. S'ils sont trop bas, il ne couvrira pas ses coûts de revient.

Pour se démarquer de ses concurrents, il décide de proposer une garantie à ses clients. Si, par exemple, les coutures de ses produits se déchirent au cours de la première année d'utilisation, il les réparera gratuitement. Il sait toutefois que, du fait de la bonne qualité de fabrication de ses produits, il y a peu de chances que ça arrive ; il prend donc peu de risques en incluant cette garantie au prix d'achat.

Les clients apprécient énormément qu'une garantie soit comprise dans le prix du produit parce que cela diminue pour eux le risque d'avoir des problèmes. Chez ses concurrents, personne n'offre de garantie parce que la qualité de leurs articles n'est pas aussi bonne que celle des siens et, pour eux, un avantage supplémentaire de ce type réduirait leurs bénéfices. Notre entrepreneur décide de facturer ses produits à des prix différents de ceux des autres producteurs dont les produits sont de qualité inférieure. Alors quel est le prix juste ?

Voici certains des principaux facteurs à prendre en compte quand on veut fixer correctement le prix d'un produit ou d'un service :

- La somme d'argent que vos clients peuvent dépenser ;.
- Le coût de fabrication d'un produit ou de la prestation d'un service ;
- Les prix fixés par les concurrents ;
- La perception qu'ont les clients du rapport qualité-prix d'un produit ou d'un service.

Sachant que son produit a une durée de vie quatre à cinq fois supérieure à celle des produits de ses concurrents, on pourrait penser qu'il doit faire payer quatre à cinq fois plus cher que le prix facturé par eux. Est-ce une bonne tactique ? Ça dépend. Compte tenu de ce qu'il sait du marché local et du calcul de ses frais, il peut faire le choix de facturer ses produits à un prix deux ou trois fois supérieur à celui de ses concurrents.

À ce prix, ses produits se vendent assez bien. Mais admettons que les commentaires des clients, et d'autres indications provenant du marché, le persuadent qu'à un prix légèrement inférieur, il vendra davantage de marchandises. Il compte sur le fait que les ventes supplémentaires compenseront largement les prix plus bas. C'est pour cela qu'on parle de « tactique », plutôt que de stratégie, au moment de fixer les prix : vous pouvez décider d'adapter vos prix à votre situation.

L'optique adoptée par l'entrepreneur pour fixer le prix d'un produit constitue son modèle de revenus. C'est quelque chose que vous devez déterminer pour votre entreprise. Une approche simpliste de la tarification consiste à calculer le coût de fabrication de votre produit et à y ajouter ensuite le bénéfice que vous prévoyez de dégager. Il vaudrait mieux faire preuve de plus de subtilité. Quand vous fixez vos prix, pensez à combien vos clients sont prêts à payer, aux produits concurrents et aux conditions du marché.

Les partenaires et fournisseurs clés

Tout au long de ce chapitre, nous avons défini méthodiquement les bases de votre modèle d'entreprise. Dans la section suivante, vous allez devoir réfléchir aux personnes et aux groupes avec lesquels il vous faudra travailler pour que votre entreprise fonctionne. Si vous n'avez pas beaucoup d'argent liquide, nouer des alliances commerciales avec des partenaires principaux peut être un bon moyen de faire grandir ou de diversifier vos activités commerciales.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 26 5/15/19 11:59 AM

Tout d'abord, posez-vous les questions suivantes :

- Qui seront vos principaux partenaires ?
- Qui seront vos principaux fournisseurs ?
- Quels sont les principaux articles ou services fournis par vos partenaires ?

Votre **partenaire clé** peut être un fournisseur, un distributeur, une société à laquelle vous vendez, ou une entreprise qui vend un produit ou un service complémentaire. Revenons à notre commerçante de cartes téléphoniques. Quelle que soit la compagnie de téléphone à laquelle elle achète les cartes qu'elle revend, cette société peut être l'un de ses principaux partenaires. Le partenaire du fabricant de maroquinerie peut être son fournisseur de cuir.

Ce n'est pas une obligation, mais les entrepreneurs et les fournisseurs peuvent devenir partenaires. Les deux groupes sont bien assortis si leur relation d'affaires repose sur une confiance mutuelle, une transparence et un partage des risques et des bénéfices, autant d'atouts qui leur donnent un avantage concurrentiel à tous les deux. Ces caractéristiques contribuent à former une excellente base pour une alliance commerciale.

D'autres entreprises ou personnes peuvent être considérées comme des partenaires essentiels si votre relation avec elles présente au moins l'une des caractéristiques suivantes :

- Vous assumez tous les réussites ou les échecs.
- Vous avez l'occasion de développer ensemble des produits et services.
- Vous avez une clientèle commune.
- Vous avez la possibilité de partager certains frais.

conseil pratique

Traitez vos fournisseurs clés avec honnêteté et dignité. En cas de désaccord, cherchez des solutions rapides et équitables.

Un revendeur ougandais d'équipements solaires tels que des lampes, des chargeurs de téléphones mobiles et des systèmes d'éclairage domestique conçus et commercialisés par d.light design. Deux diplômés de Stanford University, Sam Goldman et Ned Tozun, ont fondé cette société en 2007 pour fournir de l'électricité et des moyens de la financer aux usagers non connectés au réseau électrique.

conseil pratique

Pour déterminer vos activités principales, posez-vous la question suivante : « Qu'est-ce que je dois faire à tout prix pour satisfaire mes clients et conclure des ventes ? »

En 2014, le Canadien Jordan Whelan a lancé Framestr, une plateforme de commerce et de marketing en ligne, et Our Paper Life, une entreprise de design spécialisée dans les meubles et les présentoirs publicitaires en carton.

Souvenez-vous que les membres d'une alliance commerciale ne sont pas forcément tous sur un pied d'égalité. Si notre entrepreneure vend beaucoup de cartes téléphoniques, sa société et son fournisseur en bénéficieront tous les deux. Si ses ventes sont médiocres, elle pourrait devoir fermer boutique. Le fournisseur de cartes de téléphone, lui, va s'en sortir parce qu'il fournit des cartes à beaucoup d'autres commerçants. En tant que propriétaire d'une petite entreprise, notre entrepreneure a moins de marge de manœuvre.

Quand vous commencez votre entreprise, vous avez peu de pouvoir de négociation face à vos fournisseurs. Ce n'est que lorsque vous aurez démontré vos qualités de femme ou d'homme d'affaires, et que vous serez parvenu à développer votre entreprise, que vous serez en mesure de négocier des conditions plus favorables avec les fournisseurs.

Les termes des alliances commerciales avec les fournisseurs sont parfois posés sur le papier dans un contrat. Cela signifie que vous allez peut-être devoir signer des documents dans lesquels vous vous engagez à vendre une certaine quantité de produits ou à réaliser un certain volume de ventes. Il se peut également qu'on vous demande de ne pas vendre des biens produits par d'autres entreprises potentiellement concurrentes de votre fournisseur partenaire. Si vous ne vendez pas suffisamment de produits, ou si votre fournisseur découvre que vous vendez des produits concurrents, cela pourrait être considéré comme une violation du contrat, et celui-ci pourra être résilié.

Il existe aussi des alliances commerciales avec des fournisseurs qui sont moins formelles et juridiquement non contraignantes. L'autre partie et vous pouvez simplement décider qu'il est dans votre intérêt mutuel de travailler ensemble. Ces alliances peuvent être aussi productives que celles fondées sur des bases juridiques et il est beaucoup plus facile d'y mettre fin quand les choses ne fonctionnent pas bien pour l'une ou l'autre des parties.

Qui pourrait être l'un de vos **fournisseurs clés** ? Quelqu'un qui vous fournit des choses essentielles au fonctionnement de votre entreprise. Imaginons que vous ayez une boulangerie ; celui qui vous fournit de la farine, de la levure et d'autres ingrédients est un fournisseur essentiel, et les ingrédients sont des éléments essentiels. Sans ces fournitures, vous ne pouvez pas faire de pain.

Vous devez accorder une attention particulière aux relations essentielles, car votre entreprise en dépend. Mais tous les fournisseurs ne sont pas essentiels à votre entreprise. Par exemple, quelqu'un qui vous fournit des sacs en papier n'est pas essentiel, car vous pouvez très bien fabriquer et vendre du pain sans sac en papier.

Les ressources clés

Le plus important pour faire fonctionner votre entreprise, ce sont les **ressources clés**. Pour notre maroquinier, par exemple, il s'agit du cuir.

Une ressource essentielle est souvent un matériau dont vous avez besoin pour votre produit. Mais pas toujours. Pour notre entrepreneur qui vend des cartes de téléphone, la ressource essentielle n'est pas la carte elle-même, mais les minutes téléphoniques qu'elle contient. Dans le cas d'un professeur qui donne des cours particuliers, ses connaissances sont une ressource essentielle.

Pour être prêt à faire face à des interruptions d'approvisionnement en ressources essentielles, vous devez mettre sur pied un plan de secours. Si les véhicules de livraison tombent en panne ou que les intempéries rendent les routes impraticables, vous pouvez vous retrouver sans approvisionnement en ressources essentielles pendant des heures, des jours, voire des semaines.

Quand vous serez prêt à vous lancer, vous aurez peut-être besoin d'acheter des articles pour mettre en place votre entreprise. L'argent nécessaire pour que votre entreprise soit opérationnelle est souvent une ressource essentielle. Au début, il s'agit généralement d'une ressource en quantité limitée, à ne pas dépenser de façon irréfléchie. Vous devez établir des priorités pour vos dépenses et vous demander à chaque fois que vous envisagez de dépenser de l'argent si vous avez vraiment besoin de le faire à ce moment donné.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 29 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Si vous offrez une valeur particulière à vos clients, cela doit se traduire au niveau du prix de votre produit ou de votre service.

Une agricultrice du Rwanda procède au traitement de grains de café destinés à être vendus à une société américaine.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 30 5/15/19 11:59 AM

Les activités clés

Savoir que la responsabilité de votre réussite repose entièrement sur vos épaules peut être stressant. Mais cela peut aussi être grisant. Si vous travaillez à votre compte, vous allez parfois devoir faire des heures supplémentaires, renoncer à partir en vacances et avoir beaucoup de tâches accaparantes. Vous allez peut-être devoir passer des commandes, recouvrer des paiements et payer des factures, tout en restant au service de votre clientèle. Comment un entrepreneur peut-il déterminer les priorités dans cette liste de tâches à effectuer ? En identifiant les **activités clés** de son entreprise, c'est-à-dire les activités essentielles à la fabrication du produit ou à la prestation du service.

Les questions suivantes peuvent vous aider à cibler vos activités essentielles :

- Quelles sont les activités exigées par ma proposition de valeur ?
- Que dois-je faire pour maintenir mes canaux de distribution ?
- Quelles tâches doivent être réalisées pour attirer et fidéliser mes clients ?
- Que dois-je faire pour garantir des sources de revenus fiables ?

Dans une boulangerie, la cuisson du pain est une activité essentielle. Ce n'est pas le cas de l'étude de l'histoire de la fabrication du pain, même si cela peut s'avérer utile plus tard. Si votre entreprise dépend dans une large mesure de la publicité, cela peut être considéré comme une activité essentielle.

Généralement, si vous fabriquez et vendez des marchandises, leur production est une activité essentielle. De même, si vous fournissez un service, ce service est une activité essentielle. La recherche et le maintien d'un flux régulier de clients est une activité essentielle.

Savoir quelles sont vos activités essentielles peut vous aider à établir des priorités dans votre travail. Vous allez avoir envie parfois de vous consacrer à des tâches qui ne sont pas essentielles. Ne le faites que lorsque vos tâches principales sont achevées.

La structure des coûts

Notre dernier bloc modulaire traite de la **structure des coûts**, c'est-à-dire du coût de tous les éléments cruciaux, tels que le temps, les matériaux, le loyer, les salaires et la publicité qui servent à la production de votre produit ou de votre service. Ce bloc arrive en dernier parce qu'on doit tenir compte de tous les blocs précédents avant de décider de ce qu'il faut inclure dans la structure des coûts. Les questions suivantes peuvent vous aider à déterminer la structure des coûts de votre entreprise :

- Quels sont les coûts les plus importants pour votre entreprise ? Ce sont vos **coûts clés**.
- Quelles sont les ressources essentielles les plus onéreuses ?
- Quelles sont vos activités essentielles les plus coûteuses ?

Pour déterminer ces coûts principaux, réfléchissez à votre proposition de valeur, aux éléments qui donnent à votre produit ou à votre service sa valeur aux yeux des clients. Si vous fabriquez un produit, vos coûts principaux représentent l'ensemble des dépenses relatives à tous les matériaux et composants nécessaires pour le produire. Dans le cas des vendeurs de marchandises, le prix qu'ils paient pour ces produits est un coût principal. Notre vendeuse de cartes de téléphone sait qu'elle doit également louer son kiosque et payer des taxes professionnelles.

D'autres types de coûts sont également associés à une entreprise. Les **coûts d'exploitation**, par exemple, comprennent le loyer, les impôts et les salaires. Les coûts d'exploitation correspondent à tous ces frais que vous devez payer pour maintenir l'activité de votre entreprise. Certains coûts d'exploitation ne sont payés qu'une seule fois, par exemple les frais d'immatriculation d'une société. D'autres sont récurrents, comme le loyer et les factures d'eau, d'électricité, etc.

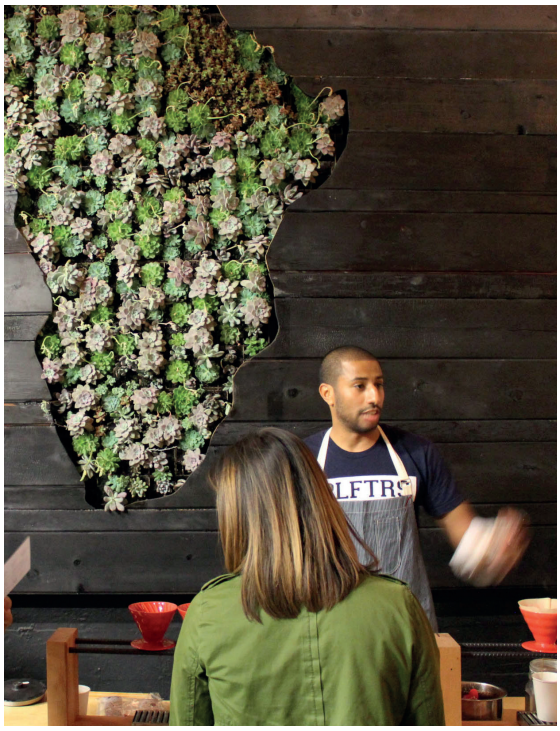
Avoir une compréhension parfaite de vos coûts est important pour réussir. Cela n'a pas à être compliqué. En fait, une structure des coûts simple va faciliter la gestion de votre entreprise et va

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 31 5/15/19 11:59 AM

« Je pense vraiment que le prochain Mickey naîtra en Chine où (...) 20 millions de bébés naissent chaque année. »

Poman Lo

Poman Lo est la fondatrice de Century Innovative Technology, une société de Hong Kong qui produit des jouets éducatifs, des dessins animés, des jeux et des vidéos musicales, destinés au marché chinois. Issue d'une famille d'entrepreneurs du secteur immobilier, elle a refusé de renoncer à son rêve : créer un homologue chinois de la Walt Disney Company.



« Je sais faire du café et je le fais bien. »

Keba Konte

Un café d'Oakland, en Californie, géré par Red Bay Coffee, une entreprise fondée par Keba Konte. Keba Konte, artiste et entrepreneur en série, est propriétaire de plusieurs cafés, d'un restaurant, d'une galerie et d'un jardin urbain.

conseil pratique

Concentrez-vous sur la fabrication d'un bon produit, offrez un service excellent et facturez le prix qui convient.

vous permettre de savoir plus facilement si vos affaires vont bien et si vous devez changer vos tactiques.

Les coûts sont divisés en deux catégories :

- Les coûts fixes sont ceux que vous devrez régler, que vous vendiez un seul article ou un millier. C'est le cas, par exemple, du loyer d'un magasin. Le loyer mensuel à payer pour un local vous coûtera la même somme d'argent, quel que soit le volume de vos ventes.
- Les coûts variables dépendent de la quantité de produits ou de services que vous vendez. Dans le magasin du maroquinier, le cuir est considéré comme un coût variable. S'il vend beaucoup d'articles, le fabricant dépensera plus en matières premières. S'il en vend moins, il dépensera moins en matières premières.

Peut-on faire payer un produit à un prix inférieur à son coût de revient ? Dans certains cas, oui. Certaines entreprises vendent parfois des produits à des prix inférieurs à leur coût de production, ou en faisant une marge de profit négligeable, pour essayer d'attirer des clients. Ce n'est toutefois pas recommandé quand on vient de lancer une entreprise. Concentrez-vous sur la fabrication d'un bon produit, offrez un service excellent et facturez le prix qui convient.

