

Business Pratique

# **ENTREPRENDRE SANS ARGENT SANS RISQUE SANS ÉCHEC**

Dr Philippe Massol

<https://www.linkedin.com/in/philippemassol/>





# TABLE DE MATIÈRE

<b>1 Les conditions pour entreprendre</b> .....	<b>5</b>
Démystifier le profil de l'entrepreneur .....	6
L'argent ? Un problème ? .....	7
Comprendre l'importance de l'innovation dans la création d'entreprise .....	8
Les business plans font échouer les projets, n'en écrivez pas.....	10
Choisir entre deux risques : ne faites pas le mauvais choix .....	12
<b>2 Trouvez et choisissez votre idée</b> .....	<b>15</b>
Commencez par un problème .....	16
Identifiez les idées à haut potentiel .....	17
Identifiez des problèmes significatifs .....	18
Partez de votre expérience.....	20
Misez sur un seul produit.....	21
Focalisez-vous sur une niche : ce n'est pas optionnel.....	23
Peut-on copier l'existant ? .....	24
N'ignorez pas le potentiel financier de l'ergonomie.....	27
Pas d'inspiration ? Prenez le raccourci de la franchise ou du rachat à vos risques et périls.....	28
Soyez obstiné .....	30
<b>3 Être à la pointe de l'innovation</b> .....	<b>31</b>
Les bases de l'innovation.....	32
Les différents types d'innovation .....	39
<b>5 Innovez sur le business modèle</b> .....	<b>49</b>
Structure du business model .....	50
Les types de business modèles les plus classiques .....	69
<b>6 LA LOGIQUE PROCÉDURALE pour entreprendre sans risque et sans échec</b> .....	<b>79</b>
Genèse de la logique procédurale et mythes de l'entrepreneuriat .....	80
Comprendre la logique procédurale.....	88
Le développement d'une idée par la logique procédurale.....	94
Notions de base de la logique procédurale.....	101
La perte supportable .....	105
La co-création et les partenariats .....	114
Le constructivisme : rôle de l'inconnu et du hasard.....	116
Les quatre approches du business développement.....	119
<b>7 Testez vos idées pour supprimer le risque de marché</b> .....	<b>125</b>
Le bon état d'esprit pour tester votre idée.....	126
La boucle procédurale : Testez votre idée en conditions réelles sans investir.....	129
<b>8 Testez des modes d'acquisition client</b> .....	<b>139</b>
Faites de la bonne communication et du bon marketing : une règle simple.....	140
Trouvez votre mode d'acquisition client.....	142
Marketing content : la communication de contenu .....	144
La communication à faible coût.....	146
La communication payante.....	148
Faire de la traction avec un MVP.....	149
<b>L'auteur</b> .....	<b>151</b>



# 1

# LES CONDITIONS POUR ENTREPRENDRE

## Démystifier le profil de l'entrepreneur

Êtes-vous fait pour être un entrepreneur? Quand on pense aux caractéristiques des personnes qui seront de bons entrepreneurs, on parle souvent de la confiance en soi et la capacité à la prise de risque ou bien du goût du challenge et d'un leadership charismatique qui permet de motiver les salariés pour qu'ils atteignent un objectif.

Si tous les créateurs d'entreprises devaient avoir les caractéristiques que je viens de vous citer, il est probable qu'il n'y aurait qu'une poignée de création d'entreprise chaque année. On peut se passer de certains de ces critères parce qu'ils sont plus des fantasmes que des réalités. Par exemple, «les entrepreneurs sont des leaders dans l'âme». C'est faux : ils deviennent charismatiques plus tard, ils commencent à avoir du leadership une fois qu'ils ont créé l'entreprise et qu'ils commencent à avoir du succès. Ainsi, le créateur de Facebook est connu pour manquer d'assurance et de charisme au début de sa carrière. À partir de 2005, Mark Zuckerberg se fait coacher pour devenir un bon chef d'entreprise. Et dans le programme de son coaching, il y avait des formations telles que «Comment s'exprimer en public» ou «Comment développer son charisme». Le charisme inné est une légende : réussir à créer et développer votre entreprise vous donnera quasi automatiquement ce charisme, ne serait-ce que par votre statut.

Pour ce qui est du goût du challenge, certains entrepreneurs et certains chefs d'entreprise aiment effectivement combattre et s'imposer face à la concurrence, mais de nombreux autres ne sont pas dans cette démarche-là. L'agressivité n'est donc pas obligatoire.

