

PLAN

\$

## Le financement externe n'est pas le plan B, mais le plan Z

« D'où viendra la mise de fonds initiale ? » Voilà probablement une des premières questions que vous vous poserez. Trop souvent, on croit que la réponse réside dans le financement externe. Si vous ouvrez un restaurant ou une manufacture, il se peut en effet que vous ayez besoin d'investisseurs.

Cependant, dans notre économie de services, beaucoup d'entreprises ne requièrent plus une structure coûteuse. Par exemple, les boîtes de conception de logiciels ou de sites Web, d'infographie, de planification de mariage, etc., peuvent fonctionner avec très peu.

Si vous lancez une entreprise de services, évitez le financement externe. D'ailleurs, peu importe le type d'entreprise, passez-vous-en autant que possible. Dépenser l'argent d'autrui peut sembler sensationnel, mais c'est un piège, et pour plusieurs raisons.

- **Vous renoncez à être seul maître à bord.** Si vous recourez à un financement externe, vous devrez répondre de vos actes. Tout ira bien au début, tant que tout le monde sera d'accord. Mais que se passera-t-il ensuite ? Fondez-vous votre entreprise pour recevoir des ordres d'autrui ? Acceptez un financement externe, et c'est ce qui finira par vous arriver.
- **Encaisser devient plus important que de bâtir une entreprise saine et durable.** Les investisseurs veulent récupérer leur argent, et vite (habituellement en trois à cinq ans). Malheureusement, quand les créanciers ne pensent qu'à toucher « leur dû », les objectifs de qualité et de durabilité de l'entreprise ne font pas le poids.
- **Dépenser l'argent d'autrui crée une dépendance.** Rien n'est plus facile que de dépenser l'argent d'autrui. Une fois que c'est fait, vous êtes de nouveau à court, et vous devez en redemander à vos bailleurs de fonds. Et chaque fois que vous leur en redemandez, votre entreprise devient un peu plus la leur.

- ▶ **Vous faites probablement une mauvaise affaire.** Lorsque vous démarrez, vous n'avez aucun levier financier. Il ne pourrait y avoir pire moment pour se livrer à quelque transaction financière que ce soit.
- ▶ **Les clients passent au second rang.** Plutôt que de faire ce que veulent les clients, vous finissez par obéir aux désirs des investisseurs.
- ▶ **La recherche de fonds distrait de l'essentiel.** Chercher du financement est non seulement difficile mais très énergivore. Trouver des fonds suppose des mois de présentations, de réunions, de négociations, de manigances juridiques, de contrats, etc., autant d'activités qui vous détournent de ce que vous devriez être en train de faire : bâtir quelque chose de formidable.

Le jeu n'en vaut pas la chandelle. On entend constamment des propriétaires d'entreprises qui ont pris cette voie raconter leur histoire de lendemains qui déchantent. D'abord, il y a la brève euphorie du financement obtenu, puis commencent les réunions avec vos investisseurs ou votre conseil d'administration, et bientôt vous vous dites : « Oh là là, dans quoi me suis-je embarqué ? » Trop tard : quelqu'un d'autre tient le gouvernail.

Avant de mettre le doigt dans l'engrenage, cherchez une solution de rechange.

