

NORM BRODSKY BO BURLINGHAM

Préface de **Stéphane Leduc**
Fondateur et dirigeant des éditions Leduc.s

LES SECRETS

DES

ENTREPRENEURS

QUI RÉUSSISSENT

« Stimulant, succinct et instructif, voici un excellent guide pour tous ceux qui cherchent à se lancer dans un nouveau business ou à développer leur entreprise. »

Publishers Weekly



RELEVER TOUS LES DÉFIS
POUR LANCER ET FAIRE CROÎTRE
SON ENTREPRISE



LES SECRETS DES ENTREPRENEURS QUI RÉUSSISSENT

Vous voulez lancer votre propre entreprise ? Votre enthousiasme et les défis à relever vous donnent des ailes, mais pour réussir, mieux vaut éviter les nombreux pièges dans lesquels tombent tous les entrepreneurs imprudents. Grâce à ce livre, vous allez acquérir l'état d'esprit qui vous permettra de réussir et de faire la différence.

**Une approche simple et accessible pour tous les entrepreneurs
qui cherchent des conseils concrets !**

Quelques exemples de conseils :

- Pour devenir un bon entrepreneur et éviter de manœuvrer à l'aveugle, vous devez comprendre les chiffres.
- La marge brute est le montant qui doit vous intéresser, bien plus que le chiffre d'affaires.
- Une vente n'en est pas une tant qu'elle n'est pas encaissée.
- Identifiez vos vrais concurrents et traitez-les avec respect. L'image qu'ils se feront de vous aura un impact déterminant sur votre réputation.
- Votre rôle est de développer une bonne culture d'entreprise, et ce n'est pas quelque chose que vous pouvez déléguer.
- Ne prenez aucune décision importante dans l'urgence, émotions et manque de temps ne sont pas bons conseillers et peuvent vous coûter très cher.

« Un livre que j'aurais aimé lire quand j'ai créé les éditions Leduc.s. »
Stéphane Leduc

Norm Brodsky a fondé au fil de sa carrière plusieurs entreprises et sept start-up à succès. Il tient une chronique très remarquée dans le magazine américain *Inc.* depuis 1995 avec Bo Burlingham, journaliste et ancien rédacteur en chef de *Inc.* Ce livre compile leurs recherches et leurs réflexions sur l'entrepreneuriat.

Préface de Stéphane Leduc, fondateur et directeur des éditions Leduc.s.

ISBN 979-10-92184-00-6



22 euros
Prix TTC France

design : bernard amiard



RAYON LIBRAIRIE : VIE PROFESSIONNELLE

Retrouvez nos prochaines parutions, les ouvrages du catalogue et les événements à ne pas rater sur notre site Internet. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les ouvrages qui vous intéressent, en papier et en numérique !

À bientôt sur www.editionsleduc.com/zenbusiness

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour de la collection Zen Business sur : **www.zenbusiness.fr** et la page **[www.facebook/ZenBusiness](https://www.facebook.com/ZenBusiness)**.

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Lise Malo

Titre de l'édition originale : *The Knack*

© Norm Brodsky and Bo Burlingham, 2008

Maquette : Sébastienne Ocampo

© 2013 LEDUC.S Éditions

17, rue du Regard

75006 Paris – France

E-mail : info@editionsleduc.com

ISBN : 979-10-92184-00-6

Zen Business est une marque des éditions Leduc.s

NORM BRODSKY BO BURLINGHAM

Préface de Stéphane Leduc

fondateur et dirigeant des éditions Leduc.s

LES SECRETS DES ENTREPRENEURS QUI RÉUSSISSENT



SOMMAIRE

Préface de Stéphane Leduc	7
Introduction	11
1. Comment réussir dans les affaires	17
2. Qu'est-ce qu'un bon entrepreneur ?	37
3. Pourquoi les start-up échouent-elles ?	59
4. Où trouver des fonds ?	77
5. La magie des chiffres	95
6. L'art de négocier	115
7. Tout commence par une vente	129
8. Vos ventes : les bonnes, les mauvaises et les perdues	147
9. Fidélisez vos clients	165
10. Comment éviter de perdre des clients	175
11. Gérer la croissance de votre entreprise	185
12. Devenir le patron	199
13. L'importance d'une culture d'entreprise	215
14. La vente, un sport d'équipe	233
15. Où trouver de bons conseils ?	251
16. Quand l'élève est prêt, le maître apparaît	271
17. Des nouvelles de la famille Stone	289
Remerciements	307
Table des matières	311

À Elaine Jerome Brosky et Lisa Meisel Burlingham,
presque quatre-vingts ans de bonheur conjugal...

PRÉFACE DE STÉPHANE LEDUC

Quand j'ai démarré les éditions Leduc.s, j'avais pour outil principal la passion des livres. Pour le reste, j'étais, comme la plupart des gens qui se lancent dans la création d'une entreprise, un peu perdu : devais-je m'en remettre à l'expert-comptable qui me parlait une langue que je ne comprenais pas ? À l'avocat, qui m'avait étourdi avec un montage de société si complexe que j'avais préféré fuir ?

On ne naît pas entrepreneur, on apprend « sur le tas ». Si la passion et/ou la compétence technique d'un métier sont le moteur, il faut aussi apprivoiser le marketing, la gestion, les ressources humaines et tous les métiers indispensables à la bonne marche de l'entreprise. Cela passe par des formations, des manuels techniques, des témoignages d'entrepreneurs chevronnés qui ont réussi. Mais la compétence essentielle à maîtriser est faite d'un savant mélange de réalisme et d'intuition nourri par le partage d'expérience.

