Créer une entreprise pérenne : six fondatrices et investisseuses expliquent comment lancer un projet sur la durée

En cette période de crise, il est plus important que jamais de se pencher sur la création d'entreprises pérennes. Les fondateurs repartent à zéro, reviennent aux principes de base et bâtissent des entreprises allégées, prêtes à conquérir les marchés dès leurs premiers jours.

Temps de lecture : minute

7 mars 2024

Pourquoi la création d'entreprises pérennes est-elle la dernière tendance ? Alors que les modes vont et viennent à la vitesse d'une vidéo TikTok, créer une entreprise qui résiste à l'épreuve du temps est le coup de maître par excellence. L'idée est de fonder une entreprise qui ne soit pas seulement un coup d'éclat d'un jour, mais participe à un changement de fond sur le long terme.

Les super-héros de 2024 seront, sans aucun doute, les entreprises qui ne se contentent pas de générer des gains rapides, mais s'inscrivent dans la durée en se concentrant sur leur objectif et sur leurs profits. Il n'est pas seulement question de proposer des produits *in* : il faut aussi créer un lieu de travail en constante amélioration, et faire des affaires d'une manière qui rassemble. Préparez-vous donc à une année au cours de laquelle fonder une entreprise pérenne n'est pas seulement une décision intelligente : c'est la seule décision qui vaille.

Avant toute chose, que signifie créer une entreprise pérenne ? Comment

faire entrer ce concept dans l'ADN de son entreprise avant de se lancer dans le product market fit ? En collaboration avec Maddyness, Femstreet a fait appel à la sagesse des dirigeantes de demain, qui livrent leurs secrets sur la meilleure manière de bâtir une entreprise qui ne soit pas seulement une lubie passagère, mais devienne un véritable monstre sacré.

En 2024, construire une entreprise pérenne veut dire…

… s’améliorer au fil de sa montée en puissance

“L'époque où il fallait « aller vite et tout casser » est désormais révolue. Les entreprises pérennes sont bâties par des fondateurs conscients qu’ils ont l'opportunité d'avoir un impact positif à travers leur projet, et au clair avec la responsabilité qui en découle.

Pour moi, les fondateurs qui bâtissent des organisations pérennes peuvent constamment faire changer les choses – pas seulement dans les premières phases, mais aussi à plus grande échelle.

Ces dernières années, nous avons connu une abondance de capital-risque. Par conséquent, la première chose qu’on fait de nombreux fondateurs en phase de démarrage a été de lever des fonds le plus rapidement possible, sans vraiment tester leurs idées. Ces idées sont devenues un simple outil visant à lever des fonds. Or, une fois les capitaux levés, le temps commence à s'écouler et le changement de direction devient de plus en plus restreint par des lignes directrices fixes.

Je conseille vivement aux fondateurs de prendre le temps de tester leurs idées et de parler longuement à leurs clients avant de se lancer tête

baissée et de lever des capitaux. Car ces idées ne sont pas seulement un outil pour lever un capital de départ, elles représentent un engagement pour les dix prochaines années, voire davantage.”

— *Zeynep Yavuz, associée chez General Catalyst*

“En 2024, le concept d'entreprise pérenne est plus important que jamais en raison 1) des progrès technologiques rapides qui perturbent les industries à un rythme sans précédent ; 2) de la mondialisation et de l'interconnexion, qui signifient que les entreprises doivent être en mesure de s'adapter à une multiplicité de marchés, de cultures et d’environnements réglementaires pour rester compétitives à l'échelle mondiale ; 3) de l'importance croissante accordée à la responsabilité sociale, à la pérennité et à l'impact social des entreprises ; 4) de la gestion des talents et de la résilience organisationnelle, alors que les lieux de travail post-Covid et prisés par la génération Z nécessitent de mettre en place des mesures spécifiques pour soutenir une culture d’innovation et de collaboration, et développer un leadership fort.

En tant que fondateur, il faut faire preuve d'un engagement inébranlable envers ce qu’on bâtit, pour en faire un projet pérenne. Il faut croire en soi, en son équipe et en son produit, et se dire qu’on est les seuls à pouvoir répondre à un besoin. Tout cela en gardant suffisamment d'humilité pour être à l'écoute du marché et rectifier le tir si nécessaire.”

— *Marta Krupinska, cofondatrice et PDG de CUR8*

...construire des produits pertinents à plusieurs étapes de la vie du client, ou sur plusieurs générations

“Une entreprise pérenne est une entreprise qui s'attache à résoudre les problèmes de ses clients, en concevant un produit qui ne leur servira pas

seulement pendant une année ou deux, mais à plusieurs stades de leur vie ou sur plusieurs générations… ou même les deux !

