

# Création de valeur pour les PME

- Le secret des points d'inflexion.

IN   
FLEX'  
 ON

## A PROPOS DE L'AUTEUR



### **Till Bohbot**

OPM **Harvard Business School**

Executive MBA **IE Business School**

Msc **Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne**

Entrepreneur, Investisseur, Conseil d'Administration, Auteur

<https://tillbohbot.com/>

# TABLE DES MATIÈRES

## Création de valeur pour les PME

- Le secret des points d'inflexion..... 1**
- Introduction..... 4**
  - I. La raison d'être du modèle ..... 7**
  - II. Les points d'inflexion..... 13**
    - 1. Explore..... 14**
    - 2. Emerge ..... 16**
    - 3. Growth..... 19**
    - 4. Mature..... 23**
    - 5. Transform..... 26**
    - 6. Decline ..... 29**
    - 7. Turnaround..... 31**
- Conclusion ..... 34**

---

# INTRODUCTION

---

# Introduction

Dans un monde toujours plus concurrentiel, où la performance et la *relevance* des entreprises sont constamment challengées, cela constitue un réel défi de fournir des clefs de lecture pour naviguer entre volatilité et incertitude.

Même si le paysage entrepreneurial s'est significativement complexifié comme nous le décrivons dans l'article [Les X-Dimensions du paysage entrepreneurial](#), toute analyse peut commencer par un aspect primordial : **le cycle de vie d'une entreprise**.

En effet, il est naturel d'appréhender les informations en fonction de la phase dans laquelle se trouve l'entreprise. Par exemple, une faible rentabilité sera abordée différemment si l'entreprise est en phase de lancement ou si elle est déjà bien établie. C'est en fait le cas pour toutes sortes d'aspects allant du style de leadership qui doit s'adapter en fonction des étapes du cycle, jusqu'au temps de prise de décision parfois immédiat et d'autres fois nécessitant plusieurs mois, en passant par les indicateurs financiers qui s'apprécieront différemment selon l'étape du cycle.

Alors, est-il possible de catégoriser les défis et les modèles de croissance de manière systématique pour les PME's ? Cela peut sembler une tâche pour le moins ardue.

Pourtant, il apparaît que les entreprises rencontrent des défis communs à des stages similaires de leur développement. Ces similarités peuvent être organisées en un *framework* qui permet même de mieux comprendre la nature et caractéristiques des challenges rencontrés aussi bien pour les PME's de quelques employés que pour celles facturant plusieurs centaines de millions de dollars.

Si nous pouvons nous baser sur une catégorisation des étapes similaires de développement des PME's, est-il possible que ce *framework* tienne également compte de l'accélération exponentielle du changement ?

La réponse se trouve dans le cycle de vie en **S-Curve**, déjà effleuré par Charles Darwin dans sa théorie de l'évolution. Il permet non seulement de catégoriser en étapes similaires mais également de prendre en compte l'élasticité du temps pour garder une flexibilité quant au moment où **les points d'inflexions** surviennent.

Nous définirons les points d'inflexion comme les changements de rythme de développement d'une entreprise dans son cycle de vie, qu'ils soient dus à des éléments internes ou à l'évolution de l'industrie de manière globale. Andrew Grove, l'un des fondateurs d'Intel, décrit le concept de point d'inflexion stratégique comme un **moment de métamorphose**, où ce qui était vrai avant, ne l'est plus. Nous allons donc définir le comportement transformationnel de l'évolution d'une entreprise et observer la forme en *S-Curve* que prend la valeur de l'entreprise au fil des différentes étapes. En nous arrêtant sur les grandes transformations, nous comprendrons les inerties internes ou externes qui enclenchent les points d'inflexion ainsi que les stratégies et outils qui favorisent leurs passages avec succès.

Cette approche intéressera particulièrement **les propriétaires et dirigeants de PME's** qui pourront évaluer leurs défis du moment et prendre des décisions. Ils pourront par exemple anticiper le renouvellement de leur système informatique ou recruter le deuxième niveau de manager pour maintenir la croissance. Ils pourront également procéder à des changements

organisationnels en délégrant leur rôle opérationnel et managérial tout au long de l'évolution de leur entreprise.

Notre but est d'apporter l'heureuse combinaison de l'expérience – grâce à notre accompagnement des transformations d'entreprises – et de la recherche – grâce à notre pôle « *Entrepreneurial R&D* ». Cet article consolide les concepts de la littérature spécialisée, de parcours académique et de formation continue de nos consultants.

Voici donc un socle de réflexion qui mènera à d'autres articles sur le leadership, la gouvernance d'entreprise, le management, la structure d'endettement et bien d'autres sujets clefs à la réussite d'une entreprise.



**Quels sont les enjeux actuels de votre entreprise ?  
Parlons-en dès maintenant lors d'une session gratuite  
de 20 minutes de consulting**

---

# I. LA RAISON D'ÊTRE DU MODÈLE

---

## I. La raison d'être du modèle

Plusieurs limites aux modèles usuels persistent. Nous ne pouvons toujours pas intégrer les aspects disruptifs extérieurs ce qui est très pénalisant spécialement avec l'énorme influence des disruptions technologiques et de « business model » sur la vie d'une entreprise.

Les modèles fournis par la littérature ont vite présenté certaines limites lorsque nous devons les appliquer dans la réalité de l'entreprise.

Le modèle communément présenté lorsqu'il s'agit de croissance de PME est **le modèle de croissance de Greiner** (Figure 1).

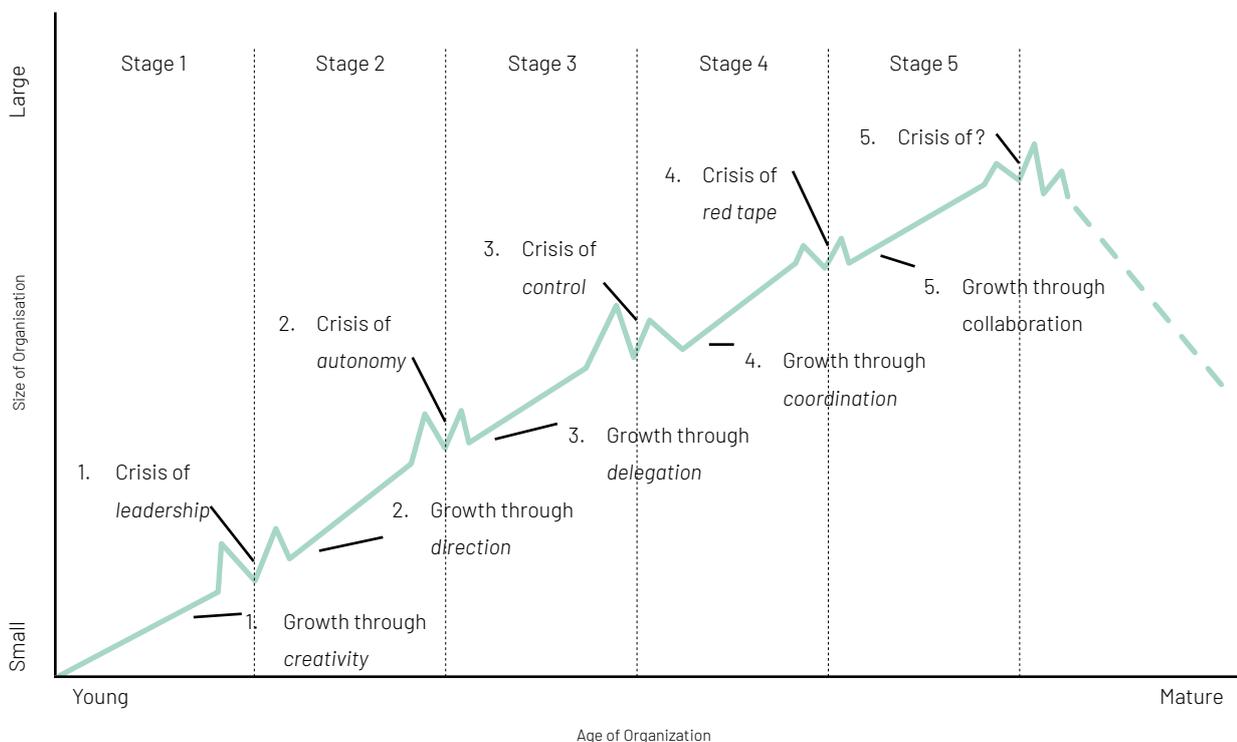


Figure 1: Le modèle de croissance (Greiner 1972)

