

Xavier Lazarus : "Vous voulez un bon conseil pour un entrepreneur ?"

Xavier Lazarus, cofondateur du fonds d'investissement Elaia depuis 20 ans, partage sur Maddyness sa réflexion sur les évolutions actuelles du marché. Ce qui a pu se passer ces deux dernières années et comment il est possible de l'interpréter.

Temps de lecture : minute

18 août 2022

Ancien chercheur en mathématiques abstraites, managing partner d'Elaia, au board de startups comme Mirakl & iBanFirst, il revient dans nos colonnes pour une série de 5 épisodes, qui seront publiés toutes les semaines, sur le monde qui s'ouvre à nous et ce à quoi l'écosystème doit se préparer (ou non) dans les prochaines années.

A relire :

- Chapitre 3 : "Qu'en est-il des valorisations dans les tours de VC ou de financement ?", [à retrouver ici](#).

Chapitre 4 : Un bon conseil pour un entrepreneur ?

Voici mon point de vue sur les conseils qu'un entrepreneur pourrait envisager face aux conséquences de ce marché - en gardant à l'esprit que les conseils doivent être donnés et pas toujours suivis. Aux

entrepreneurs : les vraies réponses se trouvent au plus profond de votre esprit et de votre âme. Mon conseil ici est de questionner, de stimuler et d'interroger, afin de faire émerger vos propres solutions.

Commençons d'abord par quelques généralités sur les conséquences financières de la crise pour votre entreprise :

1. Repensez totalement votre entreprise

Votre entreprise 2021 a disparu. Disparu. Au lieu de cela, une entreprise 2022, 2023 est en hausse. Elle est constituée des actifs de votre entreprise actuelle mais avec les contraintes de ce nouveau paradigme du marché. Pour les mêmes raisons que vous avez fait beaucoup de travail de conception pour préparer le lancement ou l'échelle de votre entreprise dans le passé, il est temps de sortir votre équerre en T, votre boussole et vos stylos Rotring du tiroir et de commencer à dessiner un nouvel ensemble de plans (je sais, cette métaphore indique clairement que je suis dans la cinquantaine, j'aurais peut-être dû dire " relancez votre application SketchUp " !).

Réévaluez chaque question clé sur laquelle vous avez construit votre entreprise : suis-je dans le bon marché vu les nouvelles circonstances macroéconomiques ? Mon produit est-il adapté au marché adressé et au comportement attendu des clients aujourd'hui ? Ai-je un modèle commercial résilient et une stratégie de mise sur le marché ? Qu'en est-il de mon équipe actuelle ? Est-ce que je les embaucherais tous aujourd'hui ? Me manque-t-il un profil clé pour exécuter le projet renouvelé ?, etc. Et puis, quel est le " coût " pour mon entreprise de pivoter et/ou de s'adapter à cette nouvelle réalité ? Si la nouvelle entreprise que vous avez ainsi repensée ne semble pas attrayante ou si l'ancienne n'est pas assez flexible pour faire la transition, alors vous devriez probablement

rechercher un plan B comme décrit dans le chapitre précédent.

2. Reprenez le contrôle de votre variable temporelle

La plupart de nos collègues VC ont écrit d'excellents articles sur la gestion judicieuse de la trésorerie, (en voici un d'[Index Ventures](#) et un autre par [Sequoia](#)). Certains ont utilisé la métaphore du chameau qui doit gérer son eau lors de la traversée du désert, ou toute autre variante. Je n'essaierai pas non plus de trouver une autre image pour dire aux entrepreneurs de se préparer à la frugalité sinon à la faim - même si je meurs d'envie de vous dire comment les oies utilisent leur capacité à déclencher une stéatose hépatique non seulement pour faire plaisir aux français avec leurs canapés de foie gras de Noël mais principalement pour pouvoir migrer sur des milliers de kilomètres sans pratiquement aucune alimentation pendant le voyage.

La limite de ces conseils de marché désormais largement diffusés est simple : nous disons aux entrepreneurs de pouvoir attendre 24 mois, mais que se passe-t-il, si après cette période, le marché stagne toujours ?

En fait, ma vision sur l'intérêt du contrôle des dépenses n'est pas d'augmenter la piste en soi mais de reprendre le contrôle de la chronologie. Vous avez besoin d'argent pour pouvoir atteindre le prochain moment où vous pourrez obtenir plus d'argent. Cet argent pourrait provenir de l'autofinancement puisque gagner de l'argent à partir de votre propre EBITDA est toujours l'objectif final de toute entreprise (oui, même celles soutenues par du capital-risque).

