

«L'erreur typique est d'oublier le marché»

ENTREPRENEURIAT L'administratrice Anne Southam Aulas a publié un livre de conseils pour éviter les oublis et faux pas à l'attention de celles et ceux qui se lancent dans la création d'une société

PROPOS RECUELLIS PAR JULIE EIGENMANN
@JulieEigenmann

Publier un livre comme on lancerait une entreprise. C'est peu ou prou ce que fait Anne Southam Aulas, entrepreneuse en série et administratrice de sociétés.

C'est que son ouvrage *Login: Entrepreneur. Le guide du créateur d'entreprise* (Ed. Slatkine), réalisé en collaboration avec le conseiller d'entreprises Jérôme Favoulet et publié en partenariat avec le Centre patronal et la Fédération des entreprises romandes, compte deux phases de lancement. Une première, un peu confidentielle, a eu lieu en mai dernier. Puis une seconde en septembre, plus officielle et promotionnelle, mettra en avant «les informations qui ont intéressé ceux qui ont déjà lu le livre, autrement dit les attentes du marché. Nous appliquons le modèle que nous préconisons dans l'ouvrage», martèle Anne Southam Aulas.

L'auteure nous reçoit dans les locaux de Résidences Principales, filiale du Groupe PP Holding au cœur de Genève. Elle apporte depuis une année son expertise à cette entreprise de conception et d'exploitation de résidences pour seniors, placées dans un contexte d'équipements communs ouverts au public.

Son livre, elle l'a écrit dans une phase de «transition thérapeutique» entre deux

missions intenses: après avoir quitté m3 Hospitality, dont elle était la cofondatrice et directrice générale jusqu'à mars 2022, et avant de rejoindre Résidences principales. Un ouvrage entre un manuel et une bible pour entrepreneurs. Anne Southam Aulas sait de quoi elle parle, et elle aborde ces questions avec autant d'énergie que de conviction: elle n'a jamais cessé, depuis qu'elle a fondé l'association d'aide à la création d'entreprise Genilem en 1994, d'accompagner des sociétés dans leur lancement, dans les meilleurs moments comme dans les pires.

Vous avez fondé sept entreprises au cours de votre carrière et vous avez commencé à 24 ans. Avez-vous écrit le livre que vous auriez aimé lire en débutant comme entrepreneuse? Absolument. Je n'aurais pas pu l'écrire à 24 ans, mais je peux le faire aujourd'hui parce que j'ai contribué au démarrage de beaucoup d'entreprises dans des secteurs très différents. C'est cette première phase de commercialisation du produit qui est la plus difficile. Il ne faut pas avoir peur du ridicule: quand on lance un produit innovant, il faut d'abord aller chercher quel besoin on est en train de résoudre chez quel client. Pour récolter cette information, on est obligé d'aller rencontrer des prospects sans rien avoir de particulier à leur vendre ou en ayant une idée très vague seulement, afin de réussir à extraire de ces entretiens

de la valeur ajoutée pour faire ensuite une offre qui parle aux clients.

Votre livre pousse à considérer toutes les facettes de la création et du lancement d'une entreprise, de la première commercialisation à la gestion de la trésorerie, entre autres. Quelle erreur classique vous a coûté dans votre parcours d'entrepreneuse? Ma toute première entreprise, en 1985, était une école de langue, alors que j'étais encore en études: je trouvais la façon dont étaient enseignées les langues à Genève lamentable. Je me suis dit que j'allais faire des cours de langue en immersion, avec des professeurs natifs, etc. J'ai travaillé à fond sur le produit... Et j'ai eu deux clients. Alors c'est moi qui ai dû financer les enseignants pendant six mois, parce que deux clients ne suffisent pas à payer un professeur. C'est dans ces moments-là que vous apprenez. C'était l'erreur typique: on s'occupe beaucoup du produit et l'on en oublie le marché. On peut avoir un produit extraordinaire mais qui ne trouve pas ses clients, ou à l'inverse un produit moyen mais qui rencontre une énorme clientèle. La question au début n'est pas «qu'est-ce que je sais faire?», mais «quel problème est-ce que je peux résoudre chez mes clients?»