**— En avez-vous —**

**vraiment  
besoin ?**

## Il vous faut moins que vous ne le pensez

- ▶ Vous faut-il vraiment 10 employés ? Deux ou trois peuvent-ils suffire pour le moment ?
- ▶ Vous faut-il vraiment 500 000 € ou pouvez-vous vous débrouiller avec 50 000 € (ou 5 000 €) pour le moment ?
- ▶ Vous faut-il vraiment six mois ou pouvez-vous sortir quelque chose en deux mois ?
- ▶ Vous faut-il vraiment un grand bureau ou pouvez-vous en partager un (ou travailler de la maison) pour le moment ?
- ▶ Vous faut-il vraiment un grand entrepôt ou pouvez-vous en louer un petit (ou utiliser votre garage ou votre sous-sol) ou encore sous-traiter l'entreposage ?
- ▶ Vous faut-il vraiment acheter de la publicité et engager une entreprise de relations publiques ou y a-t-il d'autres moyens de faire parler de vous ?
- ▶ Vous faut-il vraiment votre propre usine ou pouvez-vous faire fabriquer vos produits par quelqu'un d'autre ?
- ▶ Vous faut-il vraiment un comptable ou pouvez-vous tenir votre comptabilité vous-même avec Quicken ?
- ▶ Vous faut-il vraiment un service informatique ou pouvez-vous utiliser des services extérieurs ?
- ▶ Vous faut-il vraiment embaucher quelqu'un à temps plein pour répondre aux demandes ou pouvez-vous le faire vous-même ?
- ▶ Vous faut-il vraiment avoir pignon sur rue ou pouvez-vous vendre votre produit en ligne ?
- ▶ Vous faut-il vraiment des cartes professionnelles, du papier à entête et des prospectus ou pouvez-vous vous en passer ?

Vous saisissez l'idée... Peut-être devrez-vous viser plus haut et donc augmenter vos dépenses un jour, mais pas maintenant.

Il n'y a rien de mal à être une entreprise frugale. Nous avons lancé notre premier produit à très peu de frais : nous partagions les bureaux d'une autre entreprise ; nous n'avions pas plusieurs serveurs mais un seul ; nous

n'avons pas acheté de publicité, car nous nous sommes fait connaître en racontant nos expériences en ligne ; nous n'avons engagé personne pour répondre aux courriels des clients, le fondateur de l'entreprise le faisant lui-même. Et tout s'est bien passé.

De merveilleuses entreprises naissent constamment dans des sous-sols ou des garages. Pourquoi pas la vôtre ?



## Démarrez une entreprise, pas une start-up

Ah, la start-up...

La start-up est une race d'entreprise très spéciale qui suscite énormément d'intérêt, surtout dans le secteur technologique.

La start-up est un endroit magique. Un endroit où les dépenses ne sont pas votre problème, mais celui de quelqu'un d'autre. Un endroit où il n'est jamais question de ce truc embêtant qu'on appelle le chiffre d'affaires, et où vous pouvez dépenser l'argent des autres jusqu'à ce que vous trouviez le moyen d'en gagner vous-même. Un endroit qui échappe aux lois du monde des affaires, quoi !

Un seul hic : cet endroit magique n'existe que dans les contes de fées. En réalité, toutes les entreprises, qu'elles soient récentes ou établies depuis longtemps, sont soumises aux mêmes forces du marché et aux mêmes lois économiques : avoir plus de recettes que de dépenses, dégager un profit ou disparaître.

La start-up tente d'ignorer cette réalité. Elle est dirigée par des gens qui essaient de retarder autant que possible le moment inévitable où leur société doit arriver à maturité, réaliser un profit et assurer sa durabilité.

L'attitude « on verra plus tard comment faire des profits » est ridicule – aussi absurde que de construire un vaisseau spatial sans tenir compte des lois de la gravité. Une entreprise qui n'est pas sur la voie du profit n'est pas une entreprise mais un passe-temps.

Ne vous servez pas de la notion de start-up comme d'une béquille ; démarrez une vraie entreprise. Les vraies entreprises doivent composer avec les factures et les salaires à payer. Les vraies entreprises se préoccupent du profit dès leur premier jour d'existence. Les vraies entreprises ne balaient pas de graves problèmes sous le tapis en disant : « C'est normal pour une start-up. » Agissez comme un dirigeant de vraie entreprise, et vos chances de succès grimperont en flèche.