C'est dans cet esprit que je me suis tourné vers le Centre des jeunes dirigeants (CJD), une des meilleures écoles de dirigeants, selon moi, et en accord avec mon idée de l'entreprise. J'ai suivi un cursus à l'Institut du mentorat entrepreneurial (IME), où j'ai eu la chance d'échanger avec Albert Journo et, enfin, je continue à échanger avec Jean-Xtophe Ordonneau du Club Melcion.

Je me souviens, à mes tout débuts, comme je m'inquiétais de n'être pas passé par une école de commerce, un chef d'entreprise à qui je confiais mon manque de compétence en gestion m'a répondu : « La bonne gestion, c'est très simple : il faut

faire rentrer plus d'argent qu'il n'en sort. » C'était un conseil simple, avec même des airs de lapalissade, mais utile : je l'ai suivi jusqu'ici... et ça nous a plutôt réussi.

Dès les premières pages des *Secrets des entrepreneurs qui réussissent*, j'ai compris que c'était « le » livre que j'aurais aimé avoir lorsque j'ai créé les éditions Leduc.s. Il ne m'aurait pas évité toutes les erreurs, on en fait toujours et elles restent un enseignement, mais je n'avais jamais lu un ouvrage qui allait aussi simplement à l'essentiel. Et pourtant, depuis la création de mon entreprise, j'ai lu des dizaines de manuscrits traitant de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat et les affaires, avec, toujours la richesse de l'expérience partagée.

De l'expérience, Norm Brodsky en a accumulé : il a créé six sociétés et fait plusieurs fois partie de la prestigieuse liste Inc 500. Une fois sa société d'archivage (bien) vendue, il a consacré son temps à donner des conseils aux entrepreneurs, par le biais de la revue *Inc. magazine*, en particulier avec une rubrique intitulée Street Smarts (qu'on pourrait traduire par Entrepreneur malin).

Inc. magazine, la revue des PME américaines, est célèbre pour ses classements Inc 500 ou 5 000 qui répertorient les entreprises privées ayant la plus forte croissance de chiffre d'affaires. Il n'y a qu'à aller voir la liste sur www.inc.com (rubrique « Inc 5 000 », « The 2012 Inc 5 000 list ») pour s'étourdir : les scores ont de quoi faire rêver nos ministres. La société en tête de liste affiche une croissance de 23 646 % sur trois ans pour un chiffre d'affaires de 59 millions de dollars ! Et l'entreprise occupant la 500^e place arbore une croissance plus modeste, de... 762 % ; oui, sept cent soixante-deux pour cent ! Je vous laisse imaginer les conséquences en termes de création d'emploi.

Ce livre très concret attaque fort : dès le début, les auteurs nous mettent en garde contre la tendance que nous avons à vouloir faire de la vente à tout prix. Ils nous démontrent que la vente est moins importante que la marge qu'elle génère et combien il faut être attentif à cela. Truffé de bons conseils, certains évidents (mais ça va mieux en le disant), d'autres salvateurs, ce livre mérite d'être lu. Convaincus ? Ou pas : pensez à graver cette phrase dans le marbre :

« Ne cherchez pas à faire des ventes, même pas une seule, dont la marge est faible. »

STÉPHANE LEDUC,
fondateur et dirigeant
des éditions Leduc.s
zenbusiness.fr

INTRODUCTION

Le sens des affaires... Et comment le cultiver

Nous avons tous des mentors, même si nous ne sommes pas entièrement conscients du rôle qu'ils jouent. Mon premier et meilleur mentor était un homme d'affaires indépendant qui travaillait en solitaire. Commerçant ambulant qui exerçait son métier dans la ville de New York, il passait chez ses clients et leur vendait des vêtements, des appareils ménagers, etc. C'était un grand magasin à lui tout seul, et il s'occupait de toutes les fonctions de son entreprise : achats, compta, gestion du crédit, recouvrement. Je l'accompagnais parfois dans ses visites. Je lui posais beaucoup de questions et il m'expliquait la logique de sa démarche. C'est ainsi que j'ai appris les plus importants concepts de l'entrepreneuriat, concepts que j'applique encore aujourd'hui.

Mais, à l'époque, je n'appréciais guère à sa juste valeur la formation que je recevais. Je n'avais que huit ans. C'est drôle, n'est-ce pas, que l'idée de me lancer dans les affaires quand j'étais petit ne m'ait jamais traversé l'esprit. Je n'avais pas le moindre désir de suivre les traces de mon père. Après mes études secondaires, j'ai fait mon droit, pensant que j'allais faire fortune comme avocat. Mais la vie est bizarre, et j'ai tout de même fini par devenir un homme d'affaires. Ce n'est qu'à ce moment-là que j'ai pris conscience de tout ce que mon père m'avait enseigné. C'est lui qui m'a expliqué l'importance des marges brutes élevées, qu'il appelait de grosses marges. « Il faut toujours faire

une vente avec une grosse marge. » « Assure-toi que ton client est solvable. » « Ne profite pas des gens. » « Sois juste. » Ces merveilleuses leçons se sont gravées à jamais dans ma mémoire, et elles viennent de mon père. Mais il avait d'autres expressions : « Ne t'inquiète pas deux fois », me disait-il quand une chose me préoccupait, comme un examen final par exemple. Il me demandait : « As-tu fait tes devoirs ? Es-tu préparé ? » Habituellement, je l'étais. « Tu n'as donc pas à t'inquiéter une deuxième fois. » En d'autres mots, ne gaspille pas ton temps et ton énergie en ressassant des problèmes qui ne surviendront peut-être jamais.

Quand je me lamentais, ne sachant pas quoi faire de ma vie, il me disait : « Il y a un million de dollars sous ta chaussure ; tu n'as qu'à les trouver. » J'ai enfin compris ce qu'il voulait dire quand je suis devenu entrepreneur.