Enfin, concernant la prise de risque : une chercheuse américaine en marketing s'est intéressée à la façon dont des supers-entrepreneurs américains se comportent face au risque. Cette chercheuse les a choisis sur le fait qu'ils soient partis seuls, sans argent, sans possibilité d'emprunter et sans investisseur, et aussi parce que ces super-entrepreneurs ont développé un business qui fait au minimum 500 millions de dollars par an. Cette chercheuse les a fait travailler en conditions réelles et s'est rendu compte qu'ils avaient une très forte aversion au risque, et qu'en réalité, dans la grande majorité des cas, ils géraient leur projet sans prendre de risque. L'entrepreneur qui

réussit parce qu'il aime le risque est donc plus un mythe qu'une réalité, et créer une entreprise n'est pas nécessairement une prise de risque.

En conclusion, il n'y a pas vraiment de profil d'entrepreneur. Cela peut être n'importe qui, et vous pouvez donc oublier tous vos doutes si ce qui vous freinait pour créer une entreprise est que vous n'étiez pas sûr d'être fait pour cela. En réalité, personne n'est fait pour cela.

## **L'argent ? Un problème ?**

Avez-vous suffisamment d'argent pour vous lancer dans l'aventure d'une création d'entreprise ? Si votre idée est de vous lancer dans un business qui nécessite des investissements massifs en outil de production avant même de commencer à vendre, la réponse est « non » ! Vous n'avez pas assez d'argent. Par exemple, si vous décidez que vous voulez concurrencer les entreprises comme Orange ou Bouygues sur la téléphonie parce que vous pensez que leur service client n'est pas assez bon, il vous faudra des centaines de millions d'euros voire des milliards. Vous pouvez déjà abandonner votre idée d'entreprise. Mais la question de l'argent est souvent une mauvaise question pour aborder le problème de la création d'entreprise, car il a été démontré que les supers-entrepreneurs se débrouillent généralement avec peu d'argent au départ, ou tout au moins avec l'argent qu'ils ont sous la main et qu'ils peuvent se permettre de perdre définitivement si le projet tournait au fiasco.

Des milliers de Startups lèvent des fonds, souvent des millions d'euros, et pourtant la très grande majorité échoue. Il n'y a donc pas de relation directe entre la quantité d'argent dépensé et la réussite ou pas d'une entreprise. D'ailleurs, une étude comparative empirique de couples de projets équivalents, financés ou pas par des capitaux risqués, a même montré que les entreprises financées massivement par du capital vont rapidement faire du chiffre d'affaires puis rapidement faire faillite. Parmi les explications, l'une est simple : le chiffre d'affaires augmente vite, souvent pour la seule raison que ces entreprises dépensent massivement de l'argent en communication, mais une fois que ces entreprises ont dépensé leur capital (ce qui arrive assez vite puisque quand l'argent tombe du ciel, on est plutôt tenté de le dépenser très vite), elles font faillite.

À l'inverse, les entreprises qui ne sont pas financées vont avoir une croissance beaucoup plus lente, mais vont être beaucoup plus résistantes aux aléas économiques et à l'incertitude.

Bien entendu, il ne faut pas négliger le rôle de l'argent et plus vous avez d'argent au départ, et plus les projets d'entreprises qui vous sont accessibles sont nombreux. Si vous avez des millions à investir, vous pouvez même attaquer frontalement des acteurs déjà présents sur un marché donné : par exemple, si vous voulez développer une application pour aider les entreprises à créer leur propre site internet, si vous avez 10 ou 20 millions d'euros à investir, vous pouvez embaucher une armée d'ingénieurs, de codeurs, et de designers pour créer un site concurrent à des sites comme Wix.com par exemple. Si vous avez peu ou pas d'argent, vos possibilités sont plus limitées, mais cela ne vous empêchera pas de développer un business qui peut être profitable à long terme.

En conclusion, si vous avez peu d'argent, ne soyez pas inquiet, ce n'est pas forcément un obstacle à la création et au développement d'un business qui a du succès. Il faudra juste développer un business compatible avec vos moyens.

