

BLITZSCALING

**REID HOFFMAN
CHRIS YEH**

BLITZSCALING OU LA CROISSANCE ÉCLAIR

Quand privilégier la vitesse à l'efficacité ?

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Cécile Fruteau*

BUCHET • CHASTEL

Titre original :
*Blitzscaling : The Lightning Fast-Path
to Building Massively Valuable Businesses*

Première édition :
Publiée aux États-Unis par Currency, Crown Publishing Group,
Penguin Random House LLC, New York, 2018
Texte © 2018, Reid Hoffman & Chris Yeh
Préface © Bill Gates

Et pour la traduction française :
© Buchet/Chastel, Libella, Paris, 2022

ISBN 978-2-283-03466-8

Préface

Mon amitié avec Reid Hoffman remonte à des années. Elle a débuté lors de mes séjours dans la Silicon Valley. Je m’y rendais pour rencontrer les conseillers de Greylock Partners, une société de capital-risque où Reid est associé, et pour me renseigner sur les entreprises dans lesquelles ils investissaient. Son esprit d’analyse acéré et son brillant sens des affaires m’ont toujours impressionné. Reid est connu pour ses dîners où les conversations s’étirent jusque tard dans la nuit et nous avons passé de nombreux repas à décor-tiquer les industries spécialisées dans les nouvelles technologies, à analyser les promesses de l’intelligence artificielle et plus encore. Lorsque Satya Nadella, le PDG de Microsoft, s’est mis à envisager d’acquérir LinkedIn, j’ai su que ce serait un succès.

De tous les sujets que j’ai pu aborder avec Reid, le blitzscaling est sans doute celui qui donne le plus matière à réflexion. Cette idée s’applique en effet à de nombreuses industries, comme Chris et lui l’expliquent dans la dernière section de l’ouvrage. Privilégier la vitesse sur l’efficacité – même dans un contexte incertain – est essentiel lorsqu’un modèle commercial repose sur l’obtention d’un grand nombre d’utilisateurs et de leurs commentaires. Si on s’implante tôt sur le marché et que les retours abondent avant que les concurrents ne se soient positionnés, on est lancé sur la voie du



succès. Dans tous les secteurs où le passage à l'échelle est primordial, le réussir avant les autres et avec rapidité fait toute la différence.

Ces notions se révèlent tout particulièrement pérennes pour les modèles bifaces dans lesquels deux groupes distincts d'utilisateurs créent chacun un réseau de feedbacks qui s'influencent l'un l'autre. Par exemple, LinkedIn souhaite attirer les gens en recherche d'emploi et ceux qui pourraient les embaucher, Airbnb se spécialise à la fois sur les hôtes qui ont un espace à louer et ceux qui sont prêts à y loger et Uber attire aussi bien les chauffeurs que leurs clients.

De même, une société de software dotée d'un système d'exploitation de vente a autant besoin de développeurs de logiciels que d'utilisateurs. Avec Microsoft, nous sommes aussi passés par une phase de blitzscaling (même si cela ne s'appelait pas ainsi à l'époque). C'est notre développement précoce, fondé sur une culture d'entreprise radicale de travail intense et de réalisation rapide, qui nous a permis de nous doter d'une réputation d'entreprise sérieuse.

Les idées à l'œuvre dans le blitzscaling ne se cantonnent toutefois pas aux start-ups et scale-ups. Elles sont également essentielles pour les entreprises bien implantées. Les fenêtres d'action sont parfois réduites et quelques mois d'hésitation suffisent à déterminer si on mène le marché ou si on en est réduit à courir derrière ses concurrents.

Les concepts de Reid et de Chris ont un impact pratique plus étendu que jamais puisqu'il est maintenant possible de s'agrandir à une vitesse inenvisageable il y a encore quelques décennies. Il existe tout un riche écosystème de prestataires de services capable de soutenir les développements menés tambour battant. En outre, de nombreuses sociétés ont déjà vécu leur phase de croissance fulgurante et peuvent servir d'exemples et de leçons. Les retours utilisateurs

constituent un flot ininterrompu de données. Les cycles de vie des produits ne sont plus déterminés en années mais en semaines, voire en jours. Les avis positifs sur un produit donné peuvent se disperser en un instant sur la toile et attirer l'attention d'un large public.

En d'autres termes, les études de cas que vous vous apprêtez à découvrir ainsi que les outils qui sont mis à votre disposition dans cet ouvrage n'ont jamais été aussi pertinents. Ce livre vient à point nommé et je suis heureux que Reid et Chris partagent avec nous leurs idées.

BILL GATES

Introduction

2011 : SAN FRANCISCO, SIÈGE D’AIRBNB

« Ils vont probablement vous couler. » 2011, dans les bureaux d’Airbnb, une petite start-up pugnace de quarante personnes. Brian Chesky, un des cofondateurs et PDG, vient de recevoir de très mauvaises nouvelles et réfléchit aux implications de l’inquiétante prédiction d’Andrew Mason, le cofondateur et PDG de Groupon. Il n’y a pas lieu de se réjouir.

Brian et ses associés, Joe Gebbia et Nathan Blecharczyk, ont déjà traversé de multiples obstacles pour créer Airbnb, un site Internet qui facilite la location par des particuliers d’habitations ou d’espaces de vie à la nuit. Au départ, tous les investisseurs abordés par le trio ont rejeté le projet ou, pire, l’ont ignoré. L’entreprise est désormais en plein essor, mais les débuts douloureux sont toujours bien frais dans leur mémoire et ils redoutent une nouvelle bataille.

Lorsque les fondateurs d’Airbnb rencontrent Paul Graham pour la première fois, le très estimé fondateur de l’accélérateur de start-ups Y Combinator (YC) leur annonce sans détour que leur concept est épouvantable. « Il y a vraiment des gens pour faire ça ?! » demande-t-il, incrédule. Quand Brian lui affirme qu’il existe



bel et bien des particuliers prêts à louer une chambre pour la nuit, il répond : « Mais qu'est-ce qui cloche chez eux ? »

Graham intègre tout de même le trio dans le programme de trois mois de YC, non parce que leur activité de location l'inspire, mais parce qu'il est impressionné par leur dynamisme. Il a adoré la manière dont Chesky et ses associés ont fait sortir Airbnb de terre tout en parvenant à payer leurs factures grâce à une opération désormais célèbre. En 2008, l'année de l'élection présidentielle aux États-Unis, le trio a en effet créé et vendu des éditions spéciales de paquets de céréales intitulées Obama O's et Cap'n McCains – des parodies sucrées (ou hommages, selon la manière dont on le perçoit) des candidats de l'époque, Barack Obama et John McCain. C'est cette créativité et cette persévérance en tant qu'« entrepreneurs céréaliers » qui leur ouvrent les portes de YC. Une fois dans le programme, ils affinent leur projet et persuadent deux fonds de capital-risque de premier plan, Sequoia Capital et Greylock Partners (où je suis associé commandité) d'investir dans leur entreprise.

Maintenant, quatre ans plus tard, tout ce dur labeur porte enfin ses fruits. Airbnb vient de célébrer sa millionième réservation, possède un bon fonds de roulement et le concept est profitable.

Or, réussite rime souvent avec concurrence et cette dernière peut se révéler létale.

Pour Airbnb, le danger prend la forme d'un trio allemand basé à Cologne : Oliver, Marc et Alex Samwer. Les trois frères sont devenus milliardaires en analysant les entreprises nord-américaines à succès et en introduisant rapidement leurs copies conformes sur le marché européen. La plupart du temps, ils revendent ces clones à l'entreprise américaine qui les a inspirés, mais ils en conservent parfois quelques-uns afin de les développer eux-mêmes. Ainsi, Zalando, le

Zappos européen, embauchait environ dix mille employés et valait plus de 10 milliards de dollars en 2017.

Alando, une imitation d'eBay, a été leur premier succès. À peine cent jours après l'avoir lancée, ils l'ont cédée à eBay pour 43 millions de dollars. Ils ont alors investi dans les versions européennes de YouTube (MyVideo), Twitter (Frazr) et Facebook (StudiVZ) avant de fonder Rocket Internet, leur propre start-up studio. Au début de l'année 2011, Brian et son équipe se rendent compte que les utilisateurs d'Airbnb se font parasiter par une nouvelle entreprise nommée Wimdu. Cette dernière a apparemment reçu un apport de 90 millions de dollars de Rocket Internet et de Kinnevik, une grosse société d'investissement norvégienne associée aux frères Samwer. Il s'agit, à ce jour, du plus gros financement injecté dans une start-up européenne.

Le problème ? Le concept de Wimdu ainsi que son site Internet ressemblent à s'y méprendre à Airbnb.

Wimdu est lancée en mars 2011 et en quelques semaines l'entreprise berlinoise recrute un nombre stupéfiant d'employés (quatre cents) et ouvre vingt agences à travers l'Europe. En comparaison, l'originale mais plus petite Airbnb n'a rassemblé que 7 millions de dollars d'investissement, ne possède qu'une quarantaine de salariés et opère à partir de son siège unique à San Francisco. PDG pour la première fois de sa vie, Brian ne sait même pas très bien ce qu'ouvrir un deuxième bureau implique. Alors envisager d'en créer une douzaine supplémentaire sur un autre continent...

Il est toutefois conscient qu'Airbnb risque de disparaître si Wimdu s'empare du marché européen et parvient à le dominer. « Si vous dirigez une agence de voyages, mais ne couvrez pas l'Europe, vous êtes mort », nous confie-t-il en 2015, lors d'une formation



que nous donnons à l'université de Stanford sur la manière dont la technologie favorise le blitzscaling.

Les frères Samwer ont stipulé leur prix : Airbnb peut acquérir Wimdu en échange de 25 pour cent de son capital. Brian est confronté à une décision ardue. Quel que soit son choix, les conséquences promettent d'être douloureuses.

Brian s'en remet à sa méthode décisionnelle favorite : demander conseil auprès d'experts. Il dédie son premier appel au PDG de Groupon de l'époque, Andrew Mason. L'entreprise d'achats groupés a vécu une expérience similaire l'année précédente. En décembre 2009, les frères Samwer ont lancé CityDeal, leur clone Groupon, et six mois plus tard l'entreprise américaine leur a signé un chèque à neuf chiffres – soit environ 10 pour cent de sa valeur – pour acheter sa concurrente.

Et c'est tout le dilemme qui pèse sur les épaules de Brian et de son équipe : Airbnb doit-elle suivre la stratégie de Groupon et acquérir son imitatrice européenne ? D'instinct, la réponse est non. Intégrer Wimdu, qui est centrée sur la finance et les chiffres, pourrait faire du tort à la culture et à la conception produit d'Airbnb. En outre, récompenser ce que Brian perçoit comme une extorsion légale et non une tentative sincère de créer de la valeur sur le marché ne l'enchantent guère.

Malgré tout, il se sent obligé de considérer l'offre. Mason lui affirme que si l'acquisition de CityDeal a en effet créé de nombreux problèmes pour Groupon, elle leur a permis d'accélérer leur croissance sur le marché européen : le total des ventes a progressé de 30 pour cent, ce qui, au regard des 10 pour cent cédés, est plutôt une bonne affaire. Toutefois, enhardis par leur succès, les Samwer

sont devenus gourmands et réclament désormais 25 pour cent de la valeur d'Airbnb.

La seconde option de l'entreprise est de rejeter l'offre allemande et de se lancer dans une concurrence frontale avec les Samwer. Mais Wimdu possède l'avantage du terrain ainsi que des capitaux et un nombre d'employés multipliés par dix. S'opposer à eux ne va pas être une mince affaire.

Déjà épuisé par toutes les démarches de levée de fonds et surtout par leurs revers émotionnels, Brian se demande s'il a ce qu'il faut pour mener une bataille qui s'annonce éreintante. Toutefois, avant d'intégrer YC, ses associés et lui ont trimé dix-huit mois sur Airbnb, au prix d'un endettement de plusieurs dizaines de milliers de dollars sur leurs cartes de crédit. Après avoir versé autant de larmes et suer sang et eau, sont-ils réellement prêts à céder un quart de leur entreprise ?

Finalement, Brian décide de ne pas acquérir Wimdu, influencé en partie par les arguments de ses principaux conseillers. Mark Zuckerberg, le fondateur de Facebook, l'exhorte au combat. « Ne les achète pas », dit-il. « Le meilleur produit gagnera. »

Paul Graham de YC lui tient à peu près le même discours. « Ce sont des mercenaires ; vous êtes des missionnaires. Ils se comportent comme des parents qui élèvent un enfant dont ils ne veulent même pas. »

Quand Brian me contacte pour avoir mon avis, je lui recommande à mon tour de ne pas accepter la transaction. Le problème majeur n'est ni le prix ni la dilution, mais la fusion qui risque d'entraver vitesse et succès. « Acquérir [Wimdu] ajoute un risque d'intégration significatif, le même qui a fait trébucher Groupon après l'achat de CityDeal. Fusionner des cultures et des gestions d'entreprises



différentes peut générer des obstacles catastrophiques, surtout s'ils nous freinent. Avec Airbnb, nous avons une affaire qui profite déjà des effets de réseau. Nous pouvons gagner. » Encore aujourd'hui, je maintiens ce conseil.

Les fondateurs d'Airbnb décident d'en découdre avec les Samwer et, surtout, ils veulent gagner. Mais comment ?

La clé du succès est un programme de croissance éclair intégral et agressif, le *blitzscaling*, qui privilégie la vitesse à l'efficacité, même dans un environnement incertain. C'est cet ensemble de stratégies spécifiques et de tactiques qui permet à Airbnb de battre les Samwer à leur propre jeu.

Quelques mois plus tard, déterminé à rassembler les ressources nécessaires pour surpasser les Allemands, Brian obtient 112 millions de dollars de capital-risque supplémentaires. Airbnb se lance alors dans un plan d'expansion agressif qui inclut l'acquisition d'Accoleo (un autre clone allemand d'Airbnb, plus petit et moins coûteux). Cet achat lui permet de concurrencer Wimdu sur le marché européen. Au printemps 2012, l'entreprise a ouvert neuf bureaux à l'international et créé des structures à Londres, Hambourg, Berlin, Paris, Milan, Barcelone, Copenhague, Moscou et São Paulo. Au mois de juin 2012, Airbnb célèbre sa dix millionième réservation, et depuis ce fameux mois de février 2011 le volume des locations a été multiplié par dix.

« Les Samwer nous ont fait un cadeau », admet Brian lors de l'un de nos ateliers dédié au *blitzscaling* quelques années plus tard. « Ils nous ont obligés à nous redimensionner plus rapidement que nous ne l'aurions fait autrement. » En choisissant de s'accroître à toute vitesse, Airbnb s'est imposée comme le leader du marché. Malgré les avantages initiaux de l'entreprise berlinoise en termes

de ressources humaines, de capitaux et de connaissance du marché européen, les techniques que Brian et ses collaborateurs ont mises en œuvre ont permis à Airbnb de rattraper, puis de vaincre sa concurrente.

2010 : SHENZHEN, CHINE, SIÈGE DE TENCENT

Environ un an avant qu'Airbnb ne s'engage dans son aventure blitzscaling, de l'autre côté du globe un autre PDG reçoit le message qui va tout changer au beau milieu de la nuit.

On est en automne 2010 et Pony Ma (nom chinois : Ma Huateng) réfléchit à la nouvelle direction qu'il doit donner à Tencent, l'entreprise qu'il dirige depuis 1998, date à laquelle il l'a fondée avec ses quatre camarades de l'université de Shenzhen. Grâce à son produit phare QQ, le service de messagerie instantanée aux 650 millions d'utilisateurs actifs mensuels, Tencent est devenue l'une des compagnies Internet les mieux cotées de Chine avec un chiffre d'affaires de presque 2 milliards de dollars, une capitalisation boursière qui surpasse les 33 milliards de dollars et plus de dix mille employés. Toutefois, fondé sur une technologie datant de la fin des années 1990, QQ est un produit dédié aux ordinateurs de bureau qui a désormais atteint sa maturité. Sa base d'utilisateurs ne s'accroît plus et son équivalent américain, AOL Instant Messenger, vient d'amorcer un déclin abrupt.

Ma est convaincu que pour ne pas disparaître, Tencent doit développer un produit innovant pour les plateformes émergentes de smartphones. « Seules les compagnies Internet capables de réagir survivent. Les autres meurent », affirme-t-il.



Le message que Pony Ma reçoit cette nuit-là a été envoyé par Allen Zhang (nom chinois : Zhang Xiaolong), entrepreneur lui aussi, mais désormais employé de Tencent après le rachat de son entreprise Foxmail par cette dernière, cinq ans plus tôt. Zhang dirige le département Recherche et Développement de Tencent basé à Guangzhou, à deux heures de voiture du siège de Shenzhen. Il surveille depuis quelque temps l'évolution fulgurante d'un nouveau produit de messagerie instantanée appelé Kik qui fait fureur parmi les jeunes. Il en conclut que Tencent doit créer sa propre application de messagerie pour smartphones – et rapidement.

La proposition de Zhang représente à la fois une fabuleuse opportunité et un énorme risque doublé d'une grosse incertitude quant aux conséquences. En effet, si ce service de messagerie a le potentiel de plaire aux jeunes, il a aussi celui de cannibaliser QQ, le produit qui fait la puissance de Tencent. L'entreprise vient en outre de signer des partenariats avec les opérateurs de téléphonie mobile les plus en vue de Chine (comme China Mobile) afin de récupérer 40 pour cent des taxes sur les SMS que les utilisateurs de QQ paient lorsqu'ils envoient des messages vers des portables. Cette nouvelle application pourrait non seulement faire du tort aux intérêts financiers de Tencent, mais aussi aigrir ses relations avec plusieurs géants de l'économie chinoise.

D'habitude, les entreprises inscrites en Bourse et comprenant plus de dix mille employés ne prennent ce genre de décision qu'après l'avoir soumise à un comité chargé de l'étudier. Ma n'est pas un dirigeant comme les autres cependant. Cette même nuit, il donne son feu vert pour développer le concept. Zhang s'entoure de dix personnes, dont sept ingénieurs, afin d'élaborer et de lancer le nouveau produit.

En seulement deux mois, la petite équipe de Zhang crée une première application mobile de messagerie à la conception claire et minimaliste qui contraste avec celle de QQ. Ma la baptise Weixin (micromessage en mandarin), et en dehors de Chine elle se fait connaître sous le nom de WeChat.

La suite est stupéfiante. Seize mois après cet échange nocturne entre Zhang et Ma, WeChat célèbre son cent millionième utilisateur. Six mois plus tard, ils avoisinent les 200 millions. Encore quatre mois, et ils sont 300 millions.