Bien que très utile sur plusieurs aspects, son application – sûrement satisfaisante à l'époque de sa découverte dans les années 70 – trouve aujourd'hui quelques limites pour des cas concrets. En particulier, le modèle induit que la seule issue pour passer d'une étape à l'autre est de **réussir ou faire faillite en essayant**, et ne laisse pas la place à des évolutions alternatives. Ensuite, le **modèle n'est pas suffisamment détaillé pour les très jeunes entreprises** « *early stage* » et ne décrit pas les phases intermédiaires entre la création et les différents stades de croissance que nous avons pu identifier dans la pratique. De plus, **la catégorisation est faite principalement par la taille** et ne prend pas en compte des points qui sont devenus toujours plus importants ces dernières années comme la robotisation, le multisite, la complexité du multi produit ou multi service et la digitalisation. Finalement, l'évolution que propose le modèle ne correspond plus à l'effervescence de notre monde *business* d'aujourd'hui. En effet, une fin inexorable qui semble être la chute, le fait de ne pouvoir intégrer **la vitesse grandissante du changement** ainsi que les aspects disruptifs nous ont obligé à chercher d'autres modèles.

Même si **le modèle de Greiner amélioré** (Figure 2) prend en compte une nouvelle phase à la fin de la phase 5, cela ne fait que repousser d'une phase le problème de savoir ce qui se passe ensuite et nous gardons les mêmes limites que précédemment.

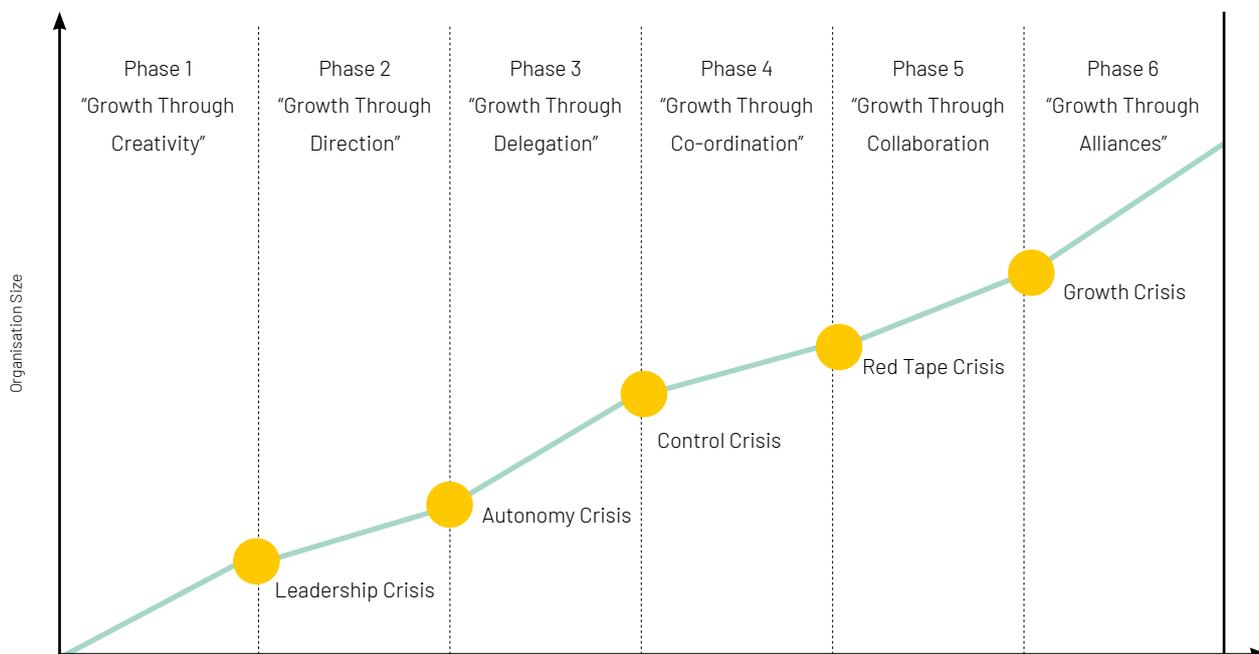


Figure 2 : Le modèle de croissance de Greiner amélioré

Une dizaine d'années plus tard, beaucoup des inefficacités des modèles présentés précédemment ont été résolues avec le modèle de **Churchill et Lewis** (Figure 3).

## Growth Stages

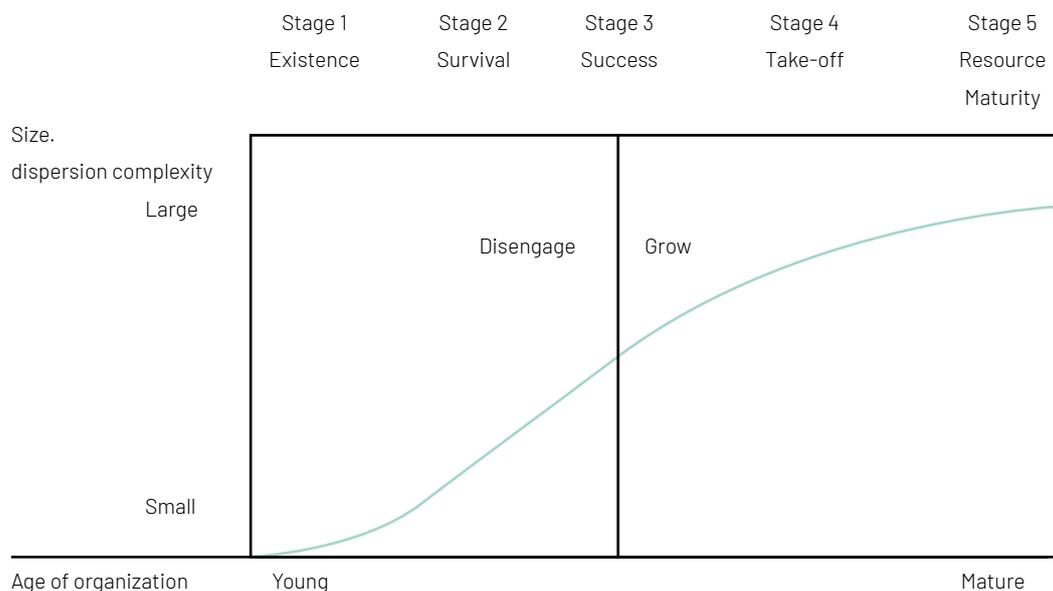


Figure 3: Le modèle de Churchill et Lewis – The Five Stages of Small Business Growth (1983) – HBR

Ce nouveau modèle permet d'accompagner efficacement les entreprises en prenant en compte les alternatives d'évolution pour les étapes suivantes, fournit des indications pratiques pour le démarrage de l'activité et prend en compte non seulement la taille mais aussi la complexité et le multisite.

