

De l'importance de bien choisir son ou sa CEO

Lorsqu'un projet entrepreneurial démarre c'est souvent une aventure entre deux trois ou quatre personnes, qui se connaissent dans la sphère personnelle ou professionnelle. L'idée est là qui va révolutionner le monde. Chacun apporte ses compétences et son réseau pour monter le projet. Plusieurs mois se passent, le projet prend forme et arrive la création de l'entité juridique avec une question qui se pose indubitablement : « qui met-on comme CEO ? »

Entre questions d'égo, de paternité du projet, de part au capital, de courage ou d'absence de courage se dessine une solution qui n'est pas toujours rationnelle. La question de qui doit endosser le rôle de CEO, qui est pourtant cruciale, est souvent sous-estimée dans le process de création d'une startup. Elle peut pourtant à elle seule décider dès le démarrage de l'avenir de la société. Alors que les BP, le produit, la tech monopolisent l'attention cette dimension se règle de manière totalement irrationnelle. « *Bon on te met CEO et puis on verra* ». Le CEO est pourtant à la fois celui qui fera « face » aux fonds en période de levée, celui qui devra donner la vision et assurer la cohésion de l'équipe dans les moments difficiles.

« En endossant le rôle de CEO de Pixpay après avoir été COO de MonDocteur, j'étais assez conscient des responsabilités que cela impliquait. Et si cette

mission doit être « incarnée », c'est néanmoins important de pouvoir compter sur mes deux cofondateurs Caroline et Nicolas pour la mener. Car ça n'est pas toujours simple ! », explique Benoît Grassin, CEO de Pixpay. De même être le CEO d'une startup de trois copains ce n'est pas la même chose que d'être le CEO d'une startup de 50 salariés. Les problématiques rencontrées ne sont pas les mêmes et les compétences attendues non plus.

Quel process de gouvernance pour garantir que la startup ne va pas exploser en route faute d'avoir bien pris en compte cet aspect du projet ? Mais surtout, quels critères de désignation au moment de la création de la société ?

En voici quatre :

Capacité à promouvoir la startup : le CEO est le premier ambassadeur au sens large du terme. Il doit « vendre » la boîte et ses services à ses clients potentiels notamment en BtoB, convaincre des investisseurs quand il s'agit de lever de l'argent, les autorités de régulation quand il s'agit d'obtenir un agrément mais également d'intervenir auprès des médias pour se faire connaître. Cette dimension de représentation externe est vraiment déterminante. Si vous n'aimez pas « vendre » (on ne parle pas uniquement de hard selling) et que vous ne prenez pas de plaisir à l'échange ne prenez pas le job.

Capacité à donner du sens : Il y a évidemment dans le rôle de CEO une dimension stratégique à la fois sur le projet mais également sur le financement. Une bonne question à laquelle il vaut mieux avoir une réponse : quelle image avez-vous de ce que sera votre entreprise dans 5 ou 10 ans ? Nous savons d'autant plus sur des startups earlystage que la vision que nous présentent les CEO ne sera probablement pas celle-là mais cela permet de voir ceux ou celles qui savent se projeter et qui ont une idée de la façon dont ils vont y parvenir

Capacité à donner envie et créer un collectif : Une startup c'est trois choses : un actif digital, une marque mais plus encore une équipe capable d'exécuter ce que beaucoup pensent impossible. Cela implique de recruter les meilleurs mais également d'être capable de les garder en les embarquant dans une aventure qui n'est en général pas sans risque. Ce qui nécessite de voir son rôle de CEO comme celui d'un capitaine d'une équipe de sport collectif. Les équipes de football ou de rugby gagnent par la force du collectif et non par le seul fait de leur capitaine surtout s'il est isolé.