Le pari de Pony Ma a payé. Tencent enregistre 22 milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2016, soit une augmentation de 48 pour cent par rapport à 2015 et une de 700 pour cent par rapport à 2010, l'année de lancement de WeChat. Au premier trimestre 2018, la capitalisation boursière de Tencent surpasse les 500 milliards de dollars, ce qui en fait l'une des entreprises les plus rentables et WeChat, l'un des services les plus largement diffusés et utilisés du globe.

Fast Company surnomme WeChat l'« application chinoise pour tout » et le *Financial Times* rapporte que la majorité de ses utilisateurs passe plus de quatre-vingt-dix minutes quotidiennes sur le service. Si on replace WeChat dans un contexte américain, cette application combine à elle seule les fonctionnalités de Facebook, WhatsApp, Facebook Messenger, Venmo, Grubhub, Amazon, Uber, Apple Pay, Gmail et même Slack. On peut l'utiliser pour des tâches basiques comme envoyer des textos et appeler des gens, appartenir à un réseau social et lire des articles, mais aussi pour réserver un taxi, acheter des tickets de cinéma, prendre rendez-vous avec un médecin, envoyer de l'argent à des amis, jouer à des jeux, payer le



loyer, commander le repas pour le dîner et bien plus encore. Et tout cela depuis une unique application sur son smartphone.

Ma reconnaît avoir eu du flair en prenant cette décision. Il disait lors d'une interview : « Quand je regarde en arrière, je me rends compte que ces deux mois étaient une question de vie ou de mort. »

Ces histoires d'hypercroissance, qu'elles interviennent en Californie ou de l'autre côté de la planète, illustrent parfaitement pourquoi il est rentable de se pencher sur ce qu'est le blitzscaling et de comprendre comment il fonctionne.

Tout au long de cet ouvrage, nous raconterons les aventures de plusieurs blitzscaleurs. L'Annexe B : Les blitzscaleurs inclut de brefs profils des entreprises afin de fournir un contexte plus général. Pour en savoir encore plus, rendez-vous sur le site Blitzscaling.com.

LE BLITZSCALING : L'ARME SECRÈTE POUR BÂTIR DES SCALE-UPS

Lorsqu'une start-up en est arrivée au point où son produit fonctionne, que son marché est clair et substantiel et son moyen de distribution, robuste, elle a alors l'opportunité de se transformer en scale-up, une entreprise dont l'influence touche des millions, voire des milliards de vies. Souvent, l'hypercroissance générée par le blitzscaling est le moyen le plus rapide et le plus direct pour procéder à cette transition.

La société de logiciels Slack atteint cette étape cruciale quand elle réussit à démontrer l'adoption rapide et exponentielle de son

outil de messagerie collaborative en temps réel par son marché initial constitué d'équipes de développeurs logiciel. Presque cinq ans ont passé entre la date de sa création et celle du lancement de son produit sur le marché. Mais une fois la mise en service réussie, ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui contribuent à la croissance de l'entreprise : quand l'un s'inscrit, il ajoute de nombreux collègues d'un coup grâce à un processus sans friction où chaque nouveau collaborateur se joint aux autres en téléchargeant une simple application Internet ou mobile depuis iTunes ou Google Play. Après avoir atteint ce stade, Slack passe rapidement à l'échelle en augmentant sa masse salariale, ses capitaux et sa base clients à une vitesse foudroyante. Elle avait recueilli 17 millions de dollars de fonds pendant les cinq premières années de son existence ; au cours des huit mois suivant le lancement de son produit en 2014, elle en engrange 163 millions supplémentaires et la somme totale fin 2017 est de l'ordre des 800 millions de dollars.

N'importe quel PDG, qu'il soit à la tête d'un géant mondial ou d'une start-up installée dans le garage d'un des cofondateurs, aimerait lancer et développer une affaire aussi rentable qu'Airbnb, WeChat et Slack. Pourtant, ceux qui réussissent de manière comparable à Brian Chesky ou Pony Ma restent excessivement rares. Comment cela se fait-il ? Qu'est-ce qui distingue ces entreprises des autres ?

Dans ce livre, nous démontrons que dans l'environnement actuel la clé pour qu'une entreprise devienne extrêmement rentable repose sur la stratégie de croissance agressive du blitzscaling : ces techniques permettent aux start-ups et aux sociétés déjà établies de se développer et de dominer leur marché en un temps record.



BIENVENUE DANS L'ÈRE DU BLITZSCALING

Ces deux dernières décennies, Internet a modifié aussi bien la vie quotidienne que le monde des affaires. L'énorme succès de l'introduction en Bourse (IPO) de Netscape, le 9 août 1995, a marqué à la fois l'essor du point-com et la naissance de ce que j'appelle l'ère des réseaux. À cette époque, l'attention générale s'est surtout concentrée sur la hausse du cours des actions liée à la flambée des point-com. Avec le recul, toutefois, le vrai changement vient d'Internet qui nous a tous connectés et nous a donné accès à de multiples informations, ressources et réseaux. Il y a eu d'autres révolutions par le passé – la vapeur, l'électricité, la radio –, mais la particularité et la portée d'Internet résident dans sa capacité à tout accélérer. Aujourd'hui, n'importe quel individu peut immédiatement entrer en contact avec un autre ; c'est cette vélocité accrue qui rend le blitzscaling possible et qui fait sa force.

La vitesse d'Internet a généré une multitude d'effets secondaires qui ont modifié la manière dont les entreprises et les organisations s'accroissent. Grâce au Net, il est désormais possible d'accéder aux marchés mondiaux et à des canaux de distribution extrêmement réactifs. Mais l'évolution qui pèse le plus sur les entreprises est sans doute la montée en puissance et la prépondérance de ce qu'on appelle l'effet de réseau – il intervient lorsque l'utilisation accrue d'un produit ou d'un service augmente sa valeur aux yeux des autres consommateurs. Ainsi, chaque hôte et locataire Airbnb contribue à la valeur du site, et chaque utilisateur WeChat participe à la valorisation de l'application auprès des autres clients.

L'effet de réseau génère un cercle vertueux qui permet au premier produit à en bénéficier de se construire un avantage décisif par rapport à ses concurrents. C'est lui, par exemple, qui maintient eBay en position de force dans le monde du courtage en ligne, et ce vingt ans après la création de l'entreprise en 1995. C'est lui aussi qui fait la puissance d'Airbnb et de ses 3 millions d'offres couvrant soixante-cinq mille villes du globe ; quiconque chercherait à s'approcher un tant soit peu de cette sélection et de cette valeur rencontrerait les pires difficultés.

Cet effet rappelle la célèbre scène du film *Glengarry* dans laquelle le personnage d'Alec Baldwin, Blake, s'adresse à un groupe de commerciaux :

Comme vous le savez tous, le premier prix est une Cadillac Eldorado. Quelqu'un a envie du deuxième prix ? C'est un ensemble de couteaux à steak. Le troisième prix, vous êtes virés. C'est bien pigé ?

Dans la catégorie « déferlante de consommateurs pour un réseau social », le premier prix a été attribué à Facebook, le deuxième à MySpace et le troisième à Friendster... Friendster qui ? À l'heure d'Internet, pour survivre, il faut remporter la première place.

Le niveau de concurrence semble parfois écrasant, mais l'ère des réseaux est ce qui permet aux entreprises d'engranger des bénéfices incroyables bien plus rapidement qu'à n'importe quelle autre époque. La stratégie et l'état d'esprit à adopter pour y parvenir sont ce que nous appelons « blitzscaling ».

Il s'agit d'un ensemble de techniques visant à engager et à gérer un développement fulgurant en privilégiant la vitesse à l'efficacité, dans un contexte d'incertitude. Dit autrement, c'est un accélérateur



qui conduit à des redimensionnements si rapides qu'ils étouffent la concurrence.

S'il requiert une hypercroissance, le blitzscaling va toutefois bien au-delà d'une simple stratégie consistant à grandir rapidement, car il nécessite de mener, intentionnellement et avec détermination, des actions qui vont à l'encontre de l'approche traditionnelle du milieu des affaires. Les décisions sont donc difficiles à prendre :

- il faut soit accepter le risque supplémentaire qu'engendre le blitzscaling et la gêne qu'il impose à l'entreprise,
- soit se soumettre à celui encore plus grand de tout perdre, si la concurrence « blitzscale » avant.

La décision d'Airbnb de se lancer à l'assaut du marché européen – une action qui aurait pu étirer les capacités de l'entreprise jusqu'au point de rupture – était-elle pratique ou certaine ? Pas vraiment. Brian et son équipe auraient très bien pu échouer, engloutir tout leur capital et finalement céder la place à leur copie et concurrente, Wimdu. Néanmoins, la prise de risque s'est révélée payante.

Le blitzscaling bouleverse des secteurs entiers comme la musique, les jeux vidéo et la téléphonie, avec à la fois de nouvelles technologies et des modèles commerciaux innovants... et là, je cite des exemples qui ne touchent qu'une seule entreprise – vous savez, celle qui produit iPods, iTunes, iPhones et iPads. Ces vagues perturbatrices affectent chaque aspect du quotidien, depuis le travail qu'on fait et les produits qu'on utilise jusqu'à la manière dont on se connecte les uns aux autres.

Le bouleversement en lui-même n'est ni bon ni mauvais, mais il implique des changements. Remplacer un produit à 10 dollars

par un de qualité équivalente ou supérieure mais ne coûtant que 1 dollar ressemble à un désastre pour une entreprise bien en place sur le marché. En revanche, pour la société dans son ensemble, cela signifie plus de productivité : le consommateur obtient le produit désiré et il lui reste encore 9 dollars en poche à investir. Pour les chaînes de télévision et du câble, l'arrivée de Netflix a été perçue comme une mauvaise nouvelle ; les spectateurs et les créateurs de séries et de films l'ont plutôt accueillie avec enthousiasme. Alors oui, le bouleversement entraîne gagnants et perdants, mais dans l'ensemble il offre une source vitale de croissance et d'opportunités qu'il convient de ne pas ignorer.

Après, il est bon de se souvenir que ceux qui vantent les vertus du changement ont (étrangement) tendance à faire partie du cercle des vainqueurs. Seuls les bouleversements qui propagent leurs avantages et opportunités nouvelles profitent à la société. Fort heureusement, la plupart d'entre eux entrent dans cette catégorie. Dans *Schumpeterian Profits in the American Economy : Theory and Measurement*, un document de travail publié en 2004, l'économiste William Nordhaus de l'université de Yale analyse l'économie états-unienne de 1948 à 2001. D'après les données qu'il a rassemblées, il conclut que seulement 2,2 pour cent des « profits qui émergent lorsque les entreprises parviennent à récolter les retours sur leurs activités d'innovation » reviennent aux visionnaires. « La plupart des bénéfices dus aux changements technologiques sont réinvestis auprès des consommateurs plutôt que capturés par les fabricants. » Qu'on l'apprécie ou non, le changement est inévitable, mais il n'a pas à être entièrement inattendu.

Dans son ouvrage *Le Choc du futur*, le futurologue Alvin Toffler écrit que le « changement est la seule constante » et que « pour



survivre, pour se prémunir contre ce que nous avons appelé le choc du futur, l'individu doit s'adapter et être infiniment plus efficace qu'il ne l'a jamais été jusque-là ». Ces mots ont été publiés en 1970, et le rythme des bouleversements n'a fait que s'accélérer depuis.

Puisqu'il affecte déjà nos vies, nous devrions tous avoir l'opportunité d'apprendre en quoi consiste le blitzscaling et, une fois ces rouages compris, de l'utiliser, au besoin, pour remodeler le monde. Chacun devrait *participer à la création du futur* plutôt que la subir.

Le blitzscaling est en fait ce qui sépare les start-ups qui disparaissent après avoir essayé un de ces chocs évolutifs de celles qui se redimensionnent pour devenir des leaders capables de façonner l'avenir.

Ce livre est né à la suite d'un cours que nous avons donné à Stanford. Nous y disséquons les procédés intervenant dans la croissance des plus grosses entreprises technologiques mondiales, puis codifions une série de tactiques et de choix à suivre pour les rendre possibles. Le résultat est une sélection spécifique de principes décrivant l'art et la manière d'élever une entreprise multimilliardaire en une poignée d'années.

Pendant sa rédaction, nous avons discuté avec des centaines d'entrepreneurs et de PDG, dont ceux des entreprises les plus rentables à ce jour comme Facebook, Alphabet (Google), Netflix, Dropbox, Twitter et Airbnb. (Il est possible d'écouter certaines de ces conversations sur mon podcast, *Masters of Scale*.) Si les histoires de leur succès diffèrent de bien des façons, toutes partagent le même point commun : leur approche extrême, pesante, risquée, inefficace, voire impitoyable, de la croissance.

Dans ces pages, nous tirons les leçons de ces leaders mondiaux pour expliquer dans le détail les mécanismes du blitzscaling – comment, quand et pourquoi se lancer dans cette hypercroissance effrénée – ainsi que l’impact que les entreprises qui le pratiquent ont sur nous à l’heure actuelle.

Cette quête va nous conduire tout autour du globe, mais il existe tout de même un endroit à part.

LA SILICON VALLEY, OU L’ENDROIT PROPICE AU DÉCODAGE DU BLITZSCALING

Bien que les entreprises aient réussi à blitzscaler avec succès sur tous les continents (excepté l’Antarctique), le pôle qui concentre le plus d’exemples reste la Silicon Valley californienne. Toutefois, il n’est guère envisageable de copier-coller les techniques américaines et espérer qu’elles marchent à l’identique à Shanghai, ou que les chinoises s’appliquent telles quelles à Stockholm et les suédoises à São Paulo. À la place, nous tentons d’extraire des leçons universelles et expliquons comment elles peuvent s’appliquer partout. Alors que nous écrivons ces pages en cette fin d’année 2017, les entreprises technologiques cotées en Bourse avec une capitalisation supérieure à 100 milliards de dollars sont au nombre de quatorze. Et combien d’entre elles se trouvent dans la Silicon Valley ? Sept – soit la moitié des sociétés les plus rentables de la planète.

Quand on additionne les cent cinquante entreprises technologiques les plus lucratives du pôle californien, elles valent à elles toutes plus de 3,5 billions de dollars, un chiffre si énorme qu’il n’évoque rien pour la plupart d’entre nous. Pour prendre un peu de



hauteur, cela signifie qu'elles génèrent 50 pour cent de la valeur du NASDAQ (le plus grand marché électronique d'actions du monde) et comptent pour plus de 5 pour cent de l'intégralité de la capitalisation boursière du globe. Pour une région où vivent entre 3,5 et 4 millions de personnes (soit environ 0,05 pour cent de la population mondiale), cela représente une création de valeur impressionnante.

Même si nous sommes conscients que le statut privilégié de la Silicon Valley peut changer à l'avenir, son succès historique et actuel en fait l'endroit rêvé pour traiter cette question : quel est le moyen le plus efficace pour bâtir une entreprise incroyablement fructueuse, le plus rapidement possible ?

À partir du moment où on évoque cet endroit, pour le monde extérieur la réponse se résume automatiquement à technologie dernier cri. Or, comme nous allons le voir, l'innovation ne suffit pas à garantir la réussite.

Pour les initiés, il s'agit d'une combinaison de talents, de capitaux et de culture entrepreneuriale qui facilite la création de nouvelles entreprises. Ils ont tort eux aussi.

Bien sûr la Silicon Valley est la première plateforme de talents high-tech et de capitaux risque, mais ce n'était pas le cas à ses débuts. Bien sûr, elle possède de grandes universités comme Stanford et Berkeley, mais de nombreuses autres régions sont elles aussi dotées d'établissements prestigieux. La réponse ne peut donc pas se réduire à un simple mélange d'investissements, d'unités de recherche et de gens intelligents. Cette combinaison est loin d'être unique. Les mêmes ingrédients se retrouvent dans de nombreux bassins de start-ups que ce soit aux États-Unis ou ailleurs dans le monde : Austin, Boston, New York, Seattle, Shanghai, Bangalore, Istanbul, Stockholm, Tel-Aviv et Dubaï.



Pour découvrir le secret du succès de la Silicon Valley, il faut regarder au-delà de l'histoire classique de sa genèse. Généralement, du moins pour ceux qui ont vu le documentaire que lui a consacré la télévision HBO, elle est immédiatement associée aux noms de start-ups célèbres et de leurs non moins glorifiés fondateurs : Apple (Jobs et Wozniak), Google (Page et Brin), Facebook (Zuckerberg).

Les réussites de ces figures sacrées ont été si bien relayées que la plupart des habitants de la planète pourraient les raconter de manière aussi détaillée que les investisseurs capital-risque de Sand Hill Road. À chaque fois, le récit se déroule à peu près ainsi : un brillant entrepreneur découvre une opportunité incroyable. Après avoir abandonné l'université, il ou elle rassemble une petite équipe tout heureuse d'investir ses propres capitaux, installe son affaire dans un modeste garage, joue au baby-foot, lève des fonds auprès de sages investisseurs en capital-risque et s'en va bouleverser le monde – et après quoi, évidemment, les fondateurs et les tout premiers employés vivent heureux jusqu'à la fin de leurs jours, et utilisent la richesse qu'ils ont amassée pour financer une nouvelle génération d'entrepreneurs ainsi qu'une série de bâtiments éponymes pour le département d'informatique de l'université de Stanford.

Une histoire excitante et inspirante... On en perçoit tous l'attrait. Il n'y a qu'un problème toutefois. Elle est incomplète et trompeuse à bien des égards.

Tout d'abord, bien que Silicon Valley et start-ups soient deux termes quasi interchangeables ces derniers temps, seule une petite fraction de ces entreprises naît en Californie et cette portion ne cesse de diminuer à mesure que le concept start-up se répand autour du globe. Grâce à Internet, les entrepreneurs du monde entier ont accès aux mêmes informations et puisque certains marchés arrivent



peu à peu à maturité, les plus rusés préfèrent créer leur start-up au sein des pépinières de leur propre pays plutôt qu'émigrer dans la Silicon Valley.

Ensuite, fonder des entreprises est évidemment insuffisant. Seules celles qui parviennent à se transformer en scale-up à une cadence plus soutenue que leurs concurrentes s'enrichissent.

Aussi, de quelle alchimie occulte bénéficie la Silicon Valley pour amorcer les fructueuses hypercroissances de tant d'entreprises high-tech ? Est-il possible de l'identifier, de l'analyser, de la comprendre et, surtout, de la reproduire ailleurs ?

Le blitzscaling... voilà la botte secrète. Et son importance est d'autant plus grande qu'elle n'est pas inhérente à la plateforme californienne.