## **Comprendre l'importance de l'innovation dans la création d'entreprise**

L'innovation est-elle toujours nécessaire ou bien peut-on se contenter de ce que font les autres ? Une étude de McKinseyQuarterly faite auprès de 9000 managers dans le monde porte sur ce qui permettrait de faire croître l'activité de leur entreprise. Aborde la question suivante : « Étant donné l'environnement compétitif, quelle est l'action la plus importante que pourrait prendre votre entreprise pour croître dans les cinq prochaines années : »

- Renouveler les produits actuels : 25 %
- Développer de nouveaux produits : 22 %
- Développer de meilleurs réseaux de distribution : 16 %
- Acheter des business déjà existants : 15 %
- Entrer sur de nouvelles zones géographiques : 14 %
- Diminuer les prix : 3 %

Si l'on considère que développer de nouveaux produits ne consiste pas seulement à faire des copies des produits concurrents, mais consiste plutôt à développer des nouveautés, on n'est pas loin de la moitié des réponses qui plébiscitent l'innovation. Avec 3 % de réponse, la baisse des prix, qui sous-entend une absence d'innovation, n'est pas envisagée comme une solution pour le futur.

Deuxième question qui est posée dans cette étude : « laquelle des compétences suivantes sera la plus importante pour faire croître votre business dans les cinq prochaines années ? »

- Première réponse : capacité d'innovation avec 43 %
- Deuxième réponse : capacité à trouver les meilleurs talents avec 25 %
- Et troisième réponse : capacité à manager une organisation globale : 17 %
- Les autres réponses ont des scores plus faibles encore.

La capacité à innover est clairement plébiscitée par tous les managers sur la planète, et être à la pointe de l'innovation est devenu un facteur obligatoire pour la croissance de son entreprise.

Alors certes, il faut innover, mais sur le fond, que veut dire innover ? Pour pouvoir répondre, revenons à la définition de l'innovation : c'est fondamentalement d'introduire de la nouveauté, c'est tout.

J'aimerais vous proposer une définition très personnelle de l'innovation, que je vais diviser en deux notions : l'innovation réussie et l'innovation inutile. L'innovation réussie est l'introduction de toute nouveauté dont les caractéristiques sont suffisamment intéressantes du point de vue des clients visés pour permettre à l'entreprise de gagner plus d'argent, quel qu'en soit le moyen. Toutes les autres innovations sont des innovations inutiles. En conclusion, d'après l'étude de McKinseyQuarterly, il semblerait qu'en dehors de l'innovation, il n'y a point de salut, mais méfiez-vous de votre propre définition de ce qu'est l'innovation.

## Les business plans font échouer les projets, n'en écrivez pas

La création d'entreprise est généralement culturellement fortement associée à la création et la rédaction d'un business plan, à tel point que la rédaction d'un business plan est probablement la première chose qu'on vous demandera de faire si vous rentrez dans un incubateur (un incubateur est une structure d'aide à la création d'entreprise). C'est aussi à travers le prisme du business plan qu'on présente la création d'entreprise dans les écoles de commerce et les écoles d'ingénieurs. Pourtant, est-ce que la rédaction d'un bon business plan permet de mieux réussir ? Une étude a analysé ce qui s'est passé au moment de la création des plus grandes entreprises américaines :

- 60 % des fondateurs n'ont pas fait de business plan du tout.
- 65 % de ceux qui ont fait un business plan disent s'être fortement écarté du business plan, bref, ils ont fait autre chose.
- 12 % seulement de ceux qui ont fait un business plan ont fait un travail de recherche formel avant de créer l'entreprise. Pour la petite histoire, dans le fonds d'investissement dans lequel je travaillais, je lisais essentiellement des business plans de porteurs de projet qui avaient été accompagnés par des incubateurs. Leurs plans d'affaires n'étaient déjà pas forcément géniaux, mais quand en plus il n'y avait même pas un travail de recherche formel, le business plan pouvait être vraiment très médiocre ! Est-ce que cela veut dire que l'échec sera obligatoire ? Pas du tout.

Que peut-on en conclure ? Un bon business plan ne garantit pas la réussite, tout comme un mauvais business plan ne garantit pas l'échec. Le facteur humain a une place importante dans le processus. Non seulement il n'y a pas de lien de cause conséquence entre un bon business plan et la réussite, mais je vais aller plus loin : je pense que **rédiger consciencieusement un business plan peut avoir un effet négatif sur la réussite d'un projet**. Imaginez deux personnes avec le même projet en tête. Elles ont toutes les deux un an pour rédiger le business plan (et on va imaginer qu'elles ne peuvent pas se lancer dans le projet avant).

