

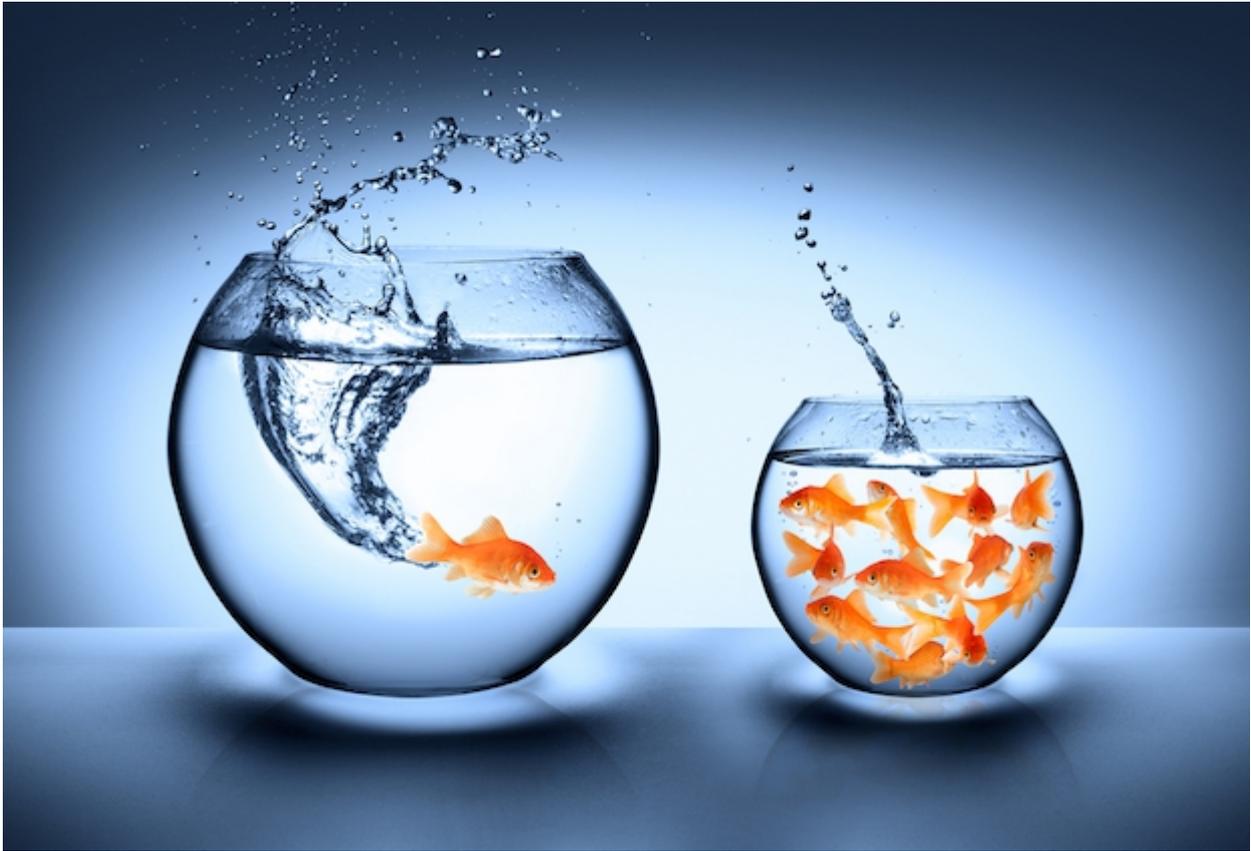
"L'hypercroissance c'est avancer à petits pas, pas foncer devant soi à tout prix"

Les startups rêvent toutes d'hypercroissance, mais elles ne sont pas forcément équipées pour gérer la transition, qui peut s'avérer brutale. Alors comment faire pour que tout se passe au mieux, et quelles sont les écueils à éviter ? Ce sont les questions auxquelles ont tenté de répondre les speakers de la conférence "How to Manage Hyper Growth" qui s'est tenue jeudi midi sur la Startup Stage de VivaTech 2018.

Temps de lecture : minute

28 mai 2018

Si l'hyper croissance est l'eldorado de nombre d'entrepreneurs, elle ne vient pas sans difficultés. Recrutement et rétention des talents, gestion des équipes, levées de fonds... Autant de problématiques que les fondateurs doivent anticiper et gérer quand leur projet prend soudainement de l'ampleur. Mais d'ailleurs, comment savoir si l'on est en hyper croissance ? *"Si votre environnement concurrentiel grossit rapidement, et que pour rester dans la course vous devez multiplier votre taille par trois ou par quatre en quelques mois, alors clairement vous êtes en hyper croissance"*, analyse Robby Stein, CPO d'Instagram.