Celle-ci est souvent perçue, à tort, comme l'accélérateur du monde. Or la vérité est autre : c'est le monde dans son ensemble qui court de plus en plus vite – la Silicon Valley est simplement le premier endroit à comprendre comment soutenir le rythme. Cependant, même si le pôle californien dispose effectivement des réseaux et ressources facilitant la mise en place des techniques que nous allons exposer dans les chapitres suivants, les principes de base du blitzscaling restent indépendants de la géographie. Certains des exemples que nous aborderons s'appuient sur des entreprises établies dans des régions négligées des États-Unis, comme le Michigan (Rocket Mortgage) et le Connecticut (Priceline), ou à l'international (WeChat, Spotify). Ce tour d'horizon nous permettra de démontrer l'universalité des leçons du blitzscaling, malgré les degrés de difficulté variables inhérents aux divers écosystèmes.

La mission de ce livre est la suivante : partager l'arme secrète qui a permis à la Silicon Valley de multiplier par un facteur cent le niveau de richesse que sa population est censée générer et faire en sorte que ces techniques puissent être appliquées au-delà des cent kilomètres qui séparent San Jose du pont du Golden.

Et pour tout dire, on en a cruellement besoin.

Les faits sont là : l'économie mondiale doit créer 600 millions de nouveaux postes d'ici à 2030 si elle veut tenir les objectifs de développement durable des Nations unies. Il reste moins de quinze ans. La planète n'a pas seulement besoin de plus d'entreprises et d'emplois, il lui faut des industries inédites.

Et autant espérer que lesdites industries génèrent scale-ups et start-ups : il paraît plus facile de produire 600 millions d'emplois à travers le monde en créant soixante mille sociétés de dix mille employés, plutôt que 60 millions de petites entreprises de dix salariés.

Le regretté et génial Andy Grove, PDG légendaire d'Intel, l'avait bien compris. Il n'avait pas manqué de l'expliquer à l'occasion d'un article d'opinion qu'il avait rédigé en 2010 pour Bloomberg :

Les start-ups sont de petites merveilles, mais ne peuvent à elles seules accroître l'emploi dans le domaine de la tech. Ce qu'il advient par la suite est tout aussi important que l'instant mythique de la création dans le garage, puisque la technologie passe du prototype à la production de masse et que l'entreprise entre dans sa phase de passage à l'échelle. Elle travaille sur les détails de conception, trouve les moyens de produire de manière rentable, bâtit des usines et embauche les gens par milliers. Se redimensionner est difficile mais nécessaire si on veut que l'innovation ait un sens.



Il est donc important de reconnaître ce qui alimente l'hypercroissance d'une start-up en scale-up et d'en comprendre les principes afin qu'entrepreneurs et sociétés puissent les appliquer non seulement dans les bassins des États-Unis et de Chine, mais aussi dans le monde entier.

À QUI S'ADRESSE CE LIVRE ?

Cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui souhaitent comprendre les techniques permettant de développer une affaire de zéro à plusieurs billions de dollars en quelques années.

Ces procédés devraient intéresser les entrepreneurs dont le projet est de créer de grosses sociétés, les investisseurs de capital-risque soucieux d'investir dans ces affaires, les employés voulant se faire embaucher par elles, les gouvernements et communautés ayant à cœur d'encourager leur croissance dans leur région, et tous ceux qui ne voulant ni entreprendre, ni investir, ni entrer dans ces entreprises ont toutefois besoin de naviguer dans le monde qu'elles sont en train de façonner.

Le blitzscaling peut également aider les managers ou dirigeants qui tentent de faire rapidement évoluer un projet ou une unité commerciale au sein d'une plus grosse société. Même si nous tirons nos leçons d'exemples issus du monde de la tech, de nombreux principes et cadres présentés (surtout ceux liés à la gestion du personnel) sont applicables aux entreprises à forte croissance qu'on retrouve dans la plupart des industries de la planète, depuis les enseignes européennes du prêt-à-porter jusqu'aux compagnies pétrolières texanes.

Même des organisations extérieures au monde des affaires peuvent utiliser le blitzscaling à leur avantage. Certaines campagnes présidentielles et organisations à but non lucratif au service des plus démunis ont déjà su utiliser les leviers du blitzscaling pour renverser les idées reçues et obtenir des résultats extraordinaires. Toutes ces histoires et bien plus encore peuplent les pages de cet ouvrage.

Nous croyons que comprendre le blitzscaling permet aux fondateurs, dirigeants, employés potentiels et investisseurs de prendre des décisions éclairées dans un monde où la vitesse est cruciale pour battre la concurrence.

Grâce à la puissance du blitzscaling, des fils adoptifs d'immigrés (syrien pour Steve Jobs et cubain pour Jeff Bezos) ou encore un ancien professeur d'anglais et guide bénévole (Jack Ma) ont été capables de construire des entreprises qui ont bouleversé – et changent encore – le monde.

Les stratégies et techniques que nous présentons dans ce livre sont fondées sur mes expériences de membre de l'équipe fondatrice de PayPal, de cofondateur, PDG et maintenant directeur exécutif de LinkedIn, d'investisseur principal de Facebook et d'Airbnb et d'associé commandité chez Greylock Partners, où j'ai travaillé conjointement avec d'autres sociétés multimilliardaires comme Workday, Pandora, Cloudera et Pure Storage. Avec mes partenaires de Greylock, nous les avons aidées à passer du garage au statut de leader mondial et, dans ces pages, Chris et moi formaliserons les cadres essentiels permettant de comprendre et de gérer les défis du blitzscaling à tous les niveaux de l'entreprise.

Cela étant dit, même si nous dressons modèles et stratégies, il ne s'agit pas d'un livre de recettes précises et calibrées. Peu importe comment les présente la presse populaire, chaque succès est unique



et dépend des opportunités du marché, des fondateurs et du réseau dans lequel ils opèrent. Il n'y a malheureusement aucune formule miracle que tout un chacun pourrait suivre à la lettre. Mais il existe des schémas similaires. Aussi, en plus de tactiques relevant de cas particuliers, nous offrons une série de cadres et stratégies plus larges que dirigeants, entrepreneurs et intrapreneurs peuvent adapter à leurs besoins et environnement.

PETITE NOTE CONCERNANT LE TERME BLITZSCALING

« Blitzscaling » est dérivé du mot « blitz » utilisé au xx^e siècle pour décrire un effort maximal et soudain. Il a été employé pour décrire la stratégie de la *Blitzkrieg* (guerre éclair) inventée par le général Heinz Guderian pour les premières campagnes militaires de l'Allemagne nazie durant la Seconde Guerre mondiale. De manière ironique, Guderian s'est fortement inspiré de penseurs militaires britanniques comme Basil Liddell Hart et J. F. C. Fuller, et le terme « blitzkrieg » a en fait été rendu populaire par la presse anglaise ; l'armée allemande ne l'a jamais véritablement adopté.

Durant ces campagnes, les troupes armées ont abandonné l'approche traditionnelle qui consiste à progresser lentement afin d'établir des lignes sécurisées pour faciliter l'approvisionnement et le repli. À la place, elles se sont totalement impliquées dans une stratégie offensive en acceptant la probabilité non négligeable de se retrouver à court de carburant, de vivres et de munitions : pour privilégier la vitesse et l'élément de surprise, elles ont couru le risque d'une défaite désastreuse. Ces avancées spectaculaires ont

déstabilisé et submergé les forces adverses, ce qui a permis aux « blitzkriegeurs » de déjouer les plans de leurs ennemis et de réduire leurs défenses à néant.

Le succès précoce de l'armée allemande a ensuite aidé à propager les leçons de la blitzkrieg à tous les participants de la guerre. Par exemple, le général George S. Patton s'en est inspiré pour mener l'offensive de la 3^e armée américaine, des plages de Normandie jusqu'à Berlin. Depuis, le terme blitz a servi à décrire tout et n'importe quoi du football américain à la manière dont les grandes entreprises diffusent de nouveaux produits. Comme la blitz-défense au football, où l'équipe prend le risque d'envoyer tous ses défenseurs disponibles à la poursuite du quarterback, ou le blitz-marketing des campagnes publicitaires télévisées, imprimées et Internet à chaque nouvelle superproduction de l'industrie du cinéma, le blitzscaling aspire à une vélocité étourdissante et implacable pour inonder le marché.

Même si nous sommes conscients des connotations négatives associées à blitz, en particulier dans les nations qui ont ressenti les effets de la blitzkrieg pendant la Seconde Guerre mondiale, nous estimons que la force de la métaphore ainsi que l'utilisation répandue et informelle du mot dans des contextes non militaires en font un terme approprié pour décrire les concepts de ce livre.

Partie I

Le blitzscaling, c'est quoi ?

Le blitzscaling décrit à la fois les conditions générales et les techniques spécifiques permettant à une entreprise de changer d'échelle de façon phénoménale et à vitesse grand V. Si vous grandissez plus vite que vos concurrents et que cette accélération vous inquiète, ne changez rien ! Vous faites du blitzscaling sans le savoir !

L'hypercroissance qu'a connue Amazon à la fin des années 1990 (et qui continue encore aujourd'hui) est l'archétype du phénomène blitzscaling. En 1996, avant son entrée en Bourse, Amazon Books possédait 151 salariés et générait 5,1 millions de dollars de chiffre d'affaires. En 1999, désormais cotée en Bourse et connue sous le nom Amazon.com, l'entreprise comptait 7 600 employés et engrangeait 1,64 milliard de chiffre d'affaires, ce qui équivaut en seulement trois ans à une multiplication du nombre de salariés par 50 et du chiffre d'affaires par 322. En 2017, Amazon embauchait 541 900 employés et on estimait que son chiffre d'affaires avoisinerait les 177 milliards (un bond par rapport aux 136 milliards de 2016).

Drew Houston, le fondateur de Dropbox, décrit par ces mots ce sentiment de vertige : « C'est comme harponner une baleine. La bonne nouvelle, c'est que vous avez harponné une baleine. La mauvaise, c'est qu'il s'agit d'une baleine ! »



Même si le blitzscaling fait rêver, il est semé d'embûches car il est par essence contre-nature. Avec une stratégie d'entreprise classique on rassemble un maximum d'informations et on passe à l'action lorsqu'on est raisonnablement certain du résultat. Comme le dit la sagesse populaire, il faut savoir prendre des risques, mais des risques mesurés qu'on peut assumer. De manière implicite, cette approche privilégie l'exactitude et l'efficacité sur la vitesse.

Malheureusement, cette méthode prudente et rationnelle s'écroule dès que de nouvelles technologies bousculent les marchés en place ou ouvrent la voie à un terrain de jeu inédit.

Chris a décroché son MBA de la Harvard Business School à la fin des années 1990, à l'aube de l'ère des réseaux. Sa formation mettait alors l'accent sur les techniques de gestion traditionnelles. Côté finances, on enseignait, par exemple, les modèles d'actualisation des flux de trésorerie diminuant le facteur incertitude, et côté production, on se concentrait sur les procédés d'optimisation des lignes de montage. Ces méthodes, et l'univers des affaires en général, avaient deux maîtres mots : certitude et efficacité. Les analystes de Wall Street ne juraient d'ailleurs que par General Electric, l'entreprise mondiale la plus rentable de l'époque, parce qu'elle était capable de générer une croissance régulière et prévisible. Mais exactitude et efficacité, bien qu'intrinsèquement attrayantes et essentielles dans un contexte de marché stable et établi, sont autant d'entraves pour les francs-tireurs, inventeurs et pionniers de ce monde.

Lorsqu'un marché est à prendre, le risque n'est pas l'inefficacité, mais une trop grande prudence. Si on emporte le marché, l'efficacité est secondaire ; si on le perd, elle est nulle et non avenue. Au cours des années, on a beaucoup critiqué Amazon et ses stratégies financières audacieuses qui engloutissaient le capital et généraient

peu de profits. Or, l'entreprise se réjouit sans doute que son « inefficacité » l'ait aidée à remporter plusieurs marchés clés comme la vente en ligne, le livre électronique et l'informatique dématérialisée, pour n'en nommer que quelques-uns.

Quand on blitzscale, on prend des décisions et on s'y tient alors même que son degré de confiance est loin d'être optimal. Pour avoir la possibilité de se développer plus rapidement, on accepte de commettre des erreurs et de payer les coûts liés à l'inefficacité ; le prix d'un redimensionnement rapide reste acceptable par rapport à celui qu'entraînerait une trop grande lenteur. Toutefois, blitzscaler n'est pas foncer tête baissée pour « grandir vite » dans l'espoir d'être le premier à rafler un marché. Pour en diminuer le danger, il est important de cerner les risques et de formuler pour chacun d'eux un nombre restreint d'hypothèses sur la manière dont l'affaire est susceptible de progresser. Cela permet de comprendre et de gérer les causes des succès et des échecs. Il faut aussi être prêt à des efforts herculéens pour compenser ce qui n'aura pas fonctionné.

Par exemple, quiconque connaît Jeff Bezos sait qu'il ne s'est pas contenté d'écraser la pédale de l'accélérateur ; contre vents et marées, Amazon a parié sur le long terme et malgré ses pertes comptables a généré beaucoup de liquidités. En 2016, son flux de trésorerie a dépassé les 16 milliards de dollars, mais 10 milliards ont été immédiatement réinvestis et 4 milliards ont servi à rembourser les dettes. Ces faibles profits apparents font partie intégrante de la stratégie offensive de l'entreprise ; ce ne sont pas des anomalies.

Le blitzscaling requiert plus que de l'audace et de l'habileté de la part d'un entrepreneur. Il lui faut aussi un environnement disposé à investir dans une entreprise audacieuse et non sans risques, que ce soit en termes de capitaux ou de RH. À l'instar du combustible



et de l'oxygène, ces deux éléments sont essentiels à la propulsion de la fusée et tandis qu'elle s'élève dans le ciel, il faut sans cesse rééquilibrer charge et contraintes. En tant que commandant de bord et entrepreneur, on doit s'assurer de disposer d'assez de carburant pour maintenir la poussée et, simultanément, procéder aux ajustements mécaniques afin que l'appareil n'explose pas lors de l'accélération.

Par chance, il est plus facile d'accomplir ces tâches aujourd'hui qu'à n'importe quelle autre période du passé.

LE SOFTWARE DÉVORE (ET SAUVE) LE MONDE

Si on se penche sur l'origine des croissances effrénées, on retrouve soit le software, capable de se dupliquer à l'infini, soit le matériel piloté par logiciel, comme Fidget et ses montres connectées ou Tesla et ses fameuses voitures électriques. Dans ces deux exemples, la partie software des produits autorise les innovations à l'échelle de temps logiciel (c'est-à-dire des jours ou des semaines) plutôt que matériel (des années). En outre, la rapidité et la flexibilité du développement logiciel permettent aux entreprises de se remettre des bogues de programmation inévitables liés à la précipitation.

De nos jours, il est particulièrement excitant de voir les entreprises de software et de matériel piloté par logiciel commencer à dominer les autres industries, et ce en dehors des secteurs high-tech traditionnels. Mon ami Marc Andreessen soutient que « le logiciel est en train de dévorer le monde ». Il veut dire par là que même les industries spécialisées dans la production de matériel physique (les atomes) y intègrent des éléments logiciels (les bits). Tesla fabrique

des voitures (atomes), mais une mise à jour de son software (bits) lui permet d'actualiser l'accélération de ses véhicules et de leur ajouter une fonction pilotage automatique, du jour au lendemain.

L'expansion des systèmes logiciels au cœur de chaque industrie, combinée à la densité des réseaux qui nous connectent tous, rend les leçons du blitzscaling plus pertinentes et plus faciles à mettre en œuvre, même au sein des entreprises bien implantées ou low-tech. Pour utiliser une métaphore informatique, la technologie accélère la fréquence d'horloge (la vitesse du processeur) et entraîne des changements à une vitesse que nous estimions impossible auparavant. Non seulement le monde est plus véloce, mais l'allure à laquelle se créent les nouvelles plateformes technologiques réduit les temps d'arrêt entre chaque innovation. Avant, elles balayaient l'économie par vagues successives, comme la déferlante du PC, celle du lecteur de disques ou du CD-ROM. Aujourd'hui, les vagues sont multiples et paraissent simultanées (le Cloud, l'intelligence artificielle [IA], les réalités virtuelles et augmentées, sans omettre les projets encore plus ésotériques comme les avions supersoniques et l'Hyperloop). Qui plus est, au lieu de se concentrer sur le seul marché de niche de l'industrie du PC, elles affectent tous les niveaux de l'économie et créent une multitude d'opportunités.

Cette tendance est fort prometteuse. La médecine de précision s'appuie sur la puissance informatique pour révolutionner les soins ; les réseaux de production d'énergie se servent des logiciels pour améliorer les rendements et permettre l'essor de sources d'énergie renouvelable comme les panneaux solaires ; la bio-informatique pourrait un jour nous permettre d'améliorer la vie elle-même. Le blitzscaling peut aider à propager ces avancées et à en multiplier les nécessaires impacts.



LES DIFFÉRENTS TYPES DE « PASSAGE À L'ÉCHELLE »

Le blitzscaling ne se résume pas à une simple croissance accélérée. La croissance obsède toutes les entreprises sans exception, qu'elles blitzscalent ou non, car leur survie ou leur mort ne tient qu'aux chiffres (marges, augmentation de la clientèle, du chiffre d'affaires, etc.). Si le blitzscaling crée en effet de la croissance, sa caractéristique essentielle est de *privilégier la vitesse à l'efficacité dans un contexte d'incertitude*. Pour mieux comprendre, comparons-le à d'autres formes de croissance rapide.

	Efficacité	Vitesse
Incertitude	Croissance classique de start-up	Blitzscaling
Certitude	Croissance classique de scale-up	Fastsaling

Dans le cadre d'une **croissance classique de start-up**, face à l'incertitude, on donne la priorité à l'efficacité. Lancer son entreprise revient à sauter d'une falaise et assembler son avion pendant la chute. L'utilisation efficace des ressources permet de « planer » et de réduire la vitesse de descente, ce qui octroie du temps avant de toucher le sol pour appréhender le marché, les technologies et ses équipes. Ce type de croissance contrôlée, fondée sur l'efficacité, réduit l'incertitude. C'est donc une bonne stratégie à suivre lorsqu'on est au stade du product/market fit, comme l'appellent Eric Ries et Steve Blank, et qu'on cherche à établir avec quelle certitude son produit est bien la solution que réclamait le marché pour un problème ou besoin spécifiques.

La **croissance classique de scale-up** se focalise quant à elle sur un déploiement efficace, une fois que l'entreprise atteint un stade de certitude à l'égard de son environnement. Cette approche se fonde sur les techniques de gestion des entreprises traditionnelles, comme l'application des taux de rentabilité minimale pour que le retour sur investissement des projets excède sans cesse les coûts du capital. Ce type d'optimisation est une bonne stratégie lorsqu'on essaie de maximiser la rentabilité dans un marché établi et stable.