Et quand je parlais de choses que j'aimerais avoir, il me disait : « Si on ne demande rien, on n'a rien. » J'en profitais alors pour lui demander plus d'argent de poche. Il souriait : « Belle tentative, mais ce n'est pas parce que tu demandes quelque chose que tu vas l'obtenir. » J'ai compris beaucoup plus tard qu'il me donnait ma première leçon de vente.

J'ai assimilé ses leçons sans m'en rendre compte. Elles m'ont formé l'esprit et m'ont amené à faire certaines choses machinalement. Mon père m'a transmis l'une de mes meilleures habitudes, celle de décomposer les problèmes et les défis en leurs éléments de base. Il croyait que la plupart des problèmes, dans les affaires et dans la vie, étaient fondamentalement simples, même s'ils paraissaient complexes à première vue. Il m'a appris qu'il fallait en examiner les éléments sous-jacents pour comprendre ce qui se passe vraiment. Et qu'il ne fallait jamais présumer que le véritable problème est celui que l'on voit en surface. Cette façon de penser a été l'un de mes outils les plus efficaces depuis que je me suis lancé dans les affaires.

Je crois que de telles façons de penser permettent aux gens de réussir. Je suis moi-même entrepreneur depuis trois décennies. J'ai créé plus de huit entreprises, dont mon service de coursier qui a figuré sur la liste des cinq cents sociétés à croissance rapide trois années de suite et une entreprise d'archivage de documents que j'ai vendue 110 millions de dollars. En cours de route, j'ai eu le privilège de rencontrer beaucoup d'autres entrepreneurs prospères, hommes et femmes, et j'ai remarqué que la plupart ont ces façons de penser en commun. Ce sont les secrets de notre succès. (Du moins, un des secrets. Le fait d'avoir comme partenaire de vie ma femme Elaine depuis trente-neuf ans y est aussi pour quelque chose ; sans elle, je n'aurais jamais si bien réussi.)

Aujourd'hui, je me rends compte que certaines personnes ne veulent pas vraiment entendre ce message. Beaucoup d'aspirants entrepreneurs voudraient suivre une recette qui leur garantirait le succès. Mais cela n'existe pas. Ce qui existe en revanche, c'est une façon de penser qui permet de faire face à toutes sortes de situations et de tirer parti des occasions lorsqu'elles se présentent. De toute évidence, cette mentalité ne conduit pas au succès à coup sûr, mais améliore considérablement vos chances. Vous gagnez davantage que vous ne perdez, et plus longtemps vous restez dans la partie, plus souvent vous remportez la mise.

Je crois que la plupart des gens peuvent acquérir les façons de penser dont je parle et les utiliser pour se donner les moyens de mener la vie qu'ils veulent. La réussite ne sera pas la même pour chacun. Dans les affaires comme ailleurs, certains sont plus doués et réussissent mieux que d'autres. On ne peut pas tous être des Tiger Woods, des Picasso ou des Shakespeare, mais on peut tous apprendre à jouer au golf, à peindre et à écrire un poème, comme on peut tous apprendre à être financièrement autonomes.

J'ai pu vérifier cela à maintes reprises au cours des dix-sept dernières années, depuis que je me suis lancé dans le mentorat en conseillant mes amis Helene et Bobby Stone. C'est une expérience que je raconte dans le premier chapitre de ce livre et qui a donné lieu à un article de Bo Burlingham – devenu par la suite mon coauteur lorsque nous avons lancé notre chronique « Street Smarts » en décembre 1995 –, article publié dans la revue *Inc**. Grâce à cette chronique, j'ai été en contact avec des milliers de gens qui voulaient se lancer dans les affaires, qui venaient de démarrer une entreprise, ou qui avaient déjà une entreprise établie mais en difficulté. On m'a écrit de partout, des États-Unis, du Canada et du Mexique, et de pays aussi éloignés que la Corée, la Lituanie, le Brésil, l'Afrique du Sud et Singapour. J'ai reçu des mails de gens de tous horizons : développeurs de logiciels, courtiers d'assurance, chasseurs de têtes, artistes, installateurs de piscines, entrepreneurs en travaux publics, fabricants de meubles, concepteurs de sites Internet, vendeurs de machines-outils, bouchers, pâtisseries. (D'accord, peut-être pas des bouchers, mais tous les autres, si.) Et de tous les secteurs d'activité : entreprises de céramique, laboratoires d'imagerie médicale, entreprises de cosmétiques, services de recrutement, sociétés de placement, cabinets conseil, start-up Internet, sociétés de production de cinéma, et tout ce que vous pouvez imaginer.

J'ai lu leurs mails et répondu à tous ceux que je pouvais. Chaque année, j'ai choisi huit ou dix correspondants que j'allais mentorer régulièrement. Vous en rencontrerez certains dans les pages qui suivent. Leurs objectifs étaient variés : un homme voulait une mega entreprise, une femme désirait avoir une garderie, ou un autre encore voulait être financièrement indépendant et passer plus de temps avec sa famille. Chacun avait sa propre définition du succès. Ce que nous avions en commun, c'était le désir

* Célèbre revue américaine dédiée aux entrepreneurs.

d'être plus heureux, plus riche, de mener des vies bien remplies et de créer un monde meilleur pour nos enfants et petits-enfants. Mon but a été d'aider des entrepreneurs à acquérir les façons de penser qui leur permettraient d'atteindre ces objectifs. Si j'en juge par leurs réalisations, je crois que mes efforts n'ont pas été entièrement vains – sans diminuer en rien leurs propres mérites. Ce sont eux qui ont bâti leurs entreprises, pas moi.