À lire aussi

Comment gérer l'hypercroissance de sa startup ?

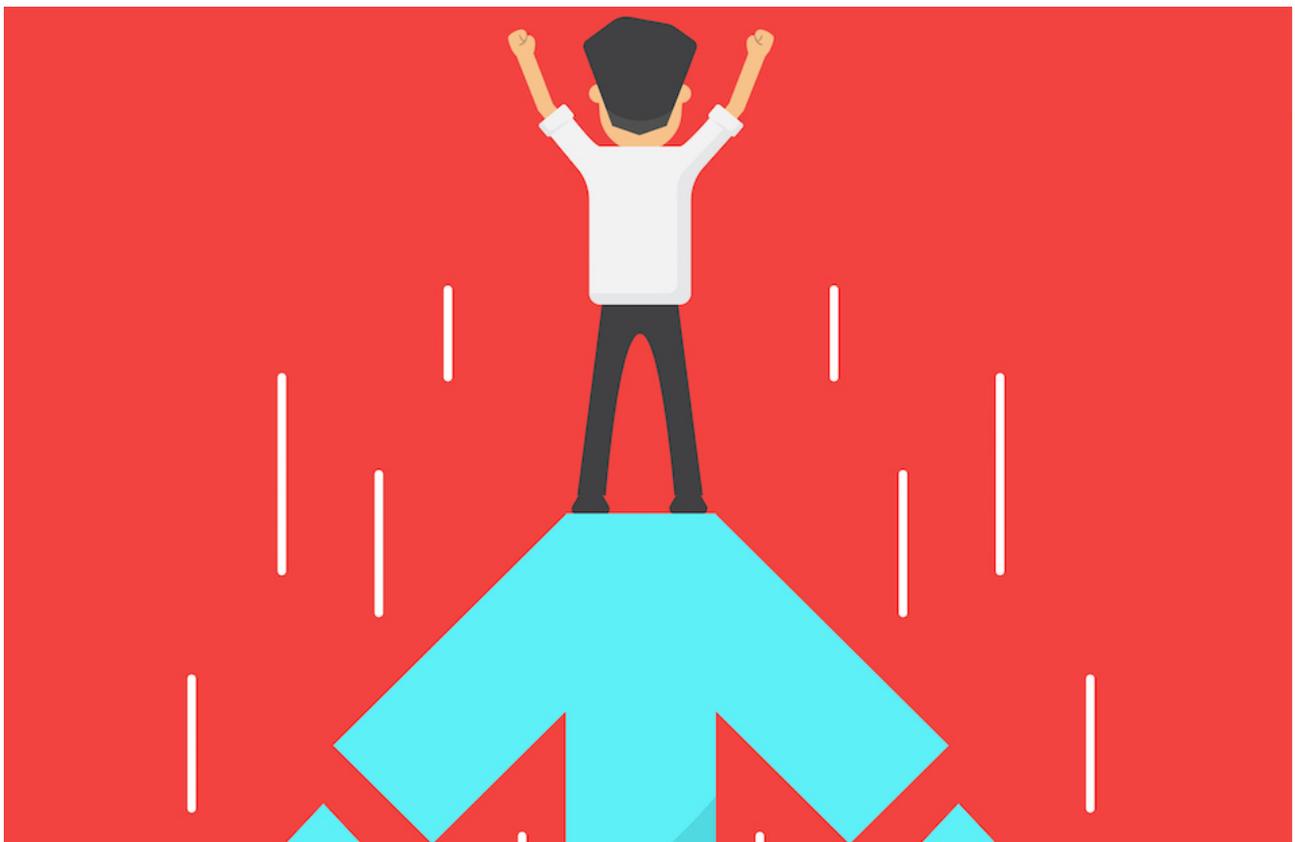
Pour Emmanuel Freund, cofondateur de Blade, le choc a été soudain : *"Nous avons levé 60 millions d'euros et d'un coup nous sommes passés de 20 à 60 collaborateurs. Les nouveaux venus se posaient la question de ce que serait leur job et leur place, et les anciens s'ils allaient rester. Il fallait s'assurer que tout le monde soit sur la même longueur d'onde, pour continuer à avancer mais dans la même direction."* Aujourd'hui, l'équipe de Blade a encore doublé, et ouvert des bureaux aux États-Unis.

