

# 1000 jours à la tête de Stratumn

Après plus de trois ans à la tête de Stratumn, qui cherche un repreneur, son CEO, Jérôme Lefebvre, tire le bilan de ce que cette expérience lui a appris.

---

L'aventure Stratumn touchant à sa fin, j'avais envie de résumer notre parcours et le projet a mûri de partager quelques idées, quelques convictions acquises, quelques lignes de force de ce voyage de 1000 jours. Je souhaitais surtout porter votre attention sur quatre points-clés, souvent sous-estimés par les fondateurs de startups. J'espère ainsi que notre propre expérience vous donnera quelques jalons pour prendre des raccourcis dans vos décisions futures.

*À lire aussi*

---

[Stratumn cherche un repreneur, les dirigeants sur le départ](#)

Ces points-clés sont principalement centrés sur les associés, les investisseurs et les premiers clients. Et toute la subtilité et la difficulté qui est de prendre les bonnes décisions. Et finalement de l'importance primordiale de la table de capitalisation.

# Apprendre à dire non

Lors des premiers moments de ta société, l'ivresse des premières levées vous fera peut-être dire « *on verra plus tard* », « *l'importance est d'avoir les fonds* ». Attention car vous vous apprêtez à commettre le péché originel. Le taux de dilution, la composition de ta table de capitalisation (du type d'acteurs au nombre de lignes, même sur le tableur Excel) et bien sûr le pacte d'actionnaires, vous devez tout maîtriser, challenger et vous poser la question plusieurs fois : pourquoi cet investisseur ? Pourquoi ce montant ? Pourquoi cette dilution ? Si vous n'avez pas de très bonnes raisons à donner à ces trois questions, c'est que vous faites fausse route.

*À lire aussi*

---

Les questions à se poser avant de chercher à lever des fonds

Votre beau-père propose de vous donner 10 000 euros, en avez-vous vraiment besoin ? Si c'est pour lui faire plaisir, dites simplement non. Un fonds de VC dont les valeurs ne vous mettent pas complètement à l'aise vous propose de mettre un ticket ? Dites non. Un manager de ta société vous propose de contribuer ? Dites non. Chaque ligne de votre table de capitalisation doit être justifiée, argumentée et strictement nécessaire. Tout argent n'est pas bon à prendre et chaque ligne de votre table représente un acteur à convaincre, à mobiliser et à faire voter. Ne l'oubliez pas.

## Maitrisez les règles de la gouvernance du capital

Si vous n'êtes pas un routier de l'entrepreneuriat ou un avocat spécialiste, vous risquez d'affronter ce qu'on appelle poliment « une asymétrie de l'information ». Rappelez-vous que ce que vous faites pour la première fois, vos interlocuteurs en face le font au quotidien. Monter une startup est devenu davantage une science qu'un art. Vous vous devez de connaître tous les rouages juridiques et financiers. Entourez-vous de vos propres conseillers – ils sont les seuls qui n'auront pas de conflits d'intérêts indicibles – maîtrisez toutes les clauses de votre pacte, faites vos calculs de quorum et de majorité pour voter les décisions-clés. Laissez le moins de choses possibles au hasard

car les votes clés d'actionariat répondent à des lois purement mathématiques, avec lesquelles vous ne pourrez pas vous arranger.

## Choisissez très soigneusement vos associés et votre premier cercle

Chez Stratumn, notre association est née d'une rencontre professionnelle. Très vite s'est révélé un véritable intérêt commun pour la technologie et les projets ambitieux. Nous avons rejoints Stratumn convaincus que la blockchain révolutionne le secteur du BtoB. Notre goût pour transformer la technologie en valeur pour les clients nous a guidés tout au long de ces quatre années. Nous avons aimé organiser, réorganiser et même réinventer une bonne idée de départ. Nous avons réussi à la monétiser véritablement.

Pour autant, cela s'est révélé un exercice difficile. Il a été crucial que notre intérêt commun pour la blockchain en particulier, et pour l'avant-poste de l'innovation en général, soit ancré profondément. Les challenges n'ont pas manqué et les tentations de distraction ont été nombreuses. Seules des convictions inébranlables ont résisté à ces épreuves. Elles se fondent, entre autres, sur la communauté de vue sur la façon de gérer les sujets stratégiques qui découlent d'un projet comme Stratumn. Aux questions-clés comme : quel marché cible ? quel est le profil client idéal ? qui est la *buyer persona* ? Nous avons méthodiquement et très pragmatiquement répondu.