# **Il vous faut une stratégie d'engagement —————→ pas ←———— une stratégie de retrait**

## **Bâtir pour vendre, c'est bâtir pour échouer**

« Quelle est votre stratégie de retrait ? » Voilà une question qui revient constamment. Vous débutez à peine qu'on vous la pose déjà. Mais qui sont ces gens incapables de commencer quelque chose sans savoir comment ils vont s'en sortir ? Où est l'urgence ? Si vous vous préparez à vous retirer avant de vous engager, votre sens des priorités déraile.

Entameriez-vous une histoire d'amour en planifiant la rupture ? Signeriez-vous un contrat de mariage au premier rendez-vous ? Iriez-vous consulter un spécialiste en divorce le jour de vos noces ? Ce serait ridicule, non ?

Vous avez besoin d'une stratégie d'engagement, pas d'une stratégie de retrait. Vous devriez être en train de réfléchir à la façon dont vous assurerez le succès de votre projet, pas au moyen de quitter le navire. Si toute votre stratégie est axée sur votre départ, votre entreprise n'ira probablement pas bien loin.

On voit tant de gens d'affaires en herbe placer tous leurs espoirs dans la vente de leur future entreprise, mais les chances qu'un acquéreur leur fasse une offre alléchante sont si infimes... Peut-être 1 sur 1 000 ? ou 1 sur 10 000 ?

Mais ce n'est pas tout. Si vous démarrez une entreprise dans l'intention de la vendre, vous ne vous concentrerez pas sur les bonnes choses. Au lieu de diriger votre attention sur ce qu'il faut faire pour que les clients vous adorent, vous vous focaliserez sur votre acheteur éventuel. Ce n'est pas ce qui devrait vous obséder.

Disons que vous ne suivez pas ce conseil et que la chance vous sourit : vous montez votre entreprise, vous la vendez et vous en tirez une petite fortune. Que se passe-t-il ensuite ? Vous vous installez sur une île tropicale et vous sirotez des piña coladas jusqu'à la fin de vos jours ? Cela vous comblera-t-il ? L'argent suffira-t-il vraiment à votre bonheur ? Préférerez-vous vous tourner les pouces plutôt que de diriger une entreprise que vous aimez et en laquelle vous croyez ?

Voilà pourquoi on entend souvent parler de gens qui vendent leur entreprise et se retirent pendant six mois, puis en démarrent une autre : celle qu'ils ont quittée leur manque. Malheureusement, en général, la nouvelle est bien moins intéressante.

Ne faites pas comme eux. Si vous avez réussi quelque chose de bien, ne l'abandonnez pas. Les choses bien ne courent pas les rues. Ne laissez pas votre entreprise devenir celle qui vous manque.

**Bail**

**Contrats  
à long  
terme**

**Stocks**

**Réunions**



## Évitez de vous alourdir

Prenez la résolution d'éviter la lourdeur. Vous ne serez jamais plus petit, plus agile et plus rapide qu'en ce moment. À partir de maintenant, vous commencez à vous alourdir. Et plus une chose est lourde, plus il faut d'énergie pour la faire changer de direction. Cette règle s'applique autant dans le monde des affaires que dans le monde physique.

Une entreprise est alourdie par :

- les contrats à long terme ;
- de trop nombreux employés ;
- les décisions définitives ;
- les réunions ;
- les processus opaques ;
- les stocks (physiques ou mentaux) ;
- les systèmes, les logiciels et les technologies propriétaires (*lock-in*) ;
- les plans à long terme ;
- les jeux de pouvoir internes.

Évitez tout ça autant que possible, et vous pourrez changer de cap facilement. Plus un changement coûte cher, moins il est probable que vous le fassiez.

Les très grandes organisations peuvent mettre des années à prendre une nouvelle direction. Elles parlent plutôt que d'agir, elles organisent des réunions plutôt que de passer à l'action. Si vous restez léger, vous pouvez changer n'importe quoi très rapidement, que ce soit votre modèle d'entreprise, votre produit, vos caractéristiques ou votre message de marketing. Vous pouvez faire des erreurs et les réparer sans tarder. Vous pouvez changer de priorités, de gamme de produits ou de centre d'intérêt. Et, plus important encore, vous pouvez changer d'idée.



