

# Comment les startups grandissent vite sans implorer

*Ou comment trouver un équilibre entre croissance et rentabilité dès les premiers stades de votre entreprise.*

Temps de lecture : minute

---

16 octobre 2019

Vous avez appris à croire que votre entreprise pouvait à la fois croître et rester rentable. Faire les deux en même temps peut sembler aussi périlleux que jongler dans un spectacle de cirque - mais cela peut être réalisable.

Pour qu'une startup se développe, il faut dépenser de l'argent et affecter des ressources à cet objectif. Tout le monde - des niveaux les plus élevés aux plus bas de l'entreprise - doit assumer plusieurs responsabilités en même temps. Chacune d'entre-elles sera la priorité absolue. Et toutes ne seront pas forcément bien réalisées.

Pour qu'une startup reste rentable, les clients doivent être la principale priorité de l'entreprise. Leurs besoins doivent être satisfaits et ils doivent être ravis d'apprendre de quelle manière ces besoins ont été satisfaits. Ils n'attendent qu'une chose : que tout soit bien fait. Et ils ne veulent pas entendre d'excuses lorsque les choses ne sont pas bien faites.

La croissance est un sprint et la rentabilité est un marathon. Le paradoxe est regrettable, mais au moins, la solution est simple : si vous souhaitez que votre startup se développe, vous devez cesser de plaire à vos clients.

# Blasphème !

Je vous entends. Je suis partisan du "customer first" et je l'ai toujours été. Mais voici la vérité désagréable : satisfaire vos clients vous demandera d'être concentré à 100% sur leurs besoins, à tout moment. Cela signifie tout faire à 100%, à 100% de votre capacité et à 100% de votre efficacité. Et s'il vous reste du temps, vous passerez ce temps à trouver des moyens de porter la satisfaction de votre clientèle à 100%, le seul véritable chemin vers la rentabilité.

Mais la croissance nécessite des expériences. elle oblige à expérimenter de nouvelles choses, d'une nouvelle manière, à aller vite, à rater des choses et à s'excuser par la suite. Rien de tout cela n'est bon pour le client, et par conséquent pour la rentabilité.

Tout le monde vous dit de penser comme le client, de mettre le client au premier plan, que le client est roi... Et je suis totalement d'accord avec eux à ce sujet. Mais voici le problème : quand je dis qu'une entreprise peut croître et rester rentable en même temps, l'inverse est également vrai. Si nous ne faisons que plaire à nos clients, nous nous détournons de la croissance. C'est une condamnation à mort pour toute entreprise, quel que soit son stade. Si nous abandonnons tôt la croissance, nous stagnons. Si nous l'abandonnons tard, nous devenons une marchandise.

Permettez-moi donc de me faire l'avocat du diable en discutant d'une des stratégies de ce qui est probablement la société la plus centrée sur le client : Amazon.

Vous souvenez-vous d'Amazon Fire Phone ? Le bouton Dash ? Spark ? Ce ne sont là que quelques-unes des expériences qui ont permis de pousser Amazon dans de nouvelles phases de croissance. Ces choses, les clients n'en avaient pas besoin, et ne les aimaient pas forcément.

Amazon n'est pas seul dans cette situation. Considérons Google Plus. Le Newton d'Apple. Zune de Microsoft... Amazon Web Services est né d'un projet de croissance interne visant à fournir plus de produits à plus de clients plus rapidement. S'ils n'avaient jamais fait cette expérience, l'entreprise serait probablement toujours tout simplement le plus grand vendeur de livres et de DVD au monde.

Ou, elle serait limitée.

Si vous ne voulez pas être limité, il est essentiel de trouver un équilibre tactique entre croissance et rentabilité dès les premiers stades de la société. Et pour ce faire, vous devez écraser certaines idées reçues et vous appuyer sur des conseils peu orthodoxes.

*L'une des pires choses qui puisse arriver à une startup, c'est est le succès précoce.*

## 1 - Craignez votre lancement

La vérité est que la plupart des startups implorent avant leur naissance par peur - ou plutôt par ce que la peur fait à certains entrepreneurs.

Avant même que le premier client voit notre produit, nous sommes prédisposés à anticiper les réactions de nos clients et à craindre le pire. Un certain nombre d'entrepreneurs m'ont personnellement demandé conseil pour savoir quand lancer leur MVP, et il s'est avéré que la seule raison pour laquelle ils ne l'avaient pas encore lancée était leur propre peur.

La peur au démarrage est totalement saine et inévitable. Si un

entrepreneur recherche des garanties avant de lancer son produit, je peux lui en donner plusieurs :

- Vous aurez toujours une raison de ne pas vous lancer.
- Vous aurez toujours une raison de ne pas exécuter votre bêta produit/service.
- Vous aurez toujours une raison de ne pas quitter votre bêta produit/service.
- Vous aurez toujours une raison de ne pas encore facturer votre produit/service.
- Vous aurez toujours une raison de ne pas dépenser d'argent pour le moment.

Il n'existe aucune solution permettant à un entrepreneur de se rendre sur le marché avec une confiance totale dans le succès de son produit, de sa stratégie ou même avec l'assurance que certains ou tous leurs clients ne détesteront absolument pas ce qu'ils ont à offrir.

La peur est également sournoise. Il peut être difficile de reconnaître le nombre croissant de listes de contrôle de pré-lancement, car le produit n'est pas prêt ou parce que nous ne sommes pas prêts.

Mais il est toujours préférable de se lancer dans la peur, de rendre certains clients mécontents et de s'excuser par la suite. L'alternative est que le produit ne voit jamais la lumière du jour. Et si vous pensez que cela ne peut pas arriver, demandez à tout entrepreneur qui a eu la chance de regarder quelqu'un d'autre lancer l'une de ses meilleures idées. Il y en a beaucoup. Ils ne l'ont jamais vu venir.