Parlez, écoutez et construisez

Dans ce chapitre, nous allons couvrir tous les blocs essentiels du modèle d'affaires. Vous savez maintenant que vous pouvez construire une base solide pour votre modèle d'affaires en mettant à profit les commentaires de vos clients potentiels. (Votre **plan d'affaires**, dont nous allons parler au chapitre 6, sera fondé sur votre modèle d'affaires.) En étant à l'écoute des besoins exprimés par vos clients, et en étant prêt à faire des changements, vous allez augmenter vos chances de réussite.

La banque mobile

Les services bancaires mobiles connaissent un succès croissant à travers le monde. Dans les endroits où les services bancaires sont chers, ou là où les agences bancaires sont difficiles d'accès, les applis mobiles qui facilitent le flux des paiements entre deux personnes par l'intermédiaire de réseaux mobiles sont particulièrement importantes. Ce service permet aux utilisateurs, en contrepartie d'une somme modeste, d'effectuer des dépôts sur un compte mémorisé sur leur téléphone portable, d'envoyer de l'argent par SMS sécurisés par des codes PIN à d'autres utilisateurs, dont des vendeurs de biens et de services, et d'obtenir de l'argent liquide à partir de dépôts virtuels. La banque mobile réduit considérablement le coût des transferts d'argent et permet d'élargir la clientèle potentielle des jeunes entreprises. Elle joue un rôle essentiel en Afrique, où les insuffisances des infrastructures imposent des limitations considérables. Étant donné que le secteur de la banque mobile reste largement non réglementé, certaines applis bancaires sont plus ou moins bien sécurisées.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 33 5/15/19 11:59 AM

« La vie est beaucoup plus facile maintenant. » Avec plus de touristes et plus d'activité, « j'ai retrouvé ma joie de vivre ».

ERWAN & ICHSAN JAMALUDDIN
ont établi une entreprise de location et de réparation de planches de surf sur une plage après avoir perdu leur famille dans le tsunami de 2004.
Aceh (Indonésie)

3 Vous êtes propriétaire, manager et directeur d'une entreprise

De nombreux entrepreneurs se concentrent sur le lancement de leur entreprise et passent peu de temps à réfléchir à ce qui se passera après cela. Mais pour réussir, il est essentiel de penser à la façon dont votre entreprise va fonctionner au quotidien. Une fois que votre entreprise est lancée, elle doit être dirigée, et bien l'être. Cela exige des compétences légèrement différentes de celles que vous avez acquises jusqu'ici. Développer ces compétences sera utile, à vous ainsi qu'à votre entreprise.

Après avoir lancé votre activité, il va peut-être falloir embaucher du personnel. Vous allez peut-être devoir acquérir plus de marchandises ainsi que davantage d'espace pour les entreposer. Et, bien évidemment, tout cela aura un coût. C'est à cette étape, après le démarrage de votre entreprise, que vous pouvez devenir à la fois innovateur et chef d'entreprise.

Pour cela, nous allons nous concentrer dans ce chapitre sur cinq domaines particuliers :

- La planification
- L'organisation
- La direction
- Le recrutement
- Le contrôle

La planification—Elle ne s'arrête jamais !

Quand vous avez eu l'idée de créer une entreprise, vous aviez probablement une image précise de ce qu'elle deviendrait un jour. Avec un peu de chance, cette vision, ou cette aspiration, était grande, et ici, le mot « grande » peut vouloir dire tout ce que vous voulez. Mais la trajectoire entre une vision et une véritable entreprise évolue rarement en ligne droite. Vous allez faire face à des défis qui vont vous obliger à modifier vos plans. Par exemple, vous allez peut-être améliorer la proposition de valeur de l'entreprise ou profiter d'une évolution technologique. C'est votre capacité à vous adapter sans perdre de vue votre vision de départ qui va vous donner des chances supplémentaires de réussir et qui va vous permettre de vous en sortir dans les moments difficiles.

Voici quelques exemples de visions d'entreprises :

- *Je veux aider tous les habitants de mon village à communiquer avec leurs proches.* Cela pourrait être la vision de notre entrepreneure qui vend des cartes de téléphone.
- *Mon entreprise facilitera la vie des gens.* Cela pourrait être la vision de notre fabricant de maroquinerie.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 35 5/15/19 11:59 AM

- *Notre magasin contribuera à la santé et au bonheur des habitants du quartier.* Cette vision pourrait conduire au lancement d'une nouvelle boulangerie ou d'un service qui fournit de l'eau propre.

L'enseignante américaine Toni Maraviglia avait pour vision de créer un système de tuteurs virtuels, qui formeraient et guideraient les élèves situés dans des zones reculées ou isolées du Kenya. Son partenaire, le technologue kenyan Kago Kagichiri, l'a aidée à transformer cette vision en une entreprise, Eneza Education, qui propose un contenu éducatif interactif sur des plateformes de téléphonie mobile.

Est-ce que vous voyez que ces visions communiquent l'idée générale d'un objectif ciblé par un entrepreneur, mais ne donnent pas de détails sur le type de produits ou de services ? C'est parce que d'une vision peuvent découler des produits ou des services différents suivant la trajectoire empruntée par l'entrepreneur. Cette trajectoire, ou stratégie, devra peut-être changer au fil du temps. Réfléchissez-y en ces termes : un bateau quitte un village pour rejoindre un autre village. En chemin, une pluie torrentielle le ralentit. Il lui faut peut-être contourner des rochers ou des eaux peu profondes. La vision d'arriver à l'autre village ne change pas, mais il faut éventuellement suivre différentes stratégies de navigation pour y arriver. Il en va de même pour votre entreprise.

Vous allez peut-être devoir utiliser une voile ou des rames pour faire avancer votre bateau. Les plans ou procédures qui étayent votre stratégie de « navigation » sont ce que l'on appelle des « tactiques ». Vous devez réfléchir aux stratégies et aux tactiques à mettre en œuvre pour votre entreprise.

Voici quelques exemples de stratégies :

- Ajouter un autre moyen de vendre vos produits (ou un canal de distribution, comme décrit au chapitre 2) ;
- Ajouter une autre source de revenus, comme un service de blanchisserie dans la boutique d'un tailleur, ou de livraison de pain dans une boulangerie ;
- Passer à une technologie nouvelle, plus efficace, pour fabriquer un produit ou fournir un service ;
- Vendre des produits connexes qui mettent en valeur votre produit le plus rentable. Ça peut être, par exemple, des accessoires de téléphone dans un magasin de téléphonie mobile, ou des piles de montres dans une bijouterie.

Voici quelques exemples de tactiques :

- Offrir une réduction de prix les jours où les ventes tournent au ralenti.
- Acheter des marchandises quand les prix du fournisseur baissent.
- Offrir un rabais si un client achète un article supplémentaire.
- Négocier un rabais plus important auprès d'un fournisseur si vous signez un contrat à long terme.

Votre vision doit rester relativement constante. La modifier constamment serait une source de confusion. Mais les tactiques, elles, peuvent changer plus fréquemment, en réponse aux évolutions du marché. Pensez aux tactiques comme à des outils manuels. Quand vous construisez une maison, vous ne pouvez pas utiliser une scie pour tout faire. Vous allez avoir besoin d'un marteau, de clous et d'autre matériel à mesure que la maison prend forme. De la même manière, au fur et à mesure que votre entreprise prend forme, vous allez devoir utiliser différentes tactiques pour la développer et assurer sa rentabilité. Les tactiques doivent toujours découler de votre vision et servir votre objectif commercial. Si vous vous demandez s'il convient ou non d'employer une certaine tactique, posez-vous la question suivante : « Est-ce que, grâce à cela, mon entreprise va se rapprocher de son objectif ? »

Sean Leow avait imaginé une communauté en ligne d'artistes et de musiciens alternatifs chinois. Il a lancé Neocha pour les promouvoir et les mettre en relation. Mais lorsque les revenus des publicités et des paiements mobiles ne se sont pas matérialisés, il a demandé à une relation, Adam Schokora,

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 36 5/15/19 11:59 AM

de l'aider à recentrer ses activités sur la production de contenu, les études de marché et l'organisation d'événements, modifiant ainsi sa stratégie d'origine.

L'organisation – Petites dépenses, grandes économies

La plupart des entrepreneurs lancent leurs entreprises dans le but de faire du profit. Ce sont des entreprises dites « **à but lucratif** ». D'autres créent des entreprises afin de promouvoir des objectifs sociaux, écologiques ou autres, au lieu de chercher à faire du profit. On parle alors d'entreprises « **à but non lucratif** ». Ce guide s'intéresse plus particulièrement aux entreprises à but lucratif. Du point de vue organisationnel, la plupart des petites entreprises commencent tout comme les entreprises le font depuis des milliers d'années : en tant qu'**entreprises individuelles**. L'entreprise individuelle est la propriété d'une seule personne. Cette personne conserve ainsi tous les bénéfices, mais elle est également responsable de tous les **éléments de passif**. Il s'agit de l'une des formes d'entreprise les plus populaires parce que c'est la plus simple.

La **société en nom collectif** est une autre forme d'organisation d'entreprise. Ce type d'entreprise se compose d'au moins deux personnes qui se partagent la propriété de la société. Chaque associé fournit des ressources sous forme d'argent, de biens de propriété, ou de main-d'œuvre, à l'ensemble ou à certaines parties de l'entreprise. En contrepartie, chaque associé reçoit sa part des bénéfices et est responsable de sa part des pertes. Admettons, par exemple, que deux personnes lancent une entreprise et se partagent la propriété

Votre vision pour l'entreprise ne doit pas trop varier. La changer constamment pourrait créer la confusion.

Beaucoup de questions doivent être abordées quand on lance une entreprise. C'est précisément ce que font les fondateurs et les employés de Dable, une plateforme de contenu en ligne, sur le campus de Google à Séoul, en Corée du Sud.

de la société en deux parts équivalentes. Doivent-ils nécessairement faire un partage à 50/50 ? Non, la répartition peut se décider d'un commun accord en fonction des contributions de chacun.

Dans le cadre d'une **société à responsabilité limitée**, une personne joue le rôle d'associé « en nom collectif » et prend toutes les décisions quotidiennes, notamment celles relatives aux fournisseurs et au recrutement du personnel. Les autres associés, « à responsabilité limitée », ne sont généralement pas impliqués dans les opérations quotidiennes. D'une manière générale, le risque assumé par tous les associés se limite à leur investissement dans l'entreprise.

Certains entrepreneurs s'allient en **coopérative** pour répartir les risques plus largement. Ce type d'organisation est détenu et géré conjointement par ses membres, qui se répartissent les bénéfices et assument collectivement les pertes. Une coopérative permet à ses membres de bénéficier d'un pouvoir d'achat et de négociation commerciale supérieur à celui des propriétaires d'entreprises individuelles qui disposent de ressources limitées.

La société constituée par **offre au public** est encore une autre forme d'organisation commerciale. Il s'agit d'une société qui émet des actions pour qu'elles soient échangées librement sur le marché boursier. Nous ne parlerons pas de ce type de structure juridique, car il est le plus souvent adopté par de grandes entreprises à forte croissance.

Vous allez certainement commencer par lancer une entreprise individuelle, une société en nom collectif ou une coopérative. Les règles d'établissement d'une entreprise varient selon les pays. Vous devez vous renseigner sur les règles en vigueur dans votre pays pour immatriculer votre entreprise, enregistrer sa raison sociale et obtenir tous les permis et licences nécessaires. Par exemple, si vous vendez de la nourriture ou des boissons, un code sanitaire ou certaines exigences sanitaires peuvent s'appliquer à votre entreprise.

Il vous sera plus facile d'éviter des conflits potentiellement coûteux avec les autorités si vous vous tenez au fait des réglementations qui affectent votre entreprise.

Faire des affaires comme il se doit

Si vous habitez dans un pays émergent, vous allez contribuer à son développement économique. Mais ses lois et réglementations ne reflètent pas forcément cet état de fait. Ainsi, y faire immatriculer une entreprise peut ne pas être simple, et obtenir les permis et certificats requis, encore moins, à cause de la bureaucratie, voire de la corruption.

Même si vous avez hâte que votre entreprise soit opérationnelle, résistez à la tentation de recourir à des pots-de-vin pour accélérer les formalités administratives. Vous devez conduire vos activités de manière juste et honnête. À long terme, l'intégrité de l'entreprise va consolider votre réputation, ce qui finira par payer parce que les clients sont attirés par les entreprises de bonne réputation.

Si vous êtes victime de corruption, recherchez — sans vous mettre en danger — d'autres personnes affectées par le même genre de problème et parlez de ce qui vous arrive. L'union fait la force, et vous vous sentirez moins seul. Si vous pensez que les autorités compétentes vont vous soutenir, surtout si vous êtes victime d'extorsion, de vol ou de fraude, signalez le problème. C'est une façon de mettre les fautifs en garde en leur montrant que vous savez ce qu'ils ont fait.

En règle générale, quand on lance une entreprise, il est préférable d'agir vite. Ce n'est pas le cas, cependant, si cela nuit à la qualité, la sécurité ou l'intégrité d'un produit, d'un service ou de votre entreprise. N'oubliez pas que votre produit et la réputation de votre entreprise vont de pair. Par exemple, résistez à la tentation d'utiliser des matériaux de qualité inférieure pour faire des économies. Les clients insatisfaits pourraient faire part à de potentiels clients des ennuis qu'ils ont eus avec votre produit : les ventes perdues pourraient vous coûter plus cher que les économies réalisées sur les matériaux.

Diriger – Vous en êtes tout à fait capable !

On tombe facilement dans le piège qui consiste à penser qu'on peut gérer tout soi-même. Cela peut être le cas au début et si votre entreprise est vraiment petite. Mais quand votre entreprise commence à se développer, vous devez reconnaître qu'à un moment donné, vous n'allez pas pouvoir gérer tout

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 38 5/15/19 11:59 AM

vous-même, et que vous allez avoir besoin d'aide. Les employés sont capables de fabriquer des produits, de vendre directement aux clients, de gérer l'inventaire ou d'effectuer d'autres tâches.

En embauchant du personnel, vous devenez patron, et la gestion des employés fait appel à un ensemble de compétences particulières.

Un bon dirigeant connaît et accepte ses lacunes et ses limites, et apprend à dépendre des autres. S'ils voient que vous n'hésitez pas à vous reposer sur les connaissances et les compétences des autres, vos employés vont être encouragés à poser des questions, à faire des suggestions et à assumer des responsabilités supplémentaires, ce qui va contribuer à la réussite de votre entreprise.

Acquérir les qualités d'un bon dirigeant est souvent ce qui est le plus difficile pour un entrepreneur. Plus que les finances, les relations clients ou la fabrication des produits, l'idée de diriger peut paraître intimidante. C'est particulièrement le cas si votre entreprise est une pionnière dans le monde des affaires.

Pour être un bon chef, vous devez comprendre à la fois les entreprises et les gens. La plupart de ceux qui viennent travailler pour vous veulent faire du bon travail et être reconnus quand ils font quelque chose de bien. Ceci dit, les employés ont aussi des sentiments et des attitudes que vous devez prendre en compte lorsque vous les dirigez. Certaines personnes comprennent facilement ce qui motive les gens. Pour d'autres, c'est quelque chose qui s'acquiert avec l'expérience. Quoi qu'il en soit, on peut apprendre à être un bon chef. Pensez aux dirigeants que vous admirez. Pourquoi sont-ils de bons chefs ?

Que vous embauchiez ou non du personnel, vous allez être aux commandes de votre entreprise. Les autres vont vous observer et vous juger pour voir si vous êtes à la hauteur. Voulez-vous être perçu comme quelqu'un qui sait prendre des initiatives et inspirer les autres, ou comme quelqu'un qui a du mal à prendre des décisions et qui s'intéresse peu à ses employés ?

De nombreux livres ont été écrits sur la façon de devenir un chef de file exemplaire. Vous pouvez en lire, mais si vous n'avez pas le temps, ou si ces livres ne sont pas à votre disposition, sachez que les grands chefs d'entreprise ont les traits suivants en commun :

- Ils font preuve d'intégrité.
- Ils sont fidèles à leur vision.
- Ils sont ouverts aux critiques.
- Ils traitent leurs clients comme ils traiteraient des membres de leur famille ou leurs amis.
- Ils gèrent leurs activités d'une manière qui inspire les autres.
- Ils attendent beaucoup de leurs employés, mais savent reconnaître leurs mérites lorsqu'ils font du bon travail.

Si vous respectez ces principes, les gens vont vouloir travailler pour vous.

C'est sans doute vers la famille qu'on peut se tourner en premier lieu, et le plus facilement, quand on a besoin d'aide dans l'entreprise. Pour de nombreuses raisons, les membres de la famille peuvent être d'excellents employés. Mais il n'existe aucune garantie qu'un arrangement de ce type fonctionne. Par exemple, réfléchissez à la façon dont vous allez gérer les situations suivantes :

- Les retards ou absences d'employés qui font partie de votre famille.
- La rémunération et les promotions. Les membres de votre famille vont-ils bénéficier d'un traitement de faveur par rapport à d'autres employés méritants ?
- Le développement professionnel des employés. Les membres de votre famille vont-ils accepter que vous les formiez ou que vous leur fassiez des compliments ?
- L'acceptation. Les membres de votre famille vont-ils vous accepter en tant que patron ?