Cela pourrait également provenir d'un nouveau cycle après avoir atteint suffisamment de preuves de marché ou de jalons pour pouvoir

l'augmenter. La conséquence de la crise est que la barre déjà haute continuera de monter dans les deux cas, vous aurez donc peut-être besoin de plus de points de preuve, de plus de clients, de plus de traction, de plus de revenus, etc. pour pouvoir lever un nouveau tour ou atteindre le seuil de rentabilité, donc il faudra du temps. Attendre que le marché se remette en forme ne suffit pas; transformer votre entreprise en entreprise efficace en termes de trésorerie est nécessaire.

3. Un financement relais n'est pas toujours la solution

La tentation actuelle que nous voyons sur le marché, ce sont les entrepreneurs qui essaient d'étendre leur piste en demandant un financement relais préventif. Les plus audacieux tentent même de convaincre de nouveaux investisseurs de se lancer. Pour être honnête, ceci n'est pas une bonne idée. Un pont, dans le monde réel, vous aide à passer du côté A au côté B d'un obstacle (rivières, routes, pistes, falaises, etc.). Les entrepreneurs savent généralement où ils se trouvent (face A) et qu'un obstacle au marché est en train de se former. Une discussion de pont ne peut être fructueuse que si vous avez une face B clairement définie et analysez le type et la taille des obstacles auxquels vous êtes confrontés. Le bridging pour clôturer un nouveau tour ou le bridging pour pivoter ne sont définitivement pas le même genre de discussions entre fondateurs et investisseurs. Alors, utilisez cet outil de financement quand et seulement quand vous savez où aller et comment vous y rendre. Un pont qui ne mène nulle part est une jetée et si vous marchez sur une jetée, eh bien, la seule chose dont je suis sûr, c'est que vous n'irez effectivement nulle part. C'est une leçon facile à retenir si vous êtes francophone : une jetée en anglais se dit "a pier", ce qui veut dire pire...

Maintenant, partageons quelques conseils sur les entreprises elles-mêmes.

4. Surveiller le churn comme du lait dans une marmite bouillante.

La croissance est très difficile lorsque l'argent manque et encore plus si vous devez racheter vos clients encore et encore. Cela explique l'appétit du marché du financement pour les modèles récurrents et leurs multiples de valorisation plus élevés par rapport aux modèles non récurrents.

En temps de crise, un risque énorme réside dans l'augmentation du taux de désabonnement, surtout si vos principaux clients sont des PME, et un taux d'attrition élevé mettra sûrement en péril votre capacité à croître et à attirer de nouveaux investisseurs. Pire encore, si vous arrivez à un point où le taux de désabonnement est supérieur à la vente incitative + nouvelles réservations, alors votre survie est en danger (pensez aux flux de trésorerie d'une entreprise SaaS prépayée en déclin...)

Concentrez-vous sur le fait de ne pas lâcher vos clients les plus précieux et déjà acquis ! Plus que jamais, la satisfaction client et la fidélisation sont des atouts critiques.

5. Essayez de vous assurer que le bouton d'arrêt est difficile et/ou coûteux à pousser pour vos clients

Dans les bons moments, la meilleure façon d'éviter le désabonnement est d'avoir un bon produit entre les mains de l'utilisateur final. Dans les périodes difficiles, cela ne suffira pas - le prix redeviendra un critère de décision important. En effet, lorsque vous vous sentez riche, vous pouvez profiter d'un dîner hebdomadaire dans un fantastique restaurant étoilé Michelin, mais lorsque l'argent manque, vous devez vous assurer d'avoir suffisamment de calories pour survivre : vous ne déciderez pas de manger une seule fois par jour pour pouvoir maintenir votre routine de fantaisie hebdomadaire.

La meilleure façon d'éviter le désabonnement dans les marchés baissiers est de s'assurer que le coût du désabonnement est très, très élevé pour vos clients. Soit parce qu'il est risqué et difficile de remplacer votre produit par une option moins chère mais suffisamment bonne, soit parce que mettre fin à votre service en supprime les avantages visibles et nécessaires (moins de revenus), ce qui les convaincra alors définitivement de conserver votre produit ou service. Appelez simplement vos clients et vous saurez.