## Chapitre 4

# La progression

## Bénissez vos contraintes

« Je n'ai pas assez de temps/d'argent/d'employés/d'expérience. » Cessez de vous plaindre. Ne pas tout avoir est une bonne chose. Les contraintes sont des atouts déguisés : elles vous forcent à vous accommoder de ce que vous avez, évitent le gaspillage et vous rendent plus créatif.

- ▶ Les prisonniers qui se bricolent des armes avec du savon ou des ustensiles de cuisine se débrouillent avec les moyens du bord. Comme eux, devenez inventif et vous serez étonné de tout ce que vous réussirez à faire avec très peu.
- ▶ Les écrivains recourent continuellement à des contraintes pour stimuler leur créativité. Shakespeare a révélé son génie dans les limites étroites du sonnet. Les règles strictes des haïkus et des limericks<sup>10</sup> sont d'autres contraintes créatrices. Des auteurs comme Ernest Hemingway et Raymond Carver ont compris que s'obliger à écrire dans une langue claire et simple rendait leurs textes plus percutants.
- ▶ Créé aux États-Unis en 1956, l'impérissable jeu télévisé *Le juste prix* est un bel exemple de carcan créateur avec sa centaine de jeux tous basés sur la même question : « À combien estimez-vous cet objet ? » Une formule simplissime dont le succès ne se dément pas depuis un demi-siècle.
- ▶ Alors que la plupart des transporteurs aériens utilisent plusieurs modèles d'avions, l'entreprise américaine Southwest s'en tient aux Boeing 737. Résultat : tous ses pilotes, agents de bord, mécaniciens, etc., peuvent travailler à bord de n'importe quel appareil, et toutes les pièces conviennent à tous ses avions, ce qui réduit les coûts et facilite la gestion de la compagnie. Les dirigeants de Southwest se sont simplifié la vie.

Pendant que nous concevions Basecamp, nous avions des tas de contraintes : une boîte de conception de sites Web avec des clients et des travaux en cours, un décalage de 17 heures entre les directeurs (David faisait la programmation au Danemark alors que le reste d'entre nous était aux États-Unis), une très petite équipe et pas le moindre financement externe. Ces contraintes nous ont forcés à créer un produit très simple.

Aujourd'hui, nous avons plus de ressources matérielles et humaines, mais nous nous imposons encore des contraintes. Nous ne travaillons jamais plus de deux à la fois à un même produit, et nous limitons toujours les fonctionnalités au strict nécessaire, deux limites qui nous empêchent de produire des logiciels obèses.

Alors avant d'entonner la complainte du « pas assez », voyez jusqu'où vous pouvez vous rendre avec ce que vous avez.

**Moins,  
c'est  
mieux**

— Mieux vaut —

une moitié  
géniale

— qu'un —

tout  
banal

## Réduisez vos ambitions

Une foule d'idées brillantes peuvent donner un produit médiocre si vous tentez de les réaliser en même temps. Vous ne pouvez pas faire tout ce que vous voulez faire et, en même temps, bien le faire. Votre temps, vos ressources, vos capacités et votre concentration ont des limites. Il est déjà très difficile de bien faire une seule chose ; essayer d'en faire 10 à la fois, c'est de la folie.

Sacrifiez certaines idées pour le bien de l'ensemble. Réduisez vos ambitions de moitié. Mieux vaut une moitié géniale qu'un tout banal. De toute façon, avec du recul, la plupart de vos bonnes idées vous sembleront moins lumineuses. Et si elles s'avèrent vraiment brillantes, il sera toujours temps de les mettre à exécution.