Je précise cependant qu'il n'est pas nécessaire d'avoir un mentor comme moi, ou un père comme le mien, pour acquérir les façons de penser nécessaires pour se débrouiller, quoi qu'il advienne. J'ai développé la plupart de mes propres habitudes selon une méthode bien connue et éprouvée : en faisant des erreurs, en me « plantant royalement », en me relevant et en trouvant le moyen de ne pas répéter les mêmes gaffes. Mais comme on dit, une personne intelligente apprend de ses erreurs. Et une personne sage apprend des erreurs des autres. Je suppose que je suis intelligent. Avec ce livre, j'espère pouvoir vous aider à devenir sage.

NORM BRODSKY

1

Comment réussir dans les affaires

J'ai commencé ma carrière de mentor et de professeur d'entrepreneuriat par une froide soirée de janvier 1992. Avec ma femme Elaine, j'étais au restaurant avec nos amis Helene et Bobby Stone. Ces derniers avaient proposé un restaurant moins huppé que d'habitude. Une fois sur place, nous avons compris pourquoi. Bobby venait de perdre l'emploi de représentant en équipement informatique qu'il avait occupé pendant quatorze ans. Il était bouleversé et furieux. Il ne travaillerait plus jamais pour quelqu'un ! disait-il. Il allait s'établir à son compte, plus précisément prendre en main l'entreprise à domicile de sa femme, et vendre des fournitures informatiques à partir de leur sous-sol de North Bellmore, dans l'État de New York.

« Excellente idée, Bobby. As-tu un business plan ?

– Un business plan... ?

– Un plan qui établit ce que tu comptes faire. Tu en as besoin pour savoir si ton entreprise est viable.

– Elle est viable, c'est sûr. Helene et son assistante, Paula, la font rouler en travaillant à temps partiel à la maison depuis

sept ans, et personne ne s'occupe des ventes. Et je crois être un très bon représentant. Comment l'entreprise ne pourrait-elle pas être viable ? »

Helene n'était pas du même avis : « Mon mari est tombé sur la tête. On n'a pas d'argent. On ne peut même pas payer nos factures. Il faut faire un prêt hypothécaire pour rembourser notre plus gros fournisseur ! »

Bobby croyait qu'Helene était trop négative, et Helene disait que Bobby parlait à tort et à travers. Je suis intervenu : « Écoutez, faites-moi plaisir. Ne décidez rien pour le moment. Apportez toute votre paperasse chez moi et on regardera ensemble si l'entreprise est viable. » J'allai leur donner quelques conseils, puis à eux de décider de la suite. Or, il s'est avéré qu'ils avaient besoin d'un cours d'entrepreneuriat complet.

Ce fut pour moi l'aspect le plus intéressant de la situation, car je ne savais pas dans quelle mesure on peut enseigner les affaires. Peut-on montrer à un couple dans la quarantaine qui ne connaît strictement rien aux affaires comment mettre sur pied une entreprise prospère ? Ou n'apprend-on pas plutôt par expérience ? Je n'en étais pas sûr. Il m'avait fallu toute une vie pour apprendre ce que je sais, et c'est à coups d'échecs que j'ai compris bien des choses. Je n'ai certainement pas appris à gérer une entreprise sur les bancs de l'école – malgré mes diplômes en droit et en comptabilité. En fait, j'ai dû désapprendre beaucoup de choses. Quelle est la part d'intuition dans le domaine des affaires ? Combien de choses l'enfant apprend-il avant même de savoir qu'elles ont un rapport avec les affaires ? Je ne le savais pas, mais j'étais curieux...

Les priorités d'abord

Helene et Bobby sont venus à la maison quelques jours plus tard, avec les renseignements demandés : ventes, coûts, dépenses annuelles – en d'autres mots, tout ce qu'Helene avait empoché, plus les comptes clients, et tout ce qu'elle avait déboursé, plus les comptes fournisseurs. Je leur ai dit que nous examinerions les chiffres après le dîner. Je voulais d'abord discuter de leurs objectifs, mon entrée en matière préférée.

Il faut comprendre que **le but initial de toute entreprise est de survivre assez longtemps pour savoir si elle est viable ou non**, et ce, peu importe le type d'entreprise et le capital investi. Impossible de savoir si elle est viable... à moins d'essayer dans le monde réel. Mais la viabilité n'est qu'une étape du parcours, et ce qui m'intéresse, c'est la destination finale. Je veux entendre ce que les gens ont à dire. Ce que je cherche, ce sont les objectifs qui ne peuvent être atteints dans les affaires, ceux qui nuiront à la réussite et ceux qui sont carrément irréalistes compte tenu de l'entreprise envisagée. J'écoute attentivement pour discerner la motivation réelle des gens. Et celle-ci est habituellement d'ordre émotionnel.

Helene et Bobby voulaient une entreprise qui pourrait les faire vivre. Très bien. Mais Bobby voulait aussi autre chose. Sur le moment, il voulait surtout se venger de son ancien employeur. Réaction normale, qui n'aboutirait à rien... si ce n'est qu'il brûlerait les étapes. La vengeance n'avait rien à voir avec l'objectif à long terme du couple, qui voulait être financièrement indépendant et ne jamais se retrouver à nouveau dans la situation actuelle. Donc, une fois l'objectif reconnu, nous avons pu mettre les émotions de côté.

Venait ensuite la question de la viabilité. « Je ne sais pas si votre projet peut aboutir à une véritable entreprise, ni même si vous

serez en mesure de la gérer comme telle, leur ai-je dit. Nous devons d'abord déterminer si ça vaut la peine d'essayer. Nous devons être sûrs, du moins sur papier, que vous avez une chance de réussir. »

Bobby m'a tout de suite parlé de son plan marketing et de ses projections. Je l'ai interrompu pour demander à Helene de me montrer les données qu'elle avait. Elle a étalé ses papiers et commencé à les expliquer. « Ce n'est pas nécessaire. Je sais lire », lui ai-je dit. Après avoir tout regardé et fait quelques calculs rapides, j'ai dit à Helene : « Paula a fait plus d'argent que toi l'année dernière. Voici ton chiffre d'affaires de l'année et toutes tes dépenses, sauf le salaire de Paula. Tu soustrais les dépenses de ton chiffre d'affaires, et tu as le résultat suivant. Bobby, tu veux bien le lire ? »

« C'est 10 000 \$.

