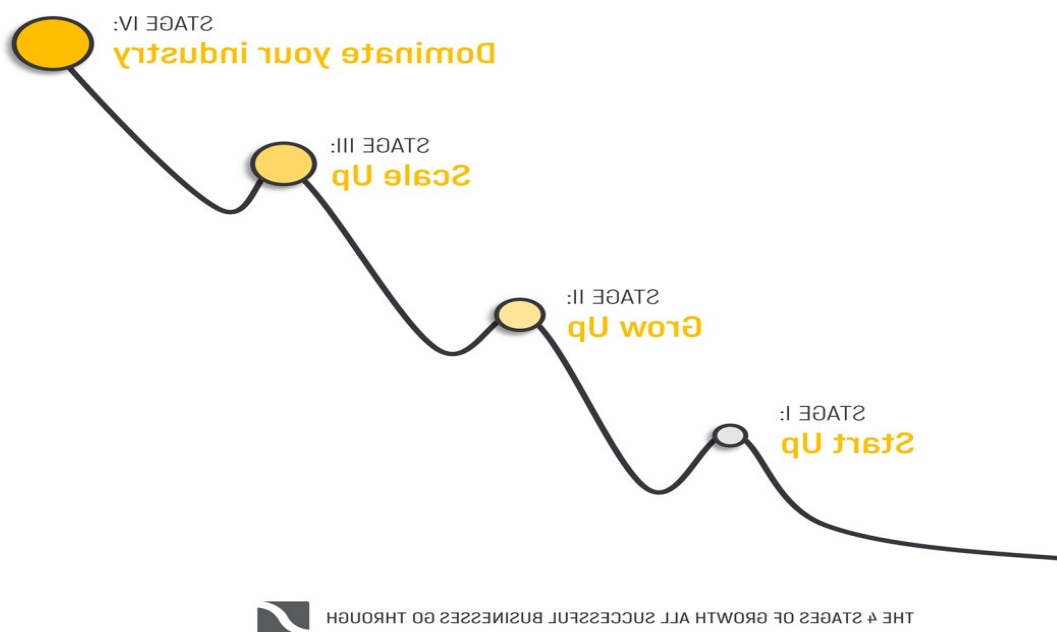


Croissance ou scalabilité, comment choisir ? La scalabilité



Dans ce schéma qui décrit les différentes phases par lesquelles passent les entreprises qui réussissent, nous voyons que l'étape avant la scalabilité est la croissance.



Mais qu'est-ce que la scalabilité ?

La principale différence entre la croissance et la scalabilité, est que la scalabilité est obtenue en augmentant les revenus sans encourir de coûts importants. Tout en ajoutant des clients et des

revenus de façon exponentielle, les coûts ne devraient augmenter que progressivement, voire pas du tout.

De plus, tous les experts s'accordent à dire que **scaler est un choix**, pas un accident. Il faudrait toutefois faire attention que ce ne soit pas une fin en soi, mais plutôt un moyen d'accomplir votre vision.

Le growth hacking, ça vous dit quelque chose ?

À une époque, tout le monde était devenu *growth hacker*. on peut résumer que la scalabilité est simplement la **croissance optimisée**. *On augmente le revenu, en réduisant au minimum les charges pour le générer, augmentant ainsi le profit. C'est donc une manière de **pirater sa croissance**.* Le growth hacking est un terme générique pour les stratégies axées uniquement sur la croissance. Il est généralement utilisé par rapport aux startups en démarrage qui ont besoin d'une croissance massive en peu de temps sur de petits budgets.

Sean Ellis – Le père du growth hacking

L'objectif des stratégies de growth hacking est généralement d'acquérir autant d'utilisateurs ou de clients que possible tout en dépensant le moins possible. Le terme « growth hacking » a été inventé par Sean Ellis, fondateur et PDG de GrowthHackers, en 2010.

Qu'est-ce qu'un growth hacker ?

Un growth hacker est quelqu'un qui utilise des stratégies créatives et à faible coût pour aider les entreprises à acquérir et à fidéliser leurs clients. Parfois, les growth hackers sont également appelés growth marketers, mais les growth hackers ne sont pas simplement des marketers. Toute personne impliquée dans un produit ou un service, y compris les chefs de produit et les ingénieurs, peut être un growth hacker.

