

Comment adapter son organisation interne en prévision d'une Série B ?

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 Pauline Paquet, Head of Startup Success XAnge.

Temps de lecture : minute

2 août 2023

Dans le monde du capital-risque, cet été n'est pas aussi chaud que l'année passée... En 2023, le financement des VCs mondial a diminué de 53 % au premier trimestre selon Crunchbase. Même constat en [France](#).

Avec un recul des valorisations de +42 % par rapport à 2022, le tour de Série B devient l'un des tours les plus complexes à lever dans les temps qui courent.

Face à des investisseurs devenus plus prudents, le niveau d'excellence opérationnelle demandé à une startup souhaitant lever une Série B est de plus en plus élevé. Au-delà des objectifs chiffrés qu'il faut atteindre, les startups tendent à négliger l'importance du volet organisationnel. Il faut avoir la bonne équipe pour faire face aux challenges de croissance de ce nouveau chapitre.

À tous les CEOs qui préparent leur Série B, voici 4 leviers pour adapter votre organisation interne.

1- CEO : Passer de "doer" à "leader"

Vous travaillez plus de 80 heures par semaine ? Vous avez plus de 10 personnes en management direct ? Vous êtes partout et nulle part à la fois, vous devenez un goulot d'étranglement pour vos équipes ? ...

Si vous vous reconnaissez dans ces comportements, sachez que c'est complètement normal et que c'est déjà une étape de franchie ! Qui pourrait aisément passer de la gestion de 5 à 150 personnes en 36 mois en toute fluidité ? Le rôle d'un CEO est incroyable d'adaptation, il évolue autant que son entreprise en hyper-croissance. En plus de quoi, il doit faire preuve d'une extrême persévérance puisqu'en moyenne, il faut 4 à 5 ans après la création de l'entreprise pour qu'elle atteigne ce que l'on appelle la "phase de croissance", ou Série B. Et la route est encore longue ensuite ...

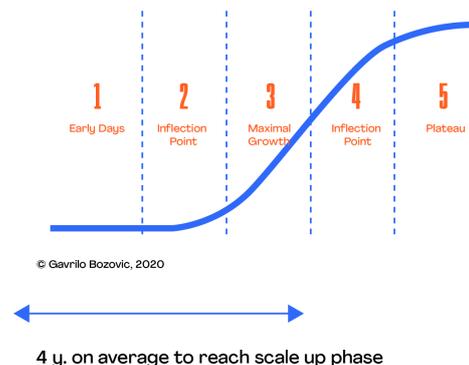
Chez XAnge, +40 % des entrepreneurs se font accompagner par un coach pour embrasser leur posture de leader et éviter de freiner leur propre croissance. Balderton a d'ailleurs récemment lancé son Founder Well Being Program. En s'appêtant à lever une Série B, les entrepreneurs doivent montrer leur capacité à leader leurs équipes et à consacrer leur temps à créer de la valeur, plutôt qu'à gérer le quotidien.

From Ops to Leadership

CHIEF OF COMMANDO	ENTREPRENEUR	CEO
Doer	Salesman	Management Leadership Visionary
Common trait : Persistence		



Anatomy of an S-curve



2- Top Management : avoir embauché les incontournables

La Series B est une étape complexe pour une startup : il faut continuer à prouver sa capacité à avoir une forte croissance tout en ayant une fine compréhension des revenus et de sa prédictibilité.

C'est pourquoi, en fin de Série A et début de Série B, les startups s'équipent de solides Directeur Administratif et Financier et Directeur Commercial, capables de faire face aux challenges des 12 à 18 prochains mois. Ils sont respectivement chargés de fiabiliser le reporting financier et la reconnaissance des flux de revenus, et mettre en place une machine commerciale scalable pour assurer la récurrence des revenus.

3- Equipes : passer de généralistes à spécialistes et managers...

En approchant la Série B, les startups font souvent face à des taux de rotation des équipes très forts, jusqu'à 40 % par an. Pourquoi ? Parce que l'organisation change à mesure que l'entreprise croît. Les équipes se multiplient, les premières couches de managers apparaissent et nécessitent une compétence managériale souvent absente jusque-là.

Le fameux "mouton à cinq pattes" du début ne se retrouve plus dans l'équipe en croissance et part au profit de recrues plus spécialistes des problématiques actuellement rencontrées par l'entreprise. Certaines personnes sont des "builders", d'autres des "runners" et d'autres encore des "managers" ...

Les entreprises traditionnelles ont des années pour former et mettre en place de nouvelles pratiques RH, les startups doivent le faire dans un laps de temps très court (12 à 18 mois).