– C'est bien ça. Maintenant, jette un coup d'œil sur le salaire versé à Paula. De combien est-il ?

– De 15 000 \$.

– Comprends-tu ce que cela signifie ?

– Que l'entreprise a perdu de l'argent, je crois.

– Très bien. Helene, tu as perdu de l'argent et tu dois maintenant prendre une décision. L'entreprise semble viable sur le papier. Tu dois pourtant réduire tes dépenses et investir dans l'entreprise. Je ne sais pas encore combien, mais ce sera une part considérable de tes économies. Es-tu prête à faire ça ? » Je savais que les fonds allaient venir de son compte d'épargne. Elle devait y penser, a-t-elle dit.

Le lendemain, en larmes, ils ont remercié Paula, lui disant que Bobby allait travailler dans l'entreprise et qu'ils n'avaient pas les moyens de payer deux personnes. « Je pleurais comme une Madeleine. Nous n'étions pas mieux que le patron de Bobby », disait Helene. Ils n'avaient pourtant pas le choix s'ils voulaient

tenter leur chance. La réalité les a frappés de plein fouet, comme l'a dit Helene. Seuls tous les deux, dans leur sous-sol, ils ont décidé de jouer le tout pour le tout.

Le business plan

La plupart des gens ont peur lorsqu'ils s'établissent à leur compte pour la première fois. Le business plan contribue à les rassurer en démystifiant le processus et en éliminant une part de l'émotion. Mais impossible de dresser un business plan sans comprendre le concept de trésorerie, ce qui est le cas de la plupart des entrepreneurs inexpérimentés. Ces derniers confondent flux de trésorerie et chiffre d'affaires ou argent en banque. Pour réussir, pensent-ils, il vous suffit de générer des ventes. En fait, ce qu'il vous faut, c'est générer de bonnes ventes, car les mauvaises peuvent vous conduire à la faillite.

Pour éviter cela, vous devez bien saisir que votre capital est limité. Et c'est valable pour tout le monde. Personne ne se lance dans les affaires avec un capital illimité. L'idée, c'est d'avoir assez d'argent pour se lancer, et faire en sorte qu'il durera assez longtemps pour déterminer si l'entreprise est viable. **L'entreprise est viable quand elle génère suffisamment de fonds pour payer ses dettes.** Le business plan est le meilleur outil pour déterminer la manière d'y parvenir.

Il n'est pas nécessaire d'avoir un business plan très élaboré, par exemple un compte de résultat et un état des flux de trésorerie simples font l'affaire. J'ai donc demandé à Bobby de me fournir une projection raisonnable des ventes mensuelles pour un an. Il m'a donné des chiffres ridicules, beaucoup trop optimistes. C'est typique des néophytes. Malgré leur peur bleue, ils voient

les choses en rose. C'est bizarre et dangereux à la fois, car cela les amène souvent à prendre de mauvaises décisions quant à la façon de dépenser leur capital limité.

J'ai dû tout refaire avec Bobby. Pour ses projections, il avait pris comme point de départ l'argent dont ils avaient besoin pour vivre plutôt que les ventes qu'ils pourraient réaliser. Il justifiait ses projections en se basant sur les ventes générées chez son ancien employeur, où il vendait des systèmes de nettoyage pour ordinateurs, qui coûtaient de 12 000 \$ à 20 000 \$ l'unité. Il ne lui est jamais venu à l'esprit que la vente d'articles informatiques, à 40 \$ la commande, serait différente. Je l'ai donc ramené le plus près possible de la réalité. Nous étions en janvier 1992.

« Prenons le mois de juillet. Combien d'argent peux-tu faire en juillet ?

– Je dirais 20 000 \$.

– Il y a vingt jours ouvrables par mois, donc 1 000 \$ par jour. Est-ce que c'est réaliste ? Ta commande moyenne est de 40 \$, donc vingt-cinq commandes par jour. En huit heures. Soit trois commandes à l'heure, au moyen d'appels téléphoniques. Une commande toutes les vingt minutes. Pendant un mois. Penses-tu pouvoir y arriver ? » Il fallait à tout prix qu'il ouvre les yeux. Je voulais des projections réalistes, des évaluations éclairées. Bobby s'est rendu compte que son estimation des ventes pour juillet ne tenait pas debout. Il a donc recommencé, et nous avons continué à travailler, avançant de deux pas, reculant d'un, mois par mois, jusqu'à ce que nous ayons la valeur des ventes pour une année.

Vint ensuite l'étape cruciale : évaluer la marge brute. Quand on fait des projections de ventes raisonnables, on peut les répartir par catégorie de produits et calculer le prix de revient. On soustrait le prix de revient des ventes et on obtient la marge brute. À mon avis, **la marge brute est le chiffre le plus important pour**

toute entreprise en démarrage. Elle détermine tout le reste – le capital nécessaire, le volume des ventes, les coûts indirects, le temps qu'il faudra pour établir la viabilité de l'entreprise et la viabilité elle-même.

Disons que l'article que vous vendez 1 \$ vous coûte 0,90 \$ à produire ou à acheter. Votre marge brute est de 0,10 \$ l'article, soit 10 % des ventes. Vous avez besoin de 5 000 \$ par mois pour couvrir vos coûts indirects. Il faut donc des ventes mensuelles de 50 000 \$. Si la période de recouvrement des comptes clients est de trois mois, il faut un capital initial de 100 000 \$ pour obtenir les 5 000 \$ nécessaires tous les mois pour être rentable. En règle générale, une telle entreprise n'est pas viable.