Le **fastscaling** signifie qu'on est prêt à sacrifier l'efficacité au profit du taux de croissance. Toutefois, puisqu'il intervient dans un contexte de certitude, les coûts sont évaluables et prévisibles. C'est une bonne stratégie lorsqu'on souhaite acquérir des parts de marché ou qu'on veut atteindre un des paliers de son chiffre d'affaires. L'industrie des services financiers est en outre souvent ravie de soutenir un développement de ce type, que ce soit en achetant des actions et obligations ou en prêtant de l'argent, car analystes et banquiers sont alors persuadés de pouvoir élaborer des modèles prédisant au centime près les retours sur investissement du fastscaling.

Le **blitzscaling** signifie aussi qu'on sacrifie l'efficacité pour la vitesse, mais sans attendre d'être certain que ce sacrifice va se révéler payant. Si la croissance classique de start-up se résume surtout à diminuer la vitesse de la chute, le temps d'assembler son avion, le blitzscaling enjoint de le construire plus rapidement, d'attacher sa ceinture et d'allumer les réacteurs (sans doute plein gaz) alors qu'on s'applique encore à attacher les ailes. En gros, c'est à la vie, à la mort, sur un coup de dé.

Avec ces définitions, on est en droit de se demander pourquoi certains choisissent le blitzscaling. Après tout, il combine l'incertitude éprouvante de la croissance d'une start-up avec la possibilité



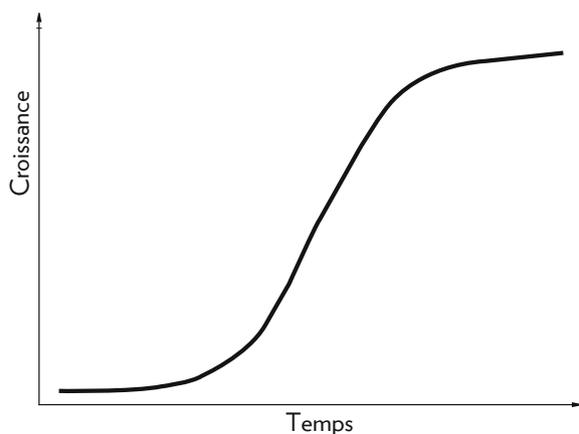
d'un échec bien plus cuisant et conséquent. En outre, il est difficile à mettre en œuvre. À moins de jouir comme Microsoft ou Google d'une source intarissable de liquidités pour se développer, il est vital de convaincre les investisseurs de prêter énormément d'argent. Or, il est bien plus difficile de lever des fonds dans le cas d'un pari calculé (blitzscaling) que d'un projet assuré (fastscaling). Pour corser le tout, les apports avec le premier doivent être plus généreux qu'avec le second, car il faut réserver suffisamment de capital pour se remettre des nombreuses erreurs qui ne manqueront pas d'être commises en cours de route.

Pourtant, malgré tous ces pièges potentiels, le blitzscaling reste un outil puissant aux mains des entrepreneurs. Si on est prêt à en accepter les risques lorsque les autres reculent, on se déploie bien plus vite qu'eux. Si le prix à gagner est important et la concurrence acharnée, alors le blitzscaling devient une stratégie rationnelle, voire optimale.

Une fois qu'on a convaincu le marché des capitaux et celui des « talents » – ce qui inclut aussi bien les clients et partenaires que les employés – d'investir dans son passage à l'échelle, on possède le carburant nécessaire pour entamer le blitzscaling. À ce moment-là, l'objectif n'est plus d'aller de zéro à un, mais de un à un milliard en un temps extrêmement court.

Au cours de son cycle de vie, il est probable qu'une entreprise utilise différentes stratégies pour se développer. Dans le cas d'entreprises comme Google ou Facebook, la séquence naturelle débute par une croissance classique de start-up afin d'établir l'adéquation entre produit et marché (le product/market fit). Vient ensuite l'étape du blitzscaling qui permet d'atteindre une masse critique et/ou une position dominante sur le marché, bien avant la concurrence, puis

l'entreprise se relâche le temps d'atteindre sa maturité en adoptant une croissance de type fastscaling, avant de finalement emprunter une croissance classique de scale-up une fois qu'elle est un leader reconnu et établi sur le marché. Mis bout à bout, ces enchaînements génèrent une courbe sigmoïde classique, avec une croissance initiale lente, suivie d'une phase d'accélération rapide et d'un ralentissement qui s'achève en plateau.



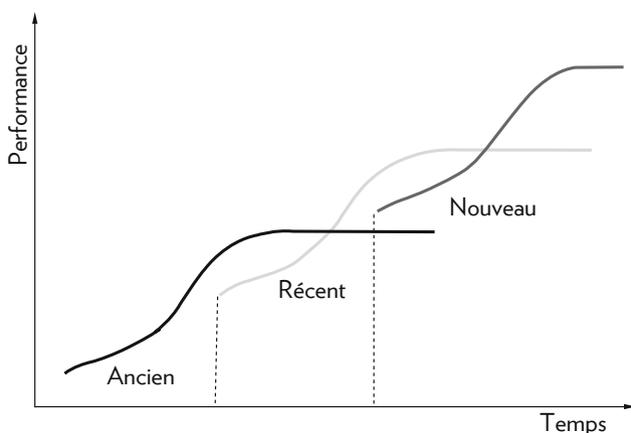
Bien sûr, cette séquence naturelle est ici très simplifiée, car elle ne s'applique pas seulement aux entreprises dans leur ensemble, mais également à leurs différents produits et secteurs d'activité ; il faut donc compiler tous les divers cycles de redimensionnement pour générer la courbe de croissance globale d'une entreprise.

Prenons l'exemple de Facebook dont les débuts ont été typiques d'un déploiement façon blitzscaling. Lors des premières années de son existence, la croissance de son chiffre d'affaires, exercice par exercice, a été de 2 150 pour cent, puis de 433 pour cent et



de 219 pour cent, faisant passer ses recettes de zéro à 153 millions de dollars en 2007. L'entreprise a ensuite subi une transition clé et sa croissance a dégringolé à deux chiffres le temps que Facebook se débattre simultanément avec sa monétisation et la transition d'une utilisation ordinateur de bureau à appareil mobile. Heureusement, Mark Zuckerberg, son fondateur, a pris deux mesures phares : il a lui-même dirigé le virage application de bureau/application mobile et a embauché Sheryl Sandberg comme directrice d'exploitation ; c'est elle qui a transformé Facebook en poids lourd des ventes de publicité. La croissance s'est redressée pour revenir à trois chiffres, et dès 2010 ces décisions ont propulsé le chiffre d'affaires de l'entreprise au-delà de 2 milliards de dollars. Plus loin dans l'ouvrage, nous examinerons ces deux mesures clés en détail, avec le passage bureau/mobile présenté dans notre analyse du modèle commercial de Facebook et l'embauche de Sheryl Sandberg, dans la section concernant les transitions clés entre contributeur, manager et cadre supérieur.

Apple est l'archétype d'un chevauchement sur plusieurs décennies de ces cycles de changement d'échelle. En effet, au cours de son histoire, l'entreprise a connu des séquences complètes pour l'Apple II, le Macintosh, l'iMac et l'iPod (celle de l'iPhone est encore en cours). Il convient de remarquer que jusqu'au retour de Steve Jobs au sein de l'entreprise et les lancements de l'iMac, l'iPod et l'iPhone, Apple avait échoué à sortir un quelconque produit en mode blitzscaling après l'Apple II et le Mac. Une part du génie de Steve Jobs consistait à savoir sélectionner le bon produit à blitzscaler pour la marque, et ce à maintes reprises et sans avoir à ralentir le mouvement en passant par la case « croissance classique de start-up » pour recueillir les retours du marché.



On peut appliquer cette courbe de changement d'échelle à tout blitzscaleur, quelle que soit l'industrie ou la zone géographique. Aussi, un graphique à multiples courbes sigmoïdes comme celui illustrant Facebook ou Apple, convient aussi pour l'entreprise chinoise Tencent qui a d'abord lancé QQ, puis a ajouté une deuxième séquence avec WeChat lorsque QQ a atteint sa maturité en 2010. Dès qu'un secteur d'activité achève son blitzscaling, il est nécessaire de s'attaquer au suivant pour maintenir la trajectoire croissante de l'entreprise. Et puisque le blitzscaling poursuit son expansion, les entreprises établies possédant des secteurs d'activité à maturité devraient envisager de se transformer en intrapreneurs et l'utiliser pour rapidement développer de nouvelles unités économiques.



LES TROIS PRINCIPES FONDAMENTAUX DU BLITZSCALING

Le blitzscaling nécessite d'évoluer à un rythme probablement très inconfortable pour son équipe. Comme on navigue au sein d'un environnement rempli d'incertitudes, les erreurs sont inévitables ; tout l'art consiste à apprendre rapidement de ces erreurs et à poursuivre sa lancée inexorable. Mais tout d'abord, il est primordial de comprendre trois principes fondamentaux.

1. LE BLITZSCALING EST UNE STRATÉGIE À LA FOIS OFFENSIVE ET DÉFENSIVE

D'un point de vue offensif, le blitzscaling offre un large panel d'actions possibles. Premièrement, on peut prendre le marché par surprise et court-circuiter des niches solidement défendues pour en exploiter les opportunités dérivées. Par exemple, la croissance rapide de Slack après son lancement a pris de court une kyrielle de concurrentes bien établies comme Microsoft et Salesforce.com. Deuxièmement, on peut utiliser son avance pour mettre en place des avantages concurrentiels à long terme avant que d'autres joueurs ne parviennent à se positionner. Nous explorerons ce concept en détail dans la suite de l'ouvrage. Troisièmement, le blitzscaling ouvre un accès facilité aux capitaux puisque les investisseurs préfèrent généralement soutenir les leaders du marché. Sous couvert de blitzscaling, il est possible de lever des fonds plus facilement et plus rapidement que ses concurrentes retardataires.

D'un point de vue défensif, le blitzscaling nous permet de choisir l'allure qui essouffle nos concurrents et leur laisse peu de marge de manœuvre pour contre-attaquer. Parce qu'ils se concentrent sur nos actions, qui les prennent souvent par surprise et les obligent à tenter de nous rattraper, ils ne disposent que de peu de temps pour développer et instaurer des stratégies susceptibles de nous faire du tort. Le blitzscaling nous aide à définir le terrain de jeu qui nous est le plus avantageux.

2. LE BLITZSCALING PROSPÈRE SUR UN CERCLE VERTUEUX : L'ENTREPRISE QUI PASSE À L'ÉCHELLE EN PREMIER ENGRANGE DES AVANTAGES CONCURRENTIELS SIGNIFICATIFS

En avril 2014, le cabinet de conseil McKinsey & Company a publié un rapport intitulé *Grow fast or die slow* où il a analysé les cycles de vie de trois mille entreprises de logiciels et d'Internet. Il a ainsi déterminé que les cercles vertueux font de la croissance le facteur clé des succès financiers :

Premièrement, la croissance génère une importante rentabilité. Les entreprises à croissance rapide offrent à leurs actionnaires des retours cinq fois plus élevés que celles à croissance modérée. Deuxièmement, la croissance prédit le succès à long terme. Les entreprises à hypercroissance (c'est-à-dire celles dont la croissance dépassait les 60 pour cent lorsqu'elles ont atteint les 100 millions de dollars de chiffre d'affaires) étaient huit fois plus susceptibles d'atteindre le milliard de dollars de chiffre d'affaires que celles dont la croissance ne dépassait pas les 20 pour cent.



On estime que le mécanisme à l'œuvre dans la puissance du blitzscaling est l'avantage du « first scaleur », c'est-à-dire l'avantage lié à changer d'échelle et à atteindre la taille de marché critique avant les autres. Une fois qu'une entreprise scale-up occupe le sommet de son écosystème, tout autour d'elle le réseau reconnaît son hégémonie, et talents et capitaux se pressent massivement à ses portes.

Tout d'abord, les meilleurs professionnels sont bien conscients de l'impact décuplé qu'ils auront en travaillant pour le leader du marché. De plus, rejoindre une scale-up au potentiel de fusée offre la plupart des avantages financiers d'une jeune start-up mais avec beaucoup plus de certitudes et moins de risques. Les employés de scale-up sont rémunérés en fonction des prix du marché, reçoivent des parts de capital à la hausse et ont de bonnes chances de devenir riches, voire indécemment riches. En attirant les meilleures personnes ou « people », les scale-ups amplifient leur capacité à développer d'excellents produits et à les sortir sur le marché, ce qui augmente en retour leur capacité à changer rapidement d'échelle.

On retrouve un calcul similaire du côté des investisseurs. Les sociétés de capital-risque (SCR) fondent leurs décisions sur l'intervalle de confiance de leur politique d'investissement. Atteindre une taille suffisante diminue ces intervalles et facilite les prises de décision. Et puisque le réseau qui connecte les investisseurs entre eux (surtout dans un écosystème aussi soudé que celui de la Silicon Valley) dissémine les informations à toute allure et à grande échelle, une entreprise en plein blitzscaling peut massivement lever des capitaux. Ces injections de fonds sont capables d'alimenter des croissances explosives et réduisent encore d'autant les intervalles de confiance.

De manière paradoxale, la mondialisation a mis tous les entrepreneurs sur un pied d'égalité et a aussi accru l'enjeu d'appartenir à un pôle de passage à l'échelle de premier choix comme la Silicon Valley ou la Chine. Parce que le reste du monde estime que ces écosystèmes favorisent le développement des start-ups, ces dernières et leurs investisseurs attirent les capitaux (humain et financier) des quatre coins de la planète, ce qui renforce encore leur capacité à croître. Voilà l'une des raisons principales expliquant pourquoi des scale-ups comme Uber et Pinterest ont réussi un redimensionnement et une valorisation qui ont éclipsé ceux des grandes entreprises cotées en Bourse. Dropbox et Airbnb aussi, mais en vertu de mon rôle chez Greylock Partners, je ne commenterai pas leurs valorisations plus avant.

Considérons maintenant le cas de deux entreprises très similaires, Twitter et Tumblr. Toutes deux ont eu des fondateurs brillants (Evan « Ev » Williams et David Karp), ont commencé comme start-ups de réseaux sociaux tendance, se sont déployées à une vitesse incroyable après avoir établi leur product/market fit et ont eu un impact majeur sur la culture populaire. Pourtant, Twitter est entrée en Bourse avec une capitalisation de près de 37 milliards de dollars tandis que Tumblr a été achetée par Yahoo ! – une start-up devenue scale-up par le biais du blitzscaling et qui a ensuite décliné avant de disparaître – pour « seulement » 1 milliard.

Le succès de Twitter est-il simplement dû au hasard ? Peut-être. La chance joue un rôle bien plus important que ce que fondateurs, investisseurs et médias veulent bien admettre. Toutefois, contrairement à Tumblr, Twitter a pu s'appuyer sur de nombreux réseaux de conseils. Elle a, par exemple, été capable d'attirer Dick Costelo, un cadre aguerri ayant déjà eu l'expérience d'un changement d'échelle



chez Google. Même si Tumblr était en apparence la start-up la plus en vue de l'écosystème de la ville de New York, elle n'a pas pu bénéficier d'un bassin de talents locaux sachant gérer les croissances fulgurantes. D'après John Lilly de chez Greylock Partners, pour chaque poste de cadre à pourvoir, il n'existait qu'une poignée de candidats dans tout New York. Cette pauvreté de talents a complexifié le recrutement et l'entreprise a hésité à remplacer des employés déjà en poste par manque de meilleures alternatives. Privée de la possibilité d'embaucher une équipe de direction capable de blitzscaling, Tumblr a décidé de vendre.

Bien sûr, même si l'emplacement géographique occasionne des difficultés pour se lancer dans le blitzscaling, il est possible de les gérer dès lors qu'on en est conscient. Ces dix dernières années, par exemple, Priceline – la plus grosse entreprise de voyage en ligne du monde – a été capable de blitzscaler depuis ses bureaux dans le Connecticut. Pendant cette période, son PDG, Jeffrey Boyd, avait perçu des avantages à cet isolement géographique. Pour lui, cela signifiait moins de guerres de surenchères pour obtenir les ingénieurs et développeurs logiciels nécessaires à la croissance rapide de son affaire.

Il est extrêmement difficile pour des nouveaux acteurs d'entrer directement en compétition avec une entreprise en blitzscaling qui possède l'avantage du first scaleur. À moins qu'ils ne trouvent un terrain de jeu différent qui leur permette de récupérer cet avantage, ils deviennent tout simplement inutiles.

**3. MALGRÉ SES INCROYABLES AVANTAGES
ET GAINS POTENTIELS,
LE BLITZSCALING COMPREND D'ÉNORMES RISQUES**

Jusque très récemment, la célèbre devise de Facebook était « *Move fast and break things* ». Toutefois, une croissance rapide peut générer presque autant de problèmes qu'elle n'en résout. Mark Zuckerberg me révélait au cours d'une interview pour mon podcast *Masters of Scale* : « Nous en étions arrivés au point où il nous fallait plus de temps pour revenir en arrière et réparer les anomalies et problèmes que nous avions créés que nous n'en gagnions en allant vite. » Lors d'un incident devenu célèbre, un stagiaire d'été avait d'ailleurs introduit un bogue qui avait planté l'ensemble du site Facebook pendant trente minutes.

Il existe un terme pour nommer les croissances incontrôlées dans le corps humain : le cancer. Dans ce contexte, elles sont clairement indésirables. Il en va de même dans les affaires. Un blitzscaling réussi signifie que vous gardez un tant soit peu la main et rafistolez rapidement ce qui se casse pour que la machine maintienne son allure sans prendre feu ou s'écrouler sur elle-même. Tel un joueur de football américain qui parcourt le terrain en trombe pour marquer le touch-down de la victoire, une entreprise ayant réussi à changer d'échelle la première peut perdre la balle avant de passer la ligne si elle a pris un risque impossible à gérer.

Le blitzscaling est périlleux d'un point de vue managérial. Réinventer son style de leadership, son produit et son infrastructure à chaque nouveau changement d'échelle n'est pas facile, mais primordial. Si on reprend les mots du célèbre coach de cadres, Marshall Goldsmith, « Ce qui vous a conduit ici ne vous mènera pas là-bas ».



Les gros titres encensent les hausses de parts de marché et de chiffres d'affaires. Toutefois, la croissance du nombre de consommateurs et celle des recettes ne peuvent se faire que si la structure prend elle aussi de l'ampleur en termes de taille et de capacité d'exécution des équipes, ainsi qu'en termes de stratégie en matière de produit, technologie et finance. Si l'entreprise ne grandit pas en même temps que son chiffre d'affaires et sa clientèle, la situation peut rapidement dérapier.