Parmi les postes de spécialisation les plus récurrents du stade de la Série B, on note : le recrutement d'un VP Engineering, aux côtés du CTO, qui est spécialiste du management de l'équipe tech. Ou encore le Head of Customer Success, qui vient structurer le service client, alors que l'entreprise rencontre généralement à ce stade, une chute drastique de son Net Promoteur Score (dû à une hausse du nombre de clients et d'une incapacité de les servir tous équitablement).

4- Equipes : connaître les bons ratios

Dû à une forte croissance, les équipes demandent de nouvelles ressources. C'est normal, mais et il est important de le faire en connaissant les KPIs et les ratios à surveiller pour s'assurer que le pot n'est pas percé.

Il existe de nombreux benchmarks sur ce sujet (The SaaS Benchmark de OpenView, ou le BVP Scaling to 100 millions, pour n'en nommer que quelques-uns).

Même si les chiffres sont différents, ils vont dans la même direction. Parmi les indicateurs scrutés des investisseurs de la Série B, il y a l'ARR par employé.

Name	#	Mix of FTE:
 Customer Success		17%
 HR		4%
 Product		16%
 Tech		32%
 Marketing		8%
 Finance & Strategy		3%
 Sales		20%

Cet indicateur permet de répondre à la question : Dépensez-vous plus d'argent pour attirer de nouveaux clients que le chiffre d'affaires qu'ils vous rapportent ? Selon l'équipe XAnge, un bon ratio de ARR/Employé pour une entreprise de Saas B2B Enterprise (grands comptes) démarre à 100K€ et à 50K€ pour un Saas B2B SMBs.

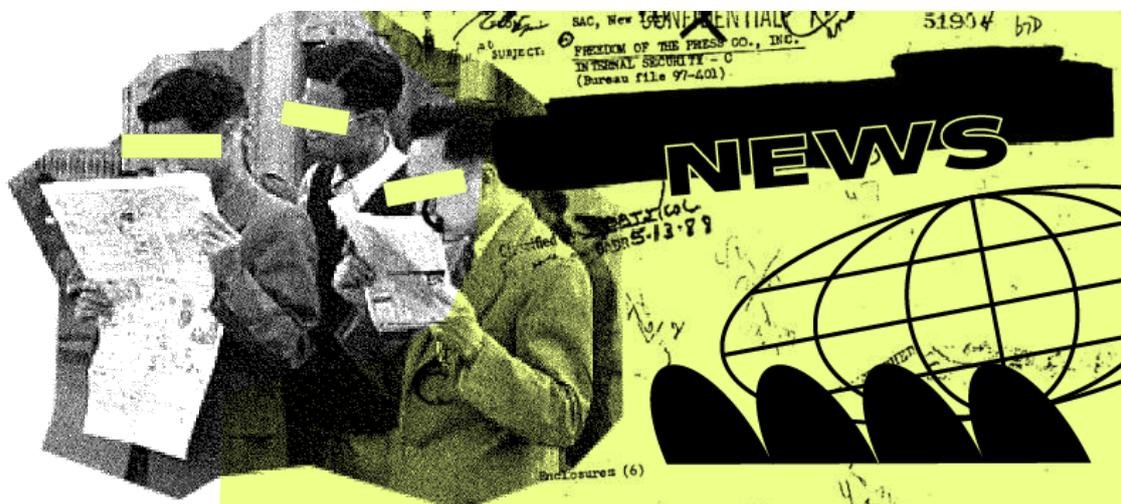
Il en est de même concernant la répartition des différentes équipes d'une entreprise. S'il n'y a pas de réponse unique, voici à quoi ressemble usuellement la composition des équipes d'une entreprise Saas B2B de Série B. Ces pourcentages sont révélateurs des challenges auxquels l'entreprise fait face à ce stade.

Conclusion

Dans une startup en hypercroissance, le facteur humain est aussi puissant que complexe à manager. Et pourtant, il n'est pas le seul ingrédient de la recette permettant de lever une Série B en 2023. Roadmap produit, nouveaux marchés d'expansion, acquisition de

concurrents, ... Même si la croissance des startups est très normalisée, cela n'empêche pas toutes les entreprises de faire face et de lutter contre les mêmes challenges.

Et vous savez quoi ? Il est bon et plutôt sain de passer par ces étapes. La mauvaise attitude serait d'adopter la posture de l'autruche et de ne pas reconnaître que vous êtes confronté à ces défis. C'est la principale raison pour laquelle une entreprise échoue.



MADDYNEWS

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

JE M'INSCRIS

Article écrit par Pauline Paquet