

Le collectif comme catalyseur de réussite des CEO et de leurs équipes

Dans le cadre de l'opération « Tribune d'été », organisée par la rédaction de Maddyness, nous nous sommes rapprochés de celles et ceux qui ouvrent une fenêtre sur le futur des entreprises et de la société. Tribune proposée par David Bitton, Partner et Head of Operating au sein du fonds Serena, et Heba Hitti Community & Communication Director.

Temps de lecture : minute

11 août 2023

Pour permettre aux entrepreneurs et leurs équipes de réaliser les objectifs fixés par le board et révéler des champions d'exécution, Serena a développé un programme d'accompagnement opérationnel, avec une équipe dédiée d'Operating Partners, qui œuvre en duo avec l'équipe d'investissement au service des sociétés de son portefeuille.

En 2017, Serena a lancé la Serena Squad, une communauté qui réunit l'ensemble des c-levels des sociétés du portefeuille, pour permettre à chacun d'obtenir une réponse concrète et "actionnable" auprès de pairs experts.

Les fondateurs devraient-ils savoir tout faire ? Non !

Nourrir une telle attente à leur égard les conduit à s'investir dans des sujets qui les épuisent et les sortent de leur zone d'excellence.

Pour Serena, la mission est au contraire de travailler à leurs côtés sur une roadmap atteignable et ambitieuse, et de co-construire au plus tôt l'organisation qui potentialise les forces en présence et comble celles qui manquent.

Les enjeux deviennent alors le Product/Market Fit et le momentum marché.

Affronter l'onde de choc : des entrepreneurs expérimentés au service de nouveaux

Chaque levée de fonds est une onde de choc. L'entreprise doit délivrer la feuille de route qui a fait l'objet de la levée et son organisation va s'en trouver bouleversée.

À cette étape, c'est avec les fondateurs que l'équipe Operating collabore, pour les aider à arbitrer et à séquencer les missions dans le temps, puis travailler à leurs côtés sur l'organisation qui permettra de réaliser efficacement le plan.

L'équation à résoudre ? $V_{\text{temps}} \times e$ (énergie)

Il s'agit alors de ne pas laisser l'opportunité aux concurrents de combler leur retard et doper les équipes en évitant les obstacles coûteux en enthousiasme : erreurs de recrutement, capacité d'arbitrage, objectifs jamais atteints...

Pour créer cette dynamique de "win", l'équipe Operating apporte:

- des savoir-faire : expérience des modèles d'organisation, mise en place et atteinte des OKR, plans d'incentive...
- des outils : playbooks métiers, talent club réunissant des candidats sélectionnés en amont, le Predictive Index pour intégrer la

composante relationnelle dans la construction des équipes...

- un carnet de contacts : des experts qui peuvent incarner une fonction par intérim et mettre en place l'équipe qui prendra le relais.

Tenir la distance : quand la communauté prend le relais

Une fois les objectifs clairs et la bonne organisation en place, il s'agit de déjouer les défis du quotidien, les enjeux d'exécution : la croissance des effectifs, l'efficacité commerciale, la roadmap produit, la tech...

À cette étape, c'est sur les équipes des sociétés du portefeuille que l'équipe Operating va concentrer ses efforts. Les c-levels complètent les fondateurs, et se trouvent quotidiennement confrontés à des enjeux de savoir-faire auxquels ces derniers ne peuvent pas toujours répondre.

C'est là qu'intervient la Squad, la communauté composée de centaines de c-levels issus des sociétés d'autres participations. Cette communauté est organisée en groupes métiers (HR, Marketing, Tech...) ou sectoriels (FinTech, HealthTech, Infrastructure...). Son objectif est de permettre à chacun de progresser sur sa pratique en interrogeant ou en partageant avec ses pairs sur un domaine d'expertise.

Très concrètement, les membres de la communauté ont accès à des groupes de discussions. Les échanges se font par mail, et s'inscrivent dans leurs flows quotidiens sans nécessiter un quelconque effort d'adaptation.

Miser sur l'intelligence collective, ce cercle vertueux

Toute la production de contenus et d'événements réalisée par l'équipe

Operating est dès lors guidée par les préoccupations qui émergent de ces échanges.

Quand les pairs ont l'expérience et la réponse à la question posée par un c-level, aucune intervention n'est nécessaire et l'ensemble du groupe pourra en bénéficier. Il faut généralement moins de 30 minutes pour obtenir un premier retour, et 24 heures pour que l'échange implique une dizaine de participants.

Si la problématique est en revanche partagée par d'autres membres et reste sans réponse, les intéressés sont alors pris en charge par la Community Manager qui les invite à participer à un atelier où un expert interviendra pour éclairer sur la théorie et une société illustrera la mise en pratique de la solution. La communauté pourra alors disposer du replay de l'intervention, d'une synthèse de l'échange et d'une fiche avec les recommandations clés.

Toutes ces ressources sont disponibles au sein d'une librairie en ligne hébergée sur [Elium](#), une solution de partage de connaissances développée par une de nos participations. Elle contient près de 500 contenus "actionnables" (templates de budget, scorecard pour recruter en BtoB ou en BtoC...).

Vers une Squad 100 % autonome ?

Initialement rythmée par une démarche éditoriale, où l'équipe Operating définissait les thèmes des contenus et ateliers à produire pour animer la communauté, la Squad n'a cessé d'évoluer pour répondre chaque jour mieux aux besoins des c-levels, au moment où ils en ont vraiment besoin.

C'est pour cette raison que l'équipe a progressivement impliqué la communauté dans la création et le partage de savoir-faire et encouragé le "Squader Generated Content".

Avec 85 % de sociétés engagées chaque mois dans la Serena Squad, pour donner autant qu'elles reçoivent, l'équipe Operating caresse avec confiance l'objectif que sa communauté devienne quasi autonome. Gage de scalabilité de son dispositif d'accompagnement.

Et ça marche ?

Pour Vincent Huguet, CEO de Malt, *"les synergies entre pairs, le fait qu'ils puissent s'adresser les uns aux autres et se rencontrer a énormément de valeur"*. Eric la Bonnardière, CEO d'Evaneos, explique, quant à lui, que *"la squad permet aux équipes de résoudre les problèmes opérationnels du quotidien"*. *"C'est un moyen rapide pour obtenir des benchmarks de la part de ses pairs"*, complète Maxime Agostini, CEO de Sarus. *"La squad nous a permis d'obtenir une trame de contrat pour un client au Royaume Uni"*, commente Jonathan Bouaziz, CEO de Kardinal.

Lancé en 2014 à l'occasion du deuxième millésime de son fonds, le dispositif a démontré son impact pour la société de gestion. Le programme Operating est aujourd'hui proposé à l'ensemble de ses participations et pèse pour 40 % de ses coûts de fonctionnement.



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups
françaises !

[JE M'INSCRIS](#)

Article écrit par David Bitton et Heba Hitti