C'est ce qui est arrivé à Oracle Corporation, lors d'une phase de blitzscaling à la fin des années 1980/début des années 1990. L'entreprise s'est si bien concentrée sur la seule expansion de ses ventes qu'elle s'est retrouvée à la traîne au niveau de ses finances et de ses technologies (vite surpassées par celles de sa grande rivale Sybase). Au bord de la faillite, il faudra les sérieux efforts de redressement de Ray Lane et de Jeff Henley pour éviter la catastrophe et repositionner l'entreprise avec le succès qu'on lui connaît.

Se lancer dans le blitzscaling requiert sacrifices et choix difficiles ; les personnes expertes en démarrage d'entreprise ne sont pas nécessairement celles capables de lui faire changer d'échelle, ainsi que nous le montre l'exemple d'Oracle. Dans la suite de l'ouvrage, nous discuterons de la manière dont les blitzscaleurs à succès gèrent la croissance afin que ce ne soit pas elle qui les mène à la baguette.

LES CINQ STADES DU BLITZSCALING

Faire suivre à son entreprise un processus de blitzscaling n'est pas linéaire ; un géant mondial n'est pas qu'une simple start-up qu'on aurait multipliée par mille et qui travaille dans des bureaux rutilants au lieu

d'un garage sale. Chaque passage à l'échelle entraîne des modifications à la fois quantitatives et qualitatives. Drew Houston de Dropbox l'a très bien exprimé en me disant : « Au fur et à mesure que le temps passe, de nouvelles pièces et dimensions ne cessent d'apparaître sur l'échiquier. »

En physique, la matière change d'état en fonction des conditions externes comme la température ou la pression. La glace se liquéfie, l'eau se vaporise. Quand une start-up passe d'une échelle à une autre, elle subit aussi des transformations fondamentales.

Et de la même façon que des patins à glace sont inutiles sur l'eau, ou que vous ne pouvez pas faire de ricochets sur de la vapeur, les approches et procédés qui ont fonctionné pour une étape s'écroulent lorsque le passage à l'échelle atteint le stade suivant.

Ce livre est destiné à vous aider à aborder avec succès les différentes étapes échelonnant votre trajectoire vers une prédominance mondiale.

Puisque le changement le plus évident d'un redimensionnement est le nombre d'employés qu'une entreprise emploie, tout au long de cet ouvrage nous utiliserons ces chiffres et l'échelle organisationnelle qu'ils représentent pour définir les cinq différents stades de blitzscaling. Aussi, nous leur attribuerons des termes liés aux diverses structures communautaires.

LES CINQ STADES DU BLITZSCALING

Stade 1 (Famille)	1 – 9 employés
Stade 2 (Tribu)	10 – 99 employés
Stade 3 (Village)	100 – 999 employés
Stade 4 (Ville)	1 000 – 9 999 employés
Stade 5 (Nation)	> 10 000 employés



Chaque stade diffère grandement en termes de management et de leadership. Lorsqu'on est à la tête d'une famille, on a des liens étroits avec chacun des membres de son groupe. Quand on dirige une nation tout entière, on est responsable d'une multitude de gens que l'on ne rencontrera probablement jamais. (Plus loin dans le livre, nous expliquerons comment optimiser ses stratégies managériales au fur et à mesure que l'entreprise grandit.)

Il est important de se souvenir que bien que ces puissances de dix définissent des catégories claires et régulières, la vie est plus désordonnée. Par exemple, une start-up avec une équipe soudée se comportera sans doute comme une famille alors même qu'elle possède une vingtaine d'employés. Ces définitions ne sont donc là que pour offrir des lignes directrices générales.

Nous sommes bien conscients que le nombre d'employés n'est que l'une des mesures permettant de décrire les stades d'un redimensionnement. Il en existe d'autres comme le nombre d'utilisateurs (l'échelle utilisateurs), de clients (l'échelle clients) et le chiffre d'affaires total annuel (l'échelle affaires). D'habitude, mais pas toujours, ces mesures évoluent en parallèle. S'il est quasi impossible de passer aux prochains échelons clients ou affaires sans avoir développé l'échelon organisationnel de manière concomitante – le premier nécessite des préposés au service client et le second, des vendeurs et commerciaux –, parvenir au stade suivant de l'échelle utilisateurs est envisageable sans pour autant bouleverser la masse salariale. Il suffit de regarder l'exemple d'Instagram : quand l'entreprise est rachetée par Facebook pour 1 milliard de dollars, elle possède plus de 100 millions d'utilisateurs, seulement treize employés et un chiffre d'affaires dérisoire.

Cette différence d'évolution entre les diverses échelles n'est pas une anomalie, mais plutôt une caractéristique du blitzscaling. Comme nous le verrons plus tard, l'échelle opérationnelle est l'un des premiers limiteurs de croissance que toute scale-up se doit de gérer. Lorsqu'une entreprise parvient, sans ployer sous le poids de sa propre croissance, à multiplier son chiffre d'affaires et ses bases d'utilisateurs et clients plus rapidement que son nombre d'employés, elle augmente sa rentabilité. Elle peut également poursuivre son développement avec des contraintes réduites en termes de capitaux financiers et humains. À l'inverse, lorsque la masse salariale croît plus vite que le reste, il s'agit d'un signal d'alerte indiquant des problèmes majeurs au niveau du business model.

Quoi qu'il en soit, par souci de simplicité, dans ce livre, nous définirons les étapes atteintes par les entreprises selon l'échelle organisationnelle. Un stade famille correspondra à une structure de un à neuf employés, celui de la tribu comprendra de dix à quatre-vingt-dix-neuf salariés et ainsi de suite. Quand cela sera nécessaire, nous spécifierons les exceptions afin d'éviter les confusions.

LES TROIS TECHNIQUES CLÉS DU BLITZSCALING

Après une analyse extensive de sociétés comme Google, Amazon et Facebook, après avoir eu un accès direct et de nombreuses conversations avec leurs dirigeants – et au vu de mes propres expériences en tant qu'entrepreneur et investisseur –, nous avons identifié les trois techniques majeures permettant de construire des entreprises de premier plan. Ces principes fondamentaux ne dépendent pas de



la géographie et peuvent être adaptés à n'importe quel écosystème, avec bien sûr des niveaux différents de difficultés.

TECHNIQUE # 1 :

INNOVATION EN MATIÈRE DE BUSINESS MODEL

La première technique du blitzscaling consiste à concevoir un business model innovant qui possède la capacité d'évoluer. On pourrait croire à un conseil de niveau « Start-up pour les nuls », mais le nombre de fondateurs qui oublient cet élément clé est sidérant. De nombreuses start-ups à travers le monde commettent l'erreur majeure de se concentrer sur la technologie, le logiciel, le produit et le design tout en négligeant l'aspect affaire. Et par ce terme, nous ne parlons que de la façon dont l'entreprise est censée gagner de l'argent en acquérant et servant ses clients. Malgré les récits populaires du style « les ingénieurs sont des dieux » qui prévalent dans la Silicon Valley, les fondateurs qu'on acclame pour leur génie ne sont pas seulement des intellos de la technologie. Ils ont aussi la bosse des affaires. Chez Google, Larry Page et Sergey Brin ont programmé d'excellents algorithmes. Pourtant, ce sont leurs innovations dans le business model des moteurs de recherche – notamment la prise en compte de la pertinence et de la performance dans l'affichage des publicités plutôt que la simple location d'espace au plus offrant – qui ont fait leur succès.

À mesure que le monde passe au numérique, l'innovation en matière de business model devient de plus en plus vitale. Il y a tellement de technologies disponibles en tant que services, accessibles à la demande et conçues pour être intégrées, qu'elles ne permettent

plus de faire la différence. Désormais, la distinction se joue dans la recherche des bonnes combinaisons de services qui donneront le produit révolutionnaire. La plupart des entreprises prospères d'aujourd'hui ressemblent davantage à Tesla, qui combine un ensemble de technologies déjà existantes, qu'à SpaceX, qui a dû en créer de nouvelles.

Ce sont ces business models innovants qui permettent aux start-ups de surpasser leurs concurrentes déjà établies sur le marché. Quand Dropbox s'est lancée, elle est arrivée sur le terrain de jeu de géantes comme Microsoft et Google, qui possédaient des avantages majeurs en matière de technologie, de capital et de pouvoir de marché. Drew Houston, son fondateur et PDG, a très vite compris que l'entreprise ne pourrait pas simplement compter sur une meilleure technologie pour surpasser ses concurrentes. « Si votre stratégie est identique à la leur, vous êtes dans le pétrin. Il y a de fortes chances qu'ils l'exécutent, mais avec beaucoup plus de moyens ! »

Drew a dû concevoir un business model plus innovant concernant le partage de fichiers, dans lequel il a fait en sorte que le nombre de documents à stocker (par le passé, Dropbox payait Amazon pour le faire) augmente beaucoup plus lentement que la valeur créée pour l'utilisateur, permettant ainsi à l'entreprise d'engranger des bénéfices. À l'instar de Dropbox, Uber et Airbnb se sont également développées à une vitesse incroyable en s'appuyant sur de nouveaux business models plutôt que sur des technologies inédites. Si de telles technologies se suffisaient à elles-mêmes, les laboratoires de recherche fédéraux produiraient des entreprises valant 100 milliards de dollars tous les quatre matins. Alerte spoiler : ce n'est pas le cas.

Cela ne signifie toutefois pas que l'innovation dans ce domaine est sans importance. Elle est souvent à l'origine du lancement d'un



nouveau marché ou de l'élargissement d'un marché déjà existant. Uber n'est pas la première entreprise à essayer d'améliorer l'expérience du taxi. Mais avant la création du smartphone équipé d'une connexion Internet sans fil et de services de géolocalisation GPS, son modèle commercial n'aurait tout simplement pas pu fonctionner. Ces innovations ont réduit les frictions à la fois pour le conducteur et le client et ont fait d'UberX le premier concept de transport VTC capable de s'ouvrir au marché de masse.

Les entreprises ne peuvent pas non plus se permettre d'ignorer l'innovation technologique une fois qu'elles ont atteint le stade ville ou nation. Chacune des entreprises technologiques d'une valeur de plus de 100 milliards de dollars s'est servie de son leadership dans son domaine pour renforcer ses avantages concurrentiels. Amazon a peut-être commencé comme un simple détaillant en ligne généraliste, mais aujourd'hui ses prouesses en matière de cloud computing, de logistique automatisée et de reconnaissance vocale l'aident à maintenir sa position dominante. D'ailleurs, les mégaentreprises construites par blitzscaling sont souvent celles qui achètent les technologies inédites à l'instar de Google qui s'est offert DeepMind, ou Facebook qui a acquis Oculus.

L'innovation technologique est un facteur essentiel pour conserver les gains générés par un business model créatif. Après tout, si une nouvelle technologie est capable de créer un marché inédit, une autre peut le rendre obsolète presque du jour au lendemain. Uber, par exemple, s'est développée à un rythme foudroyant. Toutefois, la plus grande menace qui pèse sur son avenir ne vient pas de ses concurrentes directes comme Didi Chuxing – bien que le danger soit réel et sérieux –, mais de l'évolution des véhicules autonomes,

qui à terme a le pouvoir d'anéantir l'un de ses plus grands avantages concurrentiels : son immense réseau de chauffeurs.

Aussi, pour conserver ces avantages, il convient de combiner aux nouvelles technologies une distribution efficace, un modèle de revenus évolutifs et à marge élevée, et une stratégie permettant de servir les clients quelles que soient les probables contraintes liées aux ressources.

Idéalement, on conçoit son business model avant de démarrer son affaire. Du moins, c'est ainsi que je m'y suis pris pour cofonder LinkedIn : les innovations majeures de son modèle – comme la nature biface des relations ou la réponse aux besoins qu'avaient les professionnels de posséder une identité en ligne orientée métier – n'étaient pas le fruit du hasard. Elles résultaient de nombreuses séances de remue-méninges et s'appuyaient sur l'expérience que j'avais acquise presque dix ans plus tôt, quand j'avais créé SocialNet, l'un des premiers réseaux sociaux en ligne. Mais la vie n'est pas toujours simple et linéaire. De nombreuses entreprises, même célèbres et prospères, doivent développer leur business model et l'innover alors même qu'elles ont déjà démarré leurs activités.

Quand nous avons lancé PayPal (je faisais alors partie de l'équipe de direction), nous n'avions pas encore de business model. Nous enregistrons une croissance exponentielle (5 pour cent de plus par jour), mais perdions de l'argent sur chaque transaction traitée. Comme nous attribuions des primes aux utilisateurs qui nous recommandaient à leurs connaissances, certains de nos détracteurs nous ont traités de fous, alors qu'en fait le concept était brillant. Ces bonus nous revenaient bien moins chers qu'un service de publicité traditionnel tout en nous permettant d'acquérir de nouveaux clients



pour notre service financier. (Nous discuterons plus loin de la puissance et de l'importance de ce type de marketing viral.)

En fait, notre folie était ailleurs : nous offrions la possibilité à nos utilisateurs d'accepter les paiements par carte de crédit sans leur facturer les 3 pour cent du coût de transaction que PayPal devait verser aux fournisseurs de cartes et organismes bancaires. Je me souviens avoir un jour dit à mon vieil ami d'université et cofondateur, Peter Thiel : « Peter, si toi et moi nous tenions sur le toit de notre bureau et jetions des liasses de billets de 100 dollars aussi vite que nos bras nous le permettent, nous ne perdriions pas encore autant d'argent qu'à l'heure actuelle. » Nous avons fini par résoudre le problème en facturant des frais aux entreprises qui acceptaient les paiements par carte, mais en finançant ces paiements au moyen de transactions bancaires par chambre de compensation automatisée (ACH) qui ne coûtent qu'une fraction des frais associés aux réseaux des cartes de crédit. Cela étant dit, je doute que nous serions parvenus à dominer le marché si nous avions tardé à endiguer ces pertes avant de nous lancer dans le blitzscaling.

TECHNIQUE # 2 :

INNOVATION EN MATIÈRE DE STRATÉGIE

L'élément le plus évident du blitzscaling est la poursuite d'une croissance extrême qui, combinée à un modèle économique innovant, génère valeur et avantage concurrentiel à long terme. De nombreuses jeunes entreprises s'imaginent suivre une stratégie de croissance extrême, alors qu'en fait elles ont l'objectif et le désir d'atteindre cette hypercroissance sans pour autant comprendre quel véritable procédé

leur permettra d'y parvenir. Pour arriver au but, il convient de savoir ce qu'on compte faire, et, tout aussi important, ce qu'on veut éviter à tout prix. Il faut aussi concevoir que la croissance ne crée pas de valeur en soi ; pour cela, elle doit s'accompagner d'un business model fonctionnel. Il est facile d'obtenir une croissance de la clientèle et du chiffre d'affaires si une entreprise vend des billets de 20 dollars pour 1 dollar seulement. Toutefois, le concept « nous compenserons le manque à gagner grâce au volume » ne permet pas d'obtenir une valeur durable.

L'avantage concurrentiel d'un blitzscaling réussi réside dans les facteurs de croissance intégrés au business model (comme les effets de réseau). En effet, la première entreprise à atteindre une masse critique déclenche une boucle de rétroaction grâce à laquelle elle est capable de dominer un marché – en remportant l'intégralité ou la majorité de la mise – et d'obtenir les privilèges durables liés à sa position de first scaler. Dans le cas d'Uber, par exemple, sa stratégie d'expansion agressive, ville par ville, a permis aux clients d'appeler un véhicule et d'être pris en charge plus rapidement qu'avec n'importe quelle autre concurrente. Pour l'entreprise, il faut que tout se passe plus vite qu'avec les autres sociétés de taxis. En effet, cette efficacité séduit un plus grand nombre d'utilisateurs, ce qui attire plus de conducteurs, augmente la fluidité d'une marketplace (ou place de marché), réduit encore les délais de service, capte plus de clients, et ainsi de suite. Sur son blog l'investisseur précoce d'Uber, Bill Gurley, a présenté la stratégie de l'entreprise dans un billet daté de 2012 et intitulé *All Markets Are Not Created Equal*.

À mesure que l'entreprise s'accroît, le nombre de véhicules en circulation augmente. En plus d'optimiser les trajets et les courses, petit



à petit, cela permet de raccourcir les temps de prise en charge. Plus l'entreprise perdure sur le marché et plus l'expérience s'améliore.

Le blitzscaling va bien au-delà d'une simple stratégie de croissance agressive, car il implique de mener des actions qui vont à l'encontre de la pensée traditionnelle du milieu des affaires, comme celle de privilégier la vitesse sur l'efficacité malgré un environnement incertain. De même, il ne se limite pas non plus à une unique prise de risque. À l'instar de Walt Disney qui a emprunté sur sa propre assurance vie pour construire Disneyland, il peut être hardi de parier sur l'entreprise sans pour autant que cela soit synonyme de blitzscaling. Un véritable blitzscaling implique des gaspillages qui, dans le cas de Disney, auraient été de payer les équipes de construction pour qu'elles travaillent vingt-quatre heures sur vingt-quatre afin que le parc d'attractions ouvre quelques mois plus tôt, ou de réduire le prix des billets de 90 pour cent pour atteindre le million de visiteurs le plus rapidement possible afin qu'ils en ramènent 10 millions d'autres grâce à leur réseau.

La Silicon Valley a bâti son succès sur des pratiques impitoyables comme celle-ci : quand les investisseurs observent une entreprise qui est sur une trajectoire ascendante mais qui n'affiche pas la sacrosainte courbe de croissance exponentielle, ils choisissent soit de la vendre, soit de prendre des risques supplémentaires susceptibles d'amorcer l'hypercroissance. Atteindre une croissance annuelle de 20 pour cent – ce qui pour n'importe quelle autre industrie ferait le bonheur des analystes de Wall Street – n'est tout simplement pas suffisant pour rapidement transformer une start-up en une entreprise valant plusieurs milliards de dollars. Les investisseurs en capital – risque de la Silicon Valley attendent des entrepreneurs

qu'ils poursuivent une croissance exponentielle, même si cela est plus coûteux et augmente les probabilités d'échec – et se traduit donc par une perte potentielle plus importante. Pour eux, une croissance annuelle inférieure à 40 pour cent est un signal d'alarme.

Cet état d'esprit est sans doute difficile à comprendre. Pourquoi tout risquer et faire exploser ce qui se révèle être une entreprise prospère et en pleine croissance ? Bonne question. La réponse est simple, toutefois : les entreprises qui blitzscalent le font pour s'emparer d'un marché (dans son intégralité ou en se taillant la part du lion). Se développer trop lentement représente un énorme danger puisque cela donne l'opportunité à la concurrence de dominer le marché avant elles et de jouir des avantages du first scaleur.

