

To scale or not to scale ?

Toutes les startups veulent grandir, mais atteindre le rang de scaleup, rien n'est moins sûr. Pour celles qui en ont l'ambition, le livre blanc « To scale or not to scale », permet de connaître les freins à lever pour atteindre son but.

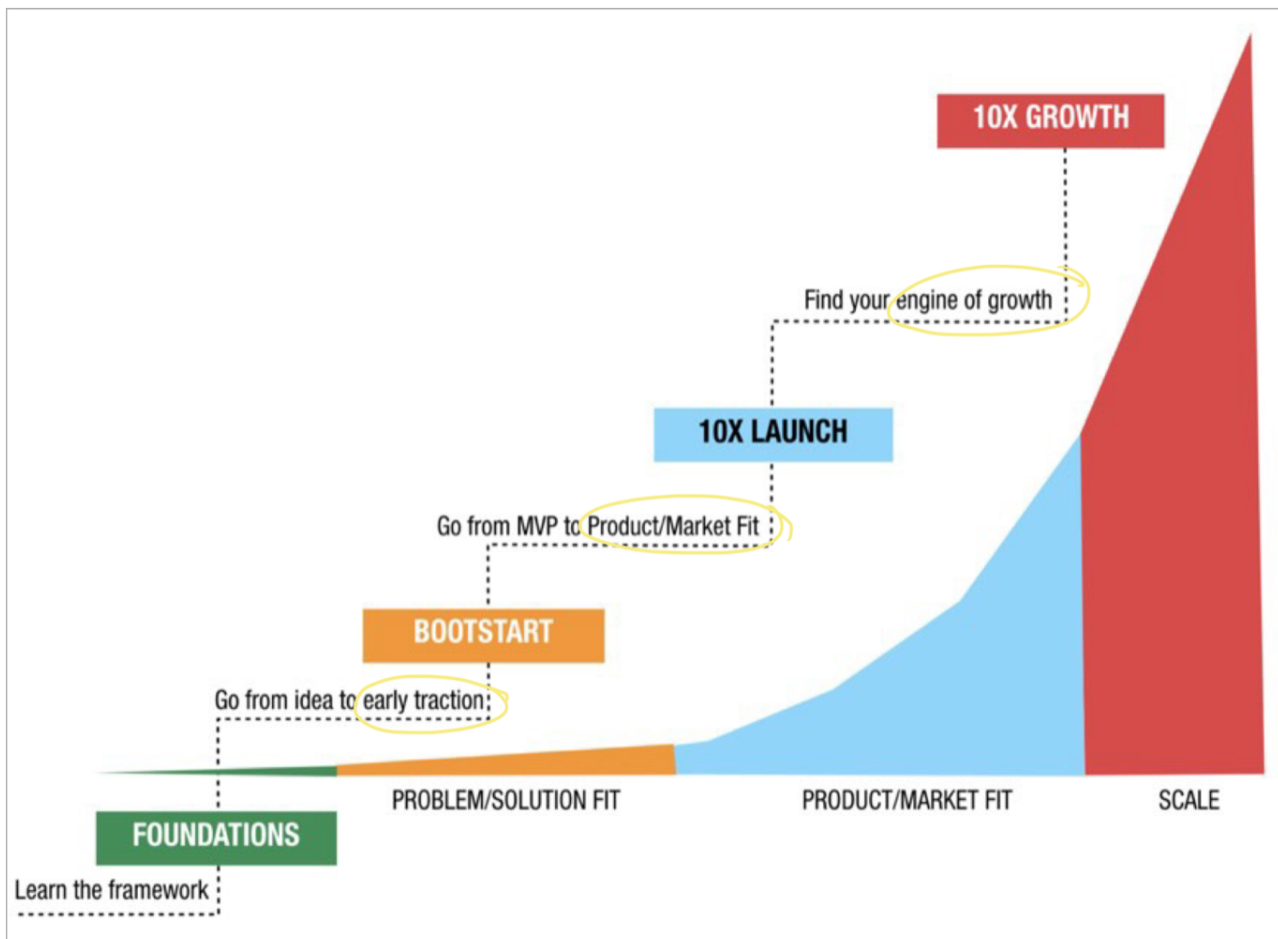
Temps de lecture : minute

15 janvier 2020

La distinction entre startup et scaleup n'est pas oiseuse. Un monde existe entre les deux. Il s'agit du moment où le modèle de la startup est rodé, où elle a déjà rencontré son marché, et où ce modèle économique devient prédictif, où il passe à la vitesse supérieure. En devenant une scaleup, pour simplifier, la jeune pousse rentre dans le monde des entreprises et est capable de prédire combien de chiffre d'affaires et de marge elle va générer à chaque fois qu'elle grossit. Un livre blanc accompagné d'une infographie, " To scale or not to scale ", réalisé avec les consultants d'[Evolena](#), permet de connaître les freins à lever pour devenir une scaleup.