Capacité à faire la synthèse et trancher : on peut ne pas être d'accord et les conflits entre associés sont légions. Ils représentent la vie quotidienne d'une startup mais ne doivent pas en devenir le cœur. Le CEO doit être capable d'écouter, de comprendre, y compris les avis divergents et de faire une synthèse pragmatique. Outre la capacité à faire son job par ailleurs le ou la

CEO d'une startup early stage n'est en en général pas exempt de contribuer à l'organisation, au produit, à l'administratif. Il doit connaître intimement et dans tous ses compartiments l'entreprise qu'il construit.

À lire aussi

Fondateurs, et si vous cédiez votre place à un (vrai) CEO ?

Peut-on apprendre à devenir CEO ?

La réponse est évidemment oui même si ce sont parfois les circonstances qui amènent à endosser un rôle de CEO. En étant bien préparé et anticipant les sujets et enjeux il va de soi que l'on commet moins d'erreurs. Par exemple, depuis un an un module dédié de l'offre d'accompagnement de platform58 est proposé aux CEO qui entrent dans le programme afin de leur permettre de bien anticiper toutes les dimensions de cette fonction à la fois au moment présent mais également de préparer les prochaines étapes. Il s'articule autour de temps d'échange laissant la part belle à des entrepreneurs expérimentés du programme qui viennent partager leurs expériences ; qu'elles soient positives ou difficiles.

« Le module « Etre CEO » de P58 permet de mettre un mot sur certaines problématiques quotidiennes propres au CEO pas encore identifiées jusque-là et pouvoir échanger entre pairs de sujets difficilement abordables en interne avec les salariés ou les autres cofondateurs », explique Julien Tessier CEO de Lockself.

On doit changer de CEO qu'est-ce qu'on fait ?

Parfois les choses ne se passent pas comme prévu et celui ou celle qui exerce le rôle de CEO n'est pas ou plus celui qui apportera tant du point de vue des cofondateurs que des actionnaires BA ou fonds les meilleures chances à l'entreprise de se développer. C'est une épreuve collective et l'on mesure dans ces moments là solidité de l'équipe et sa capacité à affronter les tornades. A ce moment-là chacun doit comprendre qu'il est à la fois dirigeant et actionnaire de la société et doit accepter de tenir un raisonnement quelque peu

schizophrénique.

Quel peut être le rôle d'un incubateur lorsque le cas se présente ?

Tout d'abord l'enjeu est de faire en sorte que les dissensions éventuelles entre associés ne mettent pas la société en péril. Compte tenu de la difficulté à gérer ces conflits (beaucoup d'affect, des frustrations qui remontent, ...) il est nécessaire qu'il existe entre les co-fondateurs et l'incubateur une relation de confiance sans faille. Sans ce socle pas de solution possible car il faut que l'ensemble des acteurs acceptent que soit posés « froidement » sur la table les problèmes et les solutions parfois douloureuses.

Chacun doit également être conscient à titre personnel de ce que représente ce rôle et de la responsabilité qu'elle implique : révocabilité, responsabilité évidente en cas d'échec, responsabilité pénale, pécuniaire, ...

En synthèse, cette question de la désignation du CEO est vraiment cruciale et la décision de le devenir pas anodine. Une satisfaction temporaire peut se transformer en calvaire et il vaut mieux être le CTO fondateur et actionnaire d'une startup qui se développe avec un CEO venu de l'extérieur plutôt que le CEO contesté d'une startup en déshérence.

Alors posez-vous la question aux bons moments et il sera peut être indispensable de faire intervenir un ou des tiers (incubateur, cabinets d'avocats, business angels...) capables de mettre l'ensemble des paramètres sur la table de manière dépassionnée, si et quand il en est encore temps.

Fabien Monsallier est directeur de l'Innovation de La Banque Postale depuis 2017. Il a monté cette direction et lancé en 2018 platform58 l'incubateur fintech assurtech de La Banque Postale. Ce pôle d'innovation installé sur 3200m2 dans le centre de Paris accompagne 15 projets innovants dans le domaine de la banque et de l'assurance.