Beaucoup de choses gagnent à être élaguées. Les réalisateurs coupent de bonnes scènes pour faire un meilleur film. Les musiciens éliminent de bonnes pièces pour faire un meilleur album. Les écrivains raturent de bonnes pages pour faire un meilleur livre. Nous avons réduit ce livre de moitié : il est passé de 57 000 à quelque 27 000 mots entre son avant-dernière version et sa dernière. Croyez-nous, il est bien meilleur ainsi.

Commencez à élaguer ce qui doit l'être. Pour atteindre l'excellence, il faut d'abord se débarrasser de ce qui est tout juste « bon ».



**Point  
de  
départ**

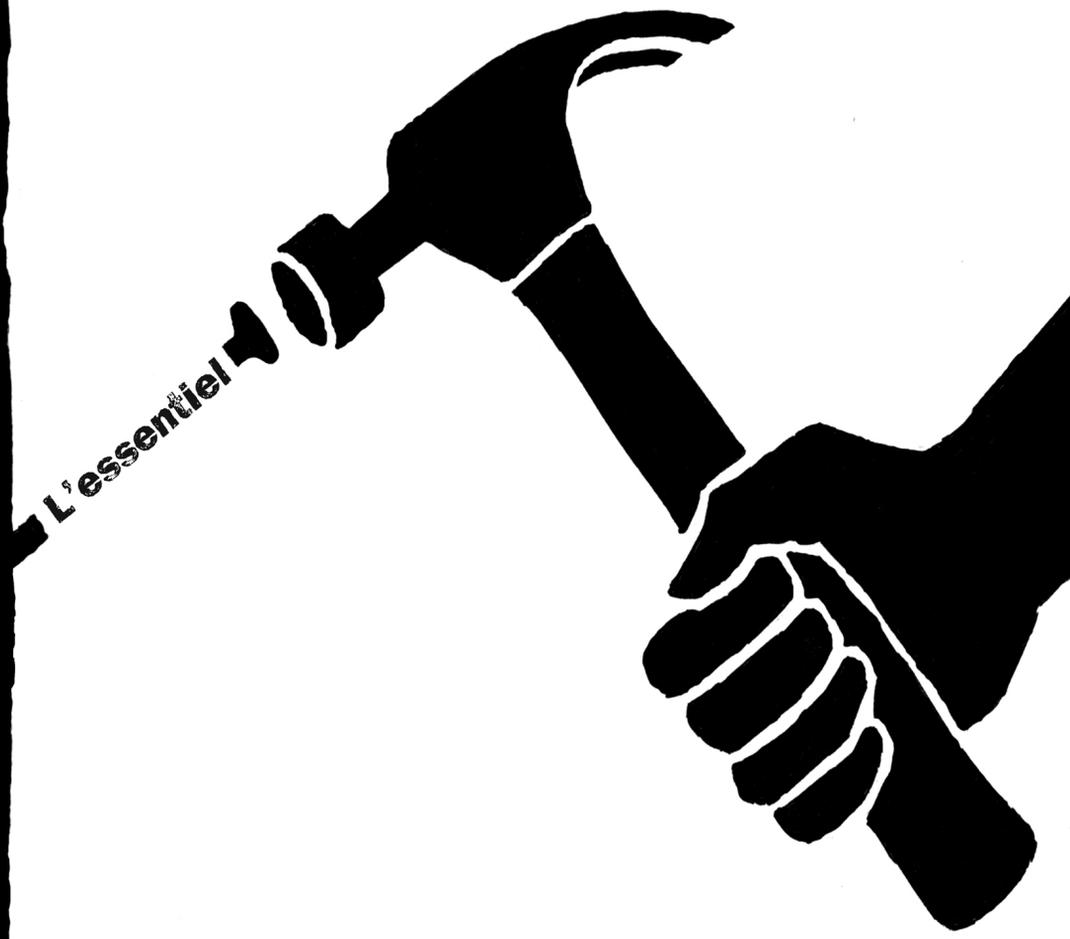
## Commencez au cœur de l'entreprise

Au début d'un projet, des forces vous entraîneront dans toutes les directions. Il y a ce que vous pourriez faire, ce que vous voulez faire et ce que vous devez faire. On doit toujours s'attaquer en premier lieu à ce qu'il faut faire.