## 2 - Détruisez votre réputation

L'une des pires choses qui puisse arriver à une startup est le succès

précoce, car il leur permet de stagner. Lorsque les clients tombent amoureux de nous et de notre produit, nous ne voulons plus jamais que cette histoire d'amour se termine. Nous faisons donc tout notre possible pour nous assurer de ne rien faire qui puisse irriter, frustrer ou même défier cet amour.

Mais voici une autre vérité incontournable : le produit que nos clients ont acheté aujourd'hui n'est pas le même produit qui attirera nos clients demain. Si nous sommes totalement honnêtes, notre client moyen ne se soucie pas vraiment de notre entreprise ou de notre marque. Oui, il y a des cultes de Apple, Amazon, et même Google et Microsoft. Mais les membres de ces "sectes" ne contribuent ni à la croissance, ni à la marchandisation.

La bonne nouvelle est que si vous développez un groupe de clients fidèles pour votre entreprise, quelle que soit sa taille, cela contribuera à fournir un point d'appui à l'expérimentation qui poussera votre startup dans la phase de croissance. Celui-ci testera vos nouveaux produits, continuera à utiliser votre produit initial, et à aimer votre entreprise. Mais ce que celui-ci ne fera pas, c'est de rester alors que votre produit deviendra obsolète et de plus en plus inutile. Le reste de vos clients ne l'acceptera pas non plus.

### 3 - Doutez de vos données

La capacité de collecter et d'accéder à des données relatives à chaque aspect de l'expérience client est devenue une arme indispensable dans la bataille pour récolter, fidéliser et satisfaire les clients. Ces mêmes données peuvent également nous donner une idée de ce que nos clients demandent lorsque nous développons un produit.

Mais nous ne pouvons pas faire pleinement confiance à ces données.

Les données ne racontent que l'histoire du passé jusqu'à aujourd'hui. Même l'analyse prédictive ne peut que nous dire à quoi ressemblera l'avenir en fonction des réalités du passé. Je crois fermement que les données ne mentent pas. Mais l'interprétation de ces données peut nous donner une tonne de faux espoirs positifs.

Nos clients nous diront que tout va bien jusqu'à présent, et que nous sommes déjà en retard. Ainsi, au lieu d'analyser les données par rapport à une hypothèse que nous avons déjà formulée, nous devrions analyser plusieurs hypothèses, du plus rose au plus grave, et laisser le processus d'élimination confirmer nos espoirs ou justifier nos préoccupations.

Regardez, si les données étaient la seule réponse, alors chaque entrepreneur à succès serait un informaticien ou un doctorant en mathématiques. Mais ils ne le sont pas. Ce sont des entrepreneurs, et c'est leur interprétation, leurs décisions et leurs convictions qui les font réussir. Pas les algorithmes.

L'alternative consiste à faire confiance aux données de nos clients de manière implicite, ce qui renforce la complaisance, bloque les opportunités et tue la croissance.

## 4 - Définissez le fractionnement

Alors, où devriez-vous atterrir dans la bataille entre croissance et rentabilité ? C'est votre choix, mais vous pouvez emprunter plusieurs chemins.

Les chemins et la manière dont vous les scinderez dépendront du type d'entreprise que vous construisez, de votre stade de développement et

de votre composition actuelle en termes de croissance / rentabilité.

Priorité : À certaines étapes de la croissance de votre entreprise, vous souhaitez vous concentrer sur une croissance de 80% et une rentabilité de 20%. À d'autres étapes, c'est l'inverse. Et à d'autres étapes encore, les chiffres évoluent encore. Faire évoluer cet équilibre en fonction des périodes est le plus intelligent à faire. Déterminez le partage, communiquez le plan et assurez-vous que tout le monde vous suit.

Au cours des dernières années, les startups ont eu tendance à consacrer une équipe - peut-être un produit, peut-être des laboratoires, peut-être même un atelier de travail - à se concentrer uniquement sur les plans de croissance et l'état futur de la société. Une erreur qu'ils commettent est de cantonner cette équipe à cet unique plan. Vos projets futurs devraient être pleinement intégrés au quotidien, sinon les idées deviennent de plus en plus lointaines et rien ne sera jamais exécuté.

Un autre moyen de faire avancer son entreprise consiste à aligner le temps de chacun sur la répartition croissance / rentabilité. En d'autres termes, si votre rentabilité est de 80/20, alors le vendredi est peut-être une journée de croissance au cours de laquelle ces projets et initiatives retiennent toute l'attention pendant 20% de la semaine. Il n'est pas nécessaire que ce soit rigide, ni même synchronisé - assurez-vous simplement qu'il ne soit pas ignoré lorsque les gens sont occupés.

Il existe des dizaines de façons d'équilibrer croissance et rentabilité. Peu importe comment vous allez y arriver. Ce qui compte, c'est de vaincre les habitudes qui nous permettent de nous contenter de perdre tout en perdant beaucoup.

---

*Cet article est une traduction du post original de Joe Procopio sur Medium*

Joe Procopio est un entrepreneur "multi-exit" et "multi-échecs". Il développe actuellement Spiffy, une plateforme dédiée à la maintenance de véhicules "on-demand". Auparavant, Joe a fondé et vendu Automated Insights à Vista Equity Partners et lancé puis vendu ExitEvent à Capitol Broadcasting Corporation. Vous pouvez obtenir des conseils auprès de Joe sur son [site internet dédié](#).

---

Article écrit par Joe Procopio