Scaleup, un concept fondamental

Le concept de scaleup n'est pas une invention française. C'est une nécessité impérieuse. Un besoin de sortir du cocon, et de passer à la vitesse supérieure, de " monter à l'échelle ". Verne Harnish a décrit cela dans un fameux ouvrage = " Scaling up, comment un petit nombre d'entreprises réussissent... et pourquoi les autres échouent " (Gazelle, 2014). Son schéma est simple et évocateur :



Les trois étapes pour devenir une scaleup

Trois étapes en somme, définissent ce qu'est une scaleup selon Harnish :

1. Les fondations, où on se cherche et on apprend à faire ses gammes (et à manger des pâtes) ;
2. Le " bootstart ", quand on passe l'étape 1 et que l'on trouve son marché (ou " market fit ") ;
3. Le décollage de la fusée (" 10x Launch ") qui est le moment où on passe de l'artisanat à l'industrie, aux schémas de produits reproductibles. Et à la prédictibilité. C'est le moment à partir duquel on " sait que si on embauche X personnes, on fera Y de CA en plus ", explique Franck Lacombe d'[Evolena](#). Le but ultime est la montée en charge, le fameux x10 de Grant Cardone.

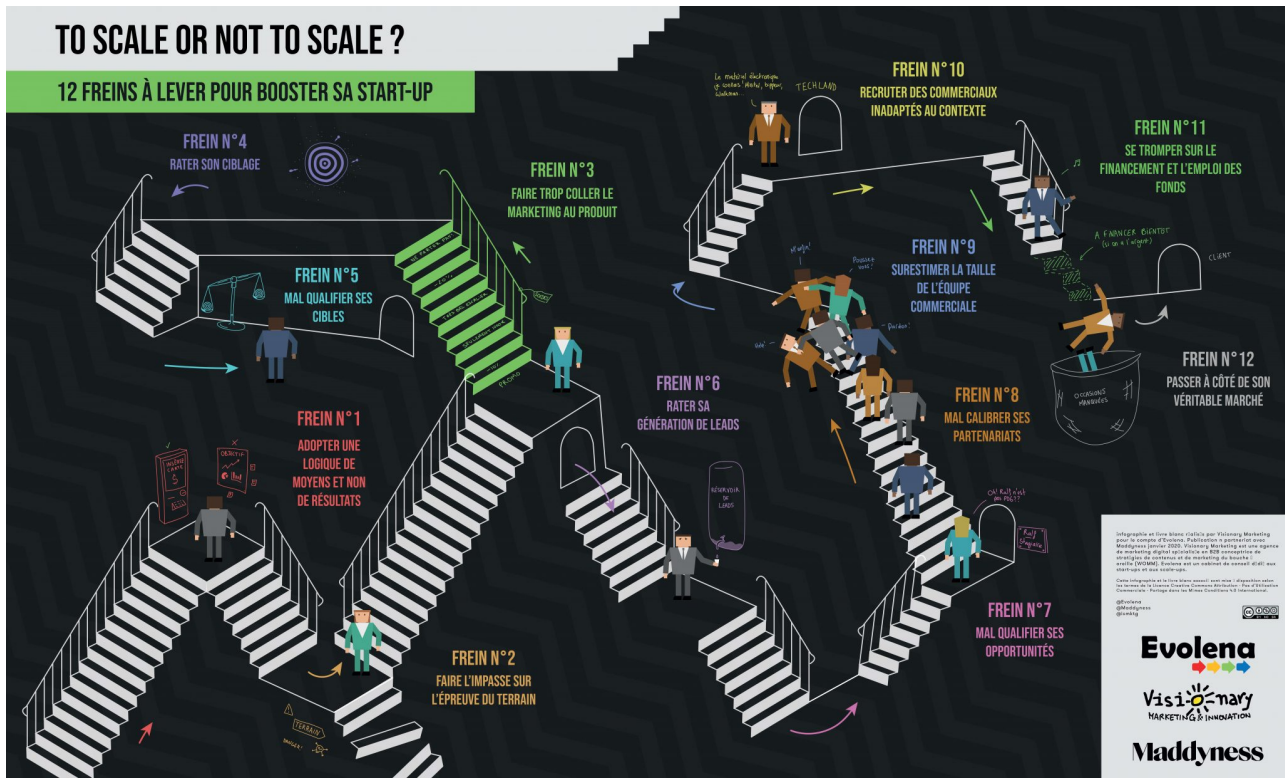
Au-delà de la formule, il faut revenir aux fondamentaux. Citons à ce propos *Grant Cardone dans " The 10 X- rule "* : *" La règle du x10 est basée sur la compréhension de l'effort et de la réflexion nécessaires pour réussir quelque chose. Il y a de fortes chances que si vous vous retournez sur votre passé, vous verrez que vous avez largement sous-estimé les actions et le raisonnement qui ont mené à la réussite de vos projets. Bien que j'aie moi-même bien réussi dans la première partie de la Règle du x10 — évaluer le niveau d'effort nécessaire pour atteindre un but —, j'ai échoué dans sa deuxième étape : faire l'effort mental d'ajustement pour imaginer des niveaux jamais atteints auparavant "*.