Occupez-vous d'abord de ce qui est au cœur de votre entreprise. Par exemple, si vous voulez ouvrir un restaurant de sushis, vous pouvez vous soucier des condiments, du local, du nom et de la décoration, mais vous devriez d'abord vous inquiéter des sushis. Les sushis sont au cœur de votre entreprise ; tout le reste est périphérique.

Pour savoir ce qui est au cœur de votre entreprise, posez-vous cette question : « Si j'enlève telle ou telle chose, ce que je vends existe-t-il encore ? » Vous pouvez éliminer le tamari, le wasabi et le gingembre mariné ; certains n'aimeront peut-être pas vos sushis sans condiments, mais vous aurez encore un restaurant de sushis. Par contre, sans sushis, pas de restaurant de sushis.

Trouvez ce qui est au cœur de votre entreprise. Lequel des éléments de votre équation est indispensable ? Si vous pouvez vous en sortir en enlevant ceci ou cela, le cœur est ailleurs. Quand vous le trouverez, vous le saurez. Consacrez alors tous vos efforts à le rendre aussi excellent que possible. Tout le reste en dépend.



L'essentiel

## Les détails peuvent attendre

Les architectes ne s'occupent pas de la marque du lave-vaisselle ni de la couleur des carreaux de la douche avant d'avoir terminé le plan d'étage. Ils savent qu'il vaut mieux attendre pour régler ces détails.

Abordez votre idée dans cet esprit. Les détails changent tout, mais s'en préoccuper trop tôt entraîne des désaccords, des réunions et des retards. Vous risquez de vous égarer dans des considérations futiles ou de perdre du temps à prendre des décisions que vous devrez remettre en question de toute façon. Alors oubliez les détails, pour le moment. Posez les bases, vous vous occuperez de la finition plus tard.

À 37signals, quand nous esquissons un projet, nous utilisons un gros crayon-feutre bien épais plutôt qu'un stylo. Pourquoi ? Parce qu'un stylo est trop fin, trop « haute définition ». Il nous incite à nous absorber dans des détails auxquels nous ne devrions même pas penser à cette étape, comme la grosseur du pointillé et le peaufinage des ombres.

Le gros crayon-feutre nous empêche de nous rendre aussi loin. Il ne permet de tracer que des formes, des lignes et des boîtes, et c'est parfait ainsi. Au début, il faut s'en tenir au tableau général.

Walt Stanchfield, le fameux instructeur de dessin de Walt Disney Studios, conseillait toujours aux animateurs d'y aller d'abord à grands traits parce que « les détails n'apportent rien dans les premières étapes ».

D'ailleurs, on ignore souvent quels détails prendront de l'importance tant qu'on n'a pas posé les bases. C'est là qu'on voit ce qui manque et ce qui doit être amélioré ; il est alors temps de s'y intéresser. Pas avant.

**Décider,**



**c'est**



**avancer**

## Prendre des décisions fait avancer

Quand vous reportez des décisions, elles s'empilent. Et comme toujours avec les piles, tout ce qui s'y trouve finit par être oublié, bâclé ou jeté. Résultat : les problèmes restent en suspens.