La marge brute est le facteur déterminant. Elle doit suffire à payer toutes les dépenses hors exploitation (c'est-à-dire les coûts indirects) : salaire, loyer, téléphone, électricité, essence, photocopies, etc. Une marge brute de 10 % veut dire 10 \$ de ventes pour chaque dollar dépensé. Mais si la marge est de 40 %, il ne faudra que 2,50 \$ de ventes pour chaque dollar dépensé. La différence est cruciale quand vous disposez d'un capital limité. **Plus la marge brute est élevée, moins il vous faut de ventes pour couvrir vos dépenses, et plus votre capital durera longtemps.** Pour la plupart des entreprises en démarrage, le temps est une question de survie.

C'était la plus importante leçon qu'Helene et Bobby devaient apprendre, et c'était à eux de faire les calculs. Je leur ai montré comment répartir les ventes par catégorie, puis comment calculer le prix de revient et la marge brute. Nous avons établi la liste des postes de dépenses et calculé leurs coûts indirects. Avec les ventes, le prix de revient et les coûts indirects, ils étaient en mesure de calculer eux-mêmes les résultats mensuels. Ensuite, je leur ai montré comment établir les prévisions mensuelles du flux de trésorerie et, de là, à dresser l'état du flux de trésorerie

pour l'année. J'ai fait juste ce qu'il fallait pour m'assurer qu'ils avaient compris. Ils ont fait le reste à la maison, papier et crayon en main. Pas d'ordinateur.

Cela fait partie du processus d'apprentissage. Calculer ses projections à la main et jouer avec les chiffres d'une année entière permet deux choses : primo, vous commencez à développer le sens des affaires, et secundo, à comprendre la réalité. Vous constatez que les ventes ne se traduisent pas forcément par des bénéfices, et que faire une vente ou un bénéfice n'est pas la même chose que générer de l'argent. Des liens commencent à se dessiner.

Le business plan donne aussi une idée générale du capital de départ requis. Ce chiffre s'obtient à partir de l'état du flux de trésorerie. Dans la plupart des cas, le flux de trésorerie cumulé va de mal en pis, mois après mois, jusqu'à ce que l'entreprise passe un cap, après quoi les choses commencent à s'améliorer... pourvu que l'entreprise soit viable sur papier. Si le flux de trésorerie prévu ne s'améliore jamais, mieux vaut passer à autre chose. Mais si l'entreprise est viable, le capital nécessaire est, en théorie, égal au déficit le plus important de l'état du flux de trésorerie. Si vous injectez cette somme dans l'entreprise, vous ne manquerez probablement pas de liquidités, en théorie bien sûr. Dans la pratique, je majore toujours ce chiffre de 50 %. Avec Helene et Bobby, par exemple, le déficit dans le pire mois serait d'environ 15 000 \$. Je leur ai dit que l'entreprise aurait besoin d'un investissement de 25 000 \$, mais qu'ils n'avaient qu'à fournir une somme initiale de 15 000 \$.

Il est important de se constituer une réserve. D'abord, les choses coûtent toujours plus cher qu'on ne le pense, et les marges sont toujours moins élevées. Donc, il faut sans doute plus de capital que ce qu'en disent les projections de l'état du flux de trésorerie. Mais des facteurs psychologiques et émotionnels entrent

en ligne de compte. C'est une chose d'injecter des capitaux en cours de route si l'on sait dès le départ qu'il faudra le faire. C'en est une autre si l'on pense avoir déjà investi le maximum requis.

L'exercice du business plan vous mène directement à la prochaine étape, car vous comprenez maintenant ce qui doit se produire pour assurer la survie de l'entreprise. Avec Helene et Bobby, je présentais la survie avec des termes qu'ils pouvaient comprendre et des chiffres qu'ils pouvaient surveiller. Ils saisissaient la différence entre des fournitures de nettoyage générant une marge brute de 50 % et un disque magnétique générant une marge brute de 10 %. Ils commençaient à comprendre que la marge brute, le crédit, le délai de règlement, etc., auraient un effet sur le flux de trésorerie et que celui-ci déterminerait si l'entreprise allait survivre assez longtemps pour qu'ils puissent voir si elle était aussi rentable dans la réalité que sur papier. Ils apprenaient ce à quoi ils devaient donner la priorité pour avoir une vraie chance de réussir.

Helene apprenait très vite, mais Bobby un peu moins, car il avait d'importants obstacles à surmonter, dont la « mentalité du vendeur » dont nous allons parler maintenant.

Ce ne sont pas les ventes qui comptent le plus

Presque tous les entrepreneurs néophytes ont la « mentalité du vendeur ». Ils veulent voir les ventes grimper toutes les semaines, quand ce n'est pas toutes les heures. Je le sais, j'étais du nombre. Même chose pour mes investisseurs, dont de nombreux comptables. Il n'était jamais question de marges, mais de ventes seulement. Voilà la mentalité du vendeur : la seule chose qui

compte, ce sont les ventes, et c'est très dangereux, surtout si vous exploitez votre entreprise à partir de votre sous-sol, avec des moyens réduits.