Nokia est l'archétype de ce que coûte une trop grande prudence. En 2007, l'entreprise était le plus grand fabricant mondial de téléphones mobiles, avec une capitalisation boursière d'un peu moins de 99 milliards de dollars. Puis, Apple et Samsung ont fait une apparition remarquée sur le marché. En 2013, Nokia a cédé ses activités déficitaires de téléphonie mobile à Microsoft pour 7 milliards de dollars. En 2016, cette dernière les a à son tour revendues (y compris la marque de téléphones mobiles Nokia) à Foxconn et HMD pour seulement 350 millions. En moins d'une décennie, la valeur de l'entreprise a donc subi une baisse de 99 pour cent.

À l'époque, les décisions de Nokia ont sans doute paru raisonnables. L'entreprise a en effet continué à croître même après le lancement de l'iPhone et du système d'exploitation Android de Google, pour atteindre son apogée en termes de volume unitaire en 2010 avec 104 millions de téléphones. Mais ses ventes n'ont ensuite cessé de décliner pour être surpassées par Android en 2011, puis par l'iPhone en 2012. Lorsque la direction de Nokia s'est rendu compte



de la menace existentielle à laquelle l'entreprise était confrontée, il était trop tard. Même sa tentative désespérée de s'associer à Microsoft en tant que partenaire exclusive du Windows Phone n'a pu enrayer le déclin.

Puisque la plupart du temps le blitzscaling exige de déboursier d'importantes sommes d'argent d'une manière que le monde des affaires traditionnel juge « inutile », il est essentiel de prévoir une stratégie financière qui puisse soutenir ces dépenses agressives. Par exemple, Uber subventionne souvent les deux côtés de la place de marché lorsqu'elle part à l'assaut d'une nouvelle ville : elle baisse le tarif des courses pour séduire les usagers et augmente la contrepartie perçue par les chauffeurs-partenaires pour attirer une flotte de véhicule importante. En déboursant plus d'argent qu'elle n'en gagne lors de cette phase d'intégration, l'entreprise est capable d'atteindre une échelle critique avant ses concurrentes plus conservatrices. Étant donné la nature exclusive du marché du VTC, ces dépenses aux allures de « gabegies » ont permis à Uber d'acquérir une position dominante dans les villes où elle est présente. Bien sûr, cette stratégie n'est possible que lorsqu'elle est couplée à la capacité de lever d'énormes capitaux à des conditions favorables. Dans le cas d'Uber, l'entreprise est parvenue à recueillir près de 9 milliards de dollars entre sa création et la rédaction de ce livre. Toutefois, si elle ne veut pas que ses investisseurs fassent la grimace, il lui faudra rapidement et significativement améliorer son modèle économique. Cette préoccupation explique d'ailleurs pourquoi elle investit autant dans la technologie des véhicules autonomes qui lui permettrait d'éliminer d'un seul coup ses plus grosses dépenses (les frais liés aux chauffeurs).

Grâce à sa propension à accepter les risques liés au blitzscaling, la Silicon Valley a su produire bien plus d'entreprises à succès

qu'ailleurs dans le monde, même si, soyons honnêtes, elle a aussi entraîné de nombreuses catastrophes financières – d'où l'emploi justifié du terme « risque » dès lors qu'il est question de blitzscaling.

Cependant, la montée en puissance de poids lourds comme Alibaba (Chine) et Spotify (Suède) illustre l'envol du concept à travers le globe.

TECHNIQUE # 3 :

INNOVATION EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

En raison des pressions extrêmes que l'hypercroissance impose à l'organisation et à ses employés, le dernier pan essentiel au blitzscaling concerne l'innovation en termes de management.

J'aime rappeler aux entrepreneurs et aux cadres qu'« en théorie, [ils n'ont] pas besoin de pratique ».

J'entends par là que, malgré une stratégie de croissance et un modèle d'affaire brillants, dans le monde réel (opposé à celui décrit sur le papier), il est difficile de bâtir une entreprise à succès sans beaucoup de pratique. Ce problème est en outre amplifié lorsqu'on tente de blitzscaler.

La croissance engendrée par le blitzscaling est de celle qui implique des défis majeurs en matière de RH ; tripler le nombre d'employés chaque année n'est pas rare quand on blitzscale. Cela exige donc une approche managériale radicalement différente de celle en vogue dans les sociétés classiques qui se réjouissent d'une croissance annuelle de 15 pour cent, qui ont le temps de recruter les quelques employés parfaits dont elles ont besoin et qui sont obsédées par leur culture d'entreprise. Comme nous le verrons en détail



dans la suite de l'ouvrage, le blitzscaling nécessite de gérer à toute allure un tas de transitions clés à mesure que l'entreprise se redimensionne ; il suppose aussi d'adopter des règles contre-intuitives comme celles d'embaucher des employés qui ne sont qu'« acceptables », de lancer des produits imparfaits, de laisser les « feux brûler » et d'ignorer les clients en colère.

Dans ces pages, nous verrons comment le business model, la stratégie de croissance et l'innovation managériale s'imbriquent pour donner ce procédé à haut risque et à fort rendement qu'est le blitzscaling.

Partie II

Innovation en matière de business model

Parmi les trois techniques de base du blitzscaling, la conception d'un business model innovant et capable d'une croissance exponentielle est la plus fondamentale.

L'histoire de l'entrepreneuriat à l'ère des réseaux n'est d'ailleurs fondée que sur ce type d'innovation.

Il suffit de repenser à l'ère des point-com qui s'étend en gros de 1995 (au moment de l'introduction en Bourse [IPO] de Netscape) à 2000 avec le début de l'effondrement du NASDAQ. Sur cette période, de nombreuses start-ups et entreprises déjà établies ont tenté de bâtir de grandes sociétés Internet. Presque toutes ont échoué. Le problème : la plupart d'entre elles se sont contentées de copier les business models existants et de les coller au nouveau média virtuel. Or, on ne peut guère transplanter le cœur d'une espèce dans une autre et espérer qu'elle prospère.

En 1995, si on avait demandé aux analystes boursiers quelles étaient les entreprises le mieux placées pour dominer le Web, la plupart auraient indiqué des géants comme Microsoft et Time Warner, qui avaient investi des millions dans des entreprises Internet comme MSN et Pathfinder. D'autres auraient parlé de start-ups point-com de type « pure player » comme eToys, qui



combinaient les business models éprouvés de la grande surface spécialisée (ou « category killer ») avec le nouveau média virtuel.

Pourtant, lorsque l'ère des point-com s'est effondrée, seules les quelques start-ups qui avaient conçu des modèles économiques nouveaux comme Amazon, eBay et Google ont pu émerger des décombres et tourner à plein régime.

Walmart aurait dû dominer le commerce de détail en ligne. C'était sans compter sur l'émergence d'Amazon qui a pratiquement écrit la bible de l'e-commerce avec les commentaires clients, le panier d'achat et la livraison gratuite. Journaux papiers et éditeurs d'annuaires auraient également dû savoir transférer leurs activités dans le monde virtuel, mais là encore Yahoo ! puis Google sont passées à l'action. Elles ont construit les moteurs de recherche qui indexent l'information mondiale et Google s'en est servie pour développer le business model grâce auquel elle vaut désormais plus que toutes les compagnies de média traditionnel réunies.

En revanche, et pour leur plus grand malheur, les start-ups qui ne comptaient que sur la technologie et n'ont pas pris la peine d'innover en termes de business models ont pour la plupart fait faillite. Pour se déployer sur de nouveaux marchés, des entreprises comme eToys ont bien tenté d'imiter Amazon. Mais sans ses innovations en matière de service de clientèle et de back-office, elles se sont brûlé les ailes lorsque les marchés financiers ont commencé à exiger des profits plutôt qu'une croissance du chiffre d'affaires coûteuse. Même Netscape – qui a pourtant rendu possible la navigation sur le Web avec Netscape Navigator et dont l'IPO a signé l'essor des point-com – s'est fait racheter par AOL. Ses ingénieurs avaient inventé le JavaScript, le SSL, ainsi que de nombreuses technologies encore utilisées de nos jours par Internet. Or, plutôt que concevoir

un nouveau business model fondé sur ces avancées, l'entreprise s'est contentée de réchauffer les anciennes moutures. Malheureusement pour elle, sa concurrente Microsoft avait déjà très bien compris l'importance d'innover dans ce domaine et savait comment utiliser sa puissance économique et ses ressources pour tirer les leviers de ces modèles inédits. Dans la première « guerre des navigateurs Web », Microsoft a efficacement détruit le business model de Netscape en préinstallant son Internet Explorer sur l'ensemble des ordinateurs Windows, puis en cédant son logiciel de serveur Web, Internet Information Server (IIS).

Netscape aurait-elle pu s'en sortir avec une autre stratégie ? Probablement. Notons toutefois que pour rentabiliser Navigator, elle a vendu le parrainage de Net Search au moteur de recherche Excite pour 5 millions de dollars. En d'autres termes, elle était persuadée que l'enjeu crucial se situait dans le développement du navigateur et que la recherche Internet ne constituait qu'une activité annexe. Elle a donc laissé l'opportunité à deux couples d'étudiants diplômés de Stanford, Jerry Yang et David Filo pour Yahoo !, et Larry Page et Sergey Brin pour Google, de prouver que la recherche rapportait bien plus. Par la suite, le modèle novateur de Google, qui consiste à vendre des emplacements publicitaires à côté des résultats de recherche par le biais d'une marketplace automatisé, lui a permis de se positionner de manière si prédominante que l'entreprise a pu résister à une série d'attaques frontales de la part de Microsoft (y compris celle où elle rétribuait les gens pour qu'ils utilisent son moteur de recherche Bing).

Depuis, le monde des affaires est émaillé d'histoires similaires. Facebook et LinkedIn dominent désormais les réseaux sociaux alors qu'au moment de leur apparition des entreprises comme AOL,



Microsoft (Hotmail) et Yahoo ! (Yahoo ! Mail) contrôlaient la plupart des identités en ligne des consommateurs. En Chine, Alibaba a battu eBay. Uber a quant à elle pris l'avantage sur les compagnies de taxi. Airbnb a plus de chambres que n'importe quelle autre compagnie hôtelière dans le monde.

Il est vrai que toutes ces réussites concernent des sociétés axées sur la high-tech. Mais comme nous l'avons vu, même lorsque son impact sur l'avenir de l'entreprise est énorme, l'innovation technologique seule ne suffit pas. Des services comme Craigslist, Wikipedia et IMDb (Internet Movie Database) ont été des pionniers influents du Web, pourtant ils ne sont jamais devenus extrêmement profitables (d'un point de vue financier).

La véritable création de valeur ne se produit que lorsque l'innovation technologique facilite l'émergence de business models inédits combinés à de nouveaux produits et services. Même si les modèles de Google, d'Alibaba et de Facebook semblent évidents – voire incontournables – après coup, ils n'ont pas fait l'unanimité au moment de leur lancement. En 1999, qui aurait imaginé qu'en diffusant de minuscules bandes commerciales à côté de l'équivalent d'un catalogue de cartes électroniques on aboutirait à l'entreprise de logiciels la plus rentable du monde ? Ou que la création d'un centre commercial en ligne pour la classe moyenne émergente chinoise mènerait à une entreprise valant 1 milliard de dollars ? En 2004, qui aurait prédit que donner la possibilité de voir de quoi parlent ses amis sur l'écran minuscule d'un ordinateur de poche deviendrait le moyen de communication dominant ? Parce qu'un business model novateur ne bénéficie d'aucun exemple sur lequel s'appuyer pour prouver leur efficacité, à leurs

débuts, toutes les grandes entreprises ont été perçues comme des mauvaises idées.

Pour comprendre le succès de ces modèles, il convient tout d'abord de les définir clairement. En effet, le terme « business model » peut être interprété de multiples façons. Pour le grand penseur en management, Peter Drucker, il équivaut à une théorie composée d'hypothèses sur l'entreprise qui peuvent être amenées à changer avec le temps. Clay Christensen, professeur à la Harvard Business School et auteur, estime, quant à lui, qu'il revient à se concentrer sur le concept du « job-to-be-done » (de la tâche à accomplir) ; lorsqu'un client achète un produit, il l'« embauche » pour effectuer un travail particulier. Enfin, il y a le concept tout simple de Brian Chesky d'Airbnb : « Construisez un produit que les gens aiment. Engagez des gens formidables. Qu'y a-t-il d'autre à faire ? Le reste, revient à brasser de l'air. »

Comme Andrea Ovans l'a si bien résumé dans son article *What is a Business Model ?* publié dans *Harvard Business Review* (janvier 2015), le concept donne le tournis à lui tout seul ! Aussi, pour les besoins de ce livre, nous nous contenterons de la définition de base : un business model décrit la manière dont une entreprise génère des bénéfices financiers en produisant, vendant et soutenant ses produits.

Les entreprises comme Amazon, Google ou Facebook se distinguent des autres (même celles spécialisées en high-tech et prospères) parce qu'elles ont sans cesse su concevoir et exécuter des business models leur permettant de passer rapidement à l'échelle et d'obtenir des avantages concurrentiels durables. Bien sûr, le modèle parfait et universel n'existe pas ; essayer d'en trouver un est une perte de temps. Cela étant dit, la plupart des grands business models



partagent des caractéristiques communes. Aussi, pour concevoir celui en adéquation avec son entreprise, il convient de maximiser quatre facteurs de croissance et de minimiser deux limiteurs.

CONCEPTION D'UN BUSINESS MODEL QUI MAXIMISE LA CROISSANCE : LES QUATRE FACTEURS DE CROISSANCE

FACTEUR DE CROISSANCE # 1 : LA TAILLE DU MARCHÉ

La taille du marché est *le* facteur de croissance à considérer en priorité dans un business model. Ce conseil peut sembler évident – d'ailleurs, il sort tout droit du cours Pitch Deck 101 pour les start-ups – mais si on veut construire un géant dans son domaine, il faut bien commencer par la base et éliminer les idées qui ne profiteraient qu'à un trop petit nombre de clients.

Un vaste marché doit combiner à la fois un grand nombre de consommateurs potentiels et une variété de canaux efficaces pour les toucher. Ce second point est crucial. Un marché mondial peut sembler vaste mais ne pas être aisément accessible. Nous en discuterons plus en détail lorsque nous considérerons le facteur de croissance de la distribution.

Il n'est pas facile de jauger la taille d'un marché, ou ce que les pitch decks et les investisseurs en capital-risque appellent le TAM (marché total disponible). L'évaluer correctement et prévoir sa croissance potentielle font partie des principales sources d'incertitude du blitzscaling. Mais contre toute attente, lorsqu'on y parvient et qu'on investit en conséquence alors que les autres sont encore paralysés par la peur, on tient l'une des meilleures opportunités de

générer une profitabilité élevée (comme nous le verrons dans les cas d'Airbnb et d'Uber).

Dans l'idéal, le marché lui-même connaît une croissance rapide, ce qui le rend attrayant s'il était initialement réduit et tout à fait irrésistible s'il était déjà de grande taille.

Dans la Silicon Valley, la concurrence pour le capital-risque exerce une forte pression sur les entrepreneurs et les oblige à se concentrer sur des idées qui visent de grands marchés. Les sociétés spécialisées dans ce type de capital, les SCR, sont capables de recueillir des centaines de millions, voire des milliards de dollars auprès de leurs investisseurs (des commanditaires comme les caisses de retraite et les fonds de dotation universitaires). En contrepartie, ces derniers attendent des profits supérieurs à ceux du marché pour se dédommager d'avoir pris le risque d'investir dans des sociétés privées plutôt que dans les grands groupes mondiaux. Pour obtenir ces résultats, il faut au minimum que les SCR triplent les sommes d'argent investies par leurs commanditaires. Ainsi, un capital-risque de 100 millions de dollars doit dégager un retour d'au moins 300 millions sur la durée de vie typique d'un fonds (entre sept et dix ans) pour atteindre un rendement interne qui soit supérieur de 15 à 22 pour cent à celui du marché. Un capital de 1 milliard de dollars devra quant à lui rapporter au moins 3 milliards de dollars. Étant donné que la plupart des placements de capital-risque perdent de l'argent ou peinent à atteindre le seuil de rentabilité, la seule façon réaliste pour ces investisseurs d'atteindre des objectifs aussi ambitieux consiste à s'appuyer sur un petit nombre de financements incroyablement fructueux. Par exemple, en 1997, la société Benchmark Capital a investi 6,7 millions de dollars dans eBay. Moins de deux ans plus tard, eBay a fait son IPO et la participation



de Benchmark valait 5 milliards de dollars, soit un rendement de 745 pour cent. Le fonds spécifique qui a procédé à cet investissement, Benchmark Capital Partners I, a levé 85 millions de dollars auprès des commanditaires et leur a rapporté 7,8 milliards, soit un rendement de 92 pour cent. (Les investisseurs initiaux de Facebook ont fait encore mieux, mais il s'agissait de particuliers et non de sociétés.) Désireuses d'obtenir des succès similaires à eBay, la plupart des SCR filtrent les opportunités d'investissement en fonction de la taille du marché. Si une entreprise – même très bonne – ne parvient pas à atteindre une « *venture scale* » préétablie, c'est-à-dire à toucher un marché lui permettant d'obtenir un certain chiffre d'affaires annuel (généralement, au moins 1 milliard de dollars), elles n'investissent pas. Le terrain de jeu de l'entreprise n'est tout simplement pas assez vaste pour leur permettre de rembourser plus de trois fois l'argent investi par leurs commanditaires.

Lorsque Brian Chesky a fait le tour des SCR pour leur proposer d'investir dans Airbnb, l'une des personnes qu'il a consultées était l'entrepreneur et investisseur Sam Altman (qui est par la suite devenu le président de l'accélérateur de start-ups YC). Ce dernier a visionné son pitch deck et l'a jugé parfait à une exception : il fallait faire passer la taille du marché de 30 millions à 30 milliards de dollars. « Les investisseurs veulent des *B*, bébé », lui a dit Altman (milliard se dit *Billion* en anglais). Bien sûr, il n' enjoignait pas Chesky à mentir, mais estimait que ces 30 millions constituaient une sous-estimation flagrante du marché. Pour lui, si l'équipe d'Airbnb croyait véritablement en ses propres hypothèses, elle devait donner un chiffre conforme à ses convictions. Au final, le marché d'Airbnb était effectivement plus proche des 30 milliards de dollars.

Quand on évalue la taille d'un marché, il est essentiel d'estimer la façon dont il peut être élargi grâce à la réduction des coûts et à l'amélioration des produits qui attirent de nouveaux clients et accaparent des parts de marché tenues par des acteurs déjà existants. En 2014, Aswath Damodaran, professeur de finance à la Stern School of Business de l'université de New York, a estimé qu'Uber valait probablement autour de 6 milliards de dollars. Il a fondé ses prévisions sur la capacité qu'avait l'entreprise de remporter 10 pour cent (soit 10 milliards) du marché mondial des taxis évalué alors à 100 milliards. Or, selon les propres projections d'Uber en 2016, l'entreprise a en fait traité plus de 26 milliards de dollars en paiements. L'estimation à 10 milliards de dollars était trop faible (un euphémisme) parce qu'elle n'avait pas tenu compte de l'élargissement du marché, rendu possible par la facilité d'utilisation et le faible coût d'Uber et de ses concurrentes.