Cependant, d'autres limites persistent. Nous ne pouvons toujours pas intégrer les aspects disruptifs extérieurs ce qui est très pénalisant spécialement avec l'énorme influence des disruptions technologiques et de *business model* sur la vie d'une entreprise. D'autres éléments extérieurs comme la consolidation accélérée de marché à travers les fusions et acquisitions *M&A*, ne sont pas modélisables dans ce *framework*. L'aboutissement qui finit soit par une continuité linéaire dans la phase 5 *Resource Maturity* ou un déclin dû à la complaisance dans la phase décrite comme *Ossification* par Churchill et Lewis n'apporte pas les phénomènes de transformation que nous voyons s'opérer dans les entreprises que nous accompagnons.

D'autre part, même s'il y a déjà eu une amélioration sur le fait de ne pas catégoriser seulement par la taille mais par la taille et la complexité, cela reste insuffisant dans un monde où les progrès tendent à tout simplifier et à réduire les effectifs tout en assurant – voire améliorant – les produits et services.

Le modèle sur lequel nous avons décidé de nous baser est celui du **cycle de vie de l'innovation de Lynda Applegate** décrit en 2015 dans le **Core Reading proposé par Harvard Business School**<sup>1</sup>. Son utilisation permet d'accompagner efficacement les entreprises dans la pratique, particulièrement grâce aux améliorations suivantes:

- Ce nouveau modèle permet de se libérer de la catégorisation par taille ou par complexité devenue obsoète, en utilisant la **valeur de l'entreprise**. Cela permet donc de catégoriser correctement dans le modèle également les PME qui ont voulu minimiser leur effectif et simplifier leur process et infrastructure. Nous avons donc un *framework* valable aussi bien pour les entreprises « *digitales* » que « *brick and mortar* ».
- Les points de transitions décrits comme des moments de révolutions entre deux périodes d'évolutions dans le modèle de croissance de Greiner ou encore comme des carrefours d'alternatives dans le modèle de Churchill et Lewis sont maintenant représentés comme **des points d'inflexions**. Cela a l'avantage de garder la notion de changement et d'alternatives et apporte un aspect naturel d'adaptation moins traumatisant que la révolution pour nos propriétaires et dirigeants d'entreprise.
- Le fait de réfléchir en termes de points d'inflexions amène logiquement à considérer le cycle de vie d'une entreprise comme une **courbe en S répétée** grâce à un **point d'inflexion de transformation**. Ceci résout la question de ce qui se passe après la phase de maturité en apportant l'idée d'une nécessité récurrente d'adaptation. Au lieu de laisser une incertitude sur le futur de la phase de maturité avec une question naturelle qui restait sans réponse « et après ? », nous affrontons la réalité en admettant qu'après chaque phase de maturité, il faut alors se réinventer, se diversifier, se transformer. Cela permet donc d'aborder les différents points internes à l'entreprise mentionnés dans les modèles précédents comme l'*Ossification* et sa complaisance mais également des éléments externes comme les différentes disruptions, les fusions et acquisitions qui sont abordés comme **des cas de transformation de l'entreprise**. Nous pourrions même inclure une étape qui manquait dans tous les modèles précédents : le phénomène de *Turnaround* qui lui aussi correspondra à une étape de transformation.

Par ailleurs, nous pousserons le modèle plus loin en apportant quelques éléments supplémentaires sur la base des situations rencontrées avec nos clients et entreprises de notre portefeuille:

- La définition de valeur de l'entreprise dans le modèle du cycle de l'innovation se base sur les flux de trésorerie effectifs. Nous entendrons de notre côté par valeur **la reconnaissance d'un apport de l'entreprise à son écosystème**. Il s'agit donc d'une valeur fictive qui d'ailleurs ne se concrétise que lors d'une transaction. Dans le marché des entreprises listées en bourse, le nombre de transaction étant élevé et survenant de manière fréquente, la valeur du stock représente normalement la

\*\*\*\*\*

<sup>1</sup> Applegate, L.M., *Becoming an Entrepreneurial Leader*, Core Readings: Entrepreneurship (Lynda M.Applegate, Series Editor), Harvard Business Publishing #8051, 2015

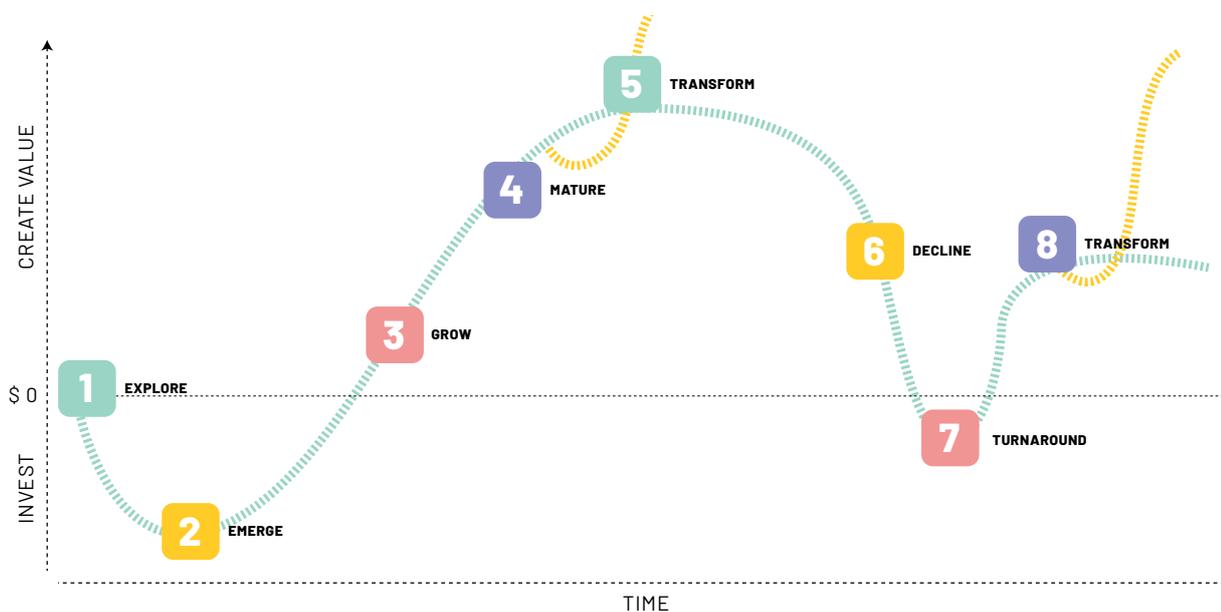


Figure 4: Le modèle S-Curve

valeur de l'entreprise. Pour des entreprises privées, les transactions ne surviennent que lors d'événements majeurs comme une vente, une levée de fonds, une prise de participations voire un IPO (*Initial Public Offering*). Il existe néanmoins des indicateurs comme, entre autres, des multiples du résultat de l'entreprise ou une valorisation des projections de part de marché qui seront utilisées en fonction de la taille, le type et le secteur de l'entreprise. Il est à noter également que la valeur initiale a été mise arbitrairement à 0 dans le graphe de la Figure 4.

- Nous détaillerons également à continuation chaque point d'inflexion avec les aspects entrepreneuriaux concrets que nous rencontrons structurés en *défi* de chaque point d'inflexion, en *signes précurseurs* et *clefs de réussite*.

Nous appellerons simplement ce nouveau *framework* le modèle **S-Curve** (Figure 4) où nous nous reconnaissons en vert la forme **Bell Shaped curve** (courbe en cloche) typique pour un cycle de vie et sa variation en jaune, la **S-curve** (courbe en S) typique à une transformation.

Maintenant que le modèle est posé, nous allons prendre le temps de décrire chacun des points d'inflexions que peut vivre une entreprise dans son cycle de vie

---

## **II. LES POINTS D'INFLEXION**

---

## II. Les points d'inflexion

Toujours dans le but d'être le plus pragmatique possible pour les propriétaires et dirigeants d'entreprise, nous allons donc construire notre définition des points d'inflexion, en plus d'une description simple, en ajoutant **les signes précurseurs** qui permettent de savoir que nous nous approchons du point d'inflexion, **les défis à relever** ainsi que **les clefs de réussite** pour passer avec succès le point d'inflexion.