Les growth hackers ont tendance à être obsessionnels, curieux et analytiques :

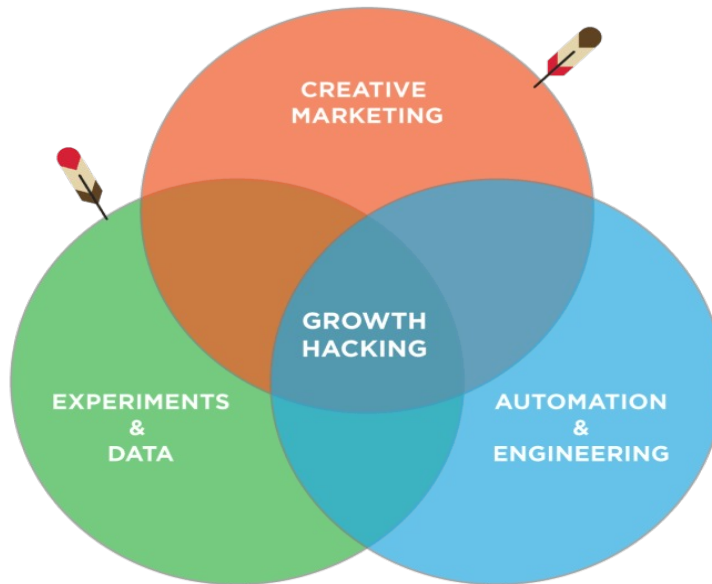
Les growth hackers se concentrent uniquement sur les stratégies liées à la croissance de l'entreprise.

- Ils émettent des hypothèses, hiérarchisent et testent des stratégies de croissance innovantes.
- Ils analysent et testent pour voir ce qui fonctionne.

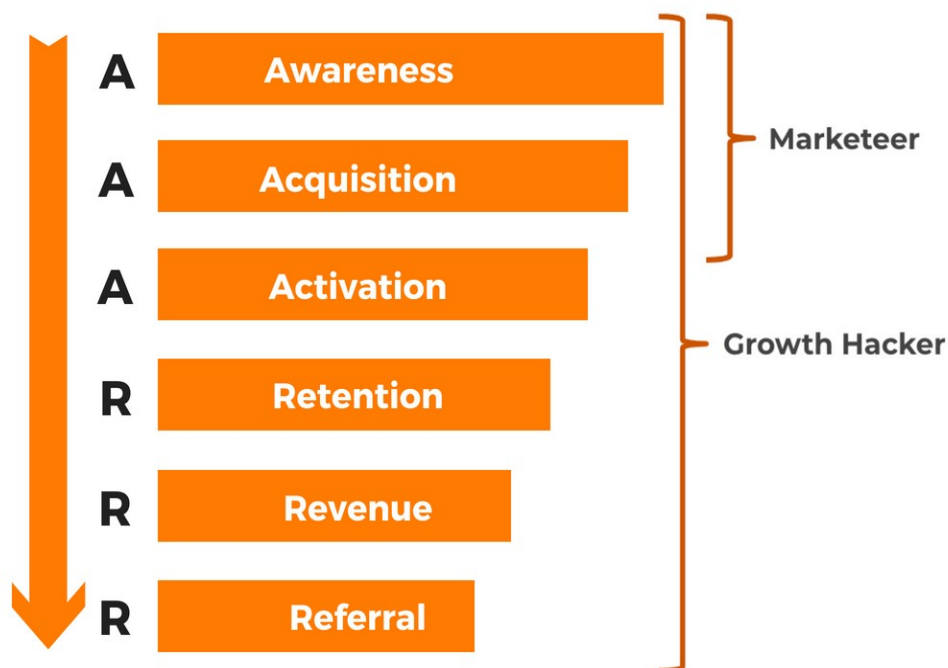
Le growth hacker idéal sait définir les priorités de croissance, identifier les canaux d'acquisition de clients, mesurer le succès et faire évoluer la croissance.

Comment fonctionne le growth hacking ?

Alors, comment fonctionne le growth hacking ? Pour chaque entreprise, il s'agit de comprendre pourquoi elle se développe et de rechercher des moyens d'y parvenir exprès.



De nombreuses startups utilisent « *l'entonnoir pirate* » de Dave McClure comme recette de croissance. Ce sont l'acquisition, l'activation, la rétention, la référence et les revenus (AARRR). D'autres incluent la notoriété (Awareness) comme élément clé du growth hacking.



- **Notoriété** – Combien de personnes atteignez-vous ?
- **Acquisition** – Combien de personnes visitent votre site web ?
- **Activation** – Combien de personnes font le premier pas important ? (Par exemple, s'inscrire, installer une application ou poster son premier commentaire)
- **Rétention** – Combien de personnes reviennent pour une deuxième / troisième / dixième fois ?
- **Revenus** – Combien de personnes commencent à payer ? Et combien paient ?
- **Recommandation** – Combien de personnes réfèrent des amis à votre entreprise ?

Quoi qu'il en soit, le but est d'obtenir du trafic et des visiteurs, de transformer les visiteurs en utilisateurs et de conserver ces utilisateurs comme des clients satisfaits.

Pour scaler l'entreprise, commencez par scaler la culture

Les entreprises qui souhaitent sérieusement étendre leur présence doivent comprendre que leur capacité à le faire dépend de leur capacité à changer et à coordonner de nouvelles idées en interne tout en recherchant des opportunités et de nouvelles relations avec les clients à l'extérieur. La tentation est de se concentrer uniquement sur ces derniers – de voir un changement d'échelle comme une plus grande empreinte par la croissance, l'acquisition et/ou la diversification.