Vous abordez en profondeur au premier chapitre l'étape de «l'avant-démarrage», souvent sous-estimée. Oui. C'est une erreur fré-

LE TEMPS

Le Temps
1209 Genève
022 575 80 50
<https://www.letemps.ch/>

quente que de se lancer avant de s'être posé de vraies questions sur les conséquences de la création d'une entreprise, qu'elle réussisse ou non d'ailleurs: l'impact que cela va avoir sur son entourage, ses finances, son état physique et psychologique. Je pense que le choix de se lancer est toujours un mélange de défi et de dépit. Lorsque cette décision est prise à la suite de la perte de son emploi, il faut être prudent: si c'est l'élément déclencheur d'un projet d'entreprise qui germait depuis longtemps, ce peut être en effet le bon moment. Mais s'il s'agit de chercher une idée que la personne n'avait pas du tout en tête auparavant, le feu est à l'orange foncé.

Vous conseillez une grande prudence avant de se lancer, mais vous voulez aussi avec votre livre dédramatiser la création d'une entreprise. N'est-ce pas contradictoire? Il s'agit de faire une distinction entre le rêve d'entreprendre et la réalité. C'est pour cela que «l'avant-démarrage» est très important: il permet de passer de l'un à l'autre. Il faut s'assurer d'être motivé, d'avoir les moyens financiers, un entourage soutenant, une très bonne idée de qui vont être les premiers clients, le savoir-faire nécessaire et la capacité à produire. Mais une fois que ces conditions sont réunies, il faut dédramatiser. Parce qu'une fois qu'on s'est lancé, mieux vaut y aller à fond. Si l'on se dit chaque semaine que cela ne va peut-être pas marcher et qu'on cherche un travail en parallèle, cela ne va pas fonctionner.

«C'est la première phase de commercialisation du produit qui est la plus difficile. Il ne faut pas avoir peur du ridicule»

Le business plan, pourtant fondamental, vient à la fin du livre. Pourquoi? Le terme de business plan est un peu galvaudé: c'est

l'histoire de l'entreprise racontée et chiffrée, ce ne sont pas que des projections financières. Il n'est donc pas possible d'écrire ce récit avant d'en avoir au moins le premier chapitre qui est justement: qu'achètent mes clients? On peut faire une première hypothèse le jour où on le sait. Je donne l'exemple dans le livre d'une femme qui crée une boutique de vêtements de seconde main et dont l'entreprise se développe finalement vers la conception de vitrines de magasins, parce que la sienne a été remarquée pour sa créativité. Ce n'est pas le même business plan! Dans tous les cas, même lorsqu'on est prêt à rédiger un premier scénario, les choses ne se passent jamais comme prévu.

Parmi les étapes inévitables, vous abordez aussi la traversée du désert et la nécessité de procéder à une analyse pour comprendre quels sont les problèmes rencontrés. Les entrepreneurs ne le font-ils pas systématiquement dans ces moments-là? De nombreuses entreprises ferment au moment de la traversée du désert. C'est extrêmement dur: il y avait l'illusion d'un démarrage, et, tout à coup, c'est la chute. Il faut pouvoir revenir en arrière, se reposer les questions du début, parfois simplifier l'entreprise et donc licencier. Mais dans une entreprise mature, la traversée du désert est en quelque sorte anticipée en revisitant régulièrement son positionnement commercial et les conditions dans lesquelles on se trouve en termes macro et microéconomiques; c'est ce qu'on appelle une revue stratégique annuelle.

En parlant de difficultés, quel regard portez-vous sur les soucis de trésorerie rencontrés par m3, vous qui avez cofondé m3 Hospitality? Sur la partie hôtellerie, j'ai eu en 2018 des conditions de démarrage exceptionnelles comme je n'en avais jamais connues avant, avec Abdallah Chatila qui était un partenaire absolument extraordinaire. Les quatre hôtels sont ouverts, ils fonctionnent très bien. La partie restauration était plus difficile – c'est un secteur d'activité qui l'est de toute façon. Je souhaite à l'équipe actuelle tout le succès qu'elle mérite.

