

Comment optimiser son organisation pour gérer son hypercroissance

Pour ne pas se laisser surprendre par l'hypercroissance, les startups ont tout intérêt à se structurer. Une palette d'outils de gestion permet de standardiser des procédures à faible valeur ajoutée, ce qui dégage alors de l'énergie pour développer l'innovation et rassure les futurs investisseurs.

Temps de lecture : minute

15 décembre 2020

Pour les jeunes pousses, la clé d'un passage à l'échelle réussi réside très largement dans la standardisation efficace de leur organisation. Nombre d'entre elles, qui ont consacré trop peu de moyens sur ce point, se sont cassé les dents en lançant leur plan de transformation. C'est le constat dressé par l'européen SAP, premier éditeur mondial de logiciels d'entreprise, qui guide de multiples startups au sein de ses neuf accélérateurs [SAP.iO foundry](#) - dont l'un se trouve à Paris. S'il est tentant pour un·e dirigeant·e de sacrifier cette structuration des procédures sur l'autel de l'innovation, il s'agit d'une erreur qui se paie tôt ou tard.

Au départ, une série de défis à relever

Lorsqu'elle arrive en phase d'hypercroissance, une startup doit apporter des réponses à diverses problématiques. *"Toutes découlent du fait que le dirigeant s'éloigne de plus en plus de l'exécution. Plus l'activité s'étend, plus ce dernier perd la main et doit se doter d'outils de pilotage afin d'obtenir une vue d'ensemble de son entreprise"*, pointe Sébastien Gibier, directeur de la SAP.iO foundry parisienne. C'est également le cas

d'OVHcloud, qui est accompagnée dans son développement par le géant allemand. La scaleup tricolore a ainsi choisi de déployer un logiciel ERP (Enterprise Resource Planning) pour mieux superviser ses enjeux financiers, logistiques, comptables et RH. *“Nous appliquons un principe de réalisme : s'il s'agit d'un investissement, cela nous permettra de continuer à lire nos données opérationnelles de manière pérenne”*, relève Yann Leca, directeur administratif et financier d'OVHcloud.

En phase d'hypercroissance, la volonté de s'internationaliser soulève souvent de sérieux défis pour une startup. Cette complexité apparaît le plus souvent lors du passage entre la série A et la série B, c'est pourquoi il faut s'assurer que ses *outils et son business peuvent s'adapter à cette complexité*. *“Les réglementations diffèrent selon les marchés, il est donc également important de revoir les aspects légaux. Cela peut être le cas en matière de produits, mais aussi de comptabilité ou encore de transport”*, souligne Sébastien Gibier. Il est donc primordial de s'équiper d'outils qui supportent des réglementations et process généraux liés à l'entreprise, et soient en même temps capables de s'adapter et prendre en compte le local.

La diversification commerciale constitue l'autre sujet majeur. C'est pourquoi la startup 360Learning réalise régulièrement des partenariats stratégiques avec des éditeurs de logiciels comme SAP ou des intégrateurs locaux, pour adresser les spécificités de chaque marché. *“Il faut que les startups pensent à comment attaquer le small and medium market, alors qu'elle se focalisaient jusqu'alors sur les grands comptes”*, résume le directeur de la SAP.iO foundry parisienne.

Constituer la colonne vertébrale de l'entreprise

Alors, pour ne pas se laisser submerger par ces défis, quelle approche adopter ? Selon SAP, il s'agit de standardiser les tâches à faible valeur

ajoutée. *“Il faut abaisser au maximum les coûts sur tout ce qui est usuel. Cela libère l’énergie et les ressources nécessaires au développement produit, à l’expérience client”*, juge Sébastien Gibier, qui insiste sur le fait qu’en hypercroissance, *“investir sur la standardisation des process revient à préserver sa capacité d’innovation”*.