- 1 Explore** Le plus chaotique : le point où commence la découverte du marché pour trouver le modèle gagnant
- 2 Emerge** La première victoire entrepreneuriale : le point où le modèle trouvé doit être maintenant exploité
- 3 Growth** Le premier succès : le point où le modèle exploité doit être maintenant répliqué
- 4 Mature** L'incertitude : le point où le modèle n'offre plus en l'état d'horizons de croissance
- 5 Transform** Le plus médiatisé : le point où le modèle est transformé pour ouvrir de nouvelles perspectives de croissance
- 6 Decline** Le mal-aimé : le point où le modèle ne suffit plus à maintenir l'activité
- 7 Turnaround** Le plus intense : le point où le modèle est revisité pour retrouver la dynamique de croissance



**Quels sont les enjeux actuels de votre entreprise ?  
Parlons-en dès maintenant lors d'une session gratuite  
de 20 minutes de consulting**

# 1. Explore

.....  
.....  
**Une phase d'exploration commence alors, pendant laquelle la société va définir son produit ou service et tester la réaction du marché, ce qui veut dire vérifier que des clients soient disposés à payer pour la proposition de valeur.**  
.....  
.....

*Description* – Le premier point d'inflexion est sûrement le point le plus difficile à décrire. En effet, **chaque histoire est différente** avec des débuts fameux dans les garages pour Apple, Technogym, Google, Disney, Amazon – pour n'en citer que quelques-uns –, des idées développées en parallèle de la vie courante ou encore la recherche des premiers investissements en *pitchant* le concept gagnant. Ce que nous pouvons retenir de ce point d'inflexion **Explore** est qu'un investissement en termes de temps, d'argent ou de ressources a été enclenché. Si nous n'arrivons pas à atteindre le point d'inflexion suivant **Emerge** alors il faudra recommencer l'aventure.

*Signes précurseurs* – Etant donné les configurations multiples, il peut y avoir des signes de plusieurs types. Le dénominateur commun est que **l'intérêt suscité est suffisamment fort** pour passer à l'action. Que ce soit la détermination des fondateurs, l'investissement des « Friends & Family » ou encore des investissements institutionnels, une ou plusieurs personnes parient sur le projet et passent à l'action.

*Les défis* – Il s'agit de **minimiser la période de consommation des ressources initiales** utile à la prise de valeur de la compagnie. Dans le cas de PME qui ont une valeur proportionnelle à leur résultat, il faut rapidement que les recettes dépassent les dépenses. Pour les *start-ups* qui ont une valeur basée sur des parts de marché, il faut donc vite prouver une traction client. Nous pouvons résumer les principaux défis simplement en assurant (i) l'obtention de suffisamment de clients (ii) tout en délivrant le produit ou service attendu (iii) et ceci d'une manière viable pour l'entreprise.

*Les clefs de réussite* - Pour relever le défi de l'obtention de clients, il est important **d'écouter le marché** et **d'adapter sa stratégie «go-to-market»**. Une phase d'exploration commence alors pendant laquelle la société va définir son produit ou service et tester la réaction du marché, ce qui veut dire vérifier que des clients soient disposés à payer pour la proposition de valeur. Le terme généralement utilisé dans le monde des *start-ups* est la définition du *Minimum Viable Product (MVP)* et chaque itération du produit ou proposition de valeur sera un **pivot du MVP**.

Il faudra également travailler en osmose avec les opérations pour relever le défi de la satisfaction client. Cela veut dire savoir implémenter les pivots précédemment cités de manière satisfaisante pour les clients.

Evidemment un **business plan très clair** est indispensable pour monitorer cette phase et s'assurer que tout cela se fasse de manière viable pour l'entreprise. Il faudra **assurer le cash nécessaire** que ce soit par génération interne ou par financements successifs requérant la démonstration d'une prise de valeur.

Cette phase initiale s'est très largement professionnalisée avec l'essor des *start-ups* en proposant **des solutions de laboratoires et d'accélérateurs**. Cela reste néanmoins la partie qui connaît le taux de succès le plus faible. Il y existe des moyens de réduire le risque entrepreneurial. Le taux de succès par exemple augmente considérablement lorsqu'une entreprise utilise un concept qui a déjà montré son adéquation au marché et se concentre sur son exécution.

## 2. Emerge

.....  
.....  
**Séquencer la recherche du « sweet spot » en se concentrant d'abord sur le « Product/Service Market Fit » a démontré fonctionner la plupart du temps. Savoir peaufiner son MVP jusqu'à trouver le « sweet spot externe » permet de définir l'offre qui résout naturellement les besoins d'un client et qui va par conséquent rencontrer une forte demande.**  
.....  
.....

*Description* – Le deuxième point d'inflexion est une **première petite victoire entrepreneuriale**. L'étincelle a pris et un horizon de croissance se présente devant nous. Le MVP est trouvé et génère suffisamment de valeur pour que la partie d'exploration se termine et laisse place à la croissance de valeur. Pour les entreprises dont la valeur est calculée proportionnellement au résultat (les indicateurs seront principalement le chiffre d'affaire et l'EBIT), les recettes générées permettent maintenant de rembourser l'investissement de départ. Pour les entreprises qui se valorisent en fonction de la pénétration du marché (les indicateurs seront le nombre d'utilisateurs, le chiffre d'affaire récurrent, le coût d'acquisition d'un client et le churn), la traction client devient suffisamment importante pour que l'entreprise prenne de la valeur pour les futurs potentiels investisseurs. Comme présenté dans la Figure 5 le point d'inflexion **Emerge** peut déboucher sur le point d'inflexion suivant **Growth** ou connaître un forme *Bell Shaped Curve* (courbe en cloche) en réussissant juste suffisamment pour survivre.

*Signes précurseurs* – Les défis de la phase précédente commencent à pouvoir être relevés avec succès. Dès qu'il est plus facile d'obtenir des clients (**meilleur taux de conversion** et **leadtime minimisé**), et que l'entreprise est équipée pour livrer le service ou le produit selon les attentes de ces clients, nous arrivons au point d'inflexion **Emerge**.

Les défis – Le premier défi est d'effectivement continuer la dynamique de croissance jusqu'à ce que la valeur de l'entreprise dépasse la valeur au début de l'aventure. Dans le schéma Figure 1, nous avons arbitrairement mis cette valeur à 0 mais cette valeur initiale peut s'élever à plusieurs millions dans le cas d'un investissement de Venture Capital pour une *start-up*. Il faut donc que l'entreprise atteigne une **valeur supérieure à la valeur initiale**.

Le deuxième défi est que la croissance soit suffisamment importante pour non seulement survivre mais arriver au point d'inflexion suivant et amplifier la valeur apportée.

Relever le premier défi sans relever le deuxième apportera un cycle de vie représenté dans la Figure 5. L'entreprise restera donc à un niveau qui lui permettra de survivre. Dans le cas des *start-ups* dont la valeur est basée sur la pénétration marché, l'issue la plus commune est une acquisition par un acteur industriel qui sera intéressé par les parts de marché déjà acquises même s'il n'y a pas de projection de croissance. Dans le cas des autres PME, l'entreprise aura alors démontré un modèle viable, pourra faire un profit et terminera ou sera repris quand les propriétaires se retireront. Beaucoup de salons de coiffure, restaurants, boucheries, boulangeries, etc rentrent dans ce cas de figure.

Relever les deux défis permet d'aller au point d'inflexion suivant **Growth** et d'exploiter le **sweet spot**, qui est un terme de plus en plus utilisé dans le monde entrepreneurial et qui vient du sport représentant l'endroit – par exemple d'une raquette de tennis – qui résulte à une puissance maximum de frappe pour un minimum d'effort. Nous décomposerons le **sweet spot** (aussi appelé **Value Proposition Market Fit**) en **sweet spot externe** (le maximum de résultat appelé aussi *Product/Service Market Fit*) et en **sweet spot interne** (le minimum d'effort).