En fait, pour y parvenir, l'entreprise elle-même doit changer de mindset. Comme **McKinsey l'a noté**, afin de scaler à la vitesse requise, en particulier dans un environnement digital, une organisation doit aujourd'hui commencer par réaligner son infrastructure **technologique** pour gérer les nouveaux niveaux d'interactions avec les clients qui vont venir. Elle devra également inviter de nouvelles personnes dans l'entreprise pour améliorer le fonctionnement du nouveau processus de scalabilité, développer de nouvelles façons d'expédier plus rapidement et de manière plus diversifiée et réinitialiser ses mesures de réussite afin qu'elle puisse évaluer avec précision les performances par rapport à son objectif stratégique le plus élevé et agir/réagir en conséquence.

Devriez-vous scaler ?

Quelles questions devez-vous vous poser pour déterminer si vous devez scaler ou croître ? Pete Canalichio et Mark Di Somma ont développé un modèle qui aide les entreprises à comprendre ce qu'elles doivent faire pour atteindre leurs objectifs. Ce modèle, appelé le **LASSO Model**, répond à l'extensibilité optimale d'une marque. Presque toutes les entreprises à qui ils ont parlé au cours de l'élaboration de ce modèle ont déclaré que la décision de scaler était bien plus qu'une aspiration. C'était une décision consciente d'atteindre un poids critique sur les marchés

sur lesquels ils se concentraient, car sinon ils risquaient de ne pas pouvoir atteindre leurs objectifs.

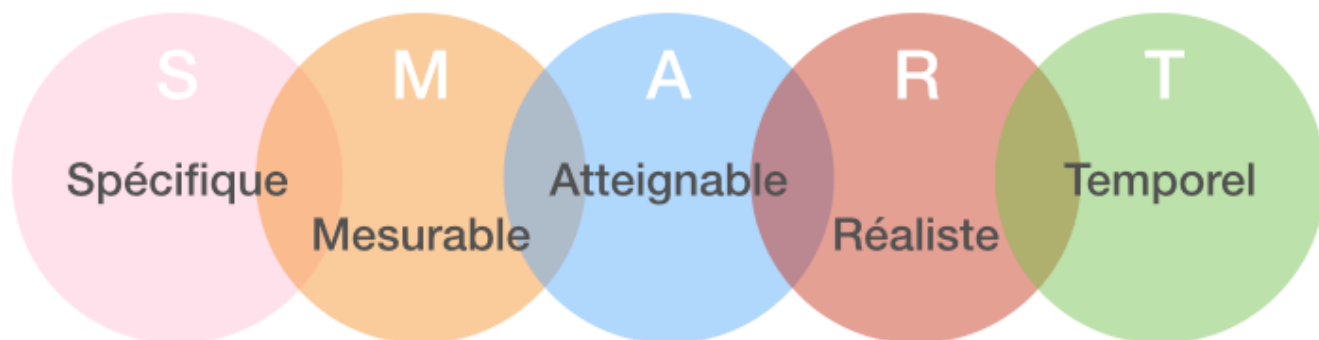
Comment mettre en place le growth-hacking pour son entreprise

Se fixer des objectifs précis

Tout au départ il faut comprendre le besoin marketing de son entreprise. On pourrait le diviser en 3 objectifs :

1. acquérir du trafic
2. convertir ses prospects
3. fidéliser son audience

Chaque objectif de croissance doit être soigneusement établi avant de passer à la suite. Pour cela vous pouvez **utiliser la méthode SMART**.



Expérimenter, apprendre... et recommencer.

Le growth-hacking n'est pas une solution prête à l'emploi, qui fonctionne à tous les coups. Il est issu d'une **réflexion**, d'une compréhension de ses utilisateurs et de ses cibles, et d'**essais répétés** qui, bien souvent, sont d'abord infructueux avant d'être concluants.

Ce n'est pas une recette que l'on peut suivre à la lettre. En effet, les "hacks" les plus imaginatifs et performants sont rarement les premiers à être tentés. Il faut oublier ses certitudes, essayer, expérimenter, et surtout **apprendre de chaque échec !**

Levée de fonds: comment valoriser votre startup ?

Déterminer la valorisation de votre startup et la part de capital que vous allez céder, alors même que vous avez consacré tout votre temps et votre énergie à votre entreprise, est une décision délicate. Il n'y a pas de recette magique, d'après l'étude réalisée par [SeedLegals](#) après avoir analysé les données de centaines de levées de fonds pour aider les entreprises à prendre la bonne décision et, peut-être plus important encore, à convaincre vos investisseurs du niveau de valorisation choisi.

En général, vous devez prendre trois décisions principales en rédigeant votre pitch deck :

- Combien d'argent dois-je lever ?
- Quel pourcentage de la société dois-je céder ?
- Quelle valorisation pour ma société ?