En 2022, 50 000 entreprises ont été créées en Suisse, un chiffre quasiment stable par rapport à 2021. Une grande partie ne tiendra pas la décennie. Comment voyez-vous le paysage

entrepreneurial romand aujourd'hui? Je ne crois pas qu'il ait beaucoup changé, les personnes qui rêvent d'entrepreneuriat sont toujours nombreuses. Par contre, la géné-

ration qui arrive sur le marché du travail aujourd'hui est souvent très attachée au sens. Beaucoup de jeunes sont donc instinctivement de bons candidats au démarrage d'une société, puisque des valeurs fortes sont importantes pour réussir. Par conséquent, je ne sais pas si le nombre d'entreprises créées va augmenter, mais je pense que la qualité des projets va aller en s'améliorant.

Vous mentionnez le rôle des vagues de fond qui portent les projets, comme le réchauffement climatique et le vieillissement de la population occidentale. Est-ce pour cette raison que vous croyez à Résidences Principales (développement de résidences pour personnes âgées), projet sur lequel vous travaillez actuellement? Bien sûr. Trouver des solutions à un prix cohérent pour permettre une vie digne et indépendante aux babyboomers est un vrai sujet aujourd'hui, alors que beaucoup font tout pour éviter l'EMS. Nous avons déjà deux projets qui totalisent une centaine d'appartements dans le canton de Vaud et d'autres sont en discussion.

«Login: Entrepreneur» est un livre, mais c'est aussi un site internet où vous répondrez à des questions d'entrepreneurs. Vous allez également créer des ateliers pour eux avec Jérôme Favoulet. Votre ouvrage est-il une passerelle qui va déboucher sur un nouveau Genilem? Nous ne pouvons en aucun cas nous substituer à un accompagnement comme celui que propose Genilem. Si la demande est là, nous pourrions créer des ateliers en petits groupes durant lesquels chacun peut venir avec son projet et apprendre à utiliser les outils du livre avec d'autres entrepreneurs. Je n'ai pas vocation à devenir enseignante, mais j'aurai un peu de temps pour

animer ces ateliers, surtout à partir de juin 2024 avec la fin de mon mandat au conseil d'administration de Migros Genève.

Justement, vous siégez depuis longtemps au

LE TEMPS

Le Temps
1209 Genève
022 575 80 50
<https://www.letemps.ch/>

sein de différents conseils d'administration, dont celui du Groupe PP Holding, de Smood ou encore de B-Sharpe. Qu'est-ce que votre parcours d'entrepreneuse y apporte comme valeur ajoutée? J'ai une vision très transversale de l'entreprise. Et le fait de travailler aussi dans l'opérationnel me permet d'éviter d'être dans le rêve. Lorsque émerge une proposition de changement stratégique au sein d'un conseil d'administration, par exemple passer d'un positionnement local à national, je sais quel niveau de travail et de stress cela peut concrètement faire peser sur les équipes parce que je l'ai vécu moi-même, en étant de l'autre côté. ■

PROFIL

8 août 1964 Naissance à Genève..

1988 Premier démarrage d'entreprise (Novospray).

1994 Première présentation de Genilem à la CVCI.

2004 Démarrage d'Hôtels et Patrimoine, passage dans le secteur de l'hôtellerie.

2022 Participation au démarrage de RP Résidences Principales, passage dans le secteur des résidences seniors avec services.

2023 Sortie d'un premier livre «Login: Entrepreneur».



Anne Southam Autas: "La génération qui arrive sur le marché du travail aujourd'hui est souvent très attachée au sens. Beaucoup de jeunes sont donc instinctivement de bons candidats au démarrage d'une société." (GENÈVE, 27 JUILLET 2023/EDDY MOTTAZILE TEMPS)