Vous pouvez décider de ne pas mélanger affaires et famille. Dans ce cas, vous devez embaucher des personnes extérieures qui possèdent les qualités dont votre entreprise a besoin. Personne ne sait mieux que vous ce dont votre entreprise a besoin et ce que vos clients attendent. Réfléchissez soigneusement à ces besoins et engagez des personnes qui semblent capables d'y répondre. Envisagez de soumettre toutes les nouvelles recrues à une période d'essai de 30 ou 60 jours. Donnez-leur des tâches claires

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 39 5/15/19 11:59 AM

et observez comment elles s'en tirent pendant la période d'essai. Aidez-les si elles commettent des erreurs, surtout au début. Cependant, si après un laps de temps raisonnable, elles ne produisent pas les résultats escomptés, vous allez devoir les renvoyer.

En tant que dirigeant, vous devez acquérir une solide connaissance des qualifications de vos employés. Que vous en ayez un seul ou 20, chaque employé apporte à l'entreprise des compétences, des attentes, une attitude et des idées différentes. Votre travail, en tant que dirigeant et manager, consiste à découvrir comment faire en sorte que vos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes, tout en décourageant les attitudes et les comportements négatifs. Il faut du temps pour acquérir ces compétences, mais cela en vaut vraiment la peine.

Embaucher du personnel — équilibrer les ventes et les dépenses

Les employés vont être l'épine dorsale et, peut-être, le « visage » de votre entreprise, s'ils traitent directement avec les clients ou les fournisseurs. Les employés que vous embauchez peuvent vous aider à faire grandir votre entreprise, ou bien vous ralentir. Si vous embauchez des gens de manière précipitée parce que vous en avez besoin rapidement, vous pouvez vous retrouver avec des employés qui nuisent à votre entreprise au lieu d'y contribuer. Par exemple, une mauvaise recrue peut servir les clients si mal qu'ils peuvent décider de ne pas revenir.

Embaucher un employé coûte de l'argent, donc vous devez réfléchir à ce qui est le plus logique pour vos affaires : vendre suffisamment pour couvrir le coût d'une nouvelle embauche, ou recruter quelqu'un pour vendre davantage. C'est à vous d'acquérir l'intuition pour savoir quel est le bon moment pour embaucher. Voici des signes qui indiquent qu'une société doit embaucher :

- Des ventes sont ratées parce que l'entrepreneur n'arrive pas à répondre à la demande croissante des clients.
- Le niveau de satisfaction des clients chute.
- Un plan d'expansion des activités est en développement.
- Une opportunité de devancer la concurrence surgit.
- Le propriétaire n'a plus la force de tout faire tout seul.
- Des tâches importantes pour l'entreprise ne sont pas effectuées.

Vous allez peut-être devoir travailler avec des spécialistes extérieurs, comme un comptable ou un juriste. Considérez ces experts comme des employés temporaires. Vous allez les payer pour le travail effectué selon les besoins, mais ils ne vont pas recevoir de salaire régulier, sauf si cela s'avère nécessaire. Vous allez peut-être même pouvoir troquer quelque chose en échange de leur aide.

Peut-on envisager d'embaucher quelqu'un quand les ventes ne justifient pas le salaire d'un employé supplémentaire ? Oui — dans certaines circonstances. Les propriétaires d'entreprise doivent parfois stimuler la demande de leur produit ou de leur service avant d'enregistrer des ventes significatives. Il faut pour cela investir du temps et de l'énergie pour convaincre les gens qu'ils ont besoin de ce produit ou de ce service. Dans ce cas, les entrepreneurs doivent couvrir les dépenses correspondantes pendant un certain temps avant de commencer à percevoir des revenus. Nous expliquerons dans le prochain chapitre comment y parvenir en mobilisant des investissements extérieurs. Mais pour l'instant, la règle générale est la suivante : un nouvel employé doit générer suffisamment de nouvelles ventes pour couvrir son salaire et augmenter les bénéfices de votre entreprise.

Des petits riens capables de déterminer les profits…ou les pertes

Ceci nous amène au flux de trésorerie. L'argent d'une vente est injecté dans une entreprise. C'est ce qu'on appelle le flux de trésorerie, et vous devez y prêter une attention particulière quand vous gérez une entreprise. Le flux de trésorerie est le nerf vital de toute entreprise, quelle que soit sa taille.

Une vente effectuée aujourd'hui permet la réalisation d'une vente demain et après-demain. Dans l'idéal, elle vous permet de payer votre loyer, les fournisseurs et les employés, et de fabriquer des produits supplémentaires à vendre

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 40 5/15/19 11:59 AM

« Tout le monde semble satisfait de ce qu'il a... Personne ne veut prendre le risque de s'échapper. Moi, j'ai toujours voulu m'envoler. »

Siddhant Kumar

Siddhant Kumar a surmonté la discrimination de sa caste pour lancer FunRally Games en 2012 à Delhi, en Inde. La société produit des jeux de société.

« Nous n'avons pas lancé une entreprise avec une mission, nous avions une mission qui s'est transformée en entreprise. »

Blake Mycoskie

Blake Mycoskie, fondateur de TOMS, une entreprise américaine de chaussures et de lunettes. Pour chaque paire de chaussures vendue, son entreprise donne une paire de chaussures neuves à un enfant défavorisé.

conseil pratique

Décomposez les objectifs de votre entreprise en petits jalons mesurables.

conseil pratique

Être à l'écoute de vos clients, de vos employés et de vos principaux alliés est une part essentielle de votre travail.

à d'autres clients. Un ralentissement du flux de trésorerie n'est pas nécessairement une catastrophe. Dans une entreprise qui vend plus de produits ou de services pendant une saison particulière, une chute des revenus en hiver, par exemple, peut être acceptable. Mais dans une entreprise qui fonctionne toute l'année, des sorties de fonds supérieures aux rentrées de fonds sur une période prolongée, ou d'autres difficultés de flux de trésorerie, peuvent être révélatrices de problèmes plus profonds et présenter des risques pour l'entreprise.

Admettons que certains professionnels, clients de notre vendeuse de cartes téléphoniques, lui demandent de leur vendre des cartes « à crédit », en promettant de la payer une fois que leurs entreprises auront fait des bénéfices. Dans ce cas, elle ne peut pas encaisser les sommes dues au moment de la vente et doit attendre avant d'être payée. Cet arrangement la rend dépendante de la réussite commerciale de ses clients. Comme elle dispose dans l'immédiat de moins d'argent issu de la vente de ses cartes, elle va devoir puiser dans ses économies, si elle en a, pour maintenir à flot son flux de trésorerie. Si, en fin de compte, elle n'est pas en mesure de toucher l'argent que lui doivent ses clients, son entreprise risque d'être en difficulté.

Soyez prudent lorsque vous accordez des crédits à des acheteurs, si vous envisagez de le faire. Ça peut être une bonne stratégie si elle est utilisée judicieusement et au moment opportun. Le lancement de votre entreprise n'est pas un moment opportun.

Imaginez que votre flux de trésorerie est un grand fleuve retenu par un barrage. Vous contrôlez ce bassin de retenue (vos recettes). Vous savez que vous devez permettre à l'eau de circuler pour que le fleuve en aval ne soit pas asséché (vous payez les fournisseurs, les employés, etc.). Mais vous ne devez pas libérer trop d'eau trop rapidement parce que vous risquez de vider votre lac de retenue (vos économies en espèces) trop rapidement. Il n'est pas non plus souhaitable de libérer trop peu d'eau, ou rien ne survivra en aval (les fournisseurs pourraient déposer leur bilan, des employés risquent de démissionner). Il faut que vous conserviez vos liquidités le plus longtemps possible, mais n'oubliez pas que les autres—les partenaires essentiels, les fournisseurs et les employés dépendent peut-être de vos paiements ponctuels, tout comme vous dépendez du respect par vos clients des délais de paiement.

Réfléchissez maintenant à la façon de gérer le budget d'un ménage. Admettons que les membres de votre famille soient économes et qu'ils vous donnent une petite somme d'argent issue de leurs économies. Cela constitue votre **trésorerie de départ**. Si vous avez un emploi, votre salaire génère vos **rentrées de fonds**. L'argent dont vous vous servez pour régler vos factures et acheter des provisions correspond aux **sorties de fonds**. La somme qui vous reste est le **flux net de trésorerie**.

Récapitulons ces termes dans le contexte de votre entreprise :

- **Trésorerie de départ :** la somme d'argent que vous avez sous la main pour investir dans votre entreprise.
- **Rentrée de fonds :** l'argent tiré des ventes qui rentre dans la caisse.
- **Sortie de fonds :** l'argent déboursé pour payer les fournisseurs et les employés, rembourser les prêts, régler le loyer, etc.
- **Flux net de trésorerie :** la différence entre les rentrées de fonds et les sorties de fonds.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 42 5/15/19 11:59 AM

Vous voulez que le flux de trésorerie de votre entreprise soit positif. S'il est négatif, cela veut dire que vous devez de l'argent à quelqu'un—des employés, des fournisseurs ou des partenaires. C'est un cas qui peut se produire, mais mieux vaut éviter de se mettre dans cette situation, en particulier sur une période prolongée. C'est pour cela qu'il est important de maîtriser les dépenses, surtout au début.

Réfléchissez bien aux frais d'exploitation de votre entreprise, par exemple :

- les matières premières ;
- l'outillage et l'équipement ;
- le transport ;
- la fabrication ;
- l'espace de travail.

Toutes ces dépenses sont-elles vraiment nécessaires ? Par exemple, au lieu d'acheter des machines coûteuses pour fabriquer vos produits, vous auriez peut-être intérêt à faire appel à un producteur spécialisé qui pourrait les confectionner pour vous. Jonathan Shriftman et Jacob Medwell ont trouvé un fabricant bon marché en Chine lorsqu'ils ont lancé Solé Bicycles en 2009 pour vendre des vélos à pignon fixe.

Les biens ou équipements à usage exclusivement ou principalement commercial constituent ce qu'on appelle des **actifs commerciaux**. Un plus pour vous, parce qu'ils vous permettent de fabriquer votre produit ou de fournir votre service et qu'ils peuvent servir de caution. Mais vous aurez peut-être à faire un emprunt pour les acheter. L'autre solution, c'est de les louer : vous disposerez ainsi de machines, outils, véhicules ou bureaux

conseil pratique

Réfléchissez à deux fois avant de dépenser votre argent. Vos dépenses doivent être justifiées par les besoins essentiels de votre entreprise.

Dans cet appareil baptisé « The Hive » (la ruche), les clients peuvent élever chez eux des vers de farine, qui passent pour être un mets délicat dans certains pays. C'est l'idée de Katharina Unger, à gauche, et de Julia Kaisinger, qui l'ont créé pour leur start-up Livin Farms, dans un accélérateur d'entreprises installé en Chine.

dont l'achat n'est pas forcément à la portée de votre bourse.

Notre maroquinier a acheté des outils pour lancer son entreprise. Ce sont des actifs qui font maintenant partie du patrimoine de son entreprise. Comme sa trésorerie de départ était limitée, il a emprunté de l'argent à son père en lui promettant de le rembourser en l'espace de deux ans. Il vend régulièrement ses produits, ce qui lui permet de faire de modestes paiements mensuels. L'emprunt est considéré comme un élément de passif. Dans le prochain chapitre, nous discuterons d'autres façons de lever des fonds.

Au départ, il faut dépenser au compte-gouttes pour couvrir les besoins essentiels de l'entreprise. Essayez de réaliser suffisamment de ventes pour rembourser les prêts et payer le loyer et les fournitures.

L'entrepreneure qui vend des cartes de téléphone, dont on a parlé précédemment, a suffisamment d'expérience pour anticiper le niveau des ventes. Elle achète assez de cartes pour avoir ce qu'il lui faut sous la main, mais résiste aux pressions d'un de ses fournisseurs principaux qui voudrait lui en vendre plus. Si elle achète plus qu'elle ne peut vendre, elle immobilise trop d'argent dans ses stocks. Le fabricant de maroquinerie, lui, a suffisamment de liquidités pour stocker des cuirs lorsque les prix baissent. En augmentant ses stocks, il fait des économies. Ces deux entrepreneurs maîtrisent bien leurs dépenses.

Le projet d'entreprise le plus brillant est voué à l'échec si les factures ne sont pas payées. Sean Leow n'a pas bien réfléchi aux coûts quand il a organisé une fête extravagante de l'art et de la musique à Shanghaï pour lancer sa société Neocha. Plus tard, pour survivre, il a dû réduire les effectifs, déplacer le bureau de la société dans un espace plus petit et passer à un service d'hébergement Web moins coûteux.

> Quand vous vous lancez, exigez d'être payé au moment de la transaction.

Diriger son entreprise comme un chef

Vous avez développé votre modèle d'affaires et mis votre entreprise sur les rails. Maintenant, il faut gérer un grand nombre de questions opérationnelles. Vous devez concilier l'enthousiasme des premiers temps avec les activités quotidiennes de l'entreprise : gestion, ventes, paiement des factures, rapports avec les clients et les employés, tenue des comptes et négociations avec les fournisseurs.

En vertu du fait que vous êtes un nouveau chef d'entreprise, votre entourage, et en particulier vos employés, verront sans doute en vous un leader : c'est la leçon de ce chapitre. La réussite de votre entreprise pourrait bien dépendre dans une grande mesure de votre capacité à leur transmettre votre enthousiasme et à les inciter à se donner à fond pour contribuer au succès de votre affaire.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 44 5/15/19 11:59 AM

conseil pratique

Un vrai leader reconnaît ses défauts et ses lacunes, et apprend à compter sur les autres.

En haut : Bowei Gai, un chef d'entreprise de la Silicon Valley, a voyagé dans le monde entier en 2013 pour établir un rapport sur les communautés de start-up. En bas : Abhinav Sureka de Mumbai, en Inde, est diplômé du Babson College, établissement du Massachusetts spécialisé dans la formation à l'entrepreneuriat. Environ 2 000 autres écoles d'enseignement supérieur aux États-Unis proposent des cours dans le domaine de la création d'entreprises.

« Ne croyez pas que le succès arrive du jour au lendemain. Si vous vous attardez un peu sur la question, vous vous apercevrez que les gens ont travaillé très dur. »

BEL PESCE
Entrepreneure en série et auteure. Sa dernière création : FazINOVA, qui aide les étudiants à acquérir des compétences utiles dans l'entrepreneuriat.
São Paulo, (Brésil)

4 Votre clientèle

La séduire, la fidéliser et l'élargir

Vous pensez peut-être que vous n'aurez pas de mal à trouver des clients si vous offrez un produit ou un service de qualité. Mais ce n'est pas toujours le cas. Et même si vous attirez des clients, comment allez-vous les fidéliser ?

Dans ce chapitre, vous apprendrez à identifier les prospects, à les convaincre d'acheter votre produit ou votre service, et à faire d'eux des clients à long terme. Nous verrons aussi comment la faculté de s'adapter au changement et de tirer parti de ses erreurs est une qualité indispensable à votre réussite.

Séduire le client

Les clients peuvent être faciles à comprendre—ou impénétrables. Pourquoi préfèrent-ils un produit ou un service à un autre ? Mettez-vous à leur place pour répondre à ces questions. Plus vous vous glissez dans leur peau, plus vous avez de chances de trouver la bonne réponse.

« Mais ils ne sont pas comme moi ? », vous étonnez-vous. Pas forcément. Et ils ne se ressemblent pas entre eux non plus. Chacun a ses préférences et ses goûts, ses besoins et ses désirs. Comment pouvez-vous satisfaire un groupe de personnes aussi diversifié ? C'est impossible. Vous devez vous concentrer sur les clients qui pourraient acheter vos produits ou vos services. Apprenez à connaître ceux qui se cachent derrière les prospects et à cerner leurs caractéristiques. Voici quelques questions que vous pourriez vous poser :

- Est-ce que la plupart de mes clients sont des hommes ou des femmes ?
- En général, quel âge ont-ils ? Que font-ils dans la vie ? Où habitent-ils ? Comment occupent-ils leurs loisirs ?
- Quelles modalités d'achat préfèrent-ils ? Que pensent-ils des produits ou des services de mes concurrents ?
- Combien seraient-ils prêts à dépenser pour des produits ou des services comme les miens ?

La transformation d'un prospect en un client qui achète votre produit ou votre service intervient en plusieurs étapes. (Voir l'infographie à la page 53.) Un blocage peut se produire à trois niveaux : le client potentiel ne sait pas forcément que votre produit existe (phase de la sensibilisation) ; il peut être au courant, mais ça ne l'intéresse pas (phase de l'intérêt) ; il peut trouver votre produit intéressant, mais pas au point de se laisser convaincre de l'acheter (phase de la persuasion).

Commençons par la phase de la sensibilisation : comment allez-vous faire savoir que

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 47 5/15/19 12:00 PM

votre entreprise existe ? Le moyen le plus évident est de faire de la publicité. Vous pouvez passer une petite annonce dans un journal local, sur une station de radio locale ou, dans des régions comme l'Afrique, via un service mobile. Les prospectus, relativement peu coûteux, peuvent retenir l'attention.