Ces trois questions sont liées, et vous pouvez choisir l'une ou l'autre de deux approches :

- a) Etablir le montant de la levée de fonds, ou
- b) Décider de la part du capital à céder, et en déduire le reste.

Option 1 : établir le montant de la levée de fonds

Certains vous conseilleront de lever le plus possible. Investisseurs recommandent en général de lever un montant suffisant pour couvrir vos besoins pour les 12 à 18 prochains mois, puis procéder à une nouvelle levée.

Lever des fonds est extraordinairement difficile, réfléchir sur la marge de sécurité que vous aimeriez obtenir d'un point de vue financier, et décider d'un montant réaliste en contrepartie duquel vous ne vous mettez pas immédiatement à risque de manquer vos objectifs et décevoir les investisseurs. Couvrir les besoins de financement des 12-18 prochains mois est réaliste car vous devrez repartir à la recherche de fonds 6 mois avant le prochain tour, tout en démontrant d'ici là que la société est en croissance pour susciter l'intérêt de nouveaux investisseurs. Si vous disposez de moins de 12 mois, il vous sera difficile d'atteindre des paliers élevés et de démontrer une traction significative, donc de justifier d'une nouvelle valorisation lors du prochain tour. Donnez-vous la marge nécessaire pour grandir et accélérer, car sinon le risque est que tout s'arrête brutalement !

N'oubliez pas d'inclure un peu de marge pour faire face aux imprévus, qui sont nombreux pour toute startup !

A ce stade, souvenez-vous que même si vous avez fait le calcul ci-dessus, vos investisseurs voudront entendre un autre son de cloche que celui de la survie financière de votre société. Aussi, lorsqu'on vous demande pourquoi vous voulez lever x€, efforcez-vous de relier ce montant à l'atteinte d'un palier de développement et d'objectifs stratégiques et non à la simple survie de votre startup : de quelles ressources financières et de combien de temps votre société a-t-elle besoin pour atteindre la prochaine étape décisive de son développement ?

Option 2 : décider de la part de capital à céder

Pour faire simple, il est d'usage que les fondateurs cèdent de 10% à 20% du capital de leur société lors de l'amorçage (business-angel et/ou seed). Ces chiffres ne sortent pas du chapeau, ils traduisent la rémunération attendue par les investisseurs à un stade précoce du développement de la startup. Ils font un pari risqué en misant sur votre projet, tout en sachant que la majorité de tels investissements ne génère aucun profit. En contrepartie, ils veulent

obtenir une part décente du capital pour espérer une bonne rémunération en cas de succès, et pour avoir une certaine influence sur les décisions clés de la société dans le cas contraire. Les données de la plateforme SeedLegals indiquent clairement une cession moyenne de 15% du capital lors d'un tour d'amorçage.

Donc, si vous envisagez de céder 30%, ou avez un investisseur qui l'exige, réfléchissez bien. Il y a peut-être une bonne raison pour que votre levée de fonds soit différente, mais plus probablement votre valorisation est trop faible ou le montant levé trop important à ce stade. Attention, il y a encore une subtilité :

Au lieu de lever un gros paquet d'argent en une seule fois pour couvrir les besoins des 12-18 prochains mois, de plus en plus de startups choisissent plutôt de procéder à plusieurs levées plus petites et rapides, contre 2% à 6% du capital, à intervalles rapprochés.

Jusqu'à très récemment, une telle stratégie était inenvisageable :

- 1. Quand les fondateurs sont constamment en roadshow, l'exécution de la stratégie et des ventes en pâtit ;
- 2. Le coût prohibitif des avocats rend un tel fractionnement inefficace ;
- 3. Les investisseurs avaient tendance à considérer le financement au compte-gouttes comme un échec.

Chez SeedLegals, nous avons révolutionné cette approche en réduisant considérablement la complexité, le coût et le délai de chaque levée de fonds. Vous ne jouez plus à quitte ou double la survie de votre startup en négociant un très gros tour de financement. Notre plateforme vous offre toute la transparence, l'efficacité et la flexibilité nécessaires pour permettre un financement fluide et continu. Nous innovons en équipant nos clients des outils leur permettant d'effectuer, à tout moment et en toute autonomie, des petites tranches agiles de financement en complément de la levée principale.

Donc, comment valoriser votre startup ?

- Le déterminant principal de la valeur de votre société sont les forces de marché de votre industrie et secteur, en particulier le déséquilibre entre offre et demande de financement, l'existence de sorties récentes à une valorisation élevée, la volonté d'un investisseur de surpayer pour faire le deal le cas échéant, et le niveau de désespoir de l'entrepreneur à court d'argent. Finalement, beaucoup de bruit pour justifier d'une valorisation empirique.
- Allez sur Crunchbase, trouvez votre concurrent le plus proche, calez vous sur sa trajectoire de financement et ajustez votre valorisation à la baisse ou à la hausse selon la maturité de votre activité (avant ou après le lancement du produit, avant ou après les premiers revenus).
- Prenez le montant que vous souhaitez lever, multipliez par 3 ou 4 et vous y êtes.

