

De startup à scaleup : comment relever ce défi financier, managérial et stratégique ?

Lorsque la croissance s'intensifie et qu'une jeune pousse se déploie à l'international, certains ajustements s'imposent. Mais comment mettre en place une nouvelle organisation sans faire vaciller les fondations de son entreprise ? C'est tout l'enjeu de cette phase de changement d'échelle.

Temps de lecture : minute

24 octobre 2019

Devenir le BlaBlaCar d'un secteur est une ambition partagée par un grand nombre d'entrepreneurs. Mais peu sont pourtant préparés à ce qu'implique l'hypercroissance et les défis qu'elle impose. Pas de quoi ternir l'ambition des entrepreneurs pour autant comme l'atteste Charles-Edouard Girard, cofondateur de GuestToGuest, startup spécialisée dans l'échange de maisons et devenue HomeExchange lors du rachat de son concurrent américain éponyme. *"Nous avons dès le départ eu l'ambition de devenir un acteur mondial".*

Avoir une ambition, c'est bien. Avoir les moyens d'y parvenir, c'est mieux. Or passer à l'échelle ne s'improvise pas. *"Plus la réflexion sur le développement de la startup est structurée au départ, moins cela présente de risques ensuite,* explique Perrine Laquèche, directrice de l'accélérateur Up Grade Nouvelle-Aquitaine, dédié aux entreprises en hypercroissance. Adapter sa proposition de valeur, ouvrir des marchés internationaux et recruter des talents par dizaines, *"l'étape de l'hypercroissance implique un changement d'échelle et des problématiques nouvelles auxquelles les entrepreneurs ne sont pas habitués".*

Et pour éviter l'échec cuisant, les entrepreneurs doivent être capables de gérer à la fois l'opérationnel quotidien et la projection stratégique. Avec trois objectifs principaux en tête : la réussite de l'internationalisation, l'assise financière et la solidification de leur équipe.

Réussir son internationalisation

Attaquer très vite l'international pour atteindre une taille significative et prendre des positions clés avant les concurrents est l'un des objectifs de l'hypercroissance. Mais pour réussir, l'internationalisation doit se faire en deux temps. *"Il est important de renforcer sa proposition de valeur et son modèle économique sur son premier marché et de consolider l'organisation de l'entreprise,* rappelle Perrine Laquèche. *À ce stade, une startup a déjà connu les premiers succès sur lesquels il est nécessaire de capitaliser."*

Et s'il faut savoir s'adapter à chaque pays, mieux vaut que les fondations soient solides et que le business model ait déjà fait ses preuves. *"Au début de l'aventure, les entrepreneurs peuvent tester de façon empirique. Ensuite, il faut cibler, anticiper"*, souligne la directrice d'Up Grade. Le fameux *test and learn* est certes très utile aux jeunes pousses qui se lancent mais il peut constituer une devise nuisible voire fatale lorsque les enjeux deviennent plus importants. HomeExchange avait ainsi très tôt identifié les rachats de concurrents étrangers comme un levier essentiel de son développement. *"Nous sommes une marketplace, nous avons donc besoin d'atteindre rapidement une taille critique"*, précise Charles-Edouard Girard. La difficulté résidait dans un double objectif : faire grossir la base globale d'offres de logement mais réussir à équilibrer les offres pays par pays car une majeure partie des touristes voyagent dans leur propre pays.

Un impératif qui rend d'autant plus crucial le fait de *"ne pas se tromper sur le cadencement de son déploiement international"*, martèle Perrine Laquèche. *"Aller trop vite dans trop d'endroits n'est pas une solution. Aller vite est une chose mais encore faut-il y aller bien."* Up Grade préconise ainsi *"d'identifier en amont les facteurs-clés du succès mais aussi les coûts de déploiement et barrières à l'entrée sur les marchés-cibles afin de déployer la bonne offre au bon endroit avec les moyens adaptés"*.

S'assurer financièrement

Pour remplir ses objectifs stratégiques, mieux vaut avoir les poches pleines. Plus question de cumuler prêts d'honneur et subventions pour boucler les fins de mois. L'autofinancement de l'hypercroissance étant pour certains secteurs plus compliqué que pour d'autres, nombre de startups font le choix de la levée de fonds pour devenir scaleups et donner un grand coup d'accélérateur à leur développement. HomeExchange a ainsi rassemblé au total près de 40 millions d'euros, notamment pour financer les acquisitions successives. *"Nous avons atteint la rentabilité en 2018 et nous avons alors le choix entre l'autofinancement ou lever des fonds, raconte Charles-Edouard Girard. Les rachats étaient stratégiques pour nous et cela nous a conduit à privilégier la levée."*

Une option courante mais qui comporte sa part de risques. Il faut d'abord bien choisir ses actionnaires. HomeExchange a fait le choix de privilégier les actionnaires déjà au capital, qui ont tous réinvesti successivement à chaque nouveau tour de table, avant de chercher de nouveaux investisseurs. Une manière de garantir une certaine stabilité et des relations de confiance, alors qu'une levée de fonds *"impose à une entreprise d'être rachetée tous les six ou sept ans"*, lorsqu'un fonds cède ses participations, sourit le cofondateur de la startup. Il faut ensuite arriver à gérer une rentrée conséquente d'argent sans avoir la tête qui tourne. *"Une bonne gestion est capitale et il est impératif de mettre en place des outils de pilotage pour structurer la réflexion financière à long terme"*, analyse Perrine Laquèche.