6. Baisser les prix de vos produits est une solution à court terme mais un danger à long terme

Une autre tentation pour éviter le désabonnement ou vendre plus facilement consiste simplement à baisser le prix de votre produit ou service. Si vous pensez que votre USP (Unique Selling Proposition) fixe un prix en temps de crise, eh bien, vous êtes dans une mauvaise position. En cas de crise, vos concurrents de mauvaise qualité baisseront également leurs prix et vous vous retrouverez dans une spirale de la mort. In fine, un petit nouveau qui n'a rien à perdre viendra avec une version freemium et

éliminera tout concurrent du marché.

Il est donc parfois nécessaire d'accepter de risquer de perdre une partie de vos clients pour conserver intact votre valeur stratégique et votre positionnement sur le marché.

Cela peut sembler un peu contre-intuitif. Pour avoir plus de sens, regardons comment se comportent les champions du luxe en temps de crise : ils augmentent généralement leurs prix. Ils acceptent de perdre leurs clients de niveau inférieur et espèrent compenser cela avec une augmentation de l'ARPU (revenu moyen par utilisateur) des clients restants.

Pourquoi feraient-ils cela? Afin de garder les clients "moins riches qu'avant" qui achètent des produits de luxe, une marque de luxe devrait continuer à baisser ses prix.

Premièrement, les clients vraiment riches, ceux qui ne vérifient jamais le prix sur l'étiquette, commenceraient à payer moins cher sans raison valable. Deuxièmement, à un moment donné, les clients de ce "segment haut de gamme", arrêteraient complètement d'acheter parce qu'à un prix aussi bas, la marque ne resterait plus une marque de luxe.

7. Secteurs résilients ou contracycliques : si vous ne pouvez pas être eux, vendez-leur

La première partie du conseil est évidente, être dans un secteur résilient ou contracyclique est actuellement la meilleure situation possible. Mais que se passe-t-il si vous ne l'êtes pas ? Ensuite, réévaluez vos segments de marché et essayez de trouver lesquels d'entre eux sont résilients ou

anticycliques. Vendre ou fidéliser des clients en bonne santé est toujours beaucoup plus facile.

8. Parlez à tout le monde - vos clients, votre équipe, vos investisseurs

Les réponses détaillées à vos questions sont tout aussi susceptibles de se trouver dans n'importe quel article de blog (comme celui-ci) ou dans une communication de marché, que dans les fortune cookies (la différence est que les fortune cookies ont au moins bon goût). Les réponses se trouvent à l'intérieur de vous; le carburant dont vous avez besoin pour les trouver est une combinaison de la collecte d'informations pertinentes et de la discipline à avoir pour poser les bonnes questions - et, le plus important, du courage de vous remettre en question. Parlez donc d'abord à toute personne qui peut vous fournir des informations ou des questions. Parlez beaucoup en interne mais sortez aussi du bureau (ou de votre environnement distant à la maison) et rendez visite à vos clients, vos hubs de marché, vos partenaires, etc.

Et lorsque vous pensez être parvenu à certaines conclusions, parlez-leur en retour. Le partage d'informations est une voie à double sens où la valeur des actifs augmente après chaque va-et-vient entre les joueurs.

Pour terminer ce chapitre, permettez-moi de partager quelques conseils au niveau individuel.

9. Accepter la situation

Vous devriez rapidement traverser et mettre fin au processus de deuil du marché 2021 disparu depuis longtemps. Nous pouvons utiliser la courbe DABDA d'Elisabeth Kubler-Ross pour comprendre pourquoi cela n'est pas encore fait par de nombreux entrepreneurs et investisseurs. En période de deuil, les gens font d'abord l'expérience du déni, puis de la colère, du marchandage, de la dépression et enfin de l'acceptation. Il vous est impossible de traverser la crise en douceur si vous n'avez pas atteint l'état d'acceptation. Plus inquiétant, quand vous voyez la prolifération des demandes de financement SAFE à des stades ultérieurs au pré-amorçage, de nombreux entrepreneurs sont encore dans les phases de déni / de négociation... Et certains VC ont récemment publié des termsheets au stade de l'amorçage qui m'ont fait croire que certains investisseurs sont dans le même état d'esprit - bien plus proche du déni que de l'acceptation. Ainsi, même s'il existe aucune probabilité d'avoir de la chance, le problème est que le marché s'assèche et que le temps presse. Si vous avez besoin d'argent à court terme, courez et récupérez l'argent, quoi qu'il en coûte. En un mot, acceptez que vous ayez besoin d'une coupe de cheveux, et si c'est le cas, faites-le tant qu'il y a encore des coiffeurs disponibles.

