

Startups : comment gérer l'hypercroissance ?

Grossir peut s'avérer dangereux pour une startup qui maîtrise mal sa croissance. Pour éviter de mettre la clé sous la porte plus tôt que prévu, découvrez 8 conseils pour grandir en toute sérénité.

Temps de lecture : minute

28 juin 2017

A bord du Queen Mary 2 qui sillonne l'Atlantique du 25 juin au 1er juillet, plus d'un millier d'entrepreneurs échangent et partagent leurs expériences pour explorer ensemble ce que seront les entreprises demain. Chaque jour plusieurs dizaines d'ateliers, de conférences, de déjeuners et dîners thématiques permettent aux passagers d'approfondir des sujets allant du leadership à la robotique en passant par la méditation comme rempart contre le burnout. Au cours d'un atelier de deux heures mêlant startupper, structures d'accompagnement et PME-ETI, [Arnaud Meunier](#), entrepreneur et consultant auprès de startups, a distillé quelques conseils pour bien gérer l'hypercroissance.

1. Ne levez pas de fonds si ce n'est pas vraiment nécessaire

On ne le répétera jamais assez : la levée de fonds n'est pas l'alpha et l'oméga de la réussite. Il faut lever des fonds lorsque c'est vraiment nécessaire, lorsque l'argent sert une vision, et permet de donner un coup d'accélérateur au business. Attention également à ne pas être trop gourmands, ce qu'il faut éviter c'est le down round et lever à une valorisation inférieure au second tour si second tour il y a car en général, la valo est multipliée par 2 ou 3 au tour suivant. Il ne faut donc pas négocier à tout prix une valo énorme. Ce qui compte à l'arrivée ce n'est pas ce qui a été levé au début mais c'est le long terme.

2. Si vous levez, choisissez les bons investisseurs

Un VC devrait toujours être extrêmement clair sur ce qu'il attend en termes de performance. Il ne faut pas hésiter à poser les bonnes questions et à mieux cerner ses attentes. A savoir s'il suit généralement au tour suivant par exemple. Il faut également faire la différence entre un fonds qui s'implique et un fonds qui ne s'implique pas.

On peut virer tout le monde dans une boîte mais pas un investisseur il ne faut donc pas hésiter

à appeler les participations du portefeuille pour leur poser des questions sur les VCs.

Il vaut également mieux réduire le nombre d'investisseurs et faire un tour de table avec 2 gros investisseurs qu'avec 10 ou 15. Notamment parce que les VCs doivent avoir une allocation qui vaut le coup.

3. Contrôlez votre burn rate

Quand on se retrouve avec quelques millions sur le compte en banque de la société, on peut être tenté de brûler pas mal de cash. Mais il faut le garder en dessous des 100 000 si l'on a fait une belle levée en seed. Le burn rate donne rapidement une indication de la date de mort d'une startup. Attention à bien contrôler ses coûts donc. Tu sais quel est le cash que tu crames et que tu essayes d'accumuler le maximum de kpis pour connaître la santé de ton business.

4. Établissez et suivez un baromètre du succès

Il faut avoir un baromètre du succès très clair pour répondre rapidement à ses objectifs, car on ne peut pas manager ce que l'on ne peut pas mesurer. Pour un business SaaS par exemple, il faut regarder le CAC (coût d'acquisition client), la LTV (life time value) et le CAC payback, c'est à dire combien de mois tu mets à rembourser l'acquisition de ton client. Si le payback est supérieur à 12 mois c'est un énorme problème. La LTV doit être la plus longue possible mais c'est compliqué de se projeter au tout début d'une entreprise. Le CAC doit être le plus bas possible mais si il est remboursé en deux mois c n'est pas grave. En B2C ce que l'on regarde c'est le taux de croissance, les utilisateurs actifs, mais c'est aussi à chaque entreprise de trouver ses indicateurs et de développer ceux qui sont spécifiques à son business. Il ne faut pas être obsédé par les metrics mais tout ce qui t'aide à être plus efficace opérationnellement est essentiel.

5. Ne considérez pas les États-Unis comme une étape obligatoire

Ca peut être une très mauvaise idée de partir quand l'entreprise est en étape de seed. La main d'oeuvre coûte hyper cher, le loyer aussi. Le marché américain est extrêmement compétitif et il peut être plus avantageux de gérer ses clients américains depuis la France.

La question se pose différemment lorsqu'ils s'agit de se financer sur les marchés américains : les tickets sont plus gros, on peut aller plus loin, mais il faut réfléchir à de nombreuses questions comme le lieu où seront les headquarters, le statut de l'entité américaine (filiale etc.) et qui des fondateurs y déménagera.

6. Portez une attention particulière au management

L'une des choses les plus importantes : définir et développer les valeurs, la culture de l'entreprise qui permettront de favoriser l'harmonie au sein de la société. C'est une sorte de canvas auquel les collaborateurs adhèrent et qui les fédère. Évitez la longue liste de platitudes et trouver ce qui vous caractérise vraiment. Il ne faut pas hésiter à les mettre en pratique, et à les utiliser partout : dans les recrutements, dans les meetings pour éviter que ça ne soit qu'un wall of fame.

Il faut faire attention aux premiers employés, qui travaillent pour l'impact que la société peut avoir et qui font beaucoup de sacrifice pour qu'elle atteigne son but. Seulement, lorsque l'argent arrive, il peut être recommandé de recruter des gens plus expérimentés sur certaines verticales, ce qui peut créer des frictions. Sauf si tout ce développement est anticipé et expliqué. C'est un premier cap qui peut se passer autour de 15-20 employés. Il y en a ensuite un second autour d'une centaine d'employés, quand on ne connaît plus tout de monde et qu'on introduit du middle management. C'est alors qu'il faut s'assurer que tout le monde est bien aligné et que chacun sache précisément quelles sont ses responsabilités, et celles des autres.

Quand on grandit vite il faut aussi conserver la stabilité des équipes. On peut changer la mission de l'équipe si l'on veut mais on en peut pas éclater celle-ci. Les gens qui se connaissent et qui ont l'habitude de travailler ensemble délivrent beaucoup plus rapidement.

Il faut également qu'il y ait une homogénéité au niveau du management dans une société et développer une compréhension partagée de comment l'emmener là où on l'on souhaite l'emmener.

7. Soyez "inutile" et laissez votre place de CEO

Quand une société atteint une certaine vitesse de croisière, le fondateur ne peut plus être le CEO. Ce qui est important c'est que l'impact ait lieu et qu'il passe du "doer" au "company builder". Le jour où le fondateur est inutile est d'ailleurs bon signe. Il faudrait d'ailleurs que le fondateur se rende inutile le plus tôt possible, cela signifie qu'il a su s'entourer de gens en qui il a confiance et à qui il confie des responsabilités. Il faut donner de l'autorité à ses collaborateurs pour qu'ils aient la flexibilité d'exécuter leur feuille de route.