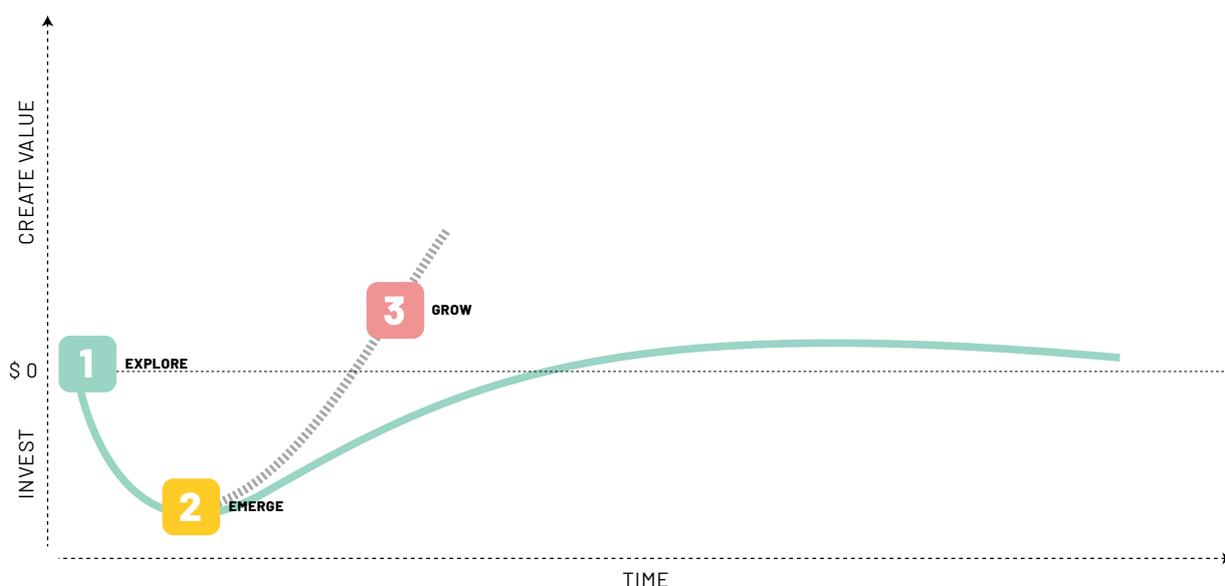


Figure 5. Point d'inflexion **Emerge** qui débouche sur une phase de survie sans passer le point d'inflexion suivant **Growth**.

Les clefs de réussite – **Séquencer la recherche du sweet spot** en se concentrant d'abord sur le **Product/Service Market Fit** a démontré fonctionner la plupart du temps. Savoir **peaufiner son MVP** jusqu'à trouver le *sweet spot* externe permet de définir l'offre qui résout naturellement les besoins d'un client et qui va par conséquent rencontrer une forte demande. Cela requiert d'une part de savoir choisir ses combats. Il faut savoir mettre **en priorité cette recherche du sweet spot externe sur les demandes annexes du client**. Cela ne veut évidemment pas dire de ne pas en tenir compte car la satisfaction client est primordiale. Il faut en revanche garder en tête ce qui fait partie de l'offre à faire grandir, comprendre si les demandes émises par le client viennent d'une faiblesse de l'offre ou d'une demande spéciale qui n'aura pas de récurrence. Si nous sommes dans le premier cas, alors nous avons une formidable opportunité de faire évoluer notre MVP pour atteindre un vrai *Product/Market fit*. Si nous sommes dans le deuxième cas, il faut s'assurer de ne pas consommer des ressources qui seront clefs pour la croissance de l'offre core-business et négocier avec le client des ressources spéciales pour répondre à son besoin et assurer une satisfaction générale.

En plus de savoir choisir ses combats, **l'agilité à pivoter** est importante. Les adaptations constantes de l'offre ne pourront se faire que s'il y a une vraie disposition pour l'entreprise à décider en temps réel et implémenter la décision de manière agile tout en sachant que nous serons sûrement amenés à changer de cap dans les semaines qui suivent. En résumé, réussir le point d'inflexion **Emerge** pour arriver à **Growth** est un doux équilibre entre garder la vision générale et pivoter de manière agile.

Ce deuxième point d'inflexion va permettre à l'entreprise soit de survivre soit d'avoir de sérieuses options pour croître ayant trouvé un *Product/Market Fit* sur lequel travailler pour par exemple atteindre un rythme de croissance encore supérieur lors du point d'inflexion suivant.



**Trouver l'équilibre entre garder la vision générale et pivoter de manière agile ? Regardons ensemble comment faire !**

### 3. Growth

.....  
.....  
**Au contraire, certaines entreprises vont vouloir relever un second défi. Les propriétaires et dirigeants vont réinvestir le cash généré dans le modèle qu'ils considèrent comme leur modèle gagnant et parier sur une croissance exponentielle.**  
.....  
.....

*Description* - Le troisième point d'inflexion est extrêmement critique. C'est lorsque l'aventure passe d'être principalement un produit/service à devenir une entreprise. Si le deuxième point d'inflexion **Emerge** peut être considéré comme une première petite victoire entrepreneuriale, le troisième point d'inflexion **Growth** peut se voir comme une première phase de succès pour l'entreprise. Ce point d'inflexion peut déboucher sur une accélération de la croissance ce qui va donner la belle courbe entre le point d'inflexion **Growth** et le point d'inflexion **Mature** sur la Figure 1 ou encore déboucher sur une croissance plus modérée en continuant en « vitesse de croisière » typiquement dans le cas de ce que nous appelons les *lifestyle businesses* (business qui sont gérés dans le but principal de maintenir et de se contenter d'un certain niveau de résultat) comme montré en Figure 6.

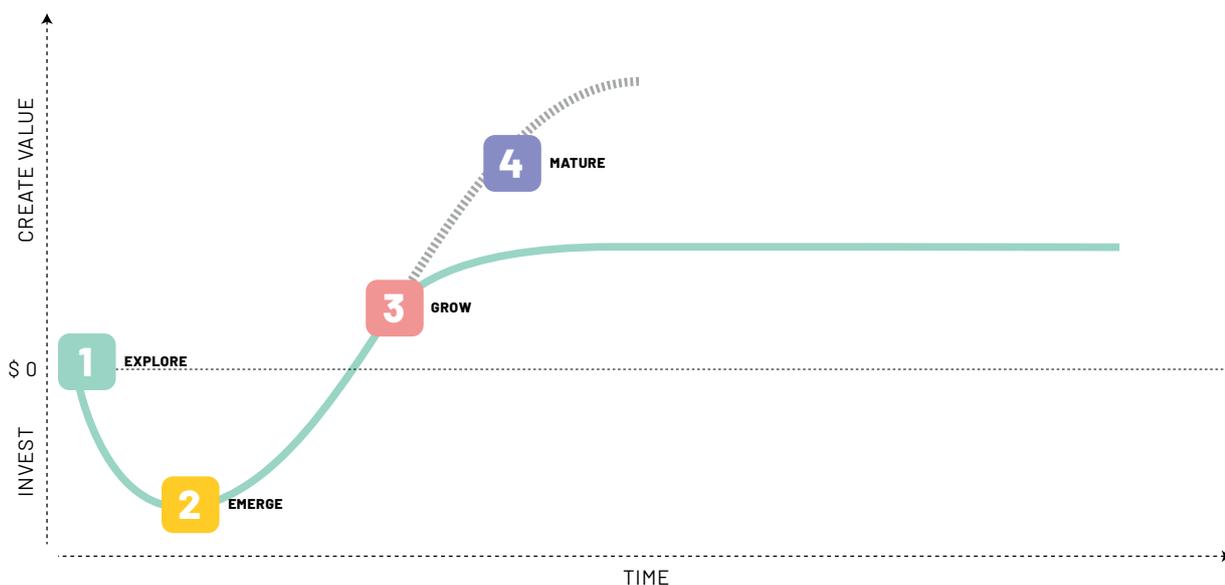


Figure 6. Point d'inflexion **Growth** qui débouche sur une phase croissance plus modérée typiquement dans le cas d'un *lifestyle business*

*Signes précurseurs* – Evidemment, le premier signe est lorsque le **Product/Service Market Fit a été trouvé**. Le phénomène de *referral* survient où les clients satisfaits recommandent à d'autres le produit/service de l'entreprise. Un indicateur également intéressant est la réduction voire suppression de la phase de négociation. Le produit/service correspondant au besoin, la réputation commençant à se faire, le prix n'est plus un critère de décision aussi important.