S’équiper d’outils est un prérequis, comme en témoigne OVHcloud. L’entreprise fait état de 1 600 salarié·e·s en France, dont 900 sont basés à Roubaix (Nord). Elle dispose aussi d’équipes à l’étranger. *“La nécessité de déployer un logiciel bilingue anglais-français est apparue évidente. On atteint une taille où des process standards doivent pouvoir être compris de tous”*, souligne Yann Leca. Le directeur administratif et financier estime que juste après avoir déterminé les “facteurs invariants” (produits, mode de facturation, etc.), il convient d’adapter les systèmes. *“À trop attendre, on finit bien souvent par bricoler et cela débouche toujours sur une croissance moindre. Il s’agit de penser la transformation non pas comme un projet IT, mais comme un projet métier”*, estime-t-il ainsi, précisant ne pas déléguer ces missions à des acteurs tiers.

L’automatisation des tâches chronophages et répétitives permet de s’en délester afin de subvenir à celles, plus sophistiquées, qui requièrent davantage d’expertise. *“Dans notre cas, l’ERP représente la colonne vertébrale de l’entreprise. Cet outil évite d’engendrer une sorte de scoliose : une remise à plat des procédures ouvre la porte au passage à l’échelle, puisque ces dernières sont applicables à tous les nouveaux marchés”*, indique Yann Leca, qui souligne également l’intérêt dans le cadre de l’assimilation d’entreprises après rachats. Et parce que l’hypercroissance est une phase critique pour beaucoup de jeunes pousses, SAP a même développé un accompagnement spécifique “ Grow by SAP ”, un programme entièrement dédié aux entreprises en hyper croissance.

Rassurer les futurs investisseurs

OVHcloud a fait appel à SAP pour deux raisons. Si les logiciels de ce dernier étaient déjà utilisés en matière de ressources humaines, SAP est une société européenne avant tout, et ça compte. *“Étant nous-mêmes un champion européen, nous avons fait le choix de la cohérence... surtout à l’heure où la question de la souveraineté fait débat”*, explique le directeur administratif et financier, qui assure qu’au vu de sa croissance l’entreprise aurait pu entreprendre ces changements *“il y a 2 ou 3 ans de cela”*. À l’occasion d’un test de validation utilisateur (UAT), OVHcloud a constaté *“l’enthousiasme”* de ses équipes. *“Nous avons donné le go pour l’outil de paie ”*, assure Yann Leca, qui juge que ces questions devraient être davantage prises au sérieux par les conseils d’administration. *Le déficit de formation est réel au sujet de la transformation.”*

L’implémentation d’outils de gestion pourrait même se révéler cruciale pour l’avenir d’une jeune pousse. *“Elle témoigne qu’une startup a les reins solides, ce qui répond à l’exigence des investisseurs à partir d’une levée de fonds en série B”*, assure Sébastien Gibier. Le responsable de la SAP.iO foundry tricolore estime, que ces derniers attendent un retour sur investissement... et, donc, la mise en place de process fiable, une transparence dans les process et une capacité à accélérer avant de mettre un ticket – ce qui est tout de même moins le cas au cours de précédents tours de table. *“Cette vision de long terme, véritablement appliquée, est permise par l’articulation de la stratégie et des outils”*, soutient-il ainsi avec conviction.

Au-delà de la standardisation, OVHcloud capitalise sur d’autres aspects incontournables pour optimiser un passage à l’échelle. *“D’abord, un plan opérationnel réaliste qui correspond davantage à ce qui est envisageable plutôt qu’à ce qui est idéal. On a souvent envie de se développer tous azimuts, mais il faut rester sur des objectifs atteignables*, alerte Yann Leca, qui rappelle aussi l’importance de mettre sur pied une *“équipe de*

qualité". C'est en recrutant comme si on voulait les meilleurs qu'on finit par attirer ces derniers." Une structuration générale qui permet aux entrepreneur·euse·s de savoir où ils s'apprêtent à mettre les pieds, sans pour autant couper leur budget dédié à l'innovation.

Maddyness, partenaire média de SAP.

Article écrit par Maddyness, avec SAP