Dans tous les cas, il n'existe aucun substitut à l'analyse de données réelles qui montrent précisément ce qui se passe dans la vraie vie. Et vous permet non seulement d'établir une valorisation mais également de la justifier.

Modèles de valorisation des startups

L'analyse des deals au UK révèle un modèle particulier de financement par étapes, et de valorisations en escalier. Cela n'est peut-être pas la copie conforme de votre environnement local, mais cela donne une idée précise de ce qui se produit globalement en Europe.

Etape du Concept

Valorisation de 300K€ à 500K€

Vous avez l'intention de lever 50 à 100K€ pour développer votre idée.

Etape du Prototype

Valorisation de 300K€ à 800K€

Vous avez passé 6 mois à affiner votre idée, tester les utilisateurs potentiels, construire un prototype. Vous êtes à mi-chemin entre Concept et Lancement, avec une valorisation qui en découle.

Etape de Lancement

Valorisation de 500K€ à 1M€

Vous avez construit votre service pas à pas, dans des conditions financières précaires, en investissant votre propre temps et argent. Vous approchez du lancement et voulez lever de l'argent pour le dernier stade de développement produit et le marketing.

Etape de Traction

Valorisation de 1M€ à 2M€

Le produit est lancé (bravo!), vous avez convaincu des utilisateurs et identifié un appétit initial du marché, assez en tous cas pour susciter l'intérêt des investisseurs. Vous avez un modèle en tête pour générer des revenus, mais ne l'avez pas encore mis en pratique.

Etape de Génération de Revenus

Valorisation de 1M€ à 3M€

Quoi qu'il en soit si vous ne pouvez pas justifier de revenus, présents ou futurs, il vous sera difficile de lever des fonds au-delà des étapes initiales. Mais dès que vous pouvez démontrer que des utilisateurs sont prêts à payer, cela change tout!

Etape de Croissance

Valorisation de 3M€ et plus

Pour atteindre ce stade, vous avez trouvé votre product/market fit,

- démontré la récurrence du business et la taille du marché adressable,
- défini une stratégie pour grandir et acquérir de nouveaux clients,
- évalué le coût d'acquisition de ces nouveaux clients et leur valeur à long terme.

Le Crowdfunding est un **mécanisme** permettant de **récolter des fonds** auprès d'un large **public**, en vue de **financer un projet** créatif, associatif ou entrepreneurial.

Selon l'**Autorité des Marchés Financiers** (AMF), il permet de collecter des fonds auprès des internautes afin de financer un projet spécifique via une plateforme Internet.

Né au 18e siècle, des groupes, collectifs, associations faisaient appel à la foule pour financer des projets qui n'avaient pas le soutien des banques ou des institutions. Être autonome et libre

dans la gestion du projet, sauver une entreprise, un savoir-faire, étaient des raisons qui légitimaient le recours au financement participatif.

Cela n'est pas néanmoins une formule magique pour n'importe quelle entreprise. Il faut bien se poser la question de la pertinence en amont, afin de ne pas perdre du temps ni de l'énergie.

Les 3 questions à se poser avant de se lancer:

1. Quel mode de financement ?

Don avec contreparties, pré-vente, royalties, prêt, capital... aujourd'hui tous les modes de financement classiques sont disponibles en crowdfunding. Identifier le mode de financement adapté à votre cas est donc une étape incontournable, avant même la sélection de la plateforme. [Trouver le bon financement](#) est l'outil qui vous permet de l'identifier rapidement et d'accéder à la liste de plateformes classées par type de financement.

2. Quel objectif ?

Selon l'objectif et la cible que vous souhaitez mobiliser, le style de votre campagne sera complètement différent. Une opération de crowdfunding est **une campagne de communication**, votre stratégie doit donc être claire et bien définie en amont. Pour cela, faites-vous entourer par des personnes compétentes en marketing et communication.

3. Est-ce le bon moment ?

Une campagne de crowdfunding prend du temps et demande de l'implication. **Comptez au moins une journée de travail par semaine**, avec des actions de communication menées quasiment tous les jours pendant toute la durée.

Maintenant que vous avez les bases, voici les principaux avantages d'une campagne de crowdfunding.

Le don avec contreparties ou pré-vente : une opération de marketing grand-public

L'avantage de ce mode de financement et de pouvoir **tester son produit et de le pré-financer**, tout en mobilisant les premiers clients. Il peut être aussi adapté pour des campagnes marketing de lancement de nouveau produit, de séries limitées, de pré-vente... Il est surtout adapté pour des **start-up** des produits ou de l'événementiel.

Potentiellement, vos contributeurs vont devenir des ambassadeurs de vos produits dans la durée, et donc de votre marque !

Les royalties : un financement flexible et sans cession de capital

Si vous avez besoin de financer de la trésorerie ou de l'investissement, les royalties sont plus adaptées que le don avec contreparties.