Comme Aaron Levie, le fondateur de Box (une société de stockage de fichiers en ligne), l'a noté dans un tweet en 2014, « Pour un innovateur, évaluer la taille d'un marché tenu par un acteur historique revient à estimer le marché de l'automobile en se fondant sur le nombre de chevaux utilisés en 1910 ».

La ramification d'un marché à d'autres branches peut aussi être un facteur conduisant à une sous-estimation de son potentiel. Amazon a débuté sous le nom d'Amazon Books et s'est fait connaître comme la plus grande librairie du monde. Mais Jeff Bezos a toujours vu cette vente de livres comme une passerelle lui permettant d'étendre l'entreprise à d'autres produits, afin qu'elle devienne ce qu'il avait toujours envisagé pour elle, le « magasin pour tout ». Aujourd'hui, Amazon domine l'industrie du livre, mais grâce à une



expansion constante de son marché, l'aspect librairie représente moins de 7 pour cent de la totalité de ses ventes.

On observe un effet similaire chez Apple. Au cours du premier trimestre 2017, l'entreprise a généré 7,2 milliards de dollars grâce à la vente d'ordinateurs, une catégorie où elle a été pionnière et qu'elle a autrefois dominée. Le chiffre est impressionnant, certes. Cependant, sur la même période, le chiffre d'affaires total d'Apple s'est élevé à 78,4 milliards de dollars : son marché d'origine représente donc moins de 10 pour cent de la totalité de ses recettes.

Mon collègue Jerry Chen de chez Greylock Partners, qui a aidé Diane Greene à transformer le logiciel de virtualisation de VMware en une entreprise de grande envergure, aime à souligner que « chaque entreprise de 1 milliard de dollars ne pesait au départ que 10 millions ».

Mais qu'il s'agisse de créer un nouveau marché, d'en élargir un déjà existant ou de compter sur les branches adjacentes pour gagner des milliards, il est nécessaire de déterminer un chemin plausible pour passer du point A au point B (bébé). Cela nous amène au facteur de croissance dont j'aime le plus discuter avec les entrepreneurs : la distribution.

FACTEUR DE CROISSANCE # 2 : LA DISTRIBUTION

Pour concevoir une entreprise forte et évolutive, le deuxième facteur de croissance dont elle a besoin est la distribution. Dans la Silicon Valley, nombreux sont ceux qui se concentrent essentiellement sur la fabrication de produits « *insanely great* » (selon les célèbres dires de feu Steve Jobs). Un excellent produit est sans

conteste un point positif (nous parlerons plus tard du manque de qualité comme limiteur de croissance), mais la réalité a la tête dure : un bon produit doté d'une excellente distribution battra presque toujours un excellent produit mal distribué.

Dropbox possède un excellent produit. Toutefois, l'entreprise a réussi grâce à son incroyable distribution. Dans une interview pour le podcast *Masters of Scale* de Reid, son fondateur et PDG, Drew Houston, estimait que trop de start-ups en négligent l'importance :

La tradition de la Silicon Valley consiste en grande partie à élaborer un bon produit, probablement parce que là-bas la plupart des entreprises ne survivent pas au-delà de cette phase de création. Il faut être doué pour concevoir un produit, mais aussi pour acquérir des utilisateurs et créer un business model. S'il manque un maillon, toute la chaîne se brise.

L'enjeu de la distribution est devenu encore plus grand à l'ère du « portable d'abord ». Contrairement au Web, où les stratégies de référencement et les liens par courriel sont largement applicables et constituent des canaux de distribution efficaces, les applications mobiles n'offrent pas vraiment la possibilité de découvrir un produit par hasard. Lorsqu'on se rend sur les App Stores d'Apple ou de Google, on recherche un contenu spécifique. Peu de gens installent des applications simplement pour le plaisir. Par conséquent, les entreprises qui ont réussi avec ce type de business model (comme Instagram, WhatsApp ou Snap) ont dû trouver des modes de distribution créatifs pour leur produit, sans pour autant dépenser trop d'argent. Ces techniques de distribution se répartissent en deux grandes catégories : l'exploitation des réseaux existants et la viralité.



A) Tirer parti des réseaux existants

Les jeunes entreprises ont rarement l'envergure ou les ressources nécessaires pour investir dans des campagnes publicitaires. Pour distribuer leurs produits, elles sont souvent obligées de trouver des moyens créatifs pour puiser dans les réseaux existants.

Lorsque j'étais chez PayPal, le règlement des achats sur eBay constituait l'un des principaux vecteurs de distribution pour notre service de paiement. À l'époque, eBay était déjà un géant du commerce en ligne et comptait 10 millions d'utilisateurs enregistrés au début de l'an 2000. Nous avons exploité cette base clients en créant un logiciel qui permettait aux vendeurs d'eBay d'ajouter un bouton « Payer avec PayPal » de manière automatique à toutes leurs annonces sur le site. Le plus beau : ils ont adopté notre fonction alors qu'eBay leur proposait son propre service de paiement rival, Billpoint, tout simplement parce qu'ils étaient obligés de l'ajouter manuellement alors que PayPal le faisait pour eux !

De nombreuses années plus tard, Airbnb a réalisé un tour de force similaire en exploitant Craigslist, le service Web des petites annonces. Sur la base d'une suggestion de Michael Seibel de YC, Airbnb a construit un système permettant et encourageant ses hôtes à également publier sur le site Craigslist, bien plus développé. Lorsque les hôtes créaient leur annonce sur Airbnb, ils avaient le message suivant : « Republier votre annonce sur Craigslist augmente vos gains de 500 dollars par mois en moyenne. » Airbnb leur donnait en outre l'opportunité de le faire en cliquant sur un seul bouton. Cette astuce a nécessité de sérieuses compétences, car contrairement à de nombreuses plateformes Craigslist ne possède pas d'interface de programmation d'application (API) permettant à

d'autres logiciels d'interagir avec elle. Cette invention technologique est un bon exemple d'innovation dont le but n'est pas d'améliorer son produit mais d'élargir sa distribution. Quand Nathan Blecharczyk, fondateur d'Airbnb, s'est exprimé au sujet de cette fonctionnalité, il a déclaré : « Notre approche était d'un genre nouveau. Aucun autre site n'a connu d'intégration aussi fluide et cela nous a plutôt bien réussi. »

L'exploitation d'un réseau existant peut bien sûr avoir des inconvénients. Ce que ce réseau donne (ou permet de prendre sans le savoir), il peut aussi l'enlever. Zynga, le leader des jeux sociaux, a connu un grand succès en tirant parti de Facebook pour sa distribution, mais a dû considérablement remanier son modèle de distribution quand le site a décidé d'arrêter de permettre aux joueurs d'afficher leurs progrès sur le fil d'actualité de leurs amis. (Communication : j'ai été membre du conseil d'administration de Zynga.) Heureusement, son fondateur, Mark Pincus, a été assez clairvoyant pour bâtir une franchise capable de survivre au changement.

En revanche, lorsque Google a réglé ses algorithmes pour défavoriser ce qu'elle appelle les sites « indésirables », les fermes dites de contenus (comme Demand Media) qui tiraient parti de la plateforme de recherche pour générer du trafic et des revenus publicitaires ne s'en sont jamais remises.

Malgré ces dangers, l'exploitation des réseaux existants peut constituer un élément essentiel d'un business model, surtout si elle fournit une « fusée d'accélération » que viennent ensuite compléter les effets de viralité ou de réseau.



B) La viralité

On parle de distribution virale lorsque, à l'égal d'un virus se propageant d'hôte en hôte, les utilisateurs d'un produit en amènent d'autres, qui en attirent à leur tour, et ainsi de suite. La viralité peut se faire de manière naturelle au cours de l'utilisation normale du produit, ou être motivée par une récompense.

Après le lancement de LinkedIn, l'équipe et moi-même avons consacré beaucoup de temps et d'énergie à trouver comment améliorer cette viralité organique, c'est-à-dire, dans notre cas, à définir les méthodes permettant à nos utilisateurs de facilement inviter des amis à les rejoindre sur notre service. Un des moyens a été d'affiner des outils, comme les importateurs de carnets d'adresses, qui sont depuis devenus la norme dès lors qu'on souhaite développer la distribution virale. Nous avons, par exemple, construit le logiciel grâce auquel LinkedIn se connecte aux contacts Outlook des utilisateurs et leur permet de les inviter avec aisance.

Toutefois, une deuxième source inattendue s'est révélée tout aussi importante pour la distribution virale de notre produit : nos utilisateurs ont souhaité utiliser leur compte LinkedIn comme principale identité professionnelle Internet. Posséder une page comme la nôtre, où ils pouvaient rassembler tous les détails de leur vie professionnelle en un seul et même endroit et à laquelle il était facile de se référer, a généré de la valeur non seulement pour eux, mais aussi pour ceux qui la consultaient. En effet, les visiteurs se sont vite rendu compte qu'ils avaient aussi tout à gagner à se créer un profil LinkedIn. En réaction à cette demande, nous avons systématisé les profils publics, ce qui a augmenté à la fois la valeur des propositions pour les membres du réseau et notre taux de croissance virale.

Chez PayPal, nous avons combiné viralité naturelle et viralité incitative. De manière intrinsèque, notre produit de paiement était viral puisque lorsqu'on envoie de l'argent avec notre service, il faut nécessairement ouvrir un compte pour le recevoir. Nous avons cependant amélioré cette viralité organique en la couplant à des incitations financières. Si quelqu'un parrainait un ami, lui et ce contact recevaient chacun 10 dollars. Cette combinaison de viralités organique et incitative a permis à l'entreprise de croître de 7 à 10 pour cent par jour. À mesure que le réseau PayPal s'est développé, nous avons réduit les incitations à 5 dollars, puis avons fini par les abandonner.

Les incitations n'ont pas forcément besoin d'être monétaires. À l'instar de PayPal, pour se développer, Dropbox a utilisé une combinaison similaire de viralité naturelle (les utilisateurs partagent des fichiers avec des non-utilisateurs) et de viralité incitative (les titulaires d'un compte Basic reçoivent 500 Mo de stockage supplémentaire par utilisateur qu'ils parrainent, les titulaires d'un compte Pro reçoivent 1 Go). Même si Dropbox a investi dans des partenariats avec des géants du PC comme Dell, Drew Houston attribue leur croissance rapide à la viralité qui a aidé l'entreprise à doubler son nombre d'utilisateurs de cent mille au moment du lancement, à deux cent mille dix jours plus tard, avant de le faire monter en flèche pour atteindre le million sept mois après.

Si une stratégie de distribution se concentre sur la viralité, il convient également de prêter attention au phénomène de rétention. Permettre aux nouveaux utilisateurs d'entrer par la grande porte ne fait pas grandir s'ils tournent aussitôt les talons et repartent. Selon Houston, Dropbox en a fait l'amère expérience lorsque les taux d'activation ont révélé que seules 40 pour cent des personnes



inscrites stockaient des fichiers dans leur Dropbox et les reliaient à leur ordinateur. Lors d'une interview pour mon podcast *Masters of Scale*, Drew a décrit une scène qui rappelle l'émission de télévision *Silicon Valley* (mais avec une fin plus heureuse) :

Voilà ce que nous avons fait : nous sommes allés sur Craigslist et avons mené une espèce de test de convivialité en offrant 40 dollars à quiconque viendrait sur [Dropbox] pendant une demi-heure. On était genre : « Bon, prends un instant. Ce que tu as dans ton e-mail est une invitation pour Dropbox. Passe de ta boîte de réception au partage de fichier en suivant cette adresse. » Aucune des cinq personnes que nous avons testées n'a réussi. Sur les cinq, pas une ne s'est même approchée de notre produit. Zéro. C'était tout simplement stupéfiant. On s'est dit : « Oh mon Dieu, c'est le pire produit jamais conçu. » Dans une feuille de calcul Excel, on a donc dressé une liste d'environ quatre-vingts éléments, puis poncé tous les bords rugueux de l'expérience et on a alors vu notre taux d'activation augmenter.

La viralité exige presque toujours un produit gratuit ou « free-mium » (l'utilisateur doit payer pour obtenir un service supérieur, à l'instar de Dropbox qui n'offre que les deux premiers gigas de stockage). Nous n'avons en tête aucun exemple d'entreprise qui se soit développée à grande échelle en exploitant la viralité d'un produit payant.

Combiner les deux stratégies est sans doute l'une des innovations les plus puissantes en matière de distribution. Facebook s'y est adonnée avec succès lorsqu'elle a exploité la viralité organique du système (les utilisateurs invitent d'autres utilisateurs à les rejoindre) tout en tirant parti des réseaux déjà en place sur les campus pour déployer son produit de faculté en faculté. Nous discuterons plus

en détail de la stratégie de déploiement de Facebook lorsque nous examinerons les effets de réseau.

FACTEUR DE CROISSANCE # 3 :

DES MARGES BRUTES ÉLEVÉES

Le pouvoir octroyé par des marges brutes élevées reste un facteur de croissance que les entrepreneurs omettent souvent. La marge brute, c'est-à-dire le prix de vente moins le coût de revient, est probablement l'un des meilleurs indicateurs permettant de mesurer la rentabilité à long terme d'une affaire. Plus elle est élevée, plus l'argent gagné lors des ventes a de la valeur pour l'entreprise qui dispose alors de liquidités pour financer sa croissance et son expansion. Ce facteur est souvent négligé parce que, par défaut, ces marges sont en général élevées dans le secteur de la high-tech. Par exemple, celles des sociétés de logiciels sont importantes puisque le coût de duplication des softwares est quasi nul. Les entreprises de software as a service (SaaS) ont quant à elles un coût de revient légèrement plus élevé parce qu'elles ont besoin d'exploiter un service – mais grâce à des fournisseurs de cloud comme Amazon, ce coût est de plus en plus réduit.

En revanche, pour les entreprises de la « vieille économie », les marges brutes sont souvent assez réduites. La culture du blé est une activité à faible marge, tout comme les ventes de marchandises en magasin ou de nourriture préparée en restaurant. En cela, le succès d'Amazon détonne puisque l'entreprise a réussi une croissance extraordinaire dans un secteur généralement doté d'une marge réduite, la vente au détail. Toutefois, ce résultat dépend beaucoup



de son activité SaaS à marge élevée, Amazon Web Services (AWS), qui en 2016 a représenté 150 pour cent de son résultat d'exploitation – ce qui signifie que le commerce de détail a perdu de l'argent.

La plupart des grosses entreprises sur lesquelles nous nous concentrons dans cet ouvrage possèdent des marges brutes supérieures à 60, 70 ou même 80 pour cent. En 2016, Google a enregistré un revenu brut de 54,6 milliards de dollars pour un total de ventes de 89,7 milliards, soit une marge brute de 61 pour cent. Celui de Facebook a été de 23,9 milliards pour un total de ventes de 27,6 milliards, et une marge brute de 87 pour cent. En 2015, celle de LinkedIn a été de 86 pour cent. Comme nous l'avons déjà dit, Amazon est la valeur aberrante, avec, en 2016, un revenu brut de 47,7 milliards de dollars pour un total de ventes de 136 milliards, soit une marge brute de 35 pour cent. Pourtant, même les marges d'Amazon sont supérieures à celles d'une société traditionnelle « à marge élevée » comme General Electric. En 2016 cette dernière a annoncé un revenu brut de 32,2 milliards de dollars pour un total de ventes de 119,7 milliards, soit une marge brute de 27 pour cent.

Des marges brutes élevées constituent un puissant facteur de croissance parce que, comme nous le verrons plus loin, les revenus ne sont pas tous égaux. Même si les marges brutes sont très importantes pour le vendeur, elles ne sont pas pertinentes pour le client. Nous arrive-t-il jamais de tenir compte de la marge brute lorsque nous achetons un produit ? Choisissons-nous Burger King plutôt que McDonald's parce que les Whoppers ont une marge inférieure à celle des Big Macs ? Généralement, nous ne nous concentrons que sur le coût qui nous incombe et sur les avantages que nous percevons à faire tel ou tel achat. En d'autres termes, cela signifie qu'il n'est pas plus facile de vendre un produit à faible marge qu'un à marge

élevée. Dans la mesure du possible, une entreprise aura donc tout intérêt à concevoir un business model à marge brute élevée.

D'autre part, les entreprises avec ce type de marges sont attrayantes pour les investisseurs et ils paient souvent des primes pour le pouvoir générateur de trésorerie de ce genre d'affaires. Comme l'a écrit l'éminent investisseur Bill Gurley dans un billet de blog intitulé *All Revenue Is Not Created Equal* datant de 2011 « Les investisseurs adorent les entreprises où, toutes choses étant égales par ailleurs, l'augmentation des revenus entraîne des marges bénéficiaires plus élevées. Vendre plus de copies d'un même logiciel (sans frais supplémentaires) est une affaire qui peut facilement passer à l'échelle ». Pour les entreprises privées, cette attractivité permet de négocier une meilleure valorisation et facilite la collecte de sommes d'argent plus importantes (nous détaillerons plus tard en quoi cela est si crucial), pour les sociétés cotées en Bourse, elle réduit le coût du capital. L'accès à ces fonds est essentiel pour financer une croissance fulgurante.

Il est important de noter la différence entre marge brute et marge nette. De nombreux blitzscaleurs, comme Amazon ou les fabricants de matériel Huawei et Xiaomi, fixent le prix de leurs produits afin de maximiser leurs parts de marché plutôt que leurs marges brutes. Comme Jeff Bezos aime à le dire, « Votre marge est ma chance ». Par exemple, Xiaomi vise une marge nette de 1 à 3 pour cent, une pratique que lui aurait inspirée Costco. À facteurs égaux, les investisseurs accordent presque toujours une meilleure valorisation aux entreprises dont les marges brutes sont élevées qu'à celles ayant déjà maximisé leurs marges nettes.

Enfin, la plupart des défis opérationnels d'une entreprise s'échelonnent en fonction du chiffre d'affaires ou du volume des ventes



unitaires, et non de la marge brute. Admettons qu'une société possède 1 million de clients qui génèrent 100 millions de dollars de vente par an. Le coût du service alloué à cette clientèle reste inchangé, que la marge brute de l'entreprise soit de 10 ou de 80 pour cent. Il lui faudra quand même embaucher suffisamment de personnel pour répondre aux demandes. Or, offrir un bon service est plus aisé lorsqu'on a 80 millions de dollars de marge brute à dépenser plutôt que 10 millions.