Le mot est lancé : " effort mental ", car il s'agit avant tout d'un état d'esprit, d'une préparation de l'esprit. Et surtout, c'est la partie la plus dure, celle du passage à l'acte, de la montée en charge, la partie concrète, en somme, du travail.

Un livre blanc pour passer à l'échelle et faire x10

Pour aller de l'avant, il ne suffit donc pas de faire des constats. Il faut encore savoir pourquoi et quand ses efforts échouent, et surtout aller de l'avant et appliquer des correctifs. Nous avons recueilli les conseils des consultants d'Evolena dans un livre blanc téléchargeable en fin d'article.

La centaine de pages de l'ouvrage regorge d'exemples et d'anecdotes remontés du terrain, et fait le point sur 12 freins propres aux startups qui veulent croître et comment les lever. En avant-goût, voici les trois premiers freins identifiés.



Frein n° 1 — adopter une logique de moyens (et non de résultats)

Certains mythes ont la vie dure dans le monde des startups, malgré les correctifs sévères infligés à certaines d'entre elles en 2019, et non des moindres. Le premier frein est sans appel. C'est celui qui consiste à peaufiner son offre ad vitam sans trop se préoccuper de son marché. Ceci me rappelle une anecdote.

Un de mes amis décida, il y a quelques années, de quitter son employeur pour tenter l'aventure entrepreneuriale. Paré d'un beau diplôme de HEC, dont je me demande encore aujourd'hui ce qu'il lui a apporté, il se mit au travail afin de construire l'atelier logiciel de ses rêves. Il consacra tous ses efforts à cette tâche, en se focalisant sur le code. Le crash était inévitable, créer une société est avant tout un exercice économique, et va au-delà de simplement bien maîtriser son sujet.

Frein n° 2 — faire l'impasse sur le terrain

Toujours en prenant cet exemple, mon ami n'avait pas commis que cette erreur. En partant de l'hypothèse que les informaticiens de la banque seraient intéressés, mais sans jamais aller la vérifier sur le terrain, sans interroger personne, ni se préoccuper de ce qu'il faudrait vraiment mettre ou omettre dans ce fameux logiciel, il s'exposait à une découverte pas forcément agréable un peu plus tard.

Nul doute que son logiciel était bien fait, mais pressé par les investisseurs à montrer des résultats concrets, alors qu'il s'épuisait à faire du code, il jeta ses dernières forces et subsides dans une étude de marché faite à la dernière minute. Difficile d'imaginer un pire fiasco. L'étude, arrivée trop tard, fut soumise à un cabinet qui engloutit le reste des fonds de la startup en remettant en cause l'idée de départ et en proposant à la volée un pivot hasardeux à une solution qui n'en était pas une, puisqu'on ne savait pas quel problème elle résolvait, ni même à qui elle s'adressait. Que d'argent et de talent gâchés ! De simples interviews, réalisées au début du projet, auraient suffi à conforter ou adapter les hypothèses de départ et à faire gagner un temps précieux à la startup.

Frein n° 3 — faire trop coller le marketing au produit/service

Faire rêver l'acheteur professionnel avec de la technologie et des fonctionnalités n'est pas chose aisée en 2020. Et ce constat n'est pas limité aux startups. Toutes les sociétés technologiques sont confrontées depuis de nombreuses années à cette banalisation de la technologie. C'est en revenant aux fondamentaux de ce qu'est une solution, et à son application à la résolution du problème d'un client ou de son écosystème que l'on comprendra comment réorienter son marketing.

Pour la suite, c'est par ICI ...

[Télécharger le livre blanc](#)

Article écrit par Yann Gourvenec