Ce mode de financement revient à **céder un pourcentage de son chiffre d'affaires futur à ses investisseurs**, pendant une durée déterminée. C'est une autre manière très puissante de fédérer ses contributeurs sur le long-terme : ils deviennent tous intéressés à la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise.

La cible de contributeurs va au-delà des futurs clients : vous pouvez toucher tout votre réseau, ainsi que des investisseurs qualifiés.

L'autre avantage **c'est le caractère non-dilutif**, puisque les investisseurs ne rentrent pas au capital de l'entreprise.

Le capital : un financement pour l'accélération de l'entreprise

Si vous avez besoin de lever au-delà de 200 000 € **pour accélérer le développement de votre start-up**, vous pouvez faire appel au **crowdfunding en capital ou crowdequity**. Cela vous permet de mobiliser essentiellement des investisseurs qualifiés, du type business angel.

Une campagne réussie vous apportera de la crédibilité et de la visibilité permettra ainsi de faire effet de levier par la suite (BPI, banque...).

Le prêt rémunéré : un financement rapide

L'intérêt du crowdlending pour une entreprise c'est clairement la rapidité !

Si vous avez **3 ans de bilan positif et 200 000 € de chiffre d'affaires minimum**, le financement en prêt participatif est une des manières les plus rapides et efficaces de trouver un financement. Par contre, ce sera plus cher que passer par l'emprunt classique auprès d'une banque !

Chapitre IV : Administration et pilotage

Créer son entreprise : les volets juridique, fiscal et social : Construire un **environnement juridique, fiscal et social adapté à son entreprise** est important. Mais cela ne peut se définir qu'une fois que l'ensemble du projet est construit. En effet, si vous vous lancez avec une équipe et que vous voulez devenir une entreprise internationale, vous ne choisirez pas la même forme juridique pour votre entreprise que si vous voulez rester en national et que vous travaillez seul.

La construction juridique, fiscale et sociale de votre entreprise: c'est définir le cadre juridique, social et fiscal le plus adapté à votre projet et à vos ambitions (votre vision). nous verrons successivement quels sont les statuts dont vous pouvez doter votre entreprise, la fiscalité qui va concerner votre boîte, ainsi que les régimes sociaux... sans oublier la problématique de l'association d'entrepreneurs.

Tout ce qu'il faut savoir sur la forme juridique de l'entreprise

Quelle forme juridique choisir pour votre entreprise ? L'entreprise individuelle ? La société ? Dans chaque cas, le régime fiscal et le système de décision seront très différents. les différents types de structure existant (SA, SAS, SARL...). Nous revenons également sur la notion de **répartition du capital social**, et sur le rôle et les pouvoirs des associés et des actionnaires. Enfin, nous précisons qui peut être le mandataire social.

Créer sa propre entreprise : démarrer son activité sous la forme d'une société

Si vous choisissez de démarrer votre activité en donnant à votre entreprise le **statut de société**, cela ne signifie pas pour autant que le fonctionnement est figé, ni que vous êtes forcé(e) de partager équitablement le pouvoir de décision. Plusieurs leviers vous permettent en effet de mettre en place le fonctionnement qui vous convient. Ainsi, vous pouvez agir sur la répartition du capital social, faire en sorte que vos associés ne soient pas forcément actifs au sein de l'entreprise, ajouter aux statuts un pacte d'associés...

Comprendre la fiscalité de l'entreprise :En matière de **régime fiscal d'entreprise**, il existe l'impôt sur les sociétés et l'impôt sur le revenu. En matière de régime d'imposition, on compte pas moins de quatre modèles différents. Enfin, la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) que l'on paye sans réellement s'en rendre compte en tant que consommateur devient une réalité tangible et concrète pour tout entrepreneur.

Choisir le bon statut juridique de l'entreprise :A présent, vous savez à quels types de fiscalité et de régime social vous pouvez être soumis. Il vous reste à choisir le **statut juridique de l'entreprise** : cela ne peut pas se faire sans considérer toutes les spécificités de votre boîte... et celles qui vous sont propres, à votre famille et vous. Car au-delà du type de société que vous allez choisir, il vous faudra également songer à protéger vos biens, votre personne et votre famille.

Statut d'entreprise : des critères à connaître pour choisir :Au-delà des points les plus importants, d'autres facteurs doivent être considérés pour déterminer la **forme juridique de l'entreprise**. Ainsi, selon le statut choisi, la gestion administrative et opérationnelle ne sera pas la même. De même, une forme juridique ou une autre ont différents impacts financiers. Avant de prendre votre décision finale.

L'organisation de l'entreprise :Les locaux, la comptabilité et les différentes assurances sont des questions épineuses, et qui peuvent impacter durablement votre gestion quotidienne et vos résultats. Il est préférable de se déterminer le plus rapidement possible... sachant toutefois que tout cela est évidemment réglementé. Par exemple, domicilier son entreprise chez soi ne se fait pas n'importe comment.

