

Gérer sa croissance: SURFER SUR LES VAGUES

LA CROISSANCE N'EST JAMAIS QUELQUE CHOSE QU'ON PEUT PRÉDIRE DÈS LE DÉPART, MAIS UNE FOIS QU'ELLE EST ENCLENCHÉE, ELLE DEVIENT UNE MONTURE QU'IL FAUT SAVOIR MAÎTRISER SAVAMMENT.

◆ **YVON CHOUINARD, CRHA, ACC, Chef de pratique –**
Paumé Coaching et consultant en mentorat



Au début des années 2000, durant la bulle de l'Internet, les investisseurs en capital de risque étaient submergés de propositions provenant d'entreprises de technologie en démarrage dont les projections de croissance des ventes étaient caractérisées par un graphique qu'on appelait « la courbe du bâton de hockey » (voir ci-dessous). Celle-ci montrait pas ou très peu de revenus durant les premières années, après quoi une progression fulgurante des ventes devait se manifester. Seul un très petit nombre d'entreprises ont pu réaliser de telles promesses de croissance. Celles qui ont survécu, comme Amazon, qui fut d'abord une librairie en ligne, ont plutôt connu une croissance graduelle, par vagues successives de nouvelles initiatives commerciales, chaque vague présentant son lot de défis particuliers.

LA CROISSANCE GÉRÉE SUR LE MODE DES VAGUES

Tout modèle d'affaires suit une courbe qui mène éventuellement à la maturité et au déclin. On l'appelle « la courbe en forme de S ». Charles Handy, dans son livre *Le temps des paradoxes*, la décrit ainsi : « La courbe en forme de S figure l'évolution de notre vie elle-même. Nous commençons lentement, de façon expérimentale et hésitante,

nous brillons, puis nous disparaissions. Elle retrace l'histoire de l'empire britannique, de l'empire russe et de tous les empires. Elle décrit le cycle de vie d'un produit ainsi que l'ascension et la chute de bien des entreprises. Elle représente jusqu'à l'évolution de l'amour et des relations humaines. »

La firme Sony a, durant des années, dominé le marché des technologies en produisant une suite de courbes en forme de S, en créant une nouvelle technologie qui allait éventuellement tuer une technologie existante qui arriverait graduellement à maturité. Samsung semble avoir pris la relève à cet égard aujourd'hui.

LE SECRET DE LA CROISSANCE ORDONNÉE : LA DOUBLE COURBE

Le secret de la croissance réside dans la création d'une deuxième courbe avant même que la courbe du modèle d'affaires existant atteigne son niveau de maturité ou même son déclin.

Le Cirque du Soleil a failli rater ce passage à une deuxième courbe, car pour son cofondateur Guy Laliberté, comme l'écrivait Daniel Germain dans le journal *Les Affaires*, le modèle de croissance consistait à toujours « puiser dans le livre écrit par les fondateurs en concoctant de nouveaux spectacles d'acrobates ». Donc, répéter



« La courbe en forme de S figure l'évolution

de notre vie elle-même. Nous commençons lentement, de façon expérimentale et hésitante, nous brillons, puis nous disparaissions. »

CHARLES HANDY

sensiblement la même chose, une formule destinée à suivre le modèle de la courbe S. Heureusement, les nouveaux propriétaires ont pu créer une deuxième courbe de croissance au point où le journaliste parle maintenant du « nouveau Cirque », qui a repris une nouvelle série de succès.

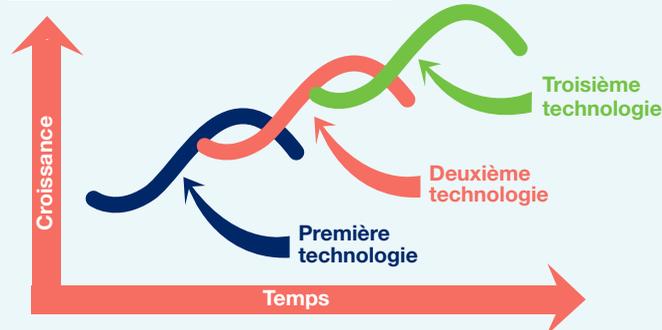
DELEGATUS : UN BEL EXEMPLE DE GESTION DE LA CROISSANCE

À plus petite échelle, Pascale Pageau, la fondatrice et unique actionnaire du cabinet d'avocats Delegatus, a créé son propre bureau en 2005, après avoir travaillé durant huit ans