Dynvibe, spécialiste de la veille stratégique sur les médias sociaux créée en 2009, et accélérée par Up Grade, a elle fait le choix de l'autofinancement dès ses débuts. *"Nous n'avons jusqu'à maintenant jamais eu besoin de faire une levée de fonds car nous étions rentables dès notre première année"*, se réjouit Anne-Cécile Guillemot, cofondatrice de la pépite. Un choix qui n'est pas anodin, comme le rappelle l'entrepreneuse. *"Notre rentabilité nous a rassurés sur le marché et la demande mais nous ne savions pas de quoi le lendemain serait fait"* Une liberté qui ne permet pas toujours de pouvoir faire des plans sur 5 ans et donc d'attaquer l'hypercroissance

sereinement mais la stratégie de l'autofinancement s'est révélée payante pour la startup. Au cours des derniers 18 mois, l'entreprise a développé de nouvelles offres, étudié l'opportunité d'attaquer de nouvelles verticales, de nouveaux marchés, évalué et quantifié les ressources nécessaires et validé sa capacité à poursuivre sa stratégie.

Structurer son équipe

Autre sujet clé du passage à l'échelle : les ressources humaines. L'hypercroissance fait évoluer les sociétés en quelques mois, d'une structure qui ne compte que les fondateurs à un noyau dur de salariés puis à plusieurs dizaines voire centaines de collaborateurs. *"Embaucher notre première salariée a été un moment très fort, se rappelle Anne-Cécile Guillemot. Nous avons le sentiment de faire un saut dans l'inconnu, il a fallu gérer les contraintes sociales et juridiques. Ça a été un vrai cap à passer."* Une étape que la startup a depuis maintes fois réitéré puisqu'elle double son équipe chaque année et qu'elle compte désormais une trentaine de personnes à Bordeaux et 50 consultants à l'international.

Un boum des équipes qui peut faire implorer l'organisation si certains process ne sont pas mis en place. *"C'est un vrai changement d'état d'esprit au sein de l'entreprise, atteste Nicolas Guillemot, cofondateur de Dynvibe. Nous avons longtemps fonctionné avec un management très horizontal puis il a fallu changer d'organisation, structurer l'entreprise pour y apporter une plus grande flexibilité."* Une structuration d'autant plus cruciale lorsque les équipes sont dispersées à travers le monde. *"Les rachats successifs ont changé la donne : nous sommes passés de 40 à 110 salariés en quelques mois, témoigne ainsi Charles-Edouard Girard de HomeExchange. Nous avons pris un an pour clarifier la situation et stabiliser les équipes."*

Outre les changements qu'elle implique pour les salariés déjà en poste, l'hypercroissance présente aussi son lot de défis en matière de recrutement. Il est parfois compliqué pour une startup de trouver le talent qui convient, alors comment imaginer en recruter cinq, dix ou quinze en même temps ? *"Nous avons changé de stratégie RH, se rappelle Anne-Cécile Guillemot. Nous avons tout mis en œuvre pour aller chercher des personnalités atypiques avec les soft skills nécessaires pour exercer notre métier"*. D'autres entrepreneurs gagnent en confiance en affirmant qu'avec autant de recrutements simultanés, les erreurs sont possibles - voire probables - et qu'il faut les envisager comme une partie intégrante de la vie d'une startup devenue scaleup.

Enfin, jouer dans la cour des grands bouleverse aussi la vie des entrepreneurs eux-mêmes. *"On passe du statut de créateur, de porteur d'idée, à celui d'entrepreneur, de chef d'entreprise",* souligne Nicolas Guillemot. Se retrouver à la tête d'une équipe, assumer des décisions particulièrement difficiles mais aussi savoir *"sortir du quotidien pour se projeter"* afin de porter une vision stratégique : la marche à grimper est haute, d'autant plus pour ceux qui entreprennent pour la première fois. Sans compter l'affectif en jeu. *"Il faut accepter et tout faire pour se détacher de son bébé afin que d'autres en prennent soin aussi bien voire mieux que soi-même !"*, sourit Anne-Cécile Guillemot. Un mal nécessaire pour que l'enfant entre sereinement dans la vie d'adulte.

Up Grade est à la recherche de sa prochaine promotion qui débutera en mars 2020

En savoir plus sur Up Grade

Maddyness, partenaire média d'Up Grade Nouvelle-Aquitaine

Article écrit par Maddyness, avec Up Grade