Favoriser l'engagement de ses collaborateurs au travers de valeurs communes

Mais pour y parvenir, il est nécessaire de prendre le temps de préparer la transition, à commencer par la façon dont l'organisation va fonctionner. *"Évidemment la question de l'intégration des nouveaux collaborateurs se*

pose, mais elle ne suffit pas : il faut complètement revoir les processus de prise de décisions", nuance Amy Chow, business strategist chez GLG. "Il faut vraiment réfléchir à ce que ça signifie pour vos collaborateurs que de passer au niveau supérieur. Pour ça il faut être ouvert aux débats et ne pas hésiter à s'investir dans la communication interne : ce qui était clair pour les 20 premiers collaborateurs ne le sera pas forcément pour les suivants à mesure que la startup grossit. Donc il faut le répéter et le répéter encore, même si cela peut sembler redondant", acquiesce Caroline Vion, associée chez BCG Digital Ventures.

Mais comment préserver la "culture startup", permise notamment par le fait que tout le monde se connaisse, quand des dizaines de nouveaux collaborateurs intègrent chaque mois les équipes ? Pour Emmanuel Freund de Blade, ce n'est pas une fatalité : *"On a instauré une règle : chaque semaine un employé tiré au hasard doit donner le nom de 6 personnes. Alors certes on est que 120 donc c'est encore gérable, mais si vous êtes trop nombreux pour cette méthode là, à vous de trouver un autre moyen de préserver les relations."*



À lire aussi

Gestion de l'hypercroissance : et si la clé du succès c'était le Chief Industrialization Officer ?

Chez Instagram, la question a été réglée en s'assurant que tous les collaborateurs partagent la même culture, la même expérience. *"Du coup les individualités s'expriment à des niveaux plus locaux, qui émergent à leur place. Ça a été le cas au sein de l'équipe chargée des stories : celles-ci ont décollé, la team s'est agrandie mais elle a conservé l'ADN original"*, raconte Robby Stein. Pour cela, il ne faut pas hésiter à mettre sur papier les lignes directrices le plus tôt possible. *"Savoir pour quoi vous vous battez, où vous voulez aller... Ça vous aidera aussi à attirer des talents"*, confie Caroline Vion. Si ces valeurs pourront vous servir de boussole le long du chemin, restez agile et donnez-vous l'opportunité de les modifier. *"C'est une bonne idée d'assembler des gens divers pour le rédiger par exemple"*, ajoute-t-elle.

Ainsi d'Amazon, qui a commencé avec 4 idées générales, pour finir avec 14 principes que les cadres se doivent d'appliquer en toute circonstance, du recrutement au commercial. Une décision judicieuse pour Robby Stein, qui y voit la clé de la gestion de l'hypercroissance : *"Chaque jour, tu dois prendre des centaines de décisions, et si elles sont prises de manière un peu différente à chaque fois, le bateau finit par ne plus aller dans la même direction. Donc il vaut mieux prendre le temps de s'en assurer pas à pas. Ce qui permet aussi de changer de cap au bon moment, quand on se rend compte qu'on va dans le mur."*

Tout vient à point à qui sait attendre

Car l'erreur que font nombre d'entrepreneurs, selon Amy Chow, c'est de vouloir aller trop loin : *"Chez GLG, on est là pour leur rappeler qu'il y a*

différentes étapes à suivre avant : sécuriser le produit, fidéliser les clients ou les utilisateurs... Pour nous ça passe avant l'hypercroissance en tant que telle, surtout si la vision n'est pas encore bien définie. Il faut qu'ils soient capables de se projeter sérieusement à 5 ans."

"Pour nous, le plus gros challenge c'est en cas d'exit : il y a un vrai travail à faire de la part du fondateur pour préparer son entreprise au nouveau fonctionnement, mais aussi de la part des grands groupes pour laisser la liberté de continuer à fonctionner comme une startup. C'est là que la charte de valeurs peut être utile, elle sert de pont entre les deux mondes." - Caroline Vion

D'après Robby Stein, l'autre erreur classique que font couramment les entrepreneurs lorsqu'ils se retrouvent en situation d'hypercroissance, c'est de continuer à fonctionner en mode "grow at all costs" : "Les environnements des startups sont changeants par nature. Pour résister mais surtout pour croître de manière effective, les entrepreneurs doivent abandonner la mentalité qui leur a assuré le succès en early stage, être sur la défensive et parer à toute éventualité pour rester solide. Finie la croissance juste pour le principe, idem pour les levées et les recrutements : il faut inverser la dynamique, établir ses besoins et s'y ajuster."