Surtout, il ne faut pas oublier que notre mission va au-delà du produit créé aujourd'hui. En tant que fondateurs, mon cofondateur et moi-même travaillons avec des coachs exécutifs qui nous aident à nous développer et à devenir des leaders plus efficaces. Du point de vue du produit, cela signifie que nous divisons notre stratégie en phases claires. Nous ne passons à l'étape suivante qu'une fois le premier problème résolu. Nous sommes une petite équipe, et devons donc être particulièrement disciplinés dans ce que nous entreprenons pour tirer le meilleur parti de nos ressources du moment.

Pour commencer, demandez-vous si vous êtes en train de créer un produit qui pourrait devenir une marque transgénérationnelle. Ce n'est pas grave si ce n'est pas le cas, mais aborder honnêtement ce point dès le départ du projet aide à fixer des objectifs. Ensuite, il faut comprendre les éléments (les métriques, les embauches…) qu'il faut concrétiser d'urgence à chaque étape de l'entreprise, et les condenser en une liste restreinte pour s'y consacrer pleinement. Créez un ensemble de valeurs d'entreprise qui s'appuient sur vos clients et votre équipe pour définir ensemble votre culture, en adoptant une approche itérative."

— *Emma Bates, fondatrice de Diem*

…se concentrer sur les personnes, les coûts unitaires et l'adéquation du produit au marché

"Les employés : ils sont l'atout le plus important d'une entreprise. Une équipe performante peut déplacer des montagnes. A l'inverse, une équipe démotivée peut créer une inertie considérable.

Concernant le product market fit (l’adéquation du produit au marché) : construisez-vous des produits dont les gens ont besoin et pour lesquels ils sont prêts à payer ?

Les coûts unitaires : construisez une entreprise dont l'économie d’unité (unit economics) ait un sens. Dépensez de l'argent en espérant un retour sur investissement très élevé, et ce dès le début.

Prenez des décisions rapides sans craindre les faux pas : prendre une mauvaise décision vous aidera à apprendre ce qu’est une bonne décision. Votre plus grand ennemi est l'inertie.

Placez la barre très haut en ce qui concerne les employés : je considère toujours que mon devoir en tant que dirigeante est de protéger l’environnement de travail en recrutant les meilleurs talents et en remédiant aux mauvaises performances le plus rapidement possible.

Votre client est votre patron : même si vous êtes en phase de démarrage, considérez vos clients existants et potentiels comme votre ultime source d'existence, et faites en sorte qu’ils le deviennent. En procédant ainsi, vos produits et vos ventes seront alignés et vous aurez votre économie d’unités en tête dès le premier jour.”

— *Pauline Glikman, cofondatrice de Payflows*

...créer une politique d'intéressement rigoureuse

“Les mesures d'incitation sont l’outil de management le plus puissant – il s’agit d’un des rares moyens d’encourager des comportements qui créent de la valeur ajoutée même lorsque le temps de chacun est compté. Nombreux sont ceux qui font l'impasse sur l'élaboration d’une politique d’intéressement rigoureuse. En effet, la tâche est difficile, surtout lorsque

l'on n'est pas sûr que les choses fonctionnent. Ceci dit, si vous n'êtes pas sûr que le projet marche, vous ne devriez pas embaucher. L'élaboration d'un plan d'intéressement (au-delà des objectifs de chiffre d'affaires) met en lumière un grand nombre d'inconnues connues. L'orientation de ce plan (avec deux ou trois objectifs très spécifiques qu'il faut atteindre pour prouver le bon fonctionnement du projet) est si importante que vous ne devriez pas permettre aux équipes de se consacrer à d'autres tâches."

…ne pas déléguer sa vision

"Lors des phases d'amorçage, rien de sert de chercher des talents de la vente. En tant que fondateurs, vous serez probablement chef des ventes pendant 18 à 24 mois *au minimum*. N'essayez pas de sauter cette étape. Déléguer sa vision est le moyen le plus rapide de se heurter à un mur."

— *Jen Abel, fondatrice de Jellyfish*

…occulter les avis extérieurs et apprendre à dire non

"Pour construire une entreprise pérenne, la clé est de faire abstraction du brouhaha extérieur, qu'il s'agisse de la presse, des investisseurs, des conseillers ou du marché qui vous entourent, afin de poursuivre sans relâche la création de valeur pour vos utilisateurs. L'entreprise pérenne est celle qui parvient à trouver cet équilibre délicat entre flexibilité et stabilité : elle s'appuie sur une vision solide qui reste imperméable aux pressions extérieures, alors que les stratégies visant à concrétiser cette vision sont constamment réévaluées.