Pourquoi ? Parce qu'on ne survit pas avec des ventes, mais avec des liquidités (le « cash »). Si vous êtes à court de liquidités, c'est la faillite. Point final. Cela revient à la réalité fondamentale du capital limité. Si votre marge brute ne suffit pas à couvrir vos dépenses, vous devez puiser dans votre capital. Et si vous y puissez trop, vous l'épuiserez rapidement. De cette réalité découlent les deux règles d'or que doit suivre toute entreprise en démarrage. **Premièrement, protégez votre capital.** Ne l'affectez qu'à des choses qui produiront un flux de trésorerie positif à court terme. **Deuxièmement, maintenez la marge brute la plus élevée possible. Ne cherchez pas à faire des ventes, pas même une seule, dont la marge est faible.**

Ces règles paraissent simples, mais il faut de la discipline pour les respecter. Il est très facile d'y déroger, surtout si l'on ne se focalise que sur les ventes. Prenez le cas de Bobby Stone, un classique. On l'a formé pendant près de quinze ans à ne penser qu'aux ventes. Il n'a jamais entendu parler de marge brute. Son travail se limitait à vendre autant que possible, en fonction de prix donnés, peu importe que la marge soit faible ou élevée.

Que ferait-il si le mois s'annonçait médiocre ? Disons que le business plan prévoyait des ventes mensuelles de 20 000 \$. C'était là son seuil de rentabilité. C'est la dernière semaine du mois et les ventes réalisées ne totalisent que 10 000 \$. Il commence à désespérer. Il appelle des représentants de commerce jusqu'à ce qu'il en trouve un qui accepte d'acheter 10 000 \$ de fournitures s'il baisse son prix. Ils négocient et Bobby lui offre un marché intéressant. Le voilà content parce qu'il a atteint son objectif et vendu beaucoup de produits. Tout fier, il informe Helene de son bon coup.

Mais qu'avait-il vraiment fait ? D'abord, il n'a pas atteint le seuil de rentabilité. Le prix négocié lui donnait une marge brute de 10 %. Le seuil de rentabilité était de 20 000 \$, avec une marge brute de 40 %, soit 8 000 \$. Il a réalisé des ventes de 10 000 \$ à une marge de 40 % et de 10 000 \$ à une marge de 10 %, pour une marge brute totale de 5 000 \$. C'est une marge de 25 % et non de 40 %. Ce n'était pas suffisant pour couvrir les dépenses. Il manquait 3 000 \$, qu'il fallait prendre sur le capital. À ce rythme, l'entreprise dépenserait en cinq mois les 15 000 \$ investis par Helene.

Ensuite, il a gaspillé son temps. Il aurait dû le consacrer à la recherche de clients lui procurant une marge élevée, habituellement des clients dont le volume d'affaires est faible. Voilà une autre règle : passez plus de temps à cultiver les relations avec les clients générant une marge élevée. Laissez les autres venir à vous, puis négociez le prix à la hausse. Bobby avait immobilisé une somme de 10 000 \$ provenant d'un seul client. Qu'arriverait-il si le client ne payait pas, s'il payait en retard ou finissait par envoyer le chèque après une douzaine d'appels menaçants ? C'était un risque, d'autant plus grand qu'il s'agissait d'un client unique. Bobby avait risqué gros sans le savoir, et cela était directement attribuable à la mentalité du vendeur. Les vendeurs rémunérés à la commission savent qu'ils seront payés.

Cela dit, je ne crois pas que la mentalité du vendeur soit entièrement négative. C'est une question de dosage. Vous devez comprendre aussi les autres aspects de l'entreprise, sans quoi vous ne survivrez pas. Vous ferez trop d'erreurs coûteuses, juste pour éviter de mauvais résultats mensuels. Or, **il est préférable d'avoir un mois médiocre, et même quelques-uns d'affilée, que laisser sa marge brute fléchir.** Je reconnais que c'est très difficile à accepter pour un vendeur – et la plupart des entrepreneurs

sont des vendeurs –, mais c'est important. Pourquoi ? Pour atteindre votre but à long terme, celui que vous avez établi avant de dresser votre business plan.

Helene et Bobby voulaient l'indépendance financière. La question, c'était de savoir si cette entreprise la leur procurerait. Ils devaient essayer. La mentalité du vendeur change la donne en substituant un objectif à court terme – la vente – à l'objectif à long terme. Et si les mois médiocres se multiplient ? Les résultats vous disent peut-être que l'entreprise n'est pas viable ou qu'il est impossible de vendre à une marge brute suffisamment élevée pour atteindre votre objectif. Si c'est le cas, à vous de réfléchir.

Les gens ont la mauvaise habitude dans ces cas-là de se bercer d'illusions en réalisant beaucoup de ventes, mais peu de marge. C'est facile. Il suffit de vendre moins cher que la concurrence. Vous pensez que tout va bien. Vous ne manquerez pas de liquidités aussi longtemps que les ventes augmenteront et qu'on vous paiera à temps pour couvrir vos dépenses. Le hic, c'est que vos comptes fournisseurs sont supérieurs à vos comptes clients. Vous êtes en faillite, et vous ne le savez pas. Puis après deux mauvais mois, vos liquidités se sont envolées et vous perdez tout. C'est fréquent. Mais on peut éviter cela en respectant quelques règles et en surveillant les chiffres. Si vous les surveillez assez étroitement, les choses commencent à prendre forme. Vous voyez réellement ce qui se passe. Vous le sentez. Et vous finissez par comprendre que vous allez réussir – ou qu'il est temps de passer à autre chose.

Il n'est toutefois pas facile de garder le cap. Ça ne l'a sûrement pas été pour Helene et Bobby. La première année, ils se sont disputés sans arrêt. Helene voulait que Bobby trouve un emploi. La famille et les amis étaient du même avis. Et Bobby touchait encore son indemnité de départ et ses avantages sociaux. Helene était terrifiée à l'idée de ce qui arriverait après.