VI. Les outils pour piloter, développer et communiquer sur son activité

Qu'est-ce que le pilotage d'entreprise ?

Définition du pilotage de l'entreprise

Pour définir le pilotage d'entreprise, on peut se référer à la définition du dictionnaire Larousse du verbe Piloter : « conduire un véhicule qui exige une certaine compétence technique. ». Il est vrai qu'à l'image d'un pilote de rallye, un chef d'entreprise doit savoir établir un itinéraire qui lui permettra de finir la course à la productivité en bonne position, freiner au bon moment pour amorcer un nouveau virage avant de ré-accélérer quand la visibilité le permet, chaque embardée pouvant être dramatique si elle n'est pas corrigée à temps.

Ainsi, le dirigeant aux commandes de sa société, doit savoir interpréter les indicateurs de performance en sa possession, ne serait-ce que pour rester dans la course.

En quoi cela consiste ?

Concrètement, le pilotage d'entreprise est la faculté de savoir recueillir les informations essentielles à la bonne santé de l'entreprise, dans ce qu'on appelle « un tableau de bord » puis de traiter à bon escient, pour les exploiter à trois niveaux :

Au niveau stratégique. Les données accumulées doivent permettre au dirigeant de déployer une stratégie pertinente pour l'entreprise. Où en sommes-nous et où souhaitons-nous aller ? Quelles actions pourraient nous mettre sur le bon chemin ?

Au niveau opérationnel. Les indicateurs permettent de vérifier l'efficacité de la stratégie. Les actions menées permettent-elles d'atteindre les objectifs fixés ?

Au niveau prospectif. Il est essentiel de savoir tirer des leçons des décisions prises au niveau stratégique, qu'elles se soient avérées bonnes ou mauvaises. Qu'elles ont été les conséquences des actions menées sur la performance de l'entreprise ? Que peut-on apprendre des actions mises en place précédemment et comment les corriger ?

De l'importance d'un suivi « en temps réel »

Un outil de pilotage, aussi pertinent soit-il n'aura de réelle utilité que s'il est examiné « en temps réel », pendant la course. Recueillir des données qui ne seront interprétées qu'ultérieurement, ne sert à rien, ou tout juste à ne pas refaire deux fois une même erreur. Pour beaucoup d'entreprises affrontant les conséquences de l'épidémie de Coronavirus, il est vital d'analyser ses données au quotidien, pour mettre rapidement au point des mesures correctrices dès que l'un des indicateurs vire au rouge ou après chaque annonce du gouvernement pouvant avoir des répercussions sur leur activité (prolongation du confinement, aides aux entreprises...). Il ne faut pas attendre de constater des dysfonctionnements pour les traiter.

Les incertitudes économiques liées à la crise du Covid-19 mettent en lumière la nécessité pour les entreprises de développer une stratégie dite "agile". Les entreprises qui s'en sortiront le mieux seront vraisemblablement celles qui auront pu changer de cap à temps pour s'adapter à la nouvelle donne économique, en faisant preuve de souplesse. Il s'agit par exemple, de se

montrer réactif en s'adressant rapidement à de nouveaux marchés, ou de s'entourer de nouveaux partenaires permettant plus de flexibilité.

Quels sont les outils de pilotage indispensables ?

Encore faut-il s'appuyer sur des outils de pilotage fiables, au risque de faire fausse route en se fiant aux mauvais indicateurs. Un bon indicateur de pilotage doit permettre de mesurer l'efficacité de la stratégie menée, en alertant sur un risque ou en soulignant l'avancement du projet. Les indicateurs seront de natures différentes selon les objectifs voulus

Le tableau de bord

Le tableau de bord est un reporting financier regroupant des indicateurs clés afin d'assurer à l'entrepreneur une vue d'ensemble de son entreprise.

Il pourra faire apparaître par exemple :

- **le besoin en fonds de roulement (BFR).** C'est la différence entre les encaissements et les décaissements. Autrement dit, les fonds nécessaires pour faire tourner l'activité. En suivant cet indicateur, le chef d'entreprise peut adapter les ressources disponibles de l'entreprise (matières premières, compétences, temps de travail, machines, ...) à l'activité minimum par exemple.
- **le seuil de rentabilité.** Pendant la période de confinement où l'activité est réduite pour beaucoup d'entreprises, le seuil de rentabilité permet de déterminer le CA à réaliser pour atteindre l'équilibre financier. Soit, n'avoir ni pertes, ni profit.
- **le suivi des impayés.** Il permet de relancer ses créanciers afin de ne pas engager sa trésorerie (autre indicateur clé).

Attention, toutefois, à ne pas cumuler les indicateurs faute de ne pas savoir faire le tri dans les outils indispensables. Un tableau de bord surchargé perd en efficacité.