Dans notre cas, ce qui a changé la donne, c'est le fait d'avoir aligné l'ensemble de l'entreprise sur l'amélioration de notre métrique phare (ou North Star Metric), plutôt que d'essayer de nous attaquer à tout d'un seul coup. Nous avons commencé par définir l'indicateur unique qui reflète le

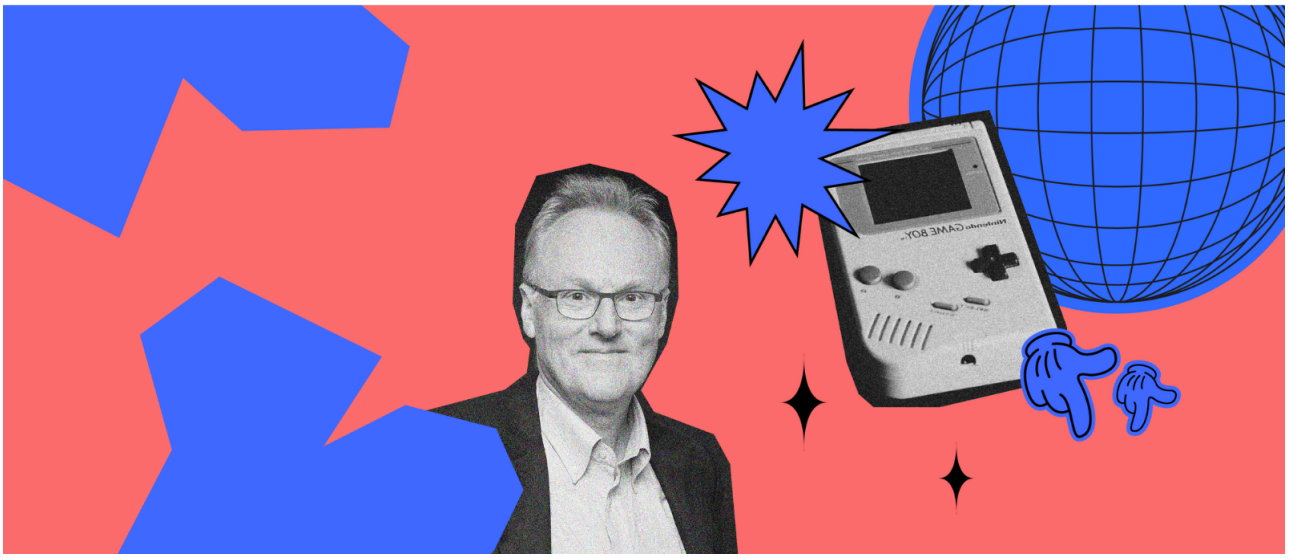
mieux la valeur fondamentale de notre produit.

A chaque trimestre, nous identifions un goulot d'étranglement, c'est-à-dire le levier qui affecte le plus notre métrique phare. Lors des trois mois qui suivent, toute l'équipe se concentre exclusivement sur l'amélioration de ce domaine spécifique, à travers le développement de produits, le marketing, le contenu et les opérations. Dans ce contexte, nous avons donc dû apprendre à dire « non » régulièrement. Qu'il s'agisse de conférences ou de potentiels partenariats, les fondateurs sont constamment assaillis de propositions de projets auxquels ils pourraient consacrer leur temps (et qui pourraient se révéler passionnants !). Apprenez à refuser les opportunités qui ne correspondent pas à vos objectifs principaux.”

…réévaluer ce que le « succès » signifie pour votre entreprise

“Commencez par vous asseoir avec vos cofondateurs, et parlez franchement de ce que le succès signifie pour votre entreprise. Il est facile de se laisser prendre par l’emballement médiatique autour du financement par capital-risque (de l'amorçage à la série A, B, C et au-delà), et de se laisser dicter la façon dont vous gérez votre entreprise. Mais n'oubliez pas que ce modèle ne convient pas à toutes les entreprises : votre prochain objectif pourrait être un financement de série A, l'atteinte de la rentabilité ou la consolidation avec un autre acteur par le biais d’une cession. Déterminez de manière très claire quel est votre objectif, puis assurez-vous que tout ce que vous faites dans votre entreprise vous oriente vers ce but.”

— *Margot De Broglie, cofondatrice de Your Juno*



À lire aussi

Être rentable ou brûler du cash : quelle stratégie rapportera plus aux fondateurs au moment de l'exit ?

MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Sarah Noeckel