*À lire aussi*

---

[Les 8 questions à se poser entre associés avant de se lancer](#)

En parallèle, nous avons exécuté de façon hyper pragmatique et dans un souci constant de frugalité. Conviction, concentration et frugalité nous ont permis de délivrer la promesse. De cette association, a découlé le recrutement de personnes-clés qui ont constitué le Comité de Direction de Stratumn. Entre les épreuves humaines qui nous ont contraints à changer le dispositif (maladie grave du troisième associé) et la crise du Covid en 2020, nous avons dû prendre des décisions très difficiles.

Mais nous nous sommes également entourés de personnes de grande valeur. Sans elles rien n'est possible. Ce premier cercle est aussi critique que la qualité de ton associé. Ne les oubliez pas non plus sur la route du succès. Vous vous

devez d'être juste et de récompenser les contributions individuelles à leur juste valeur. Pour cela, soyez sélectif mais généreux dans votre politique d'attribution des stock-options.

## Ayez le courage de choisir des investisseurs qui vous challengent et vous font progresser

Vos investisseurs font partie intégrante de l'aventure. Ils sont comme un troisième associé que vous devez veiller à toujours motiver, intéresser et écouter. Choisissez-les en fonction de ce qu'ils vont pouvoir vous apporter et non pas en fonction de leur profondeur de poche. Les critères à regarder ? L'expertise marché, le réseau, l'empreinte géographique, la qualité de l'accompagnement et le courage. Pourquoi le courage ? Car la vie d'une startup n'est pas toujours pavée de roses. Conflit d'actionnaires, départ de fondateurs, maladie, etc. Vous devez pouvoir compter sur des investisseurs qui n'ont pas peur d'affronter des tempêtes. Posez-leur des questions comme : avez-vous été confronté à des conflits d'actionnaires ? Comment les avez-vous réglés ? Quelle décision difficile avez-vous dû prendre pour votre portefeuille ?

Enfin, gérez bien votre communication et votre reporting. Votre communication avec les VCs doit être franche et sincère mais vous devez garder la flamme et l'intérêt. N'oubliez pas que les VCs sont très sollicités et que vous êtes une (belle) ligne parmi d'autres dans leur portefeuille.

## Choisissez vos clients et refusez des opportunités pour les bonnes raisons

La sélection de vos premiers clients est aussi très importante. Ils vont marquer d'une empreinte profonde votre produit, votre *go to market*, toute votre stratégie. Choisissez-les comme vos associés ou vos investisseurs, par affinité et pour leur contribution à ta stratégie. N'hésitez pas à dire non dans ce domaine aussi. Si le projet n'est pas coeur de cible, si vous devez tordre votre produit pour y répondre, si vous accrochez une référence hors de votre marché-cible, hé bien dites non. Comme pour le financement, toutes les références ne sont pas bonnes à prendre. Le temps est la ressource la plus précieuse, ayez le courage de fermer les opportunités qui ne vous font pas progresser dans la bonne direction.

Enfin, prêtez une grande importance aux personnes avec qui vous signez des deals. C'est déjà pénible en avant-vente, imaginez ce que cela sera en

production. Ces convictions n'ont pas cessé de nous suivre durant ces derniers mois et cela nous a permis de signer des clients que nous sommes fiers de compter comme partenaires stratégiques. Notre récompense vient de leur enthousiasme pour notre feuille de route, leur témoignage à nos côtés sur les plateaux de télévision ou les super appels de référence qu'ils font gracieusement à nos prospects. Nous ne les remercierons jamais assez pour ces beaux moments passés à leurs côtés.

## Exécuter le plan ne suffit pas. Il faut aussi bien gouverner le capital

Chez Stratumn, nous avons un peu naïvement pensé que la qualité de l'exécution et la satisfaction des clients suffiraient à aplanir les difficultés de gouvernance et de gestion de l'actionnariat. Après un voyage de 0 à 1 million d'euros de revenu récurrent annuel en 18 mois, des clients stratégiques et heureux et une A team qui déchire tout, nous pouvons dire avec beaucoup d'humilité que, non, cela ne suffit pas. Nous avons appris de ce constat combien le sujet du capital était primordial et ce n'est une surprise pour personne mais nous avons pris la mesure de son importance.

Enfin, parce nous voulons conclure sur le côté le plus génial de cette aventure, rien ne vient ternir le plaisir et la fierté que nous avons d'avoir vécu cette histoire tous ensemble. Nous sommes profondément reconnaissants à tous ceux qui nous aidé. Ils se reconnaîtront dans ces lignes.

*Jérôme Lefebvre est le CEO de Stratumn*