La première personne est très consciencieuse. Elle travaille 8 à 10 h par jour pour peaufiner au mieux son business plan, mieux comprendre le marché, le chiffrer, faire les prévisions de vente les plus précises possible. Elle va également planifier minutieusement, à l'aide d'un diagramme de GANTT les différentes étapes du projet. Tout a été prévu dans les moindres détails il n'y a plus qu'à commencer. Le projet est enfin lancé. Malheureusement dès les premières semaines du lancement, des choses ne se passent pas comme cela avait été prévu dans le business plan. Et là, c'est la panique. L'entrepreneur est tétanisé, car rien de ce qui arrive n'est censé arriver. Et dans ces conditions, paniqués par l'écart inattendu entre la réalité et les précisions, beaucoup d'entrepreneurs vont abandonner.

Allons maintenant voir la deuxième personne. Elle n'est pas du tout consciencieuse. Elle a un an devant elle pour faire son business plan, mais comme elle a un problème de procrastination très prononcé, elle trouve mille raisons pour remettre au lendemain, puis au lendemain et ainsi de suite jusqu'à ce que, finalement, trois semaines avant la fin du délai, elle réalise, paniquée, qu'elle n'aura jamais le temps de faire un business plan correct. Dans les trois semaines qui lui restent, cette personne va rédiger ce qui peut ressembler à un business plan, mais elle n'est pas dupe : elle sait bien qu'elle a bâclé le travail et a du mal à croire elle-même à ce qu'elle a écrit. Vient le temps de lancer le projet : elle lance quand même le projet en conditions réelles et, au bout de quelques semaines, des choses imprévues surviennent. Comme la personne est consciente que ses prédictions ne sont absolument pas fiables, cette incohérence entre la réalité et les prévisions ne va pas la déranger plus que cela et elle va s'adapter à la réalité, ce que le premier entrepreneur consciencieux aura eu du mal à faire.

Ce n'est pas qu'un business plan ne sert jamais à rien, mais c'est qu'il faut avoir conscience que ce n'est qu'un document de communication destiné à convaincre les investisseurs. Retenez qu'il n'y a pas de lien de cause conséquence entre un bon business plan et la réussite d'un nouveau projet.

## Choisir entre deux risques : ne faites pas le mauvais choix

Bien que les super-entrepreneurs prennent peu de risques, ils subissent toutefois deux grandes catégories de risques et vous les subissez aussi quand vous développez un nouveau produit :

1) **le risque technique.** Il qui porte sur le développement du produit que vous voulez vendre. C'est un risque technique : vous n'êtes pas sûr d'arriver à développer le produit ou le service que vous aviez prévu.

2) **le risque de marché.** Ce risque correspond à une situation où vous ne savez objectivement pas s'il y aura des acheteurs pour ce produit.

Soyons clairs : se lancer dans une aventure entrepreneuriale avec les deux risques en même temps est quasi suicidaire. Chercher des business à développer dans lesquels les deux risques sont faibles, c'est croire au père Noël. Mais faut-il préférer prendre des risques sur le développement du produit ou un risque sur le marché ? Choisissez toujours un risque de marché faible même si le risque de développement du produit est important plutôt que le contraire. Il vaut mieux développer une offre pour des clients qui achèteront à tous les coups, plutôt que de développer un produit que vous n'arriverez ensuite pas à vendre dans le cas où il n'y aurait pas de marché. Dans la réalité, les entreprises qui visent des marchés risqués pour pouvoir développer des produits sans trop de risque sont nombreuses : ce sont celles qui ont de très grands moyens financiers et contre lesquelles vous ne pouvez pas lutter. Quand on a des millions d'euros à investir en R&D, on sait qu'on finira par obtenir un produit tel qu'on l'a imaginé. On investira alors massivement en communication pour les vendre, même si on n'est pas sûr de leur succès.

Mais dans votre cas, pour créer une entreprise, vous devez viser l'inverse. Vous n'avez pas les moyens d'être sûr de développer votre produit, mais surtout, vous n'avez pas les moyens financiers d'imposer ensuite un produit sur le marché par la seule force de la communication.

Quand vous créez une entreprise, vous devez vous focaliser sur des projets avec un risque faible de débouché, même si le risque de

développement est important. Et pour réduire le risque de marché, il faudra faire des tests en conditions réelles.



**2**

**TROUVEZ ET  
CHOISISSEZ VOTRE  
IDÉE**