Si vous n'avez pas d'argent pour faire de la publicité, mobilisez votre imagination. De petites entreprises à travers le monde ont obtenu de bons résultats en ayant recours au guérilla marketing, qui fait appel à des stratégies peu coûteuses, voire gratuites. Elles consistent à interpeller le client au moyen de graffitis, d'autocollants et de l'aménagement des vitrines. À Bogota, en Colombie, Gigliola Aycardi et son partenaire ont installé des baies vitrées dans leur première salle de gym Bodytech pour que les passants à pied et en voiture puissent voir l'équipement et les clients en train de faire de l'exercice.

Vous avez sans doute un attribut qui fait de vous un expert dans un domaine donné. Qu'est-ce qui vous distingue ? Votre savoir-faire en jardinage, pour la culture des fruits et des légumes ou celle des plantes ? Vos talents pour la couture ? Vos compétences technologiques ? Se positionner en expert, c'est renforcer la crédibilité de son entreprise. Les gens aiment acheter auprès de quelqu'un qui connaît bien ce qu'il vend.

Iris Huang a cofondé Glogou Inc. pour aider les entreprises américaines à commercialiser leurs produits et leurs services en Chine sur les médias sociaux en langue chinoise. Elle connaît d'autant mieux le marché chinois qu'elle a grandi et fait des études dans ce pays avant d'obtenir un diplôme de troisième cycle aux États-Unis. Un plus question crédibilité.

Les clients doivent voir que votre produit ou votre service correspond à leurs goûts, leurs préférences ou leur mode de vie. Pour les convaincre, ne négligez pas l'aspect sensoriel : laissez-les tenir ou utiliser votre produit, donnez-leur un échantillon à goûter ou mettez en ligne une vidéo-amateur qui donne des conseils pratiques. Leur donner l'occasion d'essayer votre produit, c'est une façon de les encourager à s'imaginer en train de l'utiliser.

Les gens travaillent dur pour gagner leur vie, et ce n'est pas facile de les amener à dépenser leur argent. Souvent, ce qui les arrête, c'est la peur de faire un mauvais choix. Pour vaincre leurs réticences, rassurez-les en leur expliquant que ce que vous vendez aura pour effet de leur faciliter la vie, de l'enrichir ou de la rendre plus divertissante. Communiquez avec eux—directement ou indirectement, par courrier électronique, sur les réseaux sociaux ou au moyen d'une fiche de commentaires—pour savoir comment ils utiliseront votre produit ou votre service. Demandez-leur ce qui leur plaît ou ce qui ne leur plaît pas, dans les produits de vos concurrents. Cela montrera que leurs besoins vous tiennent à cœur. Vous pouvez venir à bout de leurs hésitations en offrant une garantie sur le produit ou le remboursement assuré. C'est à vous de persuader le client que ce que vous vendez vaut le coup.

Et si, en parlant avec un client potentiel, vous vous rendez compte que votre produit ou votre service ne lui convient pas ? Dans ce cas-là, il ne faut pas l'inciter à l'acheter. La chose à faire, c'est de lui suggérer un autre produit ou un autre service. Il vous sera reconnaissant de votre honnêteté et pourrait même vous recommander à ses amis. Dans un cas comme dans l'autre, ça pourrait être bon pour votre chiffre d'affaires.

Pour rallier un client, une entreprise devrait-elle dépenser plus qu'elle ne retirera de la première vente à cette personne ? Peut-être. Un chef d'entreprise doit déterminer si la valeur à long terme du client compensera suffisamment largement les dépenses engagées pour l'attirer. Il faut bien comprendre les coûts d'acquisition des clients : la réussite, ou l'échec, de votre entreprise en dépend.

Fidéliser ses clients

Persuader les clients de délier les cordons de leur bourse exige beaucoup d'efforts et d'argent. N'est-il pas alors logique de se donner autant de mal pour garder ces clients après le premier achat ? Lee Resources International Inc., une société de conseil, a constaté qu'il faut dépenser en moyenne cinq fois plus pour trouver un nouveau client que pour en conserver un.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 48 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Faites de la publicité gratuite pour votre entreprise : donnez un cours, accordez une interview à un journal, écrivez un article de blog ou publiez un bulletin d'information en ligne.

L'agriculture sur les terrains vacants en milieu urbain et à la périphérie des grandes villes met des aliments frais et nutritifs à la portée des habitants, et elle a un effet positif sur l'environnement. En bas : Brooklyn Grange, la plus grande ferme du monde aménagée sur un toit, est en activité depuis 2010 à New York. En haut : Luis Miranda cultive des produits biologiques près de Sacramento, en Californie.

Plusieurs tactiques peuvent vous aider à fidéliser vos clients. La première et la plus simple est le **suivi client**. Elle consiste à contacter le client après l'achat pour savoir si tout se passe bien. Vous avez appris l'importance de l'écoute pour amener le client à ouvrir son portefeuille. De même, tenir compte de ses commentaires après la vente vous aidera à faire de lui un client fidèle.

Quand vous avez vendu un produit ou fourni un service, c'est une bonne idée de savoir si votre client en est satisfait. Écoutez bien ce qu'on vous dit. Si le client est satisfait, dites-lui que vous espérez qu'il continuera à acheter auprès de votre entreprise. S'il n'est pas satisfait, demandez-lui pourquoi et corrigez le problème. Trouvez une façon de compenser. Offrez un produit de remplacement ou une nouvelle prestation du service, par exemple. Si vous ne parvenez pas à rectifier le tir, remboursez-le. Cela s'applique dans tous les cas, que vous ayez une petite entreprise où vous travaillez personnellement avec les clients ou une grande entreprise avec des milliers de clients.

Beaucoup d'entrepreneurs font l'impasse sur ce suivi clientèle. Ils ne veulent pas entendre de critiques ni avoir affaire à un client mécontent. Le problème, c'est qu'ils risquent de perdre un client. Et ce client peut partager sa mauvaise expérience avec d'autres personnes. Du coup, ce n'est pas un client qu'ils pourraient perdre : c'est un grand nombre.

Pour fidéliser les clients, on peut aussi proposer des mises à jour des produits vendus. Cela se fait couramment à la suite du lancement de produits de technologie. Par exemple, les entreprises qui commercialisent des téléphones mobiles et des ordinateurs envoient régulièrement des mises à jour de logiciels. C'est une excellente façon de fidéliser la clientèle, parce que cela montre que vous vous souciez de la qualité de votre produit et de la satisfaction de vos clients.

Mais les mises à jour ne se limitent pas au secteur de la technologie. Revenons à l'entrepreneure qui vend des cartes téléphoniques. Au fil du temps, elle a ajouté des coques de téléphone à sa gamme de produits. Elle apprend maintenant qu'il y en a qui sont étanches. C'est une nouvelle piste pour elle, et il faudra qu'elle essaie de convaincre ses clients qu'ils ont besoin de ce nouvel article.

Fidéliser les clients revient à développer leur loyauté. Un programme de fidélisation récompense les clients pour leur attachement à vos produits ou à vos services. C'est une façon de leur montrer que vous comprenez qu'ils ont des choix et de les inciter à vous rester fidèles. Ce type de programme ne doit pas être compliqué ni difficile. Notre boulangère, par exemple, pourrait offrir un pain gratuit à chaque fois qu'on en achète six. Elle pourrait donner à un client une carte marquée de sept cercles. À chaque fois que le client achète un pain, la boulangère tamponne un cercle du logo de sa boulangerie. Lorsque le client en a acheté six, il échange la carte contre un septième gratuit. À son prochain achat, il reçoit une nouvelle carte.

C'est à vous de décider ce que vous voulez offrir : un produit gratuit, un rabais sur un achat futur, un traitement de faveur ou la possibilité de gagner un prix lors d'un tirage au sort, par exemple. Mais il faut que ça vaille le coût pour les clients, sinon ça ne servira à rien. Il faut aussi que vous communiquiez clairement les conditions de votre programme de fidélisation. Vos clients doivent savoir ce qu'ils gagnent en vous restant fidèles.

La fidélisation est également un moyen d'établir une relation avec vos clients les plus importants. Dans le cadre du programme que vous leur proposerez, ils seront peut-être plus disposés à partager avec vous leurs données personnelles et leurs préférences. Servez-vous de ces informations pour leur donner le sentiment d'être appréciés.

Se positionner en expert, c'est renforcer la crédibilité de son entreprise.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 50 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Faites un suivi client et intervenez en cas de problèmes après-vente.

Par exemple, informez-les avant le grand public de la sortie de produits qui correspondent à leurs préférences. En règle générale, fort de ces informations, vous pouvez prendre des décisions commerciales plus intelligentes.

Élargir sa clientèle

La croissance de votre entreprise peut provenir de deux sources : l'augmentation du nombre de clients et l'augmentation des ventes à vos clients existants—votre **clientèle**. C'est à cette deuxième source que nous allons nous intéresser.

On a vu tout le mal qu'il faut se donner pour qu'un prospect devienne un acheteur. Quand vous lui avez vendu un produit ou un service, vous devez vous concentrer sur le développement d'une relation pour continuer à lui vendre davantage. Pensez aux quatre techniques de vente :

- L'up-selling
- L'unbundling
- Le cross-selling
- Les ventes par recommandation

L'**up-selling** consiste à persuader un client d'acheter plusieurs unités du même article, un produit plus cher, une mise à jour ou des accessoires. Par exemple, notre fabricant de maroquinerie peut avoir des articles particulièrement élégants, qu'il fait payer plus cher. Ce sont ceux-là qu'il montre en premier au client parce qu'il va gagner plus d'argent que s'il lui proposait des produits moins chers.

On parle d'**unbundling** quand on vend séparément des articles ou des services faisant normalement partie d'un lot. Prenons l'exemple d'une commerçante qui vend des vêtements d'occasion. Elle achète tout le contenu de garde-robes et de placards, et vend séparément les articles qu'ils contiennent pour en tirer un prix supérieur à celui qu'elle a payé pour tout le lot.

Le **cross-selling** désigne la vente de produits complémentaires, associés à ceux qu'elle propose déjà. C'est une bonne stratégie pour augmenter les recettes parce que vous avez déjà gagné la confiance du client. Il pourrait être plus disposé à s'approvisionner chez vous plutôt que chez d'autres fournisseurs. Par exemple, un éleveur de poulets peut ajouter des œufs de caille et de canard ainsi que de la viande d'autres volailles à sa gamme de produits.

L'up-selling, l'unbundling et le cross-selling sont toutes des techniques de vente utiles, mais il n'y a pas de meilleure stratégie pour attirer de nouveaux clients que les **recommandations**. Lorsque vos clients satisfaits tentent de convaincre les gens qu'ils connaissent de faire leurs achats auprès de votre entreprise, vous avez à votre service des représentants qui ne vous coûtent rien. Demandez-leur d'envoyer leurs amis et leurs connaissances vers vous. S'ils sont vraiment contents de ce que vous vendez, ils le feront sans que vous ayez même besoin de le suggérer.

Vous pouvez donner de l'argent ou faire des remises à ceux qui dirigent de nouveaux clients vers vous. Il n'y a strictement rien de mal à cela. Par exemple, l'entrepreneure qui vend des cartes téléphoniques donne cinq cartes de visite à ses clients et leur demande d'écrire leur nom au dos avant de les distribuer à leurs amis. Quand un nouveau client lui présente une de ces cartes, la personne qui lui a recommandé l'entreprise reçoit une carte téléphonique prépayée de cinq minutes.

Dans la pratique, toutes sortes de formules sont possibles pour remercier les clients de leurs recommandations. Vous pouvez leur envoyer des invitations exclusives ou leur proposer des éditions spéciales de produits auxquels le public

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 51 5/15/19 12:00 PM

n'a pas accès. Par exemple, Dropbox, un service d'hébergement de fichiers numériques, offre 500 Mo supplémentaires d'espace de stockage gratuit aux clients qui recommandent l'entreprise de même qu'au nouvel utilisateur qui a donné suite à la recommandation. GoldieBlox, un fabricant de jouets et de jeux pour filles, offre 20 % de réduction sur leur prochain achat aux clients qui recommandent ses articles ainsi qu'au nouveau client. L'entreprise fait d'une pierre deux coups : elle recrute un nouveau client et elle incite l'autre à faire un achat supplémentaire.

Évoluer pour garder une longueur d'avance

Votre entreprise ne fera pas long feu si elle reste inchangée après son lancement. Pour réussir, les créateurs d'entreprise doivent être ouverts au changement—être prêts à se remettre en question et à apporter des modifications à leur entreprise. Ne vous faites pas d'illusion : dès le début, vous aurez presque certainement des concurrents. Leur pression sur votre entreprise vous obligera probablement tôt ou tard à revoir votre façon de vous comporter.

Gardez toujours une longueur d'avance sur vos concurrents. Cela voudra peut-être dire proposer de nouveaux produits, de nouvelles fonctionnalités ou de nouveaux services, ce qui fera croître votre entreprise. Voyons donc comment certains de nos entrepreneurs ont maîtrisé l'art du changement.

Notre boulangère a maintenant un concurrent. Pour avoir un avantage sur lui, elle se met à vendre aussi des pâtisseries dans sa boulangerie. Elle avait l'équipement et les connaissances voulues pour élargir sa gamme de produits. Les gâteaux qu'elle confectionne correspondent à sa proposition de valeur et lui permettent de garder une longueur d'avance sur son concurrent. Le maroquinier, lui, a commencé à vendre des produits imperméables, en réponse à la demande de ses clients. Cette nouvelle caractéristique les rend plus attrayants que ceux de ses rivaux.

Ces entrepreneurs ont apporté des modifications à leur organisation en réponse aux signaux du marché. De même, votre entreprise devra s'adapter aux conditions du marché. Beaucoup d'entrepreneurs ont du mal à évoluer parce qu'ils font une fixation sur leur projet d'entreprise. Certes, la passion est importante dans la mesure où elle alimente le dynamisme. Mais il faut constamment confronter sa vision aux réalités du marché.

Soyez à l'affût des signes qui montrent qu'un changement s'impose dans votre entreprise :

- les clients vous suggèrent de modifier votre produit ;
- certains de vos clients vous ont délaissés au profit de vos concurrents ;
- une nouvelle technologie permet de faire des affaires plus vite, à moindre coût ou plus facilement ;
- vous avez du mal à conserver de bons employés.

Et si, malgré toute votre bonne volonté, votre entreprise ne décolle pas ? Devez-vous renoncer à votre rêve ? Bien sûr que non.

Monter une entreprise, c'est faire quelque chose de nouveau et prendre des risques. Cela se passe rarement exactement comme prévu. Si les ventes ne se matérialisent pas, restent médiocres ou commencent à chuter, demandez-vous ce qui a mal tourné : vous avez peut-être surestimé votre capacité d'attirer des clients. Ou mal maîtrisé vos dépenses. Ou géré vos affaires de travers. Une fois que vous avez identifié les raisons de vos

conseil pratique

Les clients aiment qu'on soit à leurs petits soins. Quand un client atteint un objectif du programme de fidélisation et que vous le récompensez, faites-en tout un plat.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 52 5/15/19 12:00 PM

difficultés, rectifiez le tir pour éviter de répéter les mêmes erreurs. Arrêtez de faire ce qui vous a causé des ennuis. Sinon, votre entreprise va continuer à déraper.

Investissez en vous-même

Tout comme les marchandises peuvent devenir obsolètes, un chef d'entreprise peut devenir obsolète lui aussi. Il est facile de passer en mode de pilotage automatique. Si ça vous arrive, ce n'est pas bon signe. Pour réussir dans ce métier, il faut constamment jeter un regard neuf sur son entreprise et sur soi-même, être réceptif à des idées nouvelles, à de nouvelles façons de faire.

Forcez-vous à penser autrement, à investir dans votre développement personnel et à soigner vos qualités de leader. Vous devez toujours remettre en question votre façon de penser et nourrir votre « âme de leader » en apprenant au contact des autres. Il n'y a rien de frivole à se réserver du temps pour soi. Tout comme vous avez besoin d'investir dans vos employés, vous devez investir en vous-même. Voici quelques façons de le faire :

- communiquez régulièrement avec d'autres chefs d'entreprise ;
- lisez des publications sur les affaires dans la presse écrite et en ligne ;
- prenez contact avec des mentors potentiels ;
- participez à des événements à l'intention des créateurs d'entreprise dans votre région.

Parler avec d'autres entrepreneurs — « réseauter » avec eux — est quasiment une nécessité. Vous pouvez partager votre expérience et apprendre comment d'autres personnes (de préférence pas vos concurrents) relèvent les défis semblables à ceux auxquels vous faites face. L'internet et les appareils mobiles facilitent le réseautage. L'objectif, c'est que chaque participant reçoive et donne quelque chose de valeur. Vous avez affaire à un client difficile ? Quelqu'un est passé par là avant vous. Vous avez appris quelque chose en faisant la comptabilité ? Il y a certainement dans votre groupe quelqu'un que ça intéresserait. Vous avez l'impression d'être dans une impasse ou confronté à de grandes difficultés ? Parfois, il suffit d'en parler à quelqu'un qui a vécu ce genre de situation. Un avantage supplémentaire du réseautage avec d'autres entrepreneurs : vous pouvez vous recommander des clients entre vous.