Les outils comptables

Avec les outils comptables que sont le bilan, le compte de résultat ou les soldes intermédiaires de gestion, le chef d'entreprise n'est plus dans l'analyse en temps réel de son activité. Ils nécessitent une analyse plus poussée afin de présenter des données complètes à des partenaires financiers par exemple.

CONCEPT DE VEILLE STRATEGIQUE

Définition. La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise, dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire des risques et l'incertitude en général. Parmi ces informations figurent des signes d'alerte précoce .
Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. La veille stratégique est une technique de recherche documentaire et de traitement de l'information qui aide et permet la prise de décision stratégique.

La veille stratégique comprend plusieurs types de veille :

- La veille technologique
- La veille concurrentielle
- La veille juridique
- La veille sociétale
- Etc.

Chaque type de veille répond à des objectifs particuliers.

La veille permet à l'entreprise d'avoir une vision périphérique de son environnement et d'évoluer au mieux en son sein en apportant plus de réactivité.

Qu'est-ce que la veille stratégique?

La veille stratégique est une activité structurée qui se fait en continu et qui permet à une organisation d'ouvrir ses yeux et tendre l'oreille sur **les changements qui surviennent dans son environnement externe**. Ainsi, grâce à une veille efficace, l'organisation peut détecter l'arrivée d'un nouveau concurrent ou l'acquisition d'un concurrent par une autre entreprise ou les changements majeurs chez un concurrent en particulier, les grandes tendances qui vont affecter son industrie, les nouveautés technologiques qui touchent directement son secteur d'activités à plus ou moins court terme, les changements réglementaires et législatifs, les opinions et les commentaires à son propos ou sur sa marque de commerce, les changements importants qui surviennent chez ses plus importants clients, etc.

Pourquoi faire de la veille stratégique?

Parce qu'il y a de bonnes chances que vos concurrents le fassent et qu'ils aient une longueur d'avance sur vous ! La veille stratégique assure un contact en temps réel avec ce qui bouge dans votre marché. Elle permet aussi de conserver ou bien d'accroître ses parts de marché en identifiant **des opportunités et des signaux faibles** et par le fait même, d'éviter qu'un de vos concurrents profite avant vous de ces opportunités. Concrètement, la veille stratégique permet, entre autres, de suivre :

- les ajouts de nouveaux produits de vos concurrents;
- les changements sur les sites Web de vos concurrents;
- les articles pertinents dans votre industrie;

- l'évolution chez vos clients et vos fournisseurs;
- les tendances lourdes dans votre marché;
- les signaux faibles qui ne doivent pas échapper à votre attention;
- ce qui se passe chez vos clients les plus importants et chez les clients de vos clients;
- suivre de près l'évolution des technologies pertinentes à votre entreprise;
- suivre les tendances qui ont des influences significatives chez vos clients.

Quelles sont les conditions de succès pour mettre en place une veille stratégique efficace?

Un certain nombre de conditions doivent être réunies afin de mener un projet de veille stratégique. En voici quelques-unes :

1. Le projet de veille doit provenir de la haute direction : Si le projet de veille n'est pas initié ou souhaité par la haute direction de votre organisation, il n'y aura peut-être pas suffisamment d'énergie investie pour que le projet de veille puisse donner tous ses bénéfices.

2. Il faut utiliser les bons outils : Plusieurs outils existent pour faire une veille stratégique de façon structurée. Au-delà des Google Alerts qui vous permettent de suivre des mots-clés, il faut pouvoir regrouper toute l'information autour d'un seul outil. Il n'est pas toujours nécessaire de dépenser une fortune.

3. Réduire la quantité d'information et augmenter la pertinence : Un des objectifs de la veille stratégique est de réduire la quantité d'informations reçues (et non l'augmenter). Cela peut sembler un peu paradoxal, mais en augmentant la pertinence de l'information reçue, nous réduisons la quantité d'information superflue.

4. La veille doit être réalisée en équipe : La puissance de la veille stratégique est décuplée lorsqu'elle est réalisée par une équipe qui s'approprie l'information. Cela permet aussi de contextualiser l'information et de favoriser le partage à travers votre organisation.

5. Il faut bien identifier nos besoins en information : Afin de maximiser les retombées de la veille stratégique, il faut partir avec un plan clair de l'information qui nous intéresse. Sans une clarté dans nos sujets de recherche, c'est un peu comme partir à la pêche au hasard !

6. Il faut « donner du sens » à l'information : L'expression anglaise make sense est pertinente ici : une information, sans lui donner un sens ou une utilité, n'est qu'une information. Il faut donc prendre l'habitude de se poser les questions suivantes : quel sens doit-on donner à cette information et en quoi est-elle utile pour nous ?

7. Il faut partager l'information et l'intelligence de marché : L'utilité principale et finale de la veille est de partager l'information auprès des bonnes personnes. Qui doit savoir quoi ? Quelle information est cruciale pour une personne, mais inutile pour quelqu'un d'autre ?