

Direction générale Stratégie

[Idées \(/directions-generales/strategie/idees/index.php\)](#)

[Transformation \(/directions-generales/strategie/transformation/index.php\)](#)

[Veille - Etudes \(/directions-generales/strategie/veille-etudes/index.php\)](#)

[Management de projet \(/directions-generales/strategie/management-de-projet/index.php\)](#)

[Organisation des entreprises \(/directions-generales/strategie/organisation-des-entreprises/index.php\)](#)

[Business plan \(/directions-generales/strategie/business-plan/index.php\)](#)

[Développement international \(/directions-generales/strategie/developpement-international/index.php\)](#)

[Business Model \(/directions-generales/strategie/business-model/index.php\)](#)

[ACCUEIL \(HTTP://WWW.LESECHOS.FR\)](http://www.lesechos.fr)

[BUSINESS \(/\)](#)

[DIRECTION GÉNÉRALE \(/DIRECTIONS-GENERALES/INDEX.PHP\)](#)

[STRATÉGIE \(/DIRECTIONS-GENERALES/STRATEGIE/INDEX.PHP\)](#)

**ORGANISATION DES ENTREPRISES**

## « Ce sont nos clients qui déterminent nos honoraires »

VINCENT BOUQUET | Le 14/05 à 06:00



« Avoir un investisseur au capital augmente considérablement le risque de mortalité des start-up », selon Tristan de Viaris, associé chez Melcion, Chassagne & Cie. - DR

**Conseils de coach | Associé de Melcion, Chassagne & Cie, Tristan de Viaris, spécialiste de l'accompagnement de créateurs d'entreprises, fait des recommandations empiriques souvent à contre-courant de la doxa. Et préfère se faire appeler conseiller plutôt que coach.**

## ***Longtemps, le coaching fut réservé aux membres du top management des grands groupes. Vous avez choisi, à l'inverse, de vous adresser aux entrepreneurs. Pourquoi ?***

Mes associés et moi-même avons décidé de conseiller exclusivement les entrepreneurs porteurs de projet, actionnaires majoritaires et dirigeants de leur société car ils font face à des problématiques extrêmement spécifiques et récurrentes. Or, ils sont souvent démunis pour y apporter des solutions puisqu'ils ne les ont, généralement, jamais rencontrées. Pour remédier, nous sommes partis du constat qu'il n'y avait pas de meilleur conseil pour un entrepreneur qu'un autre entrepreneur. Devenir entrepreneur expérimenté ne s'enseigne pas, cela s'apprend, sur le terrain.

## ***Comment procédez-vous ?***

Au fil de nos rencontres, **[nous avons acquis un grand nombre de retours d'expérience qui alimentent un recueil de bonnes pratiques \(https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/021123508049-des-consultants-pour-quoi-faire-112033.php\)](https://business.lesechos.fr/directions-generales/strategie/transformation/021123508049-des-consultants-pour-quoi-faire-112033.php)**. Alors que l'entrepreneur découvre une problématique, nous l'avons déjà rencontrée 50 fois dans 50 contextes différents. Que ce soit en matière de vision stratégique, de modèle économique, de financement, de management, de fidélisation de la clientèle ou de développement géographique, nous pouvons l'aider à l'adresser en élaborant un plan d'action fondé sur ce concentré de retours d'expérience. Cette méthode a un double effet : résoudre le problème et faire monter l'entrepreneur en compétences.

## ***Cette logique empirique n'aboutit-elle pas aux mêmes conseils que la théorie ?***

Loin de là. Nos recommandations sont souvent très différentes de ce que l'on peut entendre un peu partout. Nous avons pu constater que la première cause de difficulté dans un projet entrepreneurial est due aux conflits entre associés. Lorsque, par exemple, vous partez à trois, avec chacun un tiers du capital, vous enclenchez une bombe à retardement qui a une chance sur deux d'exploser quelques années plus tard.

Au bout de trois ans, l'un des associés, souvent, a quitté la société ; au bout de cinq ans, parmi le duo restant, l'un crée 20 % de la valeur, quand l'autre en génère 80 %. Ce dernier va donc, légitimement, se sentir lésé, ce qui va provoquer de fortes tensions. A la lumière de ces observations, nous disons aux jeunes entrepreneurs : lancez-vous seul. Il sera toujours temps de recruter plus tard les compétences qui vous manquent, sans vous diluer.

## ***Suivant ce principe, vous déconseillez aussi d'avoir des investisseurs au capital ?***

Tout à fait. Nous avons pu observer qu'avoir un investisseur au capital augmente considérablement le risque de mortalité des start-up, ce qui est un tabou bien caché. Après une levée de fonds, les entrepreneurs investissent massivement en ressources, en marketing et en commercial. Sauf que, après de 18 à 24 mois, le financement a été dilapidé, tandis que l'entreprise brûle de plus en plus de cash à cause des investissements réalisés. Pour s'en sortir, la seule solution est... de lancer une nouvelle levée de fonds, et ainsi de suite. Dans ce cercle vicieux, rythmé par des tours de table qui ont tout d'une partie de roulette russe, les trois quarts des sociétés échouent. C'est un mécanisme imparable et très méconnu des nouveaux entrepreneurs.

## ***Comment, alors, trouver les financements ?***

Les fonds viennent... des clients. Au début, l'entrepreneur doit se débrouiller pour avoir un modèle économique alimentaire en proposant un service qui répond aux besoins de sa clientèle, en parallèle du lancement progressif et autofinancé de son produit. **[Avec cette philosophie de financement, on avance lentement mais sûrement \(https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/index.php\)](https://business.lesechos.fr/directions-financieres/financement-et-operations/index.php)**. En jouant la sécurité, on arrive au bout avec de très très beaux résultats, et on conserve la très grande majorité de son capital. Nous avons fait nôtre le célèbre adage attribué à Albert Frère : « Petit minoritaire petit con, gros minoritaire gros con ».

## ***Ces conseils sont plus structurels que conjoncturels. Vous n'intervenez donc pas qu'en cas de crise aiguë ?***

Au contraire. Les missions ou mandats ponctuels pour saisir une opportunité ou surmonter une difficulté ne représentent que 10 à 15 % de notre activité. L'essentiel de notre accompagnement des entrepreneurs se fait au quotidien sur une longue durée, et le partage de bonnes pratiques tout au long du projet peut durer trois, cinq, sept, neuf ans ou plus. Dans la majorité des cas, cela s'arrête lorsque l'entreprise est vendue, fusionnée, ou lorsque l'entrepreneur part pour un autre projet.

## ***Etre entrepreneur et coaché, est-ce tenable, financièrement parlant ?***

En général, deux modèles économiques se font face : d'un côté, la rémunération du conseil au temps passé ; de l'autre, la prise de participation, comme le font les « accélérateurs ». Nous trouvons le premier contre-productif, car il minimise les interactions, et le second hors de propos, puisqu'il revient à accepter d'avoir un actionnaire dormant.

Nous avons donc créé une troisième voie : le modèle discrétionnaire. C'est l'entrepreneur qui, en fonction de ses moyens et de sa perception de la valeur que nous lui apportons, fixe un budget forfaitaire mensuel. Annuellement, nous faisons ensemble un point pour évaluer notre travail, et parfois réévaluer notre rémunération. L'entrepreneur est ainsi toujours en situation de confort financier et nous sommes encouragés à lui apporter de la valeur en permanence.

([javascript::void\(0\);](#)).