La lecture des journaux et des revues professionnelles pourrait vous donner des idées. Vous y trouverez aussi le portrait de créateurs d'entreprise qui ont réussi, des récits qui seront une source d'inspiration et vous montreront comment ils ont su s'imposer.

Quant aux connaissances spécialisées, notamment en matière de comptabilité, de finance ou de management, vous pouvez souvent les acquérir en ligne ou, éventuellement, en allant à la bibliothèque. Et s'il n'y a pas de bibliothèque là où vous vivez, pourquoi ne pas en créer une avec les membres de votre groupe de réseautage ?

L'internet est une excellente ressource. Beaucoup de sites Web offrent des conseils gratuits aux entrepreneurs.

Comment un client potentiel devient un acheteur

Sensibilisation
Vous faites en sorte que les gens sachent ce que vous vendez.

Intérêt
Vous suscitez son intérêt pour ce que vous vendez.

Persuasion
Vous lui donnez envie d'acheter ce que vous vendez.

Achat
Il achète ce que vous vendez.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 53 5/15/19 12:00 PM

Attirer les clients, embrasser le changement

Dans ce chapitre, nous nous concentrons sur les tactiques de développement d'une clientèle : comment attirer des clients, comment les conserver et comment en augmenter le nombre.

Les clients sont le gagne-pain de votre entreprise. Si vous savez les satisfaire, votre entreprise se développera. Sinon, vos revenus diminueront et vous aurez jeté par la fenêtre l'argent dépensé pour les attirer.

Et en toute probabilité, pour qu'ils continuent d'être satisfaits, vous devez être ouvert au changement, sachant qu'il se manifeste sous de nombreuses formes. En restant proche des clients, des concurrents et des employés, vous vous positionnez comme il faut pour être prêt à réagir au moindre changement.

Quand l'entreprise dérape

« Les bénéfices et les pertes vont de pair, alors je n'abandonne pas. Si mon entreprise tire dur, je pourrais peut-être la relocaliser dans un autre endroit où ça ira mieux. »

Mamo Shiro, propriétaire d'un atelier de couture au Kenya

« Je vais essayer de faire mieux pour améliorer ce qui cafouille. Et en tout cas, j'essaierai d'éviter ce qui peut conduire à l'échec de mon entreprise. »

Susan Koilel qui dirige à Kisharu au Kenya une entreprise d'initiation à l'informatique

« Réfléchissez soigneusement à ce qui n'a pas marché et faites un nouvel essai. »

David Sempui, tour-opérateur de visites guidées du Mont Suswa, au Kenya

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 54 5/15/19 12:00 PM

Vous devez sans cesse remettre en question votre façon de penser et nourrir votre « âme de leader » en apprenant au contact des autres.

En bas : Hassina Syed, dans l'exploitation moderne Badam Bagh à Kaboul, l'une des nombreuses entreprises qu'elle a créées.
En haut : Dominic Cools-Lartigue, qui organisait auparavant des concerts, a lancé Street Feast, des marchés itinérants de produits alimentaires à Londres, où on peut déguster toutes sortes de produits en écoutant de la musique tendance.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 55 5/15/19 12:00 PM

« C'est le début qui est le plus difficile. C'est un acte de foi. Mais je crois que le plus important, c'est simplement de se lancer. De démarrer. »

TOM SZAKY
Fondateur de TerraCycle Inc., qui collecte et transforme des déchets difficiles à recycler pour en faire des produits de consommation insolites.
Trenton (New Jersey)

5 Financer sa start-up

Les entrepreneurs sont souvent considérés comme des gens qui aiment le risque. Et beaucoup de gens rejettent l'idée de devenir entrepreneur parce que la prise de risques les met mal à l'aise. Mais il faut savoir que c'est le cas aussi des entrepreneurs les plus accomplis. Ils font donc tout ce qu'ils peuvent pour réduire les risques associés à leurs activités. Vous trouverez dans ce guide des idées pour vous aider à atteindre ce même but.

Alors, quels sont les risques liés au lancement de votre entreprise ?

Une entreprise coûte de l'argent. Lancer une nouvelle affaire peut représenter un gros risque pour votre stabilité financière. Mais ne vous inquiétez pas : il existe de nombreuses façons de mobiliser des fonds pour financer une nouvelle entreprise, et votre famille et vos amis peuvent également y contribuer.

L'argent : où l'entrepreneur le trouve-t-il ?

Presque toute nouvelle entreprise a besoin de fonds pour démarrer. Ces fonds, les entrepreneurs les appellent le « **capital de départ** ». Le montant du capital de départ dont vous allez avoir besoin dépend de la nature de votre entreprise.

Pour démarrer votre affaire, vous devez disposer de certains éléments essentiels, qu'on appelle des actifs. Un actif est une chose qui a de la valeur et qui vous permet de gagner de l'argent. En voici quelques exemples :

- du tissu—si vous fabriquez des vêtements ;
- de la farine—si vous ouvrez une boulangerie ;
- des cartes de téléphone prépayées—si vous vendez des articles de téléphonie mobile ;
- un ordinateur—si vous concevez des applis ou des sites Web.

Maintenant, pensez aux outils, ustensiles, machines ou équipements spécifiques dont vous allez avoir besoin. Allez-vous devoir louer un magasin ou un kiosque ? Pour cela, vous devez comprendre la nature de votre entreprise. Si vous n'en êtes pas sûr, questionnez et observez d'autres personnes qui gèrent des entreprises semblables à celle que vous envisagez de monter. Pensez d'abord aux choses qu'il vous faut absolument. Cela permet d'atténuer à la fois votre risque financier et le montant du capital de départ requis. Quand votre entreprise sera devenue profitable, vous pourrez envisager d'ajouter des éléments moins essentiels.

Où les entrepreneurs peuvent-ils trouver le capital de départ ?

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 57 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Quand vous commencez tout juste votre activité, posez-vous la question suivante : « Ai-je vraiment besoin de cet actif pour vendre ? » Si la réponse est « oui » alors, allez-y, procurez-le-vous.

Le bootstrapping (ou comment financer sa start-up par ses propres moyens)

Envisagez d'abord de puiser dans vos propres économies et de faire preuve de débrouillardise – c'est la méthode du « bootstrapping ». Selon cette méthode, l'entrepreneur s'appuie entièrement sur ses propres ressources parce qu'il vise les objectifs suivants :

- conserver le contrôle total de l'entreprise ;
- voir jusqu'à quel point il peut mener ses activités sans avoir recours à l'emprunt ou à des investissements extérieurs ;
- prouver que son idée d'entreprise va fonctionner ;
- démontrer son attachement à l'entreprise.

Le bootstrapping pourrait bien suffire à lancer l'entreprise dans un premier temps. La méthode exige généralement davantage de sacrifices et d'efforts pour trouver des ressources gratuites, telles que de la ferraille pouvant être transformée en matériel simple, ou de l'espace dans une école pouvant être utilisé pour dispenser des cours. Si vous choisissez de commencer de cette façon, essayez de réduire vos dépenses, de faire preuve d'ingéniosité et d'économiser de l'argent en faisant du travail rémunéré supplémentaire.

Utiliser vos économies personnelles comme capital de départ présente certains avantages : cela vous évite d'avoir à payer des intérêts ; cela vous donne un contrôle total de l'argent ; et cela démontre votre engagement pour votre idée d'entreprise. Sachez toutefois que si vous épuisez vos économies, vous aurez moins d'argent sous la main en cas d'urgence, et vous risquez de perdre vos fonds si l'entreprise échoue.

Vos économies personnelles ne seront peut-être pas suffisantes pour démarrer votre entreprise. Dans ce cas, vous pouvez essayer de demander de l'argent à votre famille ou à vos amis, ce qui revient presque à la même chose que de puiser dans ses propres économies. Vos proches peuvent également soutenir votre entreprise d'autres manières, par exemple en travaillant pour vous pendant leur temps libre.

Les dons

Peut-être qu'un de vos parents ou grands-parents est déterminé à favoriser votre réussite. Ou vous avez peut-être des amis qui considèrent qu'il est important de s'entraider. Ils pourraient vous donner de l'argent sous forme de don.

Un don, qui n'exige pas de remboursement de votre part, est en quelque sorte un vote de confiance en votre potentiel d'entrepreneur. Mais soyez prudent. Certaines mises en garde s'imposent : le donateur pourrait exiger d'avoir son mot à dire dans la gestion de votre entreprise ou réclamer une part des bénéfices si votre entreprise marche bien. Par ailleurs, n'oubliez pas qu'un échec peut nuire à vos relations avec votre famille ou vos amis.

Les emprunts

Vous pouvez également réunir votre capital de départ en faisant un emprunt auprès d'un membre de votre famille, d'un ami ou d'un investisseur sans lien avec vous. Un emprunt doit être remboursé, le plus souvent avec une somme supplémentaire. Cette somme supplémentaire, ce sont les « intérêts ». Vous devez négocier avec l'investisseur les conditions de l'emprunt, notamment le montant des intérêts et le délai de remboursement. Le délai de remboursement peut vous laisser juste le temps de mettre en marche l'entreprise, ou bien se prolonger sur plusieurs années. En tant qu'entrepreneur, c'est à vous d'estimer combien

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 58 5/15/19 12:00 PM

de temps il va vous falloir pour réaliser des bénéfices et de décider, en fonction de cela, de la durée de l'emprunt.

Daymond John a travaillé dans un fast-food, et sa mère a hypothéqué sa maison de Brooklyn, dans l'État de New York, pour mobiliser le capital de départ de sa société de vêtements hip-hop FUBU, dans les années 1990. Vers 2015, celle-ci est devenue une entreprise mondiale dont les ventes ont atteint 6 milliards de dollars.

La mère de Daymond John a pris un risque financier pour soutenir la vision commerciale de son fils. Il est assez courant pour les jeunes pousses de bénéficier du soutien financier de leur famille. Mais les deux parties doivent faire attention à trouver l'équilibre entre le potentiel de rentabilité d'une nouvelle entreprise et la stabilité financière de la famille.

Voici un autre cas, celui d'une application mobile conçue par un entrepreneur pour aider les agriculteurs à entrer en contact directement avec les épiceries, sans passer par des intermédiaires. Les agriculteurs présentent leurs produits sur l'appli et obtiennent un meilleur prix auprès des épiceries. Les épiceries, grâce à l'appli, peuvent vendre des produits plus frais, à la satisfaction des clients.

L'entrepreneur qui fournit l'appli n'a pas besoin de louer un magasin ni d'avoir des articles en stock. Mais s'il dépense toutes ses économies dans l'achat d'un ordinateur portable d'occasion et dans le règlement des frais de publication de son appli, il va devoir trouver une autre source de financement pour assurer le fonctionnement de son activité au quotidien. Il peut demander à un membre de sa famille de lui faire un don ou chercher à faire un emprunt.

Quelles que soient la source et la forme de l'injection de fonds, l'entrepreneur doit conclure un contrat par écrit avec son donateur ou son créancier. La plupart des gens ne se souviennent pas de tous les détails d'un accord oral. En mettant par écrit les conditions générales d'un accord de prêt ou de don, vous vous rendrez service, à vous ainsi qu'à la personne qui vous remet la somme d'argent. Expliquez à la personne que ce contrat est un moyen pour vous d'acquérir une expérience précieuse. Le contrat n'a pas à être compliqué, mais il doit être clair.

Soyez créatif quand vous envisagez d'emprunter. Vous pourriez donner au créancier des produits ou des services, au lieu de rembourser l'emprunt ou les intérêts avec de l'argent. Par exemple, un boulanger pourrait donner un pain par semaine, pendant six mois, à une personne qui lui aurait accordé un petit prêt. Mais encore une fois, comme vous le feriez s'il s'agissait d'une transaction monétaire, fixez les termes de l'accord par écrit.

Les microcrédits

Certaines organisations prêtent de petites sommes d'argent aux entrepreneurs. Ces « microcrédits » sont parfois suffisants pour lancer une entreprise. Le microcrédit peut être une bonne solution pour les toutes petites entreprises, car il permet à l'entrepreneur d'obtenir au moins une partie de l'argent dont il a besoin. Mais, comme pour tout emprunt, faites des recherches avant de contracter un microcrédit. Il est possible que l'organisation de microcrédit vous impose un taux d'intérêt élevé ou des conditions d'emprunt très contraignantes.

Si vous envisagez d'avoir recours au microcrédit, discutez avec d'autres entrepreneurs qui

conseil pratique

Même si le don ou l'emprunt que vous obtenez vient d'un membre de votre famille ou d'un ami, documentez-le par un contrat écrit.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 59 5/15/19 12:00 PM

ont fait appel au prestataire de microcrédit dont vous souhaitez solliciter les services. Voici les questions auxquelles il faut réfléchir :

- Avez-vous trouvé les conditions stipulées dans l'accord faciles à comprendre avant de le signer ?
- Avez-vous eu l'impression d'être poussé à signer l'accord avant d'avoir pu le comprendre ?
- Quelles seront vos obligations envers la personne qui a fait le don initial à l'organisme de microcrédit ? Certaines organisations demandent que vous communiquiez des rapports d'avancement au donateur.
- Les taux d'intérêt sont-ils raisonnables ? Dans le cas d'un microcrédit, le taux doit être assez bas.
- Les entrepreneures sont-elles traitées aussi bien que leurs homologues masculins ?

Un bon microcrédit, accordé par une bonne organisation, sera peut-être tout ce qu'il vous faut pour lancer votre entreprise.

La propriété partagée

Une autre manière de réunir le capital de départ consiste à offrir une part de votre entreprise. Les personnes qui vous donnent de l'argent en échange d'une participation dans l'entreprise sont ce qu'on appelle des « investisseurs ». Et cette participation, c'est le « **capital-actions** ». Admettons que vous soyez convaincu que votre entreprise vaudra un jour 2 000 dollars, et que vous possédez 100 % du capital-actions. Imaginons qu'un voisin aisé vous offre 100 dollars en échange d'une participation dans votre entreprise. Vous pouvez lui proposer une participation à hauteur de 5 % (puisque 100 dollars correspondent à 5 % de 2 000 dollars) et vous conservez 95 % des parts de l'entreprise.

Il s'agit d'une façon simplifiée de calculer le partage de la propriété. Mais comme il n'existe pas de règles définies, le partage du capital-actions en échange de capital de départ peut être compliqué.

Voici certains des avantages du système de propriété partagée :

- Vous obtenez le capital de départ dont vous avez besoin.
- Les personnes qui vous donnent de l'argent souhaitent forcément votre réussite, puisque leur argent est entre vos mains.
- Si votre entreprise réalise des bénéfices, vos investisseurs n'en reçoivent qu'un pourcentage.

Mais cette solution présente également des inconvénients :

- Vos investisseurs pourraient vouloir s'impliquer dans votre entreprise plus que vous ne le souhaitez.
- Si votre entreprise ne fait pas suffisamment de bénéfices ou est déficitaire, vous devrez peut-être faire face à des investisseurs mécontents.
- Vous n'êtes plus le seul propriétaire de l'entreprise. Vos investisseurs en sont également propriétaires, même s'ils n'y travaillent pas.

Le crowdfunding, ou financement participatif

Le financement participatif est une source de capital de départ relativement nouvelle. Si vous pouvez accéder à internet régulièrement, et à un coût modéré, cela peut être une bonne solution pour vous.

Par le biais du financement participatif, vous faites appel à une multitude de personnes ordinaires, qui ont des économies, et qui sont prêtes à investir dans votre produit en échange d'un témoignage d'appréciation ou de quelque chose de plus substantiel.

Pour solliciter de l'argent auprès des internautes, rendez-vous sur un site de financement participatif, créez un profil et présentez brièvement votre idée. La démarche décrite au chapitre 2 pour établir le modèle d'affaires de votre start-up vous sera utile ici. Vous pouvez ensuite développer votre présentation sur les médias sociaux.

Vous devez indiquer la somme que vous souhaitez réunir. Sur les sites de crowdfunding,

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 60 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Quand vous faites un emprunt, veillez à bien comprendre à quel point la personne ou le groupe qui vous prête de l'argent souhaite participer à la gestion de vos affaires.

En haut : Bhavish Aggarwal a fondé Ola Cabs, un réseau de transport en taxis à Mumbai, en Inde, en 2010. Depuis, sa société s'est implantée dans d'autres villes et d'autres secteurs. En bas : un vendeur de souvenirs dans la baie d'Ha-Long, au Vietnam.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 61 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Si vous êtes dans l'obligation d'offrir à d'autres personnes une participation dans votre entreprise, maintenez-vous en position de force en conservant plus de 50 % des parts. Vous en serez ainsi le principal actionnaire.

les gens s'engagent à faire des contributions (souvent de petites sommes) parce qu'ils croient en votre idée d'entreprise. Définissez le montant que doivent atteindre les promesses de dons avant de recueillir les fonds. Suivant la plateforme choisie, si ce montant n'est pas atteint, vous ne toucherez rien.

