

# De la startup à la scaleup, comment réussir sa transition ?

---

**Grandir est l'obsession de toutes les startups. Mais cela pose différents défis : préserver l'ADN et la culture de son entreprise, rester innovant tout en structurant les process et s'entourer des bons interlocuteurs pour accélérer sa croissance. Matthieu Echalié, directeur général de GAC Technology, éditeur de logiciels de pilotage et d'aide à la décision, partage ses bonnes pratiques pour favoriser le passage de l'état de startup à celui de scaleup.**

Alors que la France pousse à la création d'entreprises et au développement des startups, elle ne semble pas encore prête à les aider à passer le cap de la scaleup. Très sensibles à l'amorçage du projet, l'écoute et la bienveillance des structures d'accompagnement semblent se dissiper lorsque la startup célèbre ses 3 à 5 ans d'existence. Cet essoufflement peut être préjudiciable, voire conduire à l'échec, si l'entrepreneur ne réagit pas rapidement et de manière adéquate.

## **1. Savoir s'entourer de mentors**

Même si l'Etat et de nombreuses structures dédiées accompagnent les entrepreneurs dans le lancement de leur projet, il est important d'anticiper leur retrait progressif et de savoir se constituer un réseau solide, dès le départ. Tout aussi primordial que de trouver des investisseurs, la constitution d'un réseau de mentors, capables de soutenir et de conseiller l'entrepreneur tout au long de l'évolution de son entreprise est un véritable atout. Alliés fiables et fidèles, ils permettront de garder le cap, d'affiner la stratégie de l'entreprise, joueront le rôle de conseils et prêteront une oreille attentive au dirigeant (souvent seul).

A ce titre, les Chambres de Commerce et d'Industrie peuvent être

d'authentiques mines d'or. Leurs réseaux, les ateliers et les concours qu'elles organisent (tels que le Prix PEPITE), peuvent servir de tremplin et de référence aussi bien à la startup qui souhaite se lancer qu'à la future scaleup qui se questionne encore sur son avenir.

## **2. Repositionner et rédiger sa stratégie**

Le mode parfois « aventurier » de la startup conduit bien souvent les dirigeants à piloter leur entreprise à vue. Les enjeux n'étant pas généralement définis au-delà du moyen terme, il est aisé au démarrage de faire bouger les lignes sans trop impacter l'entreprise et ses collaborateurs. Mais ce mode de fonctionnement à court terme atteint ses limites dès lors que la startup grossit. Il devient alors capital de rassurer l'interne comme l'externe (investisseurs, clients, prospects) sur les perspectives de l'entreprise.

Pour cela, il faut poser à nouveau les bases et rédiger précisément la stratégie afin de l'ancrer dans le concret et dans une vision à long terme. Là encore, les mentors seront d'une aide précieuse pour trouver un équilibre entre flexibilité et structuration permettant de garder une marge de manœuvre : parvenir au compromis entre l'agilité des startups et la structuration figée des grands groupes.

## **3. Continuer d'innover**

On associe souvent l'image de la startup à celle de l'entreprise innovante. L'innovation fait partie de son ADN et ne doit pas en disparaître lors de la transition. Malgré l'ampleur du chantier à mettre en oeuvre, le dirigeant se doit de poursuivre ses efforts en recherche et développement. Cela pour garder une longueur d'avance et rester compétitif.

## **4. Structurer ses équipes sans tomber dans l'ultra-hiérarchisation**

Contrairement à ce que beaucoup affirment, le mode de travail « collaboratif » et « entreprise libérée » des startups, où tout le monde touche à tout de manière libre et responsable, n'est pas nécessairement vertueux lors de la transition vers la scaleup. A l'inverse, même. Un dirigeant opérationnel habitué à gérer son entreprise de A à Z doit se dégager du temps pour se consacrer pleinement à son business. Cette étape de réorganisation peut être difficile en termes de management. C'est pourquoi il ne faut pas hésiter à s'entourer de professionnels en ressources humaines, par exemple un DRH interne ou un coach externe.

Celui-ci aide à :

- prendre du recul sur l'orientation à donner,
- réorganiser les équipes : les spécialiser par exemple par métiers, recruter de nouveaux profils, prévoir un encadrement intermédiaire pour favoriser la communication entre les dirigeants et le reste des collaborateurs,
- déterminer les tâches qui ne doivent plus incomber au dirigeant pour lui permettre de se concentrer sur la gestion stratégique de l'entreprise,
- finalement, le pousser à déléguer en toute confiance à ses équipes.

Car déléguer est la clé pour une startup qui ne veut pas aller dans le mur ! Elle oblige le dirigeant à ne pas se disperser et à élargir les compétences de l'entreprise. Elle l'ouvre à des domaines dans lesquels il n'est pas forcément expert comme le marketing, la communication, la prospection commerciale, etc. Grâce à cette réorganisation, les collaborateurs, qui devaient jusqu'alors être actifs sur tous les fronts, retrouvent une plus grande sérénité. Les échanges internes comme externes sont fluidifiés. La qualité de service est maximisée. La satisfaction clients est renforcée.

En résumé, le passage de la startup à la scaleup nécessite une professionnalisation de l'approche business sans que pour autant cela implique de renier l'ADN qui lui a permis de grandir jusque-là. Le plus important reste de bien s'entourer et d'accepter d'être accompagné (ce qui n'est pas évident pour tous !) pour profiter du regard extérieur et des conseils avisés d'experts souvent beaucoup plus expérimentés.