Inversement, il est beaucoup plus facile de servir cent vingt-cinq mille clients et d'effectuer un total de ventes annuel de 12,5 millions de dollars pour 10 millions de dollars de marge brute que d'en gérer 1 million pour parvenir à la même marge brute (10 millions), mais avec un total de ventes annuel de 100 millions de dollars. Cela représente huit fois plus de clients et de chiffre d'affaires, mais aussi moins de bénéfices puisqu'il faut huit fois plus de vendeurs, de représentants du service client, de comptables, et ainsi de suite.

Concevoir un business model à marge brute élevée augmente à la fois les chances de succès et les récompenses en cas de réussite. Comme nous le verrons dans une section ultérieure, ce type de marge peut même aider des entreprises non technologiques, comme le détaillant de vêtements espagnol Zara, à devenir des géants mondiaux.

FACTEUR DE CROISSANCE # 4 : LES EFFETS DE RÉSEAU

Taille du marché, distribution et marges brutes sont toutes trois des facteurs essentiels au développement d'une entreprise. Les effets de réseau jouent quant à eux un rôle crucial dans le maintien

durable de cette croissance afin qu'elle conduise à la construction d'une affaire fructueuse et pérenne. Même si les vingt dernières années ont permis d'améliorer les trois premiers facteurs de croissance, l'explosion d'Internet a poussé les effets de réseau à des niveaux jamais égalés auparavant.

D'ailleurs, la technologie est devenue une part dominante de notre économie grâce à leur importance grandissante.

Fin 1996, General Electric, Royal Dutch Shell, Coca-Cola Company, NTT (Nippon Telegraph and Telephone Corporation) et ExxonMobil composaient le top cinq des sociétés les plus rentables du monde. Entreprises industrielles et de consommation traditionnelles, elles s'appuyaient sur des économies d'échelle considérables et des décennies d'image de marque pour générer leur valeur. Vingt et un ans plus tard, au quatrième trimestre de l'année 2017, la liste est très différente. Elle comprend Apple, Google, Microsoft, Amazon et Facebook. Un changement remarquable. En effet, si Apple et Microsoft étaient déjà des entreprises de premier plan, en cette fin 1996, Amazon n'était encore qu'une start-up privée, Larry Page et Sergey Brin, des étudiants de Stanford qui ne fonderaient Google que deux ans plus tard, et Mark Zuckerberg, un jeune garçon impatient de fêter sa bar-mitsva.

Alors que s'est-il passé ? L'ère des réseaux est arrivée.

Désormais, la technologie nous relie tous d'une manière que nos ancêtres auraient jugé impensable. Plus de 2 milliards de personnes possèdent des smartphones (la plupart fabriqués par Apple ou munis du système d'exploitation Android de Google) qui les maintiennent constamment connectées aux réseaux mondiaux. À tout moment, elles ont accès à presque n'importe quelle information disponible (Google), peuvent acheter presque n'importe quel produit dans le



monde (Amazon/Alibaba) ou communiquer avec presque n'importe quel autre humain de la planète (Facebook/WhatsApp/Instagram/WeChat).

Dans cet univers hautement connecté, les entreprises sont plus nombreuses que jamais à pouvoir exploiter les effets de réseau pour générer une croissance et des profits hors norme.

Dans ce livre, nous utilisons la définition toute simple du profane pour les « effets de réseau » :

Un bien ou un service présente des effets de réseau positifs lorsque son utilisation accrue par un utilisateur augmente la valeur du bien ou du service pour les autres utilisateurs.

Les économistes appellent ces effets « économies d'échelle liées à la demande » ou, plus généralement, « externalités positives ».

Toute la magie des effets de réseau réside dans leur capacité à générer des feedbacks positifs qui entraînent croissance exponentielle et création de valeur. Cette progression superlinéaire empêche les différents nœuds du réseau de passer d'un opérateur historique à un autre avec facilité (effet « lock-in »), car il est pratiquement impossible pour un nouvel entrant d'égaliser la valeur du branchement au réseau existant. (Les nœuds de ces réseaux sont généralement des clients ou des utilisateurs, comme dans l'exemple canonique du télécopieur ou celui plus récent de Facebook, mais peuvent aussi être des éléments de données ou d'autres actifs fondamentaux utiles à une entreprise.)

Le phénomène qui en découle, celui des « rendements d'échelle croissants », aboutit souvent à un équilibre ultime dans lequel un seul produit ou une seule entreprise domine le marché et réalise la majorité des bénéfices de son secteur. Il n'est donc pas surprenant que les entrepreneurs intelligents s'efforcent de créer des start-ups

à effets de réseau (et que les investisseurs rusés souhaitent investir dedans).

Plusieurs générations de start-ups, d'eBay à Facebook en passant par Airbnb, ont exploité ces dynamiques pour s'imposer. Il est donc essentiel d'acquérir une compréhension rigoureuse du fonctionnement des effets de réseau pour faire de même. Mon collègue chez Greylock Partners, Simon Rothman, est l'un des experts mondiaux les plus réputés en matière d'effets de réseau après avoir créé la place de marché automobile de 14 milliards de dollars d'eBay. « Beaucoup tentent d'aiguillonner cet effet en ajoutant des profils par exemple », avertit-il. « Ils se disent, puisque les marchés ont des profils, si j'en rajoute, j'augmenterai les effets de réseau. » Pourtant, la réalité est un peu plus compliquée. Plutôt qu'imiter des caractéristiques spécifiques, les meilleurs blitzscaleurs étudient les différents types d'effets de réseau pour les intégrer au mieux dans leurs business models.

Les cinq catégories d'effet de réseau

Sur son site Web d'organisation industrielle des technologies de l'information, Arun Sundararajan, professeur à l'université de New York, classe les effets de réseau en cinq grandes catégories :

1. Effets de réseau directs : l'utilisation accrue d'un produit entraîne une augmentation directe de sa valeur (exemples : Facebook, des applications de messagerie comme WeChat ou WhatsApp).
2. Effets de réseau indirects : l'utilisation accrue d'un produit encourage la consommation de biens complémentaires, ce qui



- augmente la valeur du produit d'origine (exemple : l'adoption d'un système d'exploitation tel que Microsoft Windows, iOS ou Android encourage les développeurs de logiciels tiers à créer des applications dédiées, ce qui accroît la valeur de la plateforme).
3. Effets de réseau bifaces : l'utilisation accrue d'un produit par un ensemble d'utilisateurs en augmente la valeur pour un second ensemble d'utilisateurs complémentaires et *vice versa* (exemple : les places de marché bifaces comme eBay, Uber ou Airbnb).
 4. Effets de réseau locaux : l'utilisation accrue d'un produit par un petit sous-ensemble d'utilisateurs augmente sa valeur pour un utilisateur connecté (exemple : à l'époque où les abonnements limitaient les durées d'appel, certains opérateurs de téléphonie mobile permettaient aux abonnés de spécifier un petit nombre de « favoris » qu'ils pouvaient ensuite appeler sans que les minutes soient comptabilisées dans leurs forfaits mensuels).
 5. Compatibilité et standards : l'utilisation d'un seul produit technologique (un « standard ») encourage l'utilisation de produits compatibles (exemple : la domination du logiciel Word de Microsoft Office a fait de son format de fichier la norme actuelle ; cela lui a permis de détruire ses concurrentes comme WordPerfect, et de repousser les solutions open-source comme OpenDocument).

Chacun de ces différents effets de réseau peut jouer un rôle majeur dans la croissance d'une entreprise. D'ailleurs, la capacité de Microsoft à exploiter plusieurs d'entre eux par l'entremise de Windows et Office a grandement contribué à assurer sa pérennité sans précédent. Aujourd'hui encore, Windows et Office dominent

le marché des PC même si d'autres plateformes comme le mobile ont atteint une importance similaire ou supérieure.

*Les effets de réseau produisent
et nécessitent une croissance agressive*

L'optimisation des effets de réseau passe par une poursuite agressive de croissance de ce réseau mais aussi de son adoption. Étant donné que leur influence augmente de façon exponentielle, au tout début, ces effets n'exercent que très peu de pression sur l'adoption du réseau par les utilisateurs. Une fois que tous nos amis ont intégré Facebook, il est intéressant d'y être aussi. À l'inverse, pourquoi le rejoindre quand aucun de nos contacts ne l'a encore fait ? Le phénomène est identique pour les premiers utilisateurs de places de marché comme eBay et Airbnb.

Pour les entreprises qui fondent leur croissance sur ces effets, il est inenvisageable de commencer petit et d'espérer croître lentement ; tant que le produit n'a pas été largement adopté, il offre peu de valeur aux utilisateurs potentiels. Les économistes parlent de « masse critique » pour définir ce point où la courbe de la demande croise celle de l'offre et que les entreprises doivent absolument dépasser. Des sociétés comme Uber subventionnent leurs clients pour manipuler la courbe de la demande et atteindre ce seuil plus rapidement ; elles font le pari qu'une perte d'argent à court terme permet d'en gagner beaucoup à long terme, une fois que cette masse critique est dépassée.

L'un des défis que pose cette approche est la nécessité (éventuelle) d'éliminer les incitations mises en place afin que le modèle économique du produit puisse fonctionner. Quand j'étais chez



PayPal, pour encourager son adoption, nous avons proclamé que le service serait toujours gratuit. Pour nous, cela signifiait que nous devions réduire les coûts de transaction liés à l'acceptation des paiements par carte de crédit. J'aimerais pouvoir dire que tout était prévu. Nous avons espéré pouvoir compenser la gratuité des frais de transaction par carte de crédit en faisant de l'argent sur les fonds de roulement – qui étaient conservés dans PayPal. Malheureusement, cela n'a pas suffi à enrayer l'hémorragie et l'entreprise perdait beaucoup d'argent. Nous avons dû nous résoudre à passer du PayPal « toujours gratuit » à « chèques en ligne (ACH) toujours gratuits » et à facturer des frais sur les paiements par carte de crédit. Heureusement, nous avons déjà constitué un public fidèle et nos clients ont accepté le changement.

Lorsqu'il est impossible pour une entreprise de modifier l'économie de son produit (des services gratuits comme Facebook ne peuvent pas baisser leurs prix), il lui reste la possibilité d'influencer les attentes des utilisateurs potentiels. La valeur que ces derniers accordent au service lorsqu'ils décident ou non de l'adopter dépend à la fois du niveau actuel d'adoption et de ce que le niveau futur peut leur apporter. S'ils croient que d'autres vont monter à bord, la valeur perçue du service augmente et ils sont plus susceptibles de faire la démarche.

Cette technique est formulée dans l'un des ouvrages d'affaires les plus influents de tous les temps, *Crossing the Chasm* de Geoffrey Moore. Moore soutient que les entreprises technologiques se heurtent souvent à des problèmes lorsqu'elles passent du marché d'« adopteurs précoces ou stratégiques » à celui de « main-stream ou conservateur » – il n'y a pas de continuité entre les deux d'où sa notion de « gouffre ». Il recommande que les entreprises

fractionnent leur marché et se concentrent d'abord sur une micro-niche (un marché « tête-de-pont » dans lequel le produit possède une grande valeur), puis qu'elles s'étendent vers l'extérieur par le biais d'une stratégie de « jeu de quille » dans laquelle la microniche ouvre la voie aux marchés connexes. Pour les entreprises qui jouent sur les effets de réseau, cette stratégie est encore plus importante.

Une entreprise peut également remodeler la courbe de la demande en concevant le produit de manière qu'il soit utile à l'utilisateur individuel, indépendamment de l'adoption du réseau. Chez LinkedIn, par exemple, nous avons découvert que les profils publics avaient une valeur indépendante du réseau de l'utilisateur, car ils servaient d'identité professionnelle Internet. Cela donnait aux gens une raison de rejoindre le réseau même si leurs amis et collègues ne l'avaient pas encore fait.

*La connectivité permet aux entreprises
d'obtenir des effets de réseau*

L'extrême connectivité du monde actuel permet non seulement d'atteindre plus facilement la masse critique à partir de laquelle les effets de réseau entrent en jeu, mais aussi de soutenir leur action et la position de dominance qu'ils produisent sur le marché.

Premièrement, Internet a plus que jamais fait baisser le coût de la découverte des biens et services. Par le passé, les entreprises avaient besoin d'offrir leurs produits en magasins ou de diffuser de la publicité pour gagner en visibilité auprès des clients. De nos jours, les acheteurs chinent leurs produits sur les places de marché en ligne comme Amazon ou Alibaba, dans les App Stores, ou, lorsque tout le reste échoue, en lançant une recherche Google. Puisque les



biens et services déjà populaires sont presque toujours les premiers à s'afficher dans les résultats de recherche, les entreprises qui possèdent cet avantage concurrentiel ont l'opportunité d'atteindre rapidement le seuil pour lequel l'augmentation des rendements liée aux effets de réseau leur permet de rafler le marché (en totalité ou en partie). Ce phénomène explique l'importance de la distribution pour le succès de l'entreprise. Elle joue un rôle équivalent – voire supérieur – au produit, et, sans elle, il est difficile d'atteindre la masse critique.

Une fois les effets de réseau en place, les gains d'efficacité (rendus possibles par l'ère des réseaux) permettent de soutenir le rythme de croissance avec plus de facilité qu'autrefois. Auparavant, l'augmentation rapide de la clientèle entraînait inévitablement une croissance organisationnelle et une amplification considérables des frais généraux nécessaires à la coordination d'un grand nombre d'employés et d'équipes. Les réseaux actuels donnent la possibilité aux entreprises de contourner ces limiteurs de croissance traditionnels, à l'instar d'Apple qui a utilisé Foxconn pour contourner les limites potentielles de son infrastructure de production (pour en savoir plus, voir la section suivante). Plus on supprime ce type de limiteurs, plus l'entreprise axée sur les effets de réseau a de chances de devenir un leader de sa catégorie, ce qui explique comment des sociétés comme Google, qui ont dépassé la barre des 100 milliards de dollars de chiffre d'affaires annuel, continuent de croître à un rythme supérieur à 20 pour cent par an.

Enfin, la rentabilité remarquable de ces entreprises leur donne les moyens financiers de se développer dans de nouveaux domaines et d'investir dans l'avenir. La courbe en S de l'innovation soutient que le taux d'adoption de chaque innovation finit par ralentir à mesure

que le marché se sature. Cependant, des sociétés comme Apple sont devenues expertes dans l'art de sauter d'une courbe à une autre en investissant dans de nouveaux produits ; l'entreprise est passée des lecteurs de musique aux smartphones, puis aux tablettes, et est sans doute déjà occupée à dépenser une partie de ses énormes profits pour trouver son prochain produit phare. Les primes qu'octroient les marchés à ces entreprises les aident à user des fusions-acquisitions (M&A) pour gérer leurs courbes, comme Facebook l'a fait avec Instagram, WhatsApp et Oculus, et Google avec DeepMind.

Bien sûr, les effets de réseau ne s'appliquent pas à toutes les entreprises ou à tous les marchés (même s'ils montrent des similarités superficielles) ; beaucoup de sociétés et d'investisseurs l'ont découvert à leurs dépens pendant la crise des point-com, la grande récession et le ralentissement des financements en 2016. C'est pourquoi les meilleurs entrepreneurs s'ingénient à concevoir des business models innovants capables de tirer parti de ces effets. Par exemple, Google est toujours Google parce qu'elle s'est concentrée sur AdWords (une place de marché avec de forts effets de réseau) tandis que Yahoo ! fait désormais partie d'AOL (qui appartient à Verizon) parce qu'elle a essayé de devenir une société de médias (un modèle traditionnel fondé sur les économies d'échelle).

Le succès historique de la Silicon Valley en matière de géants mondiaux tient en grande partie à l'importance culturelle qu'elle accorde à l'innovation du business model, qui se traduit par la création d'entreprises axées sur les effets de réseau. Assez ironiquement, si on leur demande, peu d'entrepreneurs de la Silicon Valley savent définir un de ces effets ou expliquer comment il s'est mis en place. En fait, ils sont si nombreux à tenter tant de business models divers et variés que certains finissent par tomber sur de puissants



effets. Par exemple, quand Craig Newmark a débuté en 1995, il s'est simplement contenté d'envoyer des courriels à ses amis au sujet d'événements locaux. Presque vingt-deux ans plus tard, et bien qu'il travaille avec une équipe réduite et n'a apparemment apporté aucun changement au design du site pendant toute cette période, les effets de réseau ont fait de Craigslist un acteur dominant dans le domaine des petites annonces en ligne !

L'accent mis sur la vitesse joue également un rôle important sur l'intégration de ces externalités positives dans les business models. En effet, puisque les entrepreneurs de la Silicon Valley s'obligent à concevoir des modèles capables de croissance très rapide, ils sont plus susceptibles d'y incorporer des effets de réseau. De même, puisque la féroce concurrence locale force les start-ups à se développer de manière agressive (c'est-à-dire à blitzscaler), il est plus probable qu'elles atteignent leur masse critique avant les start-ups provenant de zones géographiques moins offensives.

L'un des objectifs de ce livre est d'aider les entrepreneurs du monde entier à imiter ces succès en leur apprenant comment concevoir leurs entreprises en vue d'un blitzscaling. Lorsqu'un business model est conçu pour tirer parti des effets de réseau, la réussite n'a pas de frontières.

CONCEPTION D'UN BUSINESS MODEL QUI MAXIMISE LA CROISSANCE : LES DEUX LIMITEURS DE CROISSANCE

L'intégration de facteurs de croissance clés dans un business model ne constitue qu'une partie des enjeux. Il est diaboliquement

difficile de faire grandir une très bonne entreprise, tout simplement parce qu'il est extrêmement facile de se heurter à des obstacles qui limitent sa croissance. Une composante essentielle de l'innovation du business model est donc de le concevoir en contournant ces limiteurs.

LIMITEUR DE CROISSANCE # 1 :

L'ABSENCE D'ADÉQUATION PRODUIT/MARCHÉ

L'adéquation produit/marché permet une croissance rapide, tandis que son absence la rend coûteuse et difficile. Ce concept trouve son origine dans l'article *The Only Thing That Matters* que Marc Andreessen a rédigé sur son blog. Dans cet essai, Andreessen affirme que le facteur le plus important pour le succès d'une start-up est la combinaison du marché et du produit. Sa définition est on ne peut plus simple : « L'adéquation produit/marché signifie qu'il faut être dans un bon marché et posséder un produit qui peut le satisfaire. »

Sans cette adéquation, il est impossible de faire d'une start-up une entreprise prospère. Comme il le note,

On voit un nombre surprenant de start-ups – pourtant bien gérées, avec tous les aspects opérationnels bouclés, des politiques RH en place, un modèle de vente génial, un plan de marketing ingénieux, des processus d'entretiens d'embauche formidables, une restauration exceptionnelle, des écrans de 30 pouces pour tous les programmeurs, des investisseurs en capital-risque de haut niveau dans le conseil – qui se dirigent tout droit vers l'abîme faute d'avoir jamais trouvé l'adéquation produit/marché.