Une partie de l'argent peut vous arriver sous forme de dons. Pour d'autres investisseurs, vous devrez peut-être promettre une contrepartie, comme un exemplaire de votre produit une fois fabriqué, ou un paiement modique quand l'entreprise sera en marche. Le site de financement participatif prélève généralement un petit pourcentage de l'argent recueilli, une fois que votre objectif est atteint.

Le financement participatif peut être idéal pour les petites entreprises. Cette méthode de mobilisation de capital de départ devrait se généraliser, étant donné que le nombre de personnes connectées à internet ne cesse de croître.

Mais les précautions mentionnées précédemment s'appliquent aussi au crowdfunding. Que vous réunissiez des fonds sous forme de dons, d'emprunts ou d'une autre façon, veillez à bien comprendre tous les détails, en particulier vos obligations.

Les investisseurs providentiels

Un investisseur providentiel est une personne généralement fortunée, qui donne des fonds à une start-up, soit sous la forme d'un prêt susceptible de se transformer en **capital-actions**, soit en contrepartie de parts dans l'entreprise. Les investisseurs providentiels se concentrent généralement sur un domaine d'activité spécifique, le plus souvent celui dans lequel ils ont réussi. Cela signifie qu'ils ont non seulement des fonds, mais aussi un savoir-faire qui peut être utile à un entrepreneur qui se lance.

Certains investisseurs providentiels sont motivés par le désir de faire une bonne action. Ils conseillent l'entrepreneur, font jouer leurs relations et partagent leurs connaissances au bénéfice de la start-up.

Le montant qu'un investisseur providentiel est susceptible d'investir peut aller de plusieurs milliers à plusieurs millions de dollars. L'investissement providentiel ou tout investissement initial dans votre start-up constitue ce qu'on appelle le « **capital d'amorçage** ». Tout comme une plante naît d'une graine, une start-up voit le jour grâce au capital d'amorçage. La prochaine étape du financement de votre start-up, quand vous avez utilisé vos économies ou l'argent de vos proches, peut être l'investissement providentiel. Et après cela, l'étape suivante serait d'avoir recours au **capital-risque**.

Le capital-risque

Une société de capital-risque recueille des millions de dollars auprès de particuliers, d'entreprises et de sociétés d'investissement, et elle regroupe ces sommes dans un fonds. Le fonds est ensuite utilisé pour investir dans des start-up à fort potentiel de croissance. Les bailleurs de capitaux à risque (les capital-risqueurs) se concentrent sur des secteurs d'activité qui les intéressent et qu'ils connaissent bien. Ils sont généralement plus impliqués dans la gestion de « leurs » start-up que les investisseurs providentiels.

Les start-up qui choisissent d'être financées par des fonds de capital-risque doivent pouvoir prouver qu'elles possèdent de solides actifs, comme des éléments de propriété intellectuelle, des projections convaincantes d'un gros chiffre d'affaires,

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 62 5/15/19 12:00 PM

ou un nombre d'employés qui s'accroît rapidement. Ces start-up présentent généralement des risques élevés parce qu'elles opèrent souvent dans le domaine de l'innovation. En contrepartie d'un financement à haut risque, les fonds de capital-risque exigent généralement des parts de l'entreprise.

Le seuil de rentabilité

Les créateurs d'entreprise se posent souvent la question suivante : « Quand ma société va-t-elle commencer à faire des bénéfices ? » ou « Quel est le niveau de vente nécessaire pour couvrir les coûts ? » Si vous avez des investisseurs, ils sont susceptibles de vous poser ces mêmes questions ou des questions similaires. La deuxième question se rapporte au concept de seuil de rentabilité, qui est atteint quand le montant des recettes tirées du nombre d'unités vendues est égal aux charges totales de l'entreprise. Tous les articles vendus au-dessus de ce niveau permettent de réaliser des bénéfices, et ce sont ces bénéfices qui font de votre entreprise une affaire viable financièrement.

Pour calculer votre seuil de rentabilité, vous devrez identifier vos coûts fixes et vos coûts variables. (Consultez le chapitre 2 pour en savoir plus à ce sujet.) Le seuil de rentabilité équivaut aux coûts fixes divisés par la différence entre le prix de vente et les coûts variables à l'unité.

La stratégie de sortie

À un certain moment de la croissance de votre entreprise, les investisseurs vont vouloir retirer leurs fonds—leur investissement initial, plus toute plus-value correspondante. C'est pourquoi, lorsque vous parlez à des investisseurs potentiels, certains vont peut-être vous demander quelle est votre stratégie de sortie. Tout ce qu'ils cherchent à savoir, c'est simplement quel plan vous avez à plus long terme pour votre entreprise. Quel est votre plan ?

- S'arranger pour la faire racheter par une autre entreprise ou la fusionner avec elle.
- La vendre à d'autres investisseurs privés.
- La vendre au public dans le cadre d'un premier **appel public à l'épargne (APE)**.
- L'élargir en rachetant une autre entreprise dont vous conserverez toutes les parts.

Réfléchissez bien à votre stratégie de sortie. Soyez tout de même prudent lors de votre première rencontre avec des investisseurs potentiels. Si vous parlez de votre stratégie de sortie dès le début des discussions, ils risquent de s'interroger sur la sincérité de votre engagement envers l'entreprise.

Les emprunts bancaires

Certains entrepreneurs n'ont pas accès aux banques. Pour d'autres, en particulier les jeunes pousses, le crédit bancaire n'est pas une source de fonds viable. Les banques sont réticentes à l'idée d'accorder des prêts aux entrepreneurs parce que ceux-ci ne disposent généralement pas de caution ni de biens—comme une maison ou une voiture—pouvant être gagés afin de garantir le remboursement d'un emprunt.

Les banques veulent une caution parce que si vous ne remboursez pas l'emprunt, elles peuvent la saisir, la vendre et en conserver le produit à titre de paiement de l'emprunt.

En outre, la plupart des banques souhaitent voir un plan d'affaires détaillé avant de vous prêter de l'argent. Nous avons dit précédemment dans ce guide que les entrepreneurs ne doivent pas élaborer de plan d'affaires avant de s'essayer à leur activité et d'acquérir une certaine expérience.

Mobiliser du capital, éviter les pièges

Ce chapitre vous propose une vue d'ensemble des sources de capital de départ. Il peut s'agir de vos économies, de dons de votre famille, d'emprunts, de capital-actions, de financement participatif, de fonds de capital-risque, d'investissements providentiels et, plus rarement, de crédits bancaires.

Quand vous commencez, vous devez envisager d'abord les options qui ne vous endettent pas, mais il est possible que vous n'ayez pas le choix si vous manquez d'argent. Et les investissements extérieurs comportent certains avantages, dans la mesure où les partenaires détenteurs de capital, ou les investisseurs, peuvent apporter des compétences ou un savoir-faire dont votre entreprise pourrait avoir besoin.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 63 5/15/19 12:00 PM

« Les gens en Iran ne savaient pas ce qu'étaient les start-up ou bien ils pensaient que c'était quelque chose de louche. Mais maintenant, elles sont prises au sérieux et les gens leur font confiance. »

NAZANIN DANESHVAR
a fondé Takhfifan, une entreprise pionnière de commerce en ligne, en 2011. Elle offre des bonnes affaires et des bons de réduction à environ 1 million d'abonnés.
Téhéran (Iran)

6 Lancer l'entreprise de ses rêves

Jusqu'à maintenant, dans ce livre, nous avons posé les fondations de votre entreprise. Si ces fondations sont solides, votre entreprise résistera à l'épreuve du temps, telle une maison bien construite.

À ce stade, il est temps de commencer à réfléchir à la façon de **pitcher** votre idée. Le pitch, ou la présentation d'affaires, est un terme bien connu dans le monde de l'entreprise. Que vous soyez agriculteur, couturière ou créateur d'applications mobiles, vous devez être capable de présenter votre entreprise à différents publics. Dans ce chapitre, nous parlerons de la manière de faire un bon pitch, et de créer et présenter une proposition plus détaillée, c'est-à-dire, votre plan d'affaires.

Faire un bon pitch

Pensez à votre enfance. Est-ce que vous vous souvenez d'un de vos parents ou grands-parents qui vous racontait des histoires ? Qu'est-ce qui rendait ces histoires intéressantes ?

- Une idée passionnante ?
- Des personnages intéressants ?
- Un appel à faire quelque chose ?
- Un regard neuf sur quelque chose ?
- Un sentiment agréable qu'elles provoquaient ?

Faire un pitch, c'est essentiellement raconter une histoire, celle de votre projet d'entreprise. Au début, vous devez attirer l'attention de votre auditoire, puis éveiller sa curiosité, faire naître son intérêt, et enfin, susciter son enthousiasme.

Votre présentation variera en fonction de la personne à qui vous la faites : un client, un fournisseur, un partenaire, un membre de votre famille, un ami ou un investisseur. Elle doit inciter votre interlocuteur à agir :

- acheter votre produit ;
- travailler avec vous pour peaufiner votre idée ;
- vous présenter à des contacts importants ;
- vous donner de bons conseils en affaires ;
- investir dans votre entreprise.

Quel que soit le public devant lequel vous faites votre pitch, concentrez-vous sur la raison pour laquelle vous souhaitez démarrer une entreprise et la manière dont vous prévoyez d'atteindre ses objectifs. Mais n'en faites pas trop : soyez concis et ne vous attardez pas sur les détails. Vos interlocuteurs vous poseront des questions sur les points qu'ils considèrent importants. Écoutez attentivement leurs questions et leurs suggestions car elles peuvent soulever d'importants problèmes à régler. Si vous souhaitez avoir des conseils, n'hésitez pas à leur poser des questions.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 65 5/15/19 12:00 PM

La clientèle

Le pitch le plus simple est peut-être celui qui s'adresse à des clients. Vous devez leur parler de votre produit ou service. C'est le « pitch de vente ». Il doit donner aux clients l'envie d'acheter votre produit ou service. En d'autres termes, la présentation doit vendre votre produit ou votre service à la clientèle.

Mais avant de faire un pitch de vente, vous devez comprendre les besoins de vos clients. En fonction de ce que vous vendez, le pitch peut être presque le même pour chaque client ou segment de clientèle, ou bien il devra peut-être être adapté. Par exemple, un agriculteur qui vend des œufs va faire le même pitch à tous ses clients, mais un entrepreneur qui propose des formations en informatique va probablement varier son pitch selon qu'il s'adresse à des clients plus âgés ou à des parents d'enfants. Généralement, le pitch doit être court—parfois, vous ne disposez que de cinq minutes—encore que, pour certains pitchs—comme ceux consacrés à des produits techniques complexes—vous aurez besoin éventuellement de plus de temps, et vous devrez peut-être prévoir de donner des explications supplémentaires.

Votre pitch de vente doit être authentique et sincère. Vous arriverez peut-être à convaincre quelqu'un d'acheter votre produit une fois avec une présentation malhonnête, mais vous ne conserverez pas ce client longtemps. Quand il découvrira que vous l'avez dupé, il ne vous achètera plus rien et risque de raconter à d'autres ce qui lui est arrivé. Résultat : vous pouvez rater des ventes. Vous avez plutôt intérêt à faire des pitchs honnêtes.

conseil pratique

Un bon pitch inspire l'auditoire et l'incite à agir.

Andrew Rugasira a orienté sa petite entreprise Good African Coffee en Ouganda vers les marchés internationaux pour créer sa marque mondiale de café. La société a formé plus de 14 000 producteurs de café et en a fait ses fournisseurs.

conseil pratique Votre pitch de vente doit mettre l'accent sur le fait que votre entreprise répond aux besoins de la clientèle.

Fournisseurs et partenaires

Un pitch qui s'adresse à un fournisseur ou un partenaire commercial potentiel sera différent d'un pitch de vente. Vous avez intérêt à souligner les avantages mutuels, et les chances de réussite commune pour tous ceux avec qui vous faites affaire.

Vous devez concevoir votre pitch de manière à montrer à votre fournisseur/partenaire que sa réussite et la vôtre vont de pair. Par exemple, notre vendeuse de cartes de téléphone prépayées peut demander à son fournisseur un tarif préférentiel ou quelques cartes gratuites si elle atteint un certain seuil de vente. Avec cette proposition, elle implique son fournisseur dans sa réussite. En effet, si elle atteint ce seuil, les deux parties sont gagnantes : elle bénéficie du rabais, et son fournisseur enregistre des ventes supplémentaires.

Vous pouvez associer vos fournisseurs / partenaires à votre réussite en leur demandant par exemple :

- des tarifs préférentiels à partir d'un certain niveau de ventes ;
- des fonds pour vous aider à promouvoir votre produit ;
- des remises annuelles en espèces quand un certain volume de vente est atteint ;
- et d'avoir la gentillesse de recommander votre entreprise à leurs clients.

La famille et les amis

Vous savez déjà que le soutien de votre famille et de vos amis peut être important pour votre entreprise. Mais pour l'obtenir, vous devez leur faire comprendre ce qui vous motive ; pourquoi vous pensez réussir et, éventuellement, ce qu'ils ont à gagner si votre affaire marche bien.

Une façon simple de présenter votre idée d'entreprise à vos proches consiste à leur expliquer l'impact positif que votre succès pourrait avoir sur leur vie. Cette réussite peut, par exemple :

- leur garantir une alimentation plus abondante (et de meilleure qualité) ;
- leur faciliter l'accès à l'éducation et aux soins de santé ;
- faire de vous un modèle — et un employeur — aux yeux des jeunes de la famille ;
- améliorer le niveau de vie des gens qui vous entourent.

Les investisseurs

Comme nous l'avons dit dans le chapitre précédent, vous allez peut-être devoir collecter des fonds pour lancer ou faire grandir votre entreprise. Dans ce cas, vous devez présenter votre idée d'entreprise à des investisseurs. Les investisseurs veulent gagner de l'argent. Votre pitch doit donc expliquer comment vous comptez faire du profit. Pour cela, abordez les points suivants :

- le problème que vous résolvez, ou l'opportunité que vous saisissez ;
- la proposition de valeur de votre produit / service (cf. chapitre 2) ;
- comment votre entreprise va gagner de l'argent (vous pouvez vous servir des blocs modulaires du chapitre 2 à titre de modèle) ;
- en quoi votre produit ou votre service est unique ou différent des produits existants ;
- comment vous prévoyez d'obtenir, de conserver et d'élargir votre clientèle ;
- ce que vos concurrents proposent ;
- vos antécédents et votre expérience, et ceux de vos partenaires (le cas échéant) ;
- vos projections de ventes (sur au moins 12 mois et jusqu'à trois ans) ;
- la situation de votre entreprise. Avez-vous déjà enregistré des ventes ?
- votre « **requête** ».

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 67 5/15/19 12:00 PM

Même si elle est placée en fin de liste, la requête est une partie essentielle de votre pitch. Il s'agit exactement de ce que le mot suggère—quand vous faites un pitch commercial, vous avez intérêt à faire une requête à ceux qui vous écoutent. Il s'agit habituellement d'argent, mais parfois d'autre chose, comme d'être présenté à une relation d'affaire importante, d'être accompagné professionnellement ou de bénéficier de mentorat. La requête concerne une ou plusieurs des trois catégories suivantes :

- la trésorerie (un investissement financier) ;
- les compétences (le partage de savoir-faire sur un sujet) ;
- le temps (un accompagnement professionnel ou du mentorat).

Quelle que soit votre requête, vous devrez expliquer à vos investisseurs, à vos mentors ou à d'autres entrepreneurs comment vous comptez utiliser leur investissement financier, leur savoir-faire ou leur temps.

Le créateur d'entreprise sûr de lui

Certains entrepreneurs font preuve de bonnes compétences relationnelles. D'autres sont anxieux à l'idée de présenter leurs activités - surtout s'ils doivent solliciter des fonds ou d'autres formes de soutien. Que vous parliez à des clients ou à un investisseur potentiel, il est naturel d'être nerveux. Votre passion pour votre projet d'entreprise et votre connaissance du marché sont les meilleurs outils pour vous calmer et rassurer votre auditoire.

Il est naturel qu'un entrepreneur soit passionné par son projet d'entreprise. N'essayez pas de dissimuler votre enthousiasme. Il sera probablement perçu comme révélateur de votre passion et de votre dynamisme. Les investisseurs, les partenaires commerciaux potentiels et les autres interlocuteurs aiment voir quelqu'un qui est passionné et enthousiaste.

Il existe des astuces pour accroître la confiance en soi. Des études scientifiques ont démontré que se tenir bien droit permet d'accroître la production de substances chimiques qui boostent la confiance en soi, et de stimuler ainsi votre vivacité d'esprit. Il suffit de penser à ce que font les animaux sauvages en situation de stress important. Ils s'efforcent de paraître plus grands, en hérissant leurs plumes par exemple, ou en secouant leur crinière.

Donc, avant de faire une présentation d'affaires ou de rencontrer un investisseur, marchez les mains sur les hanches. Cela vous permettra de stimuler un peu plus votre confiance—temporaire, mais bien utile—en vous. Vous pouvez également vous calmer et prendre de l'assurance en respirant profondément et lentement. Essayez de vous concentrer sur votre respiration. Votre corps commencera à se détendre et votre esprit se calmera.