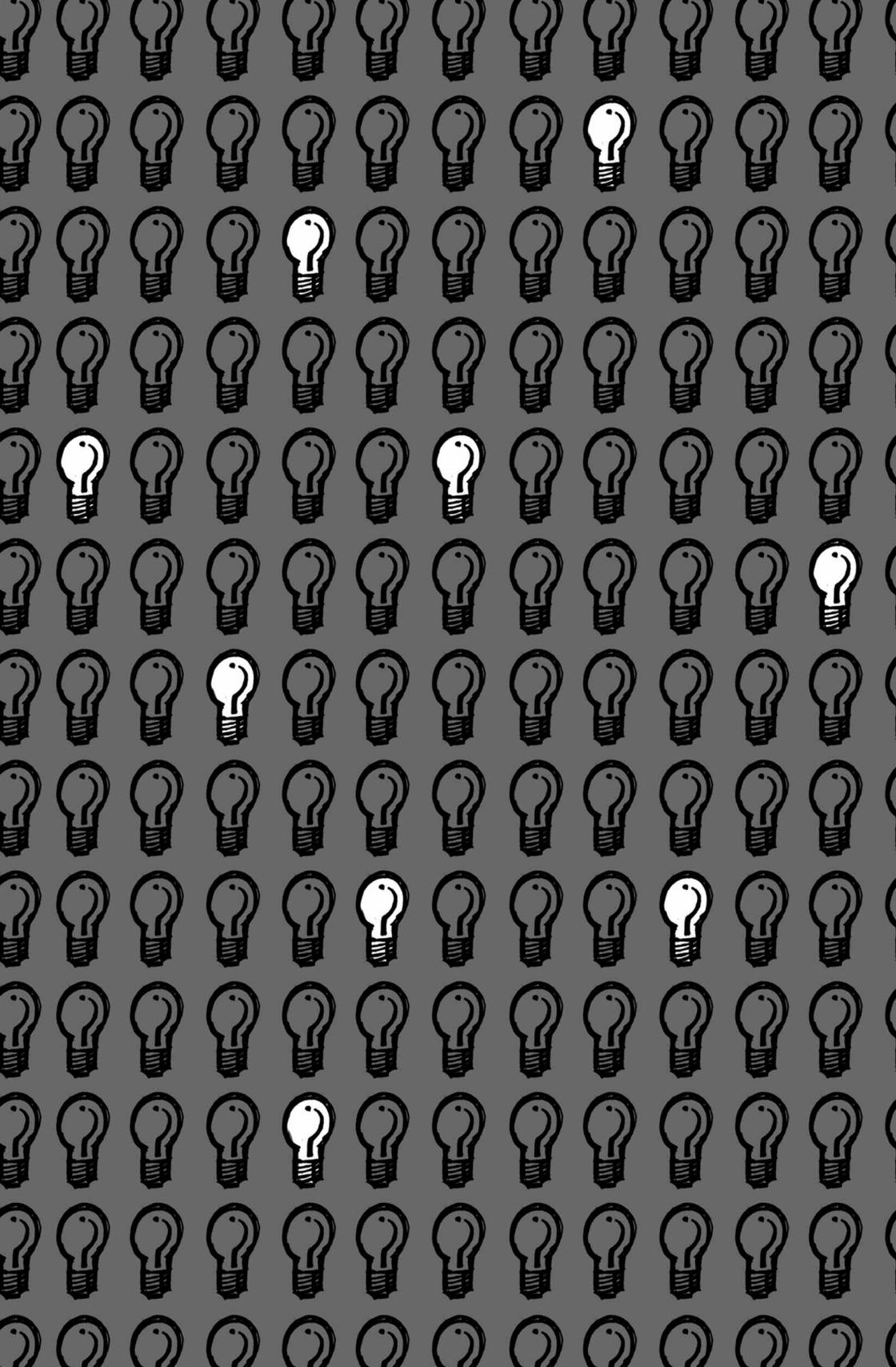
Autant que possible, dites : « Prenons une décision » plutôt que : « Prenons le temps d'y penser. » Osez trancher. N'attendez pas la solution idéale ; décidez-vous et allez de l'avant. Habituez-vous à faire des choix. Prendre décision sur décision donne de l'élan et remonte le moral. Décider, c'est progresser. Chaque décision apporte sa pierre à l'édifice. On peut bâtir sur ce qu'on a réglé, pas sur ce qu'on a reporté.

Vous retardez une décision parce que vous espérez trouver plus tard une solution parfaite ? N'y comptez pas. Vous avez autant de chances de prendre une bonne décision aujourd'hui que demain.