Un dernier indicateur que nous pouvons commenter est qu'une **concurrence plus accrue** apparaît. Le marché a été détecté et cela attire donc des nouveaux arrivants qui vont créer des *start-ups* concurrentes ou des acteurs existants qui vont eux aussi attaquer ce marché en proposant une offre similaire.

*Les défis* – Le premier défi est de **trouver maintenant le sweet spot interne**. Autrement dit, de mettre en place **l'excellence opérationnelle** qui va permettre de délivrer le produit/service de la manière la plus efficace possible. La recherche de ce *sweet spot* interne peut amener à faire quelques changements dans l'offre trouvée précédemment (*sweet spot* externe) pour finalement arriver à trouver cet **équilibre parfait entre la meilleure offre qui répond aux besoins du marché et qui est assurée grâce à un maximum d'efficacité** qui est le *sweet spot* global. Relever uniquement ce premier défi permettra à l'entreprise d'atteindre le niveau de ***lifestyle business***. Les propriétaires peuvent décider de se contenter du niveau de revenu apporté, et utiliser les dividendes pour lancer d'autres activités entrepreneuriales ou financer un style de vie. Le cash généré n'est pas utilisé pour réinvestir dans le modèle de la société et parier sur une croissance exponentielle. Les exemples les plus connus sont les études d'avocats locales, les sociétés informatiques, les agences de communication

ou les entreprises de construction qui ont décidé de ne pas se lancer dans l'expansion de leur business model.

Au contraire, certaines entreprises vont vouloir relever un second défi. Les propriétaires et dirigeants vont **réinvestir le cash généré** dans le modèle qu'ils considèrent comme leur modèle gagnant et parier sur une croissance exponentielle. Il est à noter que les *start-ups* dont la valeur est basée sur les parts de marché atteignables, peuvent elles aussi relever les deux défis par elles-mêmes en générant le cash ou en trouvant du financement. Elles peuvent aussi ne relever que le premier défi seules et opter pour se faire acquérir ou créer un partenariat afin de réussir le deuxième défi.

*Les clefs de réussite* – Afin d'optimiser l'efficacité de l'entreprise, il va falloir **optimiser la productivité** des ressources employées communément suivi par l'indicateur ROCE – *Return on Capital Employed*. Sans entrer dans les détails techniques, cela veut principalement dire que les propriétaires et directeurs vont devoir améliorer le cash généré par l'entreprise en regardant de près le temps nécessaire à recevoir l'argent de ses clients (DSO – *Day Sales Outstanding*), le temps pour verser l'argent à ses fournisseurs (DPO – *Day Payables Outstanding*) et par ailleurs minimiser les coûts pour un maximum de résultat.

Cela peut amener à changer l'offre, il faut donc monitorer la satisfaction client qui est primordiale et s'assurer qu'elle ne se dégrade pas (en mettant en place et suivant par exemple le NPS – *Net Promoted Score*). Il faudra donc trouver le point d'équilibre de l'optimisation qui assure la satisfaction client : **le sweet spot**.

Pour relever également le deuxième défi, il faudra en plus de ce qui est décrit précédemment savoir **identifier le modèle répliquable et reproductible** de l'entreprise. Il est crucial de bien identifier ce core-business model que l'on veut répliquer pour focaliser les efforts de croissance uniquement sur la formule magique qui amènera cette croissance exponentielle. C'est la phase connue sous le nom de **Scale-up**.

Cela demandera également un **set-up particulier capable d'assumer des croissances fortes**. Nous passerons en revue dans l'article [Les X-Dimensions du paysage entrepreneurial](#) tous les aspects critiques pour une entreprise. En guise d'aperçu, les principaux axes de réussite pour assurer cette croissance seront la construction d'une équipe talentueuse, l'encouragement d'une **culture adaptée** à la croissance, **une organisation adaptée** permettant autonomie des employés et contrôle des résultats et possible déviance, une utilisation optimale des technologies, digitalisation et automation et un clair sens des priorités à tous les niveaux de l'entreprise.

Le **style de leadership** sera également important. Une entreprise lifestyle business n'aura pas besoin du même leadership que l'entreprise qui décide de parier sur la croissance exponentielle. Plusieurs exemples célèbres ont impressionné lors de ces 10 dernières années par cette phase de croissance exponentielle *scale-up*. Cela reste un point d'inflexion qui est difficile d'atteindre d'une part et également très challengeant à transformer en croissance exponentielle tout en assurant la pérennité de l'entreprise.



**Comment identifier le modèle répliquable et reproductible pour une croissance exponentielle ?  
Nous vous accompagnons sur ce sujet passionnant !**

## 4. Mature

.....  
.....  
**Les principaux défis de ce point d'inflexion sont l'anticipation et le courage pour éviter le déclin.**  
.....  
.....

*Description* – Ce point d'inflexion est considéré comme le point de l'incertitude. En effet, les dirigeants constatent et subissent un changement dans le rythme de croissance. Ce qui se passe réellement dans l'entreprise ne peut pas se comprendre à simple vue. Le plateau peut être dû à des **causes internes** (inefficience interne, goulets d'étranglement internes qui ne permettent pas de continuer à croître) ou des **causes externes** (marché saturé ou marché en cours de disruption).

Nous parlons de marché saturé lorsque les parts de marché atteignables en l'état sont atteintes. Le rythme frénétique de la croissance se calme alors et l'entreprise arrive au point d'inflexion **Mature** et entre dans une **phase de maintien**. Les bénéfices se solidifient et la quantité de cash s'incrémente. Cette phase a une durée très variable. Certaines PME ont pu maintenir cette phase pendant plusieurs dizaines d'années sans connaître ni de transformation ni de déclin. Mais, dans un monde où la vitesse du changement ne fait qu'augmenter, les échelles de temps ont une nette tendance à se réduire et cette phase débouche aujourd'hui plus rapidement sur le point d'inflexion **Decline** à moins que l'entreprise ne sache se réinventer et arrive à **Transform**.

Dans le cas de causes internes, il y a une sorte de plafond verre qui ne sera pas transpercé tant que les blocages internes ne seront pas résolus (**Transform**) à moins que l'entreprise s'épuise (**Decline**).

*Signes précurseurs* – Les signes précurseurs sont ici assez simples. **Une baisse de la croissance**, que ce soit en termes de parts de marché ou de chiffres d'affaires

- voire une stagnation - représentera un signe. La typologie de la stagnation des commandes permet de différencier **un plateau** dû à une cause interne ou externe. En effet, si la stagnation ne vient pas d'un ralentissement de la part du client mais que l'entreprise priorise et ne traite pas tous les besoins, nous serons à **un plateau dû à une limite interne** (qui peut être d'ailleurs volontaire ou non). Par contre si la stagnation vient d'une baisse de commande des clients, nous arrivons faisons alors face soit à **une saturation du marché** (les clients diversifient le risque et limitent le volume par fournisseur ; par ailleurs s'il n'y a plus de prospects qui n'aient déjà été transformés en client) ou à une **obsolescence de l'offre** car le *Product/Market Fit* trouvé précédemment n'est plus d'actualité (par exemple dû à une disruption technologique offrant un bien meilleur produit/service).