Enfin et surtout, l'acceptation est le seul moyen de garder votre esprit et votre vision clairs, ce dont vous avez évidemment besoin lorsque vous naviguez sur une mer agitée. Les conditions de marché sont difficiles, les règles du jeu ont-elles changées ? Très bien, assez juste. Mais ce n'est pas un drame, ce n'est la faute de personne, c'est juste un appel à s'adapter et à jouer intelligemment. Restez calme et continuez à diriger !

10. Partagez les mauvaises nouvelles le plus tôt possible. Même s'ils sont juste au niveau de la menace.

Parfois, votre conclusion ne sera pas très claire. Parfois, vous verrez des nuages devant vous, trop gros pour être évités, mais vous ne savez pas si vous pouvez les traverser. Dans une situation brumeuse sans boussole, la plupart d'entre nous attendraient et verraient ou prieraient pour avoir un peu de chance. De plus, personne ne veut annoncer de mauvaises nouvelles, surtout si cela signifie que vous divulguez incidemment que vous ne réussissez pas comme prévu. C'est encore plus difficile et embarrassant si vous êtes le fondateur intelligent et très instruit, sans aucune tache dans votre CV.

S'il vous plaît, ravalez votre fierté et partagez les nouvelles ou les risques dès que vous le pouvez à tous ceux qui ont besoin de les connaître. Vous verrez que vous trouverez dans ces échanges difficiles, des retours constructifs inattendus, un véritable soutien, une forte empathie et vous pourriez même recevoir des ressources et des idées qui pourraient changer votre trajectoire et la rendre beaucoup plus sûre.

Et rappelez-vous, à moins que vous n'ayez été très odieux récemment et que vous méritiez un peu de Schadenfreude (la joie mauvaise à l'idée du malheur d'autrui selon Freud) - ou à moins que vous n'ayez choisi les mauvais partenaires - personne n'est là pour vous juger et vous faire la leçon.

11. Ne vous retrouvez pas seul, fragilisé et incapable de prendre des décisions

Pour essayer de prendre les bonnes décisions, vous devrez plus que jamais augmenter votre niveau de confiance avec un groupe sélectionné de personnes autour de vous. Avec vos co-fondateurs. Avec la plupart de vos cadres. Avec quelques contributeurs clés. Avec vos clients les plus fidèles. Avec vos partenaires commerciaux essentiels. Avec votre investisseur principal. Avec la majorité des membres de votre conseil d'administration.

Créer ces cercles de confiance à plusieurs niveaux autour de vous est le seul moyen de ne pas vous retrouver isolé avec un fardeau insupportable sur vos épaules et nulle part où en décharger. Ce sera également meilleur pour votre niveau de stress et votre santé mentale.

Vous devriez pouvoir parler régulièrement et à l'avance aux bonnes personnes de tout ce que vous avez dans votre assiette et de ce qui semble difficile à avaler ou à digérer. Le plus tôt sera le mieux. Rappelez-vous que si vous vous noyez, demander de l'aide trop tard signifie ouvrir la bouche lorsque vous êtes sous l'eau. Je vous laisse imaginer les conséquences.

12. Plus que jamais, trouvez l'équilibre entre vie et travail.

Enfin, 2021 ressemblait à un long sprint. Laisser aller tout le reste en courant avec le sac jusqu'à ce que votre poumon explose, ressemblait à un excellent plan l'année dernière. Et le gain en valait la peine. C'est fini maintenant et la plupart des acteurs du marché sont épuisés. Nous sommes dans une nouvelle phase, qui ressemble plus à courir un marathon dans des conditions difficiles. Courir vite est donc moins intéressant que de courir bien et longtemps. Vous aurez besoin de vous reposer et de vous préparer à une longue période de difficultés et

d'efforts. Cela peut ne pas se terminer aussi mal que prévu ou peut être plus court, c'est mon espoir. Mais si vous vous préparez au pire, vous serez fier quand ce sera fini. N'oubliez pas que lorsque vous avez couru un marathon, on vous offre un t-shirt "finisher", pas une médaille de vainqueur. C'est la vraie victoire.



À lire aussi

Xavier Lazarus : "Qu'en est-il des valorisations dans les tours de VC ou de financement ?"

Article écrit par Xavier Lazarus