Une autre astuce consiste à « faire semblant ». Quand vous êtes sur le point de faire quelque chose d'important pour votre entreprise—appeler un client, faire un emprunt ou une présentation—comportez-vous « comme si » vous étiez déjà un chef d'entreprise accompli. Observez les gens qui font déjà ce que vous voulez faire. Comment se comportent-ils ? Comment s'expriment-ils ? Ces personnes semblent-elles avoir des traits en commun ? Attention, ne tombez pas dans l'arrogance ou l'insolence. Contentez-vous de projeter une certaine assurance. Soyez énergique quand vous parlez. Très vite, vous ne ferez plus semblant.

Le plan d'affaires

Si vous avez fait un bon pitch d'affaires aux investisseurs et su éveiller leur intérêt, il est possible qu'ils demandent à voir votre plan d'affaires. Le plan d'affaires est beaucoup plus détaillé que le pitch. Le pitch est une sorte de « schéma » de votre entreprise. Le plan d'affaires comprend des informations détaillées que votre auditoire doit avoir pour savoir comment vous entendez transformer votre schéma en une véritable entreprise.

Ce que vous avez fait pour construire vos blocs modulaires et préparer votre pitch peut maintenant être étoffé dans votre plan d'affaires. Ce qui y est inclus dépend de l'entreprise que vous lancez. Mais veillez à ce qu'il soit concis, car les gens qui le lisent n'ont habituellement pas beaucoup de temps. Prenons un plan simplifié :

- **Un résumé analytique**
  Il peut s'agir d'un résumé d'une page de votre entreprise. Décrivez votre entreprise et votre proposition de valeur.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 68 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Sollicitez les compétences ou le temps d'autres entrepreneurs. En général, ils vous offriront généreusement des conseils.

En haut, de gauche à droite : Tanayot Saihaikam, Kanya Thuaylai et Taweechai Boontum, fondateurs de Saanha en Thaïlande, une entreprise qui vend des poupées faites à la main. En bas : Jouez-vous de la guitare ou d'un autre instrument ? Dans ce cas, pourquoi ne pas essayer d'ouvrir un magasin d'instruments de musique ?

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 69 5/15/19 12:00 PM

Le produit ou le service

Décrivez brièvement le produit ou le service que vous souhaitez proposer et la façon dont il va aider les gens.

Les clients

Qui va acheter votre produit ou votre service ? Comment comptez-vous attirer, conserver et développer votre clientèle ? (Cf. chapitre 4.) Vous devez montrer que vous comprenez vos clients potentiels : leurs habitudes d'achat, leurs préférences et d'autres caractéristiques.

La concurrence

Qui d'autre fait ce que vous faites ? Qu'est-ce qui différencie votre produit de ceux de vos concurrents ? S'il n'y a pas de concurrent pour l'instant, à quoi pourrait ressembler la concurrence plus tard, d'après vous ? Existe-t-il des obstacles empêchant les autres de pénétrer sur votre marché de niche ? Par exemple, si vous avez créé un produit unique, existe-t-il des lois sur les droits d'auteur qui protégeront votre invention, de sorte qu'il sera plus difficile pour quelqu'un d'autre de créer un produit similaire ?

Le marketing

Comment ferez-vous connaître votre entreprise aux clients ? Compterez-vous sur le bouche à oreille, la publicité ou autre chose ? Comment vendrez-vous ou livrerez-vous votre produit ou votre service aux clients ? (Cf. chapitre 2.)

Les opérations

Dans cette partie, vous allez expliquer comment vous allez fabriquer et vendre votre produit, et comment vous allez faire le suivi de vos dépenses, de vos recettes et de vos bénéfices. Elle comprend des informations détaillées sur, par exemple, le nombre d'employés et les fournitures essentielles dont vous aurez besoin. Vous avez détaillé ces informations au chapitre 2. Essayez de répondre aux questions suivantes :

- Comment votre produit sera-t-il fabriqué ou votre service, fourni ? De combien de personnes aurez-vous besoin pour mener à bien cette affaire ? De quoi avez-vous besoin pour fabriquer le produit ou offrir le service ?
- Comment allez-vous contrôler les finances de votre entreprise ? (Cf. la partie sur les flux de trésorerie au chapitre 3.)

Le management

Comment envisagez-vous de planifier, d'organiser, de pourvoir en personnel, de diriger et de contrôler votre entreprise ? (Cf. chapitre 3.) Présentez-vous, et décrivez votre savoir-faire, vos principaux employés et tous les mentors à qui vous avez fait appel pour vous conseiller. Expliquez pourquoi vous êtes la personne la plus à même de diriger cette entreprise.

conseil pratique

Tirez les leçons de vos erreurs, rectifiez le tir et continuez d'avancer. Votre détermination à réussir et votre persévérance vous permettront de surmonter les moments difficiles.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 70 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Quand vous lancez votre première entreprise, vous avez beaucoup à apprendre auprès des autres.

Les finances

Dans un plan d'affaires simple, vous ne devez répondre qu'à deux questions : quel sera le prix de vente de votre produit ou de votre service ? Comment serez-vous payé ? Mais si votre entreprise est plus grande ou plus complexe, vous devrez peut-être estimer vos projections de vente sur les 12 premiers mois et éventuellement les trois premières années d'activité.

Obtenir de l'aide pour préparer votre plan

Le travail que vous avez fait pour vos blocs modulaires du chapitre 2 devrait faciliter l'élaboration de votre plan d'affaires. Si la rédaction n'est pas votre point fort, vous pouvez créer un plan d'affaires visuel. Choisissez un support pour dessiner—du papier, un tableau ou un ordinateur, ce qui vous convient le mieux—et essayez d'illustrer ce que vous voulez faire par le dessin.

Puisqu'une image vaut mieux qu'un long discours, un dessin peut permettre aux autres de comprendre votre entreprise et ses objectifs. Ensuite, vous—ou une personne qui vous aide—pouvez essayer de « traduire » les images en mots. L'autre avantage du dessin, c'est qu'il peut libérer le côté créatif de votre esprit et vous permettre de réfléchir à des détails ou des possibilités qui vous auraient échappé.

Même dans un plan d'affaires écrit, vous avez peut-être intérêt à inclure des dessins pour communiquer vos idées. Vous trouverez une méthode pour rendre votre modèle d'affaires plus visuel sur ce site http://griffinworx.org/viztoolz/.

Veillez à garder un œil sur les copies de votre plan d'affaires : vous n'avez pas intérêt à ce qu'elles tombent entre les mains de vos concurrents.

Les mentors et autres ressources

La confiance en soi est un trait de caractère essentiel que la plupart des entrepreneurs possèdent. Mais un excès de confiance peut vous causer des problèmes si vous croyez pouvoir vous passer des autres. Dans le monde des affaires, vous devez vraiment vous appuyer sur d'autres personnes, comme les mentors, les partenaires, les investisseurs, les fournisseurs, les distributeurs et les acheteurs, ainsi que sur leur savoir-faire et leur honnêteté. Et vous pouvez apprendre beaucoup d'eux.

Où allez-vous trouver ces personnes ? Commencez au niveau local. Essayez de trouver des hommes et des femmes d'affaires bien établis, près de chez vous, et disposés à vous faire bénéficier de leur expérience. Dans certains endroits, les chefs d'entreprise se rencontrent de manière informelle pour échanger des informations et s'entraider. C'est un excellent moyen de construire votre réseau de relations commerciales et d'observer d'autres entrepreneurs. Comment se comportent-ils ? De quoi parlent-ils ?

Lors de ces réunions, les gens peuvent vous dire ce qu'ils pensent de votre idée ou de votre plan d'affaires. Vous pouvez également obtenir des conseils sur ce qui a fonctionné et ce qui n'a pas fonctionné pour d'autres. En fin de compte, vous devrez toujours prendre les décisions seul, mais vous le ferez sur la base d'informations solides.

S'il n'existe pas de groupe de collaboration entre pairs là où vous vivez, envisagez d'en créer un en invitant quelques chefs d'entreprise chez vous ou dans un café pour discuter. Invitez-les de nouveau après quelques semaines et demandez à chacun d'amener avec lui un ami aussi entrepreneur.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 71 5/15/19 12:00 PM

Dans les villes d'une certaine importance, les organisations professionnelles peuvent être une bonne source de conseils en affaires. Certaines offrent même des programmes de formation à la création d'entreprise qui sont gratuits ou peu onéreux.

De plus en plus de pays émergents et de pays en voie de développement organisent des programmes nationaux pour promouvoir l'esprit d'entreprise. Si vous avez la chance de vivre dans un de ces pays, servez-vous de ces programmes pour trouver des mentors et d'autres formes de conseil et de soutien.

Les grandes entreprises, les gouvernements, les universités, les accélérateurs d'entreprises, les concours d'entreprise et les groupes non gouvernementaux œuvrent également en faveur de la création d'entreprises au niveau local.

Présenter sa vision d'entreprise et la concrétiser

Vous avez appris à faire une chose importante pour votre entreprise : la présenter. En suscitant l'intérêt d'autres personnes ou en faisant la promotion de votre entreprise ou de votre idée d'entreprise, vous pouvez obtenir conseil et assistance, nouer des relations essentielles et mobiliser des fonds.

Si un mentor ou un investisseur souhaite des informations complémentaires, la prochaine étape consiste à élaborer un plan d'affaires. Vous devez montrer aux gens que vous comprenez dans quoi vous vous embarquez, et que vous avez une vision pour l'avenir de votre entreprise. Si vous y parvenez, vous pourrez lancer ou développer votre entreprise. Ensuite, elle sera mise à l'épreuve du marché—tout comme vous, en tant que chef d'entreprise.

Ce n'est que le début d'une aventure

Lancer une entreprise est une aventure. Vous n'entreprendriez pas de faire un long voyage ni d'escalader une montagne sans préparatifs minutieux. De la même manière, vous ne devez pas lancer une entreprise sans examiner attentivement toutes les questions essentielles et sans une planification détaillée. Ce guide vous propose une structure pour votre réflexion et votre planification.

Un créateur d'entreprise est en apprentissage permanent. Les points dont nous avons parlé vous permettront de disposer d'une feuille de route et de vous orienter dans la bonne direction. Êtes-vous prêt à vous lancer dans votre aventure entrepreneuriale ?

conseil pratique

Un plan d'affaires élaboré comprend les projections des éléments suivants :

Le compte de résultat
Les ventes moins les coûts

Le flux de trésorerie
La trésorerie de départ + les ventes – les dépenses = le flux net de trésorerie.

Le bilan
Les actifs : le résultat correspondra aux éléments que vous devez acheter pour démarrer votre entreprise.
Le passif : l'argent que vous devez (aux fournisseurs, employés, propriétaires de vos locaux, etc.) et tout emprunt que vous avez contracté.
Le capital-actions : les fonds que vous et d'autres personnes avez investis dans l'entreprise.

Le seuil de rentabilité
Quand pensez-vous que les recettes atteindront ou dépasseront le niveau des dépenses ? Un investisseur voudra savoir dans quel délai vous prévoyez d'au moins couvrir vos frais.

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 72 5/15/19 12:00 PM

conseil pratique

Vous devez être en mesure de présenter votre entreprise à des publics divers.

Le Lisbon Innovation Kluster (LINNK) au Portugal, cofondé par Joana Rafael, au centre, fait partie de centaines d'incubateurs et d'accélérateurs d'entreprises qui aident les entrepreneurs à lancer ou à développer leurs entreprises.

glossaire

actif
bien de valeur sous forme d'argent, d'inventaire, d'équipement, de bâtiments ou autre, et qui permet à une entreprise de fonctionner et de gagner de l'argent

activité clé
tâche ou projet jouant un rôle essentiel dans une société, contribuant à la spécificité d'un produit ou d'un service et à la valeur qu'y attache le client

alliance d'entreprises
partenariat comprenant généralement des collaborateurs clés et au sein duquel deux ou trois entreprises coopèrent pour maximiser leurs recettes à toutes

bilan
état financier qui récapitule à une date donnée l'actif et le passif d'une entreprise, et les capitaux propres des actionnaires d'une entreprise

canal de distribution
entreprise ou chaîne d'entreprises ou intermédiaires par lesquels un produit ou un service passe pour atteindre le client

capital de départ
fonds requis pour monter une entreprise

capital-actions
dans le cadre de ce livre, part de capital dans une entreprise ; ce terme peut avoir d'autres significations

capital-risque
investissement apporté à des start-up dont l'activité présente un fort potentiel de croissance

capitaux d'amorçage
mise de fonds initiale dans une entreprise, qui sert à son lancement

caution
chose de valeur utilisée pour couvrir le paiement d'un emprunt. Si l'emprunt n'est pas remboursé, le créancier peut en devenir le propriétaire

clientèle
ensemble des clients d'un commerce

commission
somme payée à un employé ou à un revendeur lorsqu'il vend une certaine quantité de biens ou de services. Il s'agit généralement d'un pourcentage sur une vente

coopérative
organisation commerciale appartenant à ses membres qui se partagent les bénéfices et les pertes

coût d'acquisition client
total des dépenses engagées pour acquérir un nouveau client

coût fixe
dépense qui ne fluctue pas en fonction de l'augmentation ou de la baisse du nombre de biens ou de services produits ou vendus

coût opérationnel
dépenses nécessaires au fonctionnement d'une société, tels le loyer, les services publics et les impôts

coût variable
coût qui change proportionnellement au volume de la production ou aux ventes, comme celui des matières premières ou des commissions sur les ventes

coût clé
dépense liée à un produit ou à un service qui sous-tend la proposition de valeur d'une société

cross-selling, vente de produits complémentaires
vente de produits associés à ceux qu'une entreprise propose déjà

demande
quantité d'un produit ou d'un service pour laquelle il y a des acquéreurs à un prix donné

distribution
diffusion de produits vers les magasins et autres commerces qui vendent aux consommateurs

durée du prêt
délai qu'a un emprunteur pour rembourser ou renégocier un prêt

élément de passif
dette financière d'une entreprise ou obligation de livrer un bien ou un service découlant de ses opérations commerciales

entreprise individuelle
société exploitée par son propriétaire qui agit seul ; la forme la plus simple d'une entreprise

flux de trésorerie
montant total de l'argent qui entre dans une entreprise sous forme de ventes, et de celui qui en sort sous forme de dépenses

flux net de trésorerie
différence entre les sorties de fonds (dépenses) et les rentrées de fonds (recettes)

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 74 5/15/19 12:00 PM

fournisseur clé
fournisseur de biens ou de services sans lequel une société ne pourrait fonctionner

investisseur providentiel
personne qui investit dans des start-up prometteuses et qui fournit parfois aussi une aide sous forme de conseils et de contacts

maturité du marché
stade auquel le nombre de clients prêts à acheter un produit ou un service est suffisamment grand pour que la rentabilité soit atteinte et maintenue

modèle d'affaires
plan qui précise les paramètres d'exploitation d'une entreprise et qui définit ses sources de revenu, sa clientèle, ses produits, ses ressources et ses sources de financement

modèle de revenus
plan qui cerne les sources possibles de revenus, la valeur des biens ou des services à offrir, la manière de fixer le prix des biens ou des services et les types de consommateurs (segments de marché) qui achèteront ces biens ou ces services

partenaire clé (allié)
personne physique ou morale qui est essentielle à la réussite d'une société

pitch
courte présentation d'une idée ou d'un plan d'entreprise à des investisseurs potentiels ou à d'autres parties. Aussi appelé présentation d'affaires.

plan d'affaires
document qui décrit dans le détail l'ensemble du projet d'une nouvelle entreprise, objectifs inclus, et la manière dont elle compte le mener à bien. Aussi appelé plan d'entreprise ou business plan.

première offre au public
moment où une entreprise propose pour la première fois l'acquisition d'actions par le grand public dans le but d'augmenter son capital

proposition de valeur
déclaration commerciale ou de marketing qui résume ce qui fait la spécificité d'un produit ou d'un service et qui explique pourquoi le client y attache de la valeur

rentrée de fonds
argent entrant dans une entreprise, généralement sous forme de ventes. Il peut s'agir aussi d'une injection de fonds venant d'investisseurs, de proches ou bien d'un emprunt.

requête
action de solliciter de l'argent, des conseils ou de la formation auprès de quelqu'un dans le cadre de la présentation d'une nouvelle idée d'entreprise

réseautage, networking
activité visant à créer un groupe de connaissances et d'associés avec lequel on reste régulièrement en contact dans leur intérêt mutuel

ressource clé
tel du matériel brut ou un savoir-faire spécialisé, ressource essentielle aux opérations d'une société

résultat net
en comptabilité, la différence entre les recettes et les charges d'une entreprise

segmentation clients
classement des clients en groupes, sur la base de caractéristiques similaires. Les clients d'un même segment sont censés avoir le même type de réaction face à un type de marketing donné.

seuil de rentabilité
stade où les recettes (ventes) atteignent le même niveau que les dépenses d'une entreprise, souvent considéré comme un indicateur primordial pour mesurer la réussite d'une entreprise.