*Les défis* - Les principaux défis de ce point d'inflexion sont l'anticipation et le courage pour éviter le déclin ! **Le courage** de décider activement ce que fait l'entreprise et ne pas subir. **L'anticipation** de prendre en compte les signes précurseurs de déclin décrits plus loin dans la section 6 (6. Déclin).

Il s'agit typiquement de ne pas tomber dans **le piège de la tranquillité apparente** dans le cas d'un plateau dû à une limite externe, ce qui amène l'entreprise à entrer en **sous régime**. Les indicateurs actuels seront au vert puisque l'entreprise tourne et bénéficie d'une certaine inertie.

Et dans le cas de **surrégime**, qui lui, découle d'un plateau dû à une limite interne non maîtrisée, il faudra ne pas mettre **les employés en burn-out** et débloquer **les goulets d'étranglement**.

Les effets du manque de décision ou de mauvaises décisions ne se feront pas ressentir directement. Les corrections n'en seront que plus difficiles puisqu'elles commenceront d'une part tard, lorsque l'entreprise prendra conscience du besoin de corriger à partir de données à ce moment-là. Ensuite, les effets des corrections prendront, à leur tour, un certain temps à opérer.

*Les clefs de réussite* - Si nous devons résumer en une phrase : **éviter la complaisance !** Le succès et les résultats momentanés positifs sont des tentations naturelles pour se reposer sur ses lauriers. Il faut cependant rester vigilant.

A ce stade, il est primordial d'être extrêmement au courant de ce qui se passe à l'extérieur. Cette **hyperawareness** permettra d'analyser la situation en axant principalement sur **une veille concurrentielle et une veille disruptive**. Initier proactivement **une politique de diversification et une politique d'innovation** permet de s'armer pour une adaptation inexorable.

Il est également tout aussi important de savoir ce qui se passe en interne. La vue extérieure précédemment citée permettra aussi de s'assurer que les dernières nouveautés sont exploitées à leur maximum pour l'entreprise et que les limitations internes ne soient que des choix stratégiques et non des goulets d'étranglement subis.

Ce point d'inflexion **Mature** et son plateau sont à la fois une période gratifiante mais peut être également anxiogène pour un propriétaire ou dirigeant. Les résultats sont au beau fixe et il y a une impression de contrôle. La question est « pour combien de temps » ? La différence entre le point d'inflexion suivant **Transform** ou **Decline** dépend beaucoup de l'attitude face à cette question. Une recherche de réponse active et des mesures proactives amèneront plus facilement à **Transform** alors qu'une attitude passive et des prises de décisions ankylosées amèneront plus probablement vers **Decline**.



**Anticiper et ne pas subir ? Vous êtes à un click d'agir !**

## 5. Transform

.....  
.....  
**Nous pouvons reconnaître de fortes similitudes, même si le contexte est très différent, entre le point d'inflexion Transform et les points Explore-Emerge-Growth. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la transformation disruptive est plus souvent réussie par des nouveaux acteurs que par les acteurs établis.**  
.....  
.....

*Description* - C'est sûrement le point d'inflexion le plus mentionné dans la presse entrepreneuriale ces dernières années. Dans le cas d'un **plateau dû à des causes externes**, nous avons eu beaucoup d'exemples d'entreprises qui *disruptaient* un marché en créant une société mais très peu d'entreprises qui ont su se transformer pour initier ou même suivre les vagues disruptives. Dans le cas d'un **plateau interne**, nous avons plus d'exemples d'entreprises qui ont su se transformer pour débloquer tout leur potentiel, ce qui est néanmoins aussi un vrai challenge transformationnel.

*Signes précurseurs* - Dans le cas d'une transformation initiée grâce à des prémisses de déclin, les signes précurseurs seront alors les mêmes que ceux décrits dans la section 6 (6. Decline).

Dans le cas d'une transformation proactive, les signes précurseurs sont :

- soit la prise de conscience d'une limitation interne qui ne correspond pas à un choix stratégique
- soit la prise de conscience d'un changement externe qui demande une transformation.

Les signes externes sont principalement des signes de disruptions (de modèles d'affaires ou technologiques) ou des signes de consolidation du marché. Les signes internes quant à eux sont les signes de goulet d'étranglement et d'épuisement décrits précédemment.

*Les défis* – Ce qui est particulièrement intéressant dans le point d’inflexion **Transform**, c’est qu’il englobe finalement trois points d’inflexion en un: un point d’inflexion d’exploration des transformations puis un point d’émersion quand la transformation prend forme et finalement de croissance quand la transformation s’opère. Pour réussir une transformation, il faut donc relever les différents défis de ces trois points intermédiaires dont vous aurez sans doute compris qu’il s’agit d’une variante des défis des points d’inflexion **Explore, Emerge** et **Growth** mentionnés plus tôt.

Un défi supplémentaire, et non des moindres, est de **conserver l’identité** et l’ADN de l’entreprise lors de la transformation.

*Les clefs de réussite* – L’ingrédient principal à ce stade est que l’entreprise s’organise pour **laisser place à la créativité et à l’intelligence collective**. De cette manière, il y aura un espace pour trouver la transformation pertinente de manière agile et en reprenant la dynamique de pivot décrite dans **Explore** tout en maîtrisant les ressources consommées. Ensuite, une fois cette transformation identifiée, il faudra alors bien définir le périmètre de cette transformation, prioriser les ressources et co-construire son exécution avec les principaux intervenants. Et finalement, à l’instar du *set-up* particulier pour réussir le point **Growth**, il faut un **set-up approprié pour la transformation, au niveau humain, organisationnel et de leadership**.

Pour conserver l’ADN, il peut être intéressant de refaire un travail sur les questions de bases de la raison d’être de l’entreprise et rappeler ou redéfinir les *statements* (purpose, vision, mission, valeurs, etc).

Nous pouvons reconnaître de fortes similitudes, même si le contexte est très différent, entre le point d’inflexion **Transform** et les points **Explore-Emerge-Growth**. C’est d’ailleurs une des raisons pour lesquelles la transformation disruptive est plus souvent réussie par des nouveaux acteurs que par les acteurs établis.

Il est en effet compréhensible que l’évolution de l’entreprise jusqu’au point **Mature** ait amené le management et les propriétaires à devoir s’occuper d’autres aspects de gestions que ceux des premiers jours. De plus, il est plus naturel de prendre des risques quand il n’y a rien à perdre que lorsque toute une entreprise pour être mise en péril.

Nous verrons plus en détail dans [Les X-Dimensions du paysage entrepreneurial](#) qu'une des dimensions à prendre en compte à ce stade afin de ne pas étouffer l'esprit entrepreneurial créatif par les process et l'organisation solide d'une entreprise maintenant établie sera organisationnelle.

Que ce soit par une organisation en *spin-offs* à l'image d'Alcoa et Arconic, ou de reconstruction comme Google l'a fait avec Alphabet, ou encore avec des laboratoires d'innovation indépendants, nous verrons comment **le design entrepreneurial des fonctions** peut permettre l'autonomie pour apporter l'innovation, fraîcheur et **second souffle pour l'entreprise mère**.



**Mettre votre entreprise en configuration optimale pour la suite ? Parlons-en !**

## 6. Decline

.....  
.....  
**Le deuxième signe précurseur est une rigidité récurrente par rapport au fait de considérer de nouvelles idées.**  
.....  
.....

*Description* – Il s’agit évidemment du point d’inflexion le moins populaire. L’entreprise, après avoir connu le succès et avoir pu en profiter pendant une période plus ou moins longue, se trouve maintenant sur le déclin. L’entreprise **ne génère plus de valeur** et commence à consommer ses ressources.