Loin de l'image d'Épinal du lion qui bondit sur sa proie ou de la gazelle qui galope dans la savane, les startups en hypercroissance feraient donc mieux de s'inspirer du paresseux qui avance pas à pas sur sa branche, prenant le temps de sécuriser sa prise. Tout l'inverse de ce qu'a fait Blade au moment de sa levée : *"Pendant deux mois, on a fait l'erreur de penser qu'on devait en faire toujours plus pour être plus gros, que c'était la solution pour devenir les meilleurs. Puis on a réalisé qu'on travaillait beaucoup mieux avec 5 ingénieurs qu'avec 100, en leur donnant la possibilité de travailler sur tous les aspects de leur produit pour qu'il soit parfait"*, se souvient Emmanuel Freund.

L'humain, le nerf de la guerre

Si la question du recrutement et de la rétention des talents reste un enjeu croissant en période d'hypercroissance, elle ne doit pas faire perdre de

vue que la priorité reste le produit : développer son service juridique ou RH c'est bien, mais ça ne suffit pas. C'est pourtant une période cruciale dans l'histoire de l'entreprise, qui doit en profiter pour se structurer - et les fondateurs décider quelle sera leur place à l'avenir. Finie l'ère du micro-management, et à chacun sa place.

"Il faut réaliser qu'on n'est pas toujours le plus qualifié pour telle tâche, d'autant que le temps passé à micro-manager c'est du temps en moins sur des tâches que seul le fondateur peut faire, et qui sont vitales pour le développement de l'entreprise" - Robby Stein

Même son de cloche chez Blade : *"Mes cofondateurs et moi-même avons très vite compris qu'on ne pouvait pas tout gérer, raconte Emmanuel Freund. Je suis un vrai control freak donc ça a été dur de lâcher prise, mais la solution ça a été de véritablement m'éloigner physiquement : j'ai observé que quand je ne suis pas là, les collaborateurs fonctionnent de manière beaucoup plus autonome."* D'autant que si le CEO gère tout, les collaborateurs se retrouvent démunis et désengagés. Or c'est justement ce que vous voulez éviter alors que votre startup croît de toute part. *"Vous avez recruté des collaborateurs pour une raison précise, alors faites-leur confiance !"* s'exclame Amy Chow.



À lire aussi

Les 5 erreurs de recrutement (fréquentes) que font les startups

La maturité, condition sine qua none de l'hypercroissance quand il est question du produit, doit donc aussi être une réalité au niveau des équipes pour permettre un développement sain - ce qui n'a rien d'évident lorsque l'on fait la fête avec ses collègues et que les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle sont floues : *"La question des règles va se poser à ce moment-là, que ce soit en termes de sécurité ou d'éthique. Et la difficulté, c'est de les implémenter en préservant la culture de l'entreprise"*, prévient Caroline Vion. Un challenge qu'a doublement rencontré Blade, en hypercroissance en France alors qu'elle ouvrait un bureau aux États-Unis au même moment.

"Pour que tout se déroule au mieux, on a pas hésité à complètement isoler les processus, en passant en mode grand groupe en France alors qu'aux US c'était vraiment ambiance startup. Tout ce dont ils avaient

besoin rapidement ils le faisaient de leur côté, et ils venaient à nous pour les questions plus techniques" raconte le cofondateur de Blade. Sans avoir à gérer une telle dissonance territoriale, il est fréquent que les startups qui se développent de manière exponentielle aient à faire face, à un moment ou à un autre, aux conflits, à l'apparition de sous-cultures et à des divergences au niveau de leur base. Pour survivre, une seule solution : l'accepter, et ne surtout pas se braquer.

Au vu de tous ces écueils, certains entrepreneurs pourraient préférer temporiser, que ce soit pour laisser du temps à leurs équipes ou à leur produit. Ce qui est loin d'être une mauvaise idée, comme le rappelle Robby Stein : *"rester petit permet aussi de rester concentré sur un produit, un objectif. Donc je conseillerais de ne pas précipiter les choses, de grossir autour de cet objectif."* *"Pour moi ça ne devrait même pas être un choix, et si la question se pose il vaut mieux refuser, ça veut dire que vous avez encore besoin de rester petit"* conclut Emmanuel Freund.