À 37signals, nous avons longtemps tardé à créer un programme d'affiliation<sup>11</sup> pour nos produits parce que la « solution idéale » nous semblait trop compliquée : il aurait fallu automatiser les paiements, poster des chèques, connaître la législation fiscale des pays de nos affiliés, etc. Nous sommes sortis de l'impasse le jour où nous nous sommes demandé : « Qu'est-ce qui serait mieux que rien ? » Réponse : offrir à nos affiliés un crédit plutôt qu'un règlement en argent. Nous avons fonctionné ainsi un certain temps, puis nous avons implanté un système de paiement en argent. Les décisions ont ceci de bon que rien ne vous oblige à les maintenir pour l'éternité. Si vous faites une erreur, vous pouvez la corriger.

Vous aurez beau tout planifier jusqu'au moindre détail, vous ferez quand même des erreurs. N'empirez pas les choses en tergiversant avant de commencer.

Les projets qui traînent en longueur minent le moral. Plus la gestation est lente, moins le lancement est probable. Décidez-vous, progressez et lancez quelque chose pendant que vous êtes motivé et porté par votre élan.



## Procédez comme un conservateur de musée

Rassembler au même endroit toutes les œuvres des meilleurs peintres du monde n'en ferait pas un grand musée, tout juste un entrepôt. Ce qui fait un grand musée, c'est ce qui ne s'y trouve pas. Quelqu'un a dit non. Un conservateur choisit soigneusement, pièce par pièce, ce qu'il garde et ce qu'il élimine. À la fin, il y a beaucoup moins de toiles sur les murs que de toiles qui n'y sont pas. Le fin du fin est un sous-sous-sous-échantillon de toutes les possibilités.

Ce sont les choses auxquelles vous renoncez qui comptent. Cherchez ce que vous pouvez enlever, simplifier, épurer. Procédez comme un conservateur de musée. Tenez-vous-en à l'essentiel. Éliminez des éléments jusqu'à ce qu'il ne reste que les meilleurs. Puis éliminez-en encore. Il sera toujours temps d'en remettre s'il le faut.

Zingerman's est une des épicerie fines les plus renommées des États-Unis parce que ses propriétaires agissent en conservateurs de musée. Ils ne se contentent pas de remplir leurs rayons : ils sélectionnent avec le plus grand soin chacun des produits qui s'y trouvent.

Chaque huile d'olive qui entre chez Zingerman's a une bonne raison d'y être : les gens de Zingerman's l'aiment vraiment. En général, ils connaissent son fournisseur depuis des années, lui ont rendu visite et ont cueilli des olives avec lui. Ils peuvent garantir l'authenticité et la plénitude de chacune de leurs huiles. Sur le site Web de cette épicerie fine, un des deux fondateurs décrit l'huile d'olive californienne Pasolivo :

« J'ai goûté cette huile il y a des années, par hasard, parce qu'on m'en avait envoyé un échantillon en me la recommandant. Beaucoup d'huiles se présentent dans une belle bouteille avec une histoire très touchante – et c'était le cas de l'huile Pasolivo –, mais la plupart n'ont rien d'exceptionnel. L'huile Pasolivo, quant à elle, a retenu mon attention dès que je l'ai goûtée : puissante, robuste, fruitée, tout ce que j'aime d'une huile, sans le moindre défaut. C'est toujours l'une des meilleures huiles produites aux États-Unis, à la hauteur des grandes huiles rustiques de la Toscane. Je vous la recommande fortement<sup>12</sup>. »

Le propriétaire a vraiment goûté l'huile et il a décidé de la mettre sur ses tablettes pour sa saveur exceptionnelle. Pas pour son emballage, son marketing ou son prix, mais pour sa qualité. Il l'a essayée, l'a aimée et a su qu'il devait l'offrir à ses clients. Voilà l'approche qui devrait vous guider.