*Signes précurseurs* – Il y a évidemment des signes, qui ne sont d’ailleurs plus précurseurs, lorsque l’entreprise a commencé sa phase de déclin qui sont facilement reconnaissables. Nous parlons ici des signes apparents de déclin tels que la baisse du chiffre d’affaires, la baisse du résultat, la perte de part de marché pour en citer quelques-uns.

Par contre, comme déjà avancé dans le défi d’anticipation du point d’inflexion **Mature**, il y a également d’autres signes qui eux permettent de détecter qu’une phase de déclin est susceptible d’arriver dans un avenir proche même si les autres indicateurs sont au vert.

Le premier signe à prendre en compte sera une **augmentation de la démission des employés** importants pour la société.

1. Dans le cas d’un plateau précédemment dû à une saturation du marché, même si les conditions de travail réunissent plusieurs avantages, que tout semble aller bien dans l’entreprise, les premiers à nous dire qu’il se passe quelque chose, de manière plus ou moins inconsciente d’ailleurs, sont les employés. Les employés,

et particulièrement les employés clefs ont besoin de se sentir utiles à l'entreprise et d'avoir un sens de la réalisation dans leur travail.

2. Dans le cas d'un plateau dû à une limitation interne non choisie, l'entreprise est en surrégime et demande aux employés de pallier les inefficacités de l'organisation. Cela amène à « brûler » les employés qui sont démotivés, fatigués et qui peuvent même faire un *burn-out*.

Le deuxième signe précurseur est **une rigidité récurrente** par rapport au fait de considérer de nouvelles idées. Sans même parler d'organiser des sessions de *brainstorming* pour favoriser les nouvelles idées ou des laboratoires d'innovation, lorsque l'entreprise est systématiquement hermétique à des idées d'optimisation, d'améliorations ou d'innovation et que les résultats par ailleurs sont en faible croissance ou stagner, nous sommes devant une combinaison indicatrice que l'entreprise ne se prépare pas pour éviter la phase de déclin.

*Les défis* – Le défi est évidemment de « **stopper l'hémorragie** » dans un premier temps et remonter ensuite la pente.

*Les clefs de réussite* – Savoir prendre **des mesures fortes** et donner **une vision de solution**. Il est très utile pour les équipes de recevoir un signal fort de prise en main et une explication de ce qu'il ne faut pas continuer à faire et ce vers quoi il faut se concentrer.

Il faut donc savoir agir à temps et être prêt à changer les choses qui ne fonctionnent plus, en d'autres termes commencer suffisamment tôt le **Turnaround**.



**Retrouver la magie de la création de valeur ?  
Agendez une séance et parlons-en !**

## 7. Turnaround

.....  
.....  
**Et finalement, il est important de fédérer tout le monde autour d'une vision. Même si le but semble aller de soi pour le point d'inflexion Turnaround, cela n'est pas suffisant de vouloir « remonter la pente ».**  
.....  
.....

*Description* – Ce point d'inflexion est le point d'inflexion le plus **intense**. L'entreprise est sur le déclin, perd de la valeur et consomme ses ressources et le point d'inflexion **Turnaround** consiste, avant que l'entreprise ne fasse faillite, à inverser la tendance et remettre l'entreprise dans les rails du succès.

*Signes précurseurs* – Ici, les signes précurseurs que l'entreprise va bientôt se remettre sur les rails est avant tout **la prise de conscience** de la part des propriétaires et des dirigeants **de la nécessité d'un changement**.

Le deuxième signe précurseur est qu'en plus de la prise de conscience, il y ait la **volonté de changements** et la **prise d'action** correspondante.

*Les défis* – Le défi est donc de remettre l'entreprise dans une **configuration de création de valeur** et de retrouver un *sweet spot*, probablement différent de celui qui fonctionnait avant. Il s'agit donc de dédramatiser le côté apocalyptique du déclin pour revenir à un référentiel d'adéquation de l'offre et de la façon de proposer l'offre par rapport au marché.

*Les clefs de réussite* – La première chose à savoir est de **comprendre ce qui se fait de bien et ce qu'il faut changer**. En effet, plusieurs dirigeants ont tendance à penser qu'ils « *sont devenus mauvais* ». La question ne se pose pas dans ces termes. Il faut savoir **se réconcilier avec ce qui fait l'actif et la valeur de l'entreprise**, retrouver la

fierté des points forts de l'entreprise. Il faut ensuite voir ce qui fonctionnait avant et qui **n'est plus adapté avec l'environnement aujourd'hui**.

La deuxième chose est, après avoir identifié ce qu'il faut changer, établir un **plan d'action viable** pour les corriger.

Et finalement, il est important de fédérer tout le monde autour d'une vision. Même si le but semble aller de soi pour le point d'inflexion **Turnaround**, cela n'est pas suffisant de vouloir « remonter la pente ». Pour réussir un **Turnaround**, comme pour le point d'inflexion **Transform**, cela demande de refaire **un travail sur les statements de l'entreprise** et déterminer la vision, la mission, la raison d'être ou purpose. Ces éléments sont indispensables pour garder l'ADN de l'entreprise et entraîner les équipes, leur donner la force et la motivation pour changer ce qui doit l'être.

Ce qui est important avec le point d'inflexion **Turnaround** est de le considérer comme un autre type de transformation. Evidemment les enjeux ne sont pas les mêmes puisque si cela ne réussit pas alors l'issue est la faillite. Cependant, cette réflexion ne doit pas paralyser ni même être lourdement présente dans le quotidien. Ce n'est finalement qu'une phase comme une autre, avec des défis, des outils pour relever ces défis et évidemment du travail et de l'implication des équipes pour arriver au but.



**Winston Churchill disait « Le succès n'est pas final, l'échec n'est pas fatal, c'est le courage de continuer qui compte ». Contactez-nous !**

---

# CONCLUSION

---

# Conclusion

**Le modèle S-Curve est un framework puissant** qui permet de situer où se situe l'entreprise dans son cycle de vie et donc de mettre en perspective sereinement les indicateurs pour une prise de décision pertinente.

Les descriptions, les signes précurseurs, les défis et clefs de réussite apportent **les premiers outils pour comprendre la situation de l'entreprise et la faire passer à l'étape suivante.**

Cet article se veut un document pragmatiquement utilisable par les propriétaires et dirigeants d'entreprises. Il est basé sur de la recherche et des expériences terrain. Il est naturel qu'il soit lui aussi amené à évoluer dans le temps pour rester pertinent dans le futur. Nous n'avons pas voulu entrer dans des formules complexes de modélisation ni dans l'exercice d'une revue exhaustive de tous les travaux de recherche académique. La démarche est de partager des conclusions rapides sur les limites des modèles usuels et faire une proposition d'un modèle simple et directement utilisable avec comme but premier d'aider les entreprises à aller de l'avant.

Il faudra ensuite passer en revue **les dimensions qui composent le terrain d'action des entreprises** et voir comment ces dimensions évoluent **pour chacun des points d'inflexion**, ce que nous ferons dans les prochains articles.

Nous espérons que vous apprécierez les outils décrits. Et qu'ils vous permettront de passer votre entreprise au niveau supérieur en **maximisant l'impact positif de votre entreprise sur la société.**

## La bonne équipe, les bons talents et les bons financements

Pour braver la S-Curve avec succès, votre entreprise doit pouvoir se reposer sur une **équipe performante**, capable de prendre les bonnes décisions en amont (consulting C-Suite), et d'implémenter les bons outils, les bonnes connaissances et les bonnes méthodes pour passer les points d'inflexion (**méthodes & coaching – people enhancement**). Mais il lui faudra aussi **pouvoir compter sur des fonds** lors des phases de croissance et de turn around.

**Contactez-nous pour un accompagnement personnalisé. Agendez maintenant d'une session gratuite de 20 minutes de consulting.**