société à responsabilité limitée
société commerciale formée par au moins deux associés qui sont responsables des pertes et partagent les profits proportionnellement à leurs apports respectifs

société en nom collectif
entreprise dans laquelle plusieurs personnes sont propriétaires d'un commerce et partagent les bénéfices et les dettes

société faisant appel à l'épargne
société dont les parts sociales ont été offertes au public et qui sont négociées en bourse. Aussi appelée société constituée par offre au public.

sortie de fonds
argent déboursé par une entreprise pour payer ses fournisseurs et ses salariés, et régler d'autres dépenses

structure des coûts
synthèse des coûts de production d'un produit et du bénéfice qu'il dégagera

suivi clientèle
activité après-vente pour s'assurer de la satisfaction du client

trésorerie de départ
somme d'argent utilisée pour le lancement d'une nouvelle affaire

unbundling
technique de vente qui consiste à vendre séparément, à un prix globalement plus rentable, des biens ou des services qui sont normalement proposés ensemble

up-selling
stratégie qui consiste à persuader un client d'acheter des articles plus coûteux, des modèles plus sophistiqués ou des accessoires supplémentaires dans le but de réaliser une vente plus avantageuse

vente par recommandation
le fait d'acquérir de nouveaux clients par le biais de la clientèle existante

Sources :
BusinessDictionary.com,
Investopedia et Wikipedia

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 75 5/15/19 12:00 PM

ressources en ligne

Démarrer et se développer rapidement

endeavor
Mentorat et aide à l'accélération pour les nouvelles entreprises à fort potentiel de croissance
www.endeavor.org

global student entrepreneur awards
Concours qui s'adresse aux étudiants propriétaires et gérants d'entreprises
www.gsea.org

goldman sachs' 10,000 women
Programme qui s'adresse aux créatrices d'entreprises et qui offre des formations au management et aux affaires, du mentorat et l'accès à des fonds
www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

griffinWorx
Incubateur/accélérateur d'entreprises qui se déplace dans le monde pour aider sur place les entreprises à peaufiner et à améliorer leurs idées
griffinworx.org

kairos society
Réseau de jeunes entrepreneurs innovants qui offre un soutien entre pairs, du mentorat et l'accès à des investisseurs
www.kairossociety.com

launch
Partenariat privé-public américain qui aide des entreprises innovantes sélectionnées dans monde entier à peaufiner leurs idées et à commercialiser leurs produits ou leurs services
www.launch.org

launchLab
Réseau d'incubateurs d'entreprises basé sur des campus universitaires en Afrique
www.launchlab.co.za

lions@frica
Partenariat privé-public qui aide les entrepreneurs potentiels à acquérir des compétences en affaires et à lancer des entreprises basées en Afrique
www.lionsafrica.org

seedstars world
Entreprise qui investit dans les start-up des marchés émergents, qui fait leur promotion et les met en lien, par le biais d'un concours
www.seedstarsworld.com

start-up chile
Programme gouvernemental qui propose notamment des capitaux d'amorçage
www.startupchile.org

startup farm
Accélérateur brésilien de start-up du secteur technologique
www.startupfarm.com.br

startup india
Programme gouvernemental qui propose notamment un soutien financier
www.startupindia.gov.in

startup rio
Partenariat privé-public brésilien qui propose du mentorat, des espaces et du matériel de travail aux start-up pendant les premières étapes de leur démarrage
www.startuprio.org

startup weekend
Initiative parrainée par Google, qui rassemble des entrepreneurs, des coaches d'entreprise et des investisseurs le temps d'un week-end
www.startupweekend.org

techstars
Accélérateur du secteur technologique basé sur le mentorat, qui fonctionne aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, en Israël et en Afrique du Sud
www.techstars.com

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 76 5/15/19 12:00 PM

unreasonable group
Service plurifonctionnel qui vise à favoriser le développement d'entreprises existantes à fort impact
www.unreasonablegroup.com

Financement
Trouver son investisseur providentiel

astia
Programme d'investissement destiné aux jeunes entreprises à forte croissance fondées par des femmes
http://astia.org

google's startup communities
Partenariat qui offre une assistance financière et d'autres ressources aux communautés de start-up
www.googleforentrepreneurs.com/startup-communities

savannah fund
Fonds de capitaux d'amorçage consacré à l'investissement dans les start-up technologiques à forte croissance et en phase initiale de lancement, en Afrique sub-saharienne
http://savannah.vc

tayrona ventures
Fonds qui investit dans les sociétés en phase initiale de lancement en Colombie et dans l'ensemble de l'Amérique latine
www.tayronaventures.wordpress.com/

Crowdfunding : trouver de nombreux investisseurs providentiels

goGetFunding
Facilite la collecte de fonds, quelle que soit la campagne choisie
www.gogetfunding.com

indiegogo
Aide les entrepreneurs à la recherche de fonds
www.indiegogo.com

kickstarter
Finance des projets créatifs dans les domaines de l'art, de la photo, du cinéma, du design, des jeux et de la technologie
www.kickstarter.com

kiva
Propose des prêts aux microentreprises
www.kiva.org

play business
Met les start-up en contact avec de petits investisseurs au Mexique
www.playbusiness.mx

rocketHub
Soutient les artistes, les militants associatifs et les créateurs d'entreprise à la recherche de fonds
www.rockethub.com

Utiliser l'internet pour vendre ses produits

beadforLife
Service qui met les artisanes en lien avec des acheteurs, associé à Street Smarts Business School, un programme gratuit d'une durée de six mois
www.beadforlife.org

crater creations
Organisation sans but lucratif qui commercialise les produits des Masaï au Kenya
www.cratercreations.org

rising international
Service qui permet de vendre, lors de rencontres organisées à domicile par des particuliers aux États-Unis, de l'artisanat fabriqué par des femmes de pays en développement
www.risinginternational.org

soko
Service qui met en contact des artisanes de pays en développement avec des acheteurs par le biais des réseaux mobiles
www.shopsoko.com

Utiliser l'internet pour se faire payer

bKash
Services financiers mobiles au Bangladesh destiné aux consommateurs qui n'ont pas d'accès, ou qui ont un accès limité, aux banques traditionnelles
www.bkash.com

mfs africa
Portail de virement de fonds en Afrique par l'intermédiaire de grands réseaux mobiles
www.mfsafrica.com

m-pesa
Système de transfert d'argent mobile par Vodafone disponible en Afrique, en Afghanistan, en Inde et en Europe de l'Est
www.mpesa.in/portal

Informations gratuites

entrepreneur
Magazine alimenté en contenu gratuit par des créateurs d'entreprise
www.entrepreneur.com

entrepreneurship
Contenu gratuit de la fondation Kauffman destiné aux entrepreneurs, aux décideurs politiques, aux investisseurs, aux mentors, aux chercheurs et aux enseignants
www.entrepreneurship.org

inc.
Magazine qui offre un contenu gratuit sur le thème du lancement et du développement d'entreprises
www.inc.com/guides/start_biz

startup digest
Sélection d'articles, de vidéos et d'informations sur les événements liés aux start-up à forte croissance et du secteur des hautes technologies
www.startupdigest.com

u.s. small business administration
Agence du gouvernement américain qui met des informations en anglais et en espagnol à la disposition des petites entreprises
www.sba.gov

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 77 5/15/19 12:00 PM

Développer son réseau

b.e.a.m
Application qui permet d'avoir accès à une communauté mondiale d'entrepreneurs, d'investisseurs, de développeurs et de journalistes spécialisés dans les affaires
www.beam.today

business owners' idea café
Forum interactif qui s'adresse aux jeunes et porte sur les idées d'entreprises et les stratégies de start-up
www.businessownersideacafe.com

founderDating
Réseau d'entrepreneurs qui s'entraident pour lancer et développer des entreprises
www.founderdating.com/about

founders network
Réseau de fondateurs d'entreprises du secteur technologique qui contribue à la formation des entrepreneurs pour leur apprendre à s'informer, à se développer et à surmonter les difficultés
www.foundersnetwork.com

global entrepreneurship week
Événement annuel qui célèbre et encourage l'esprit d'entreprise des jeunes du monde entier
www.genglobal.org/gew

peer
Application qui permet de rechercher des professionnels et de leur parler par vidéo en direct
www.peer2.me

startifi
Réseau social pour les entrepreneurs et les investisseurs
www.startifi.com

women 2.0
Site internet d'information et de réseautage qui aide les femmes à lancer des entreprises dans le secteur de la technologie
www.women2.com

Formation et outils

founder institute
Cours hebdomadaires de formation et exercices de développement d'entreprises pour les entrepreneurs débutants
http://fi.co

junior achievement worldwide
Organisation qui familiarise les étudiants avec la création d'entreprise et la finance
www.jaworldwide.org

laboratoria
Entreprise à vocation sociale qui forme les femmes à la conception de sites Web et les met en contact avec des employeurs potentiels
www.laboratoria.la

strategyzer
Service multilingue qui aide les entrepreneurs à définir leur proposition de valeur et leur modèle d'entreprise
www.strategyzer.com

udacity
Cours vidéo gratuits sur l'entrepreneuriat
www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245

viztoolz
Outils de représentation visuelle pour concevoir, tester et mettre sur pied tout type d'entreprises
www.griffinworx.org/viztoolz

young african leaders initiative
Programme du gouvernement américain qui offre des opportunités de formation et de réseautage aux entrepreneurs, professionnels et leaders civiques africains
www.yali.state.gov

Spécialement pour les femmes entrepreneures

astia
Programme d'investissement destiné aux entreprises à forte croissance appartenant à des entrepreneures
www.astia.org

beadforlife
Service qui met les artisanes en lien avec des acheteurs, associé à Street Smarts Business School, un programme gratuit d'une durée de six mois
www.beadforlife.org

ewomenNetwork
Site de réseautage pour les entrepreneures
new.ewomennetwork.com

goldman sachs' 10,000 women
Programme qui s'adresse aux créatrices d'entreprises et qui offre des formations au management et aux affaires, du mentorat et l'accès à des fonds
www.goldmansachs.com/citizenship/10000women

laboratoria
Entreprise à vocation sociale qui forme les femmes à la conception de sites Web et les met en contact avec des employeurs potentiels
www.laboratoria.la

rising international
Service qui permet de vendre, lors de rencontres organisées à domicile par des particuliers aux États-Unis, de l'artisanat fabriqué par des femmes de pays en développement
www.risinginternational.org

soko
Service qui met en contact des artisanes de pays en développement avec des acheteurs par le biais des réseaux mobiles
www.shopsoko.com

women 2.0
Site internet d'information et de réseautage qui aide les femmes à lancer des entreprises dans le secteur de la technologie
www.women2.com

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 78 5/15/19 12:00 PM

« Travaillez toujours dur à quelque chose qui vous passionne même si c'est difficile ! »

Larry Page

SERGEY BRIN
ET LARRY PAGE

ont lancé Google dans un garage près de l'université Stanford, en Californie, en 1998.

Venice (Californie)

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 79 5/15/19 12:00 PM

Bureau des programmes d'information internationale

Département d'État des États-Unis

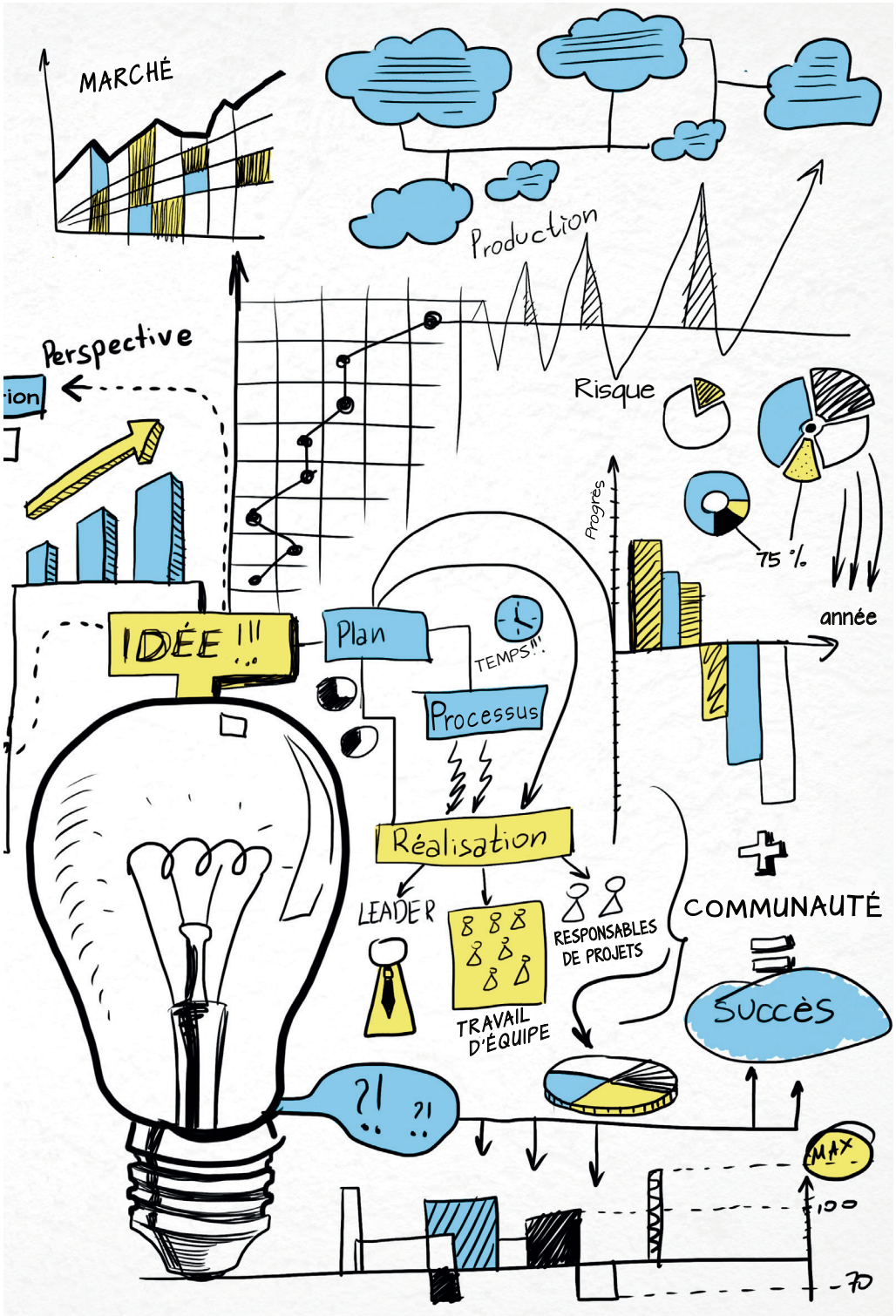
Coordonnateur IIP par intérim : Jonathan Henick
Coordonnatrice adjointe IIP, Produits : Nicole Chulick
Directeur, Bureau du contenu éditorial : Michael Jay Friedman
Directeurs de la rédaction : Andrzej Zwaniecki, Mary T. Chunko
Rédactrice : Deirdre Sartorelli
Directrice artistique | maquettiste principale : Diane Woolverton
Maquettistes : Julia Maruszewski, Sara Wilkinson

Crédits photos

Photo de couverture : © Shutterstock, Inc.;
2e de couverture : photo offerte par Diedre Sartorelli.
Page 2 : © Picture Alliance / Photoshot
Chapitre 1
Page 4 : Per-Anders Pettersson/ Getty Images.
P. 7, 11 : ©Shutterstock.
P. 15 : Jeff Wojtaszek Photography.
P. 17 : ©AP Images for Microsoft.
Chapitre 2
Page 18 : photo offerte par Solé Bicycles.
P. 21 : en haut, Bloomberg/Getty Images ; en bas, Bloomberg/Getty Images
P. 23 : AFP/Getty Images.
P. 27 : photo offerte par DIVatUSAID/ flickr.
P. 28 : Richard Lautens/Getty Images.
P. 30 : photo offerte par Westrock Coffee.
P. 32 : en haut, Bloomberg/Getty Images ; en bas, photo offerte par Randolph Belle/RBA Creative
Chapitre 3
Page 34 : Bloomberg/Getty Images.
P. 37 : ©AP Images.
P. 41 : en haut, Mint/Getty Images ; en bas, Kwaku Alston/Getty Images
P. 43 : ©AP Images.
P. 45 : en haut, photo offerte par Bowei Gai ; en bas, ©AP Images
Chapitre 4
Page 46 : Paulo Fridman/Getty Images.
P. 49 : en haut, ©AP Images ; en bas, ©AP Images
P. 55 : en haut, Felicity McCabe/ Getty Images ; en bas, Romeo Gacad/ Getty Images
Chapitre 5
Page 56 : ©AP Images.
P. 61 : en haut, Bloomberg/Getty Images ; en bas, photo offerte par David McKelvey/flickr
Chapitre 6
Page 64 : Behrouz Mehri/Getty Images.
P. 66 : Jonathan Torgovnik/Getty Images.
P. 69 : en haut, Thierry Falise/Getty Images ; en bas, Barry Austin/Getty Images
P. 73 : Bloomberg/Getty Images
P. 79 : ©AP Images

Startup Smart_A Handbook for Entrepreneurs_French_IdCC2017 Final.indb 80 5/15/19 12:00 PM

ENTREPRENEURIAT

Réussir sa start-up :

guide à l'intention des créateurs d'entreprise