CROISSANCE SOUS FORME DE BÂTON DE HOCKEY



MODÈLE DE CROISSANCE EN TECHNOLOGIE EN FORME DE S





« Mon objectif n'a jamais été de

croître simplement pour croître. Ma croissance s'est faite autant par la rencontre d'avocats qui avaient des compétences particulières à offrir que par les besoins exprimés par le marché. »

PASCALE PAGEAU, FONDATRICE DE DELEGATUS

en litige commercial dans de grandes firmes. Son rêve était d'avoir plus de flexibilité pour concilier son travail et sa vie familiale suite à l'arrivée de son premier enfant. Son concept d'affaires était alors de prendre en sous-traitance des mandats juridiques pour les grands cabinets. De deux avocats au début, Delegatus est passé à 25 avocats et près de 10 employés aujourd'hui, en suivant instinctivement le modèle de vagues de croissance, chaque nouvelle courbe de croissance exigeant toutefois une période d'ajustement et de préparation.

Elle dit que son objectif n'a jamais été de croître simplement pour croître. Sa croissance s'est faite autant par la rencontre d'avocats qui avaient des compétences particulières à offrir que par les besoins exprimés par le marché. En conséquence, Delegatus offre aujourd'hui une gamme beaucoup plus large de services qu'au départ. Cependant, chaque nouvelle personne doit partager les valeurs humaines et de collaboration promues par la fondatrice. Pascale Pageau insiste aussi pour dire que la croissance doit être soutenue par des ressources très fortes pour assurer la gestion du bureau.

FAIRE DES CHOIX

À chaque vague, il est nécessaire de s'ajuster. Par exemple, Pascale Pageau a dû revoir son rôle dans la firme et se dégager de la prestation de services professionnels afin de se consacrer à la gestion de la croissance de la firme. Sur le plan personnel, trois autres enfants ont suivi le premier et, à cet égard, elle a fait des choix en fonction des moments clés autant de la vie familiale que de la firme.

Y A-T-IL UNE LIMITE À LA CROISSANCE ?

Une fois la croissance engagée, il est difficile de la stopper. Pascale Pageau

a réfléchi à ce propos. Dans le cas de Delegatus, elle estime qu'à partir de 45 à 50 personnes, il y a un risque que les gens se connaissent moins bien et que les valeurs humaines qu'elle privilégie en soient affectées. Mais elle croit que son modèle est reproductible dans d'autres entreprises. En principe, il n'y a pas de limite à la croissance si elle est gérée adéquatement. •

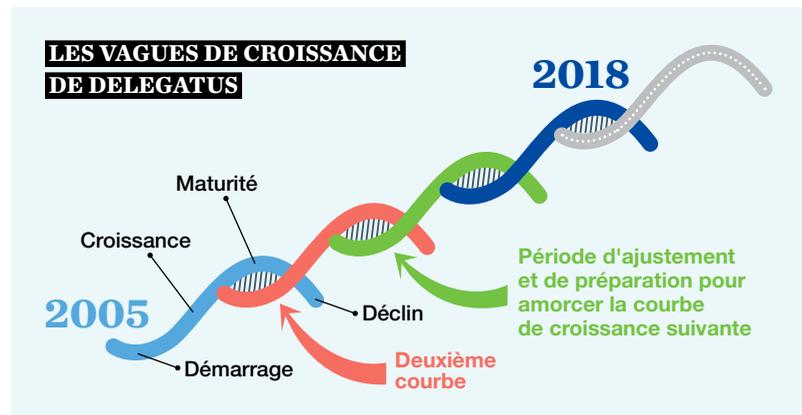


ILLUSTRATION : ISTOCK