Mon rôle était de les aider à garder les événements en perspective et m'assurer que Bobby centrait ses efforts sur les ventes qui généraient une marge élevée. Helene et lui voulaient obtenir une marge brute de 40 %, mais Bobby acceptait encore des ventes dégageant une marge de 9 %. J'ai dit à Helene qu'elle devait gérer la marge. Si la marge d'une vente était inférieure à 20 %, Bobby devait lui demander s'ils avaient les moyens de faire cette vente. Elle disait non la plupart du temps. C'était difficile pour Bobby. S'il pouvait réaliser une vente de 3 000 \$, et une marge de 13 %, soit un flux net de trésorerie de 390 \$ à la banque, Helene refusait. « Mais comment l'entreprise va-t-elle croître si on refuse des ventes ? » disait-il. Il n'arrivait pas à comprendre qu'une vente pouvait mettre l'entreprise en péril. Cela contredisait tout ce qu'il avait appris jusque-là.

Il a quand même respecté les règles. Peu à peu, les marges ont augmenté et la clientèle s'est développée. En examinant les chiffres à la fin de la première année, nous avons conclu qu'il y aurait eu un manque à gagner de 5 000 \$ si Bobby n'avait pas eu d'indemnité de départ. Je les avais déjà avertis que, sans cet apport, la deuxième année serait plus difficile que la première et, en fait, ce fut la crise après deux mois médiocres d'affilée. Ils ont dû faire un choix : soit injecter les 10 000 \$ de leur épargne, soit vivre sans salaire pendant deux mois. Ils ont choisi la seconde possibilité. Outre ce contretemps, Helene et Bobby devenaient de plus en plus habiles. Ils suivaient les chiffres mois par mois depuis un an et demi, analysant les ventes et les marges par catégorie de produit, ainsi que les dix postes de dépense. « Quand l'entreprise prend de l'expansion, il est normal que les dépenses augmentent », leur ai-je dit. Soyez-en simplement conscients. Parfois, on ne peut rien y faire. Bobby s'est montré à la hauteur et Helene devenait de plus en plus sûre d'elle avec le temps.

La taille critique

C'est toujours une erreur de penser maîtriser entièrement le coup, de se croire enfin sorti d'affaire. Cela ne vaut pas seulement pour les entreprises en démarrage, mais pour toutes, peu importe leur taille ou leur stade de développement. L'entreprise subit des transformations fondamentales, qui seront favorables ou non. C'est une entité vivante et, à ce titre, elle change. Les gens changent. La nature change. Et les entreprises aussi. Elles changent parce que leur clientèle exprime de nouveaux besoins, parce qu'elles vendent leurs produits à un nouveau type de client ou parce qu'un concurrent arrive sur le marché. Ces changements se produisent, mais vous n'en êtes pas toujours conscients au départ, car ils sont souvent cachés. Et si ces changements sont mauvais pour vous et que vous ne réagissez pas assez vite, vous risquez d'y laisser votre chemise.

Je pensais à ces choses quand j'ai demandé à Helene et Bobby de surveiller les chiffres de près. Ce n'était pas seulement une question de survie immédiate. Je tenais à ce qu'ils voient dès le début comment les changements se manifestent dans l'entreprise, pour qu'ils puissent reconnaître ceux qui surviendraient tôt ou tard. Et j'avais une autre raison. Après tout, nous savions que l'entreprise passerait le stade du démarrage. Nous voulions savoir quand se terminerait cette première phase et quand l'entreprise atteindrait ce que j'appelle la taille critique.

J'entends par cela un seuil particulier que chaque start-up finit par passer. En règle générale, un facteur déterminant atteint un niveau donné. Il peut s'agir du nombre de clients ou de comptes bancaires, ou encore une dizaine d'autres facteurs. Quoi qu'il en soit, **la taille critique se traduit toujours par cette aptitude à conserver un degré de liquidité suffisant pour assurer en permanence la solvabilité de l'entreprise.** Je ne veux pas dire en fonction du seuil de rentabilité établi sur la base des pertes et profits,

mais de liquidités générées plus ou moins automatiquement tous les mois, liquidités suffisantes pour maintenir l'entreprise à flot et lui permettre de croître sans y injecter de nouveaux capitaux.

C'est le tournant important pour toute nouvelle entreprise. Avant d'avoir atteint sa taille critique, la jeune entreprise survit grâce à des capitaux extérieurs, qui l'alimentent comme un cordon ombilical. Mais après, c'est une entité autonome qui subvient à ses propres besoins et qui a les moyens de faire son chemin dans le monde. C'est le but à atteindre une fois la viabilité assurée. Le défi, c'est de déterminer le moment auquel la taille critique est atteinte.

Dans le cas d'Helene et Bobby, nous avons déterminé que la taille critique serait atteinte en fonction du nombre de clients réguliers. Nous avons constaté que les clients, avec le temps, continuaient de faire affaire avec eux et renouvelaient leurs commandes presque automatiquement. Il fallait peut-être en solliciter certains par fax ou par téléphone, sans plus. Donc, Bobby et Helene savaient qu'au moment où leur clientèle serait assez nombreuse, leurs ventes atteindraient le seuil de rentabilité. Restait pourtant à savoir combien de clients il leur fallait. Or, si vous savez que des clients réguliers passent une commande à des intervalles plus ou moins réguliers, vous pouvez établir le volume de ventes en fonction du nombre de clients. C'est-à-dire que vous pouvez prévoir le nombre de ventes à partir de cette clientèle sur une période donnée, disons l'année à venir. Cela ne veut pas dire que vous réaliserez les mêmes ventes avec ce groupe tous les mois, mais que les bons mois compenseront les moins bons. Et comme nous connaissions déjà les marges brutes, les dépenses, le taux de créances douteuses, les délais de règlement clients et fournisseurs, nous pouvions aussi prévoir le flux de trésorerie généré par ces ventes.



Les secrets des entrepreneurs qui réussissent

Norm Brodsky et Bo Burlingham

Préface de Stéphane Leduc

Plus d'infos sur ce livre à paraître
aux éditions Zen Business