

Operating Partner ? C'est un vrai job ça ?

Aujourd'hui, la grande majorité des fonds disposent d'une Operating Team, équipe qui regroupe des réalités et des niveaux d'implication très variés. On fait le point : à quoi sert un operating partner ?

Temps de lecture : minute

16 mars 2020

“Operating Partner? C'est un vrai job ça?” C'est la question polie bien qu'un brin moqueuse qui m'était posée lorsque je présentais mon travail chez Serena il y a 3 ans et demi. À l'époque, ce poste n'était pas encore connu. Cette anecdote m'est revenue en mémoire récemment, lorsque de “jeunes” operating partners débutant leurs jobs dans des fonds de natures assez différentes m'ont sollicitée à ce sujet.

Aujourd'hui, nous voilà dans l'excès inverse : la grande majorité des fonds disposent d'une Operating Team, mais cette équipe regroupe des réalités et des niveaux d'implication très variés. Ne voyez pas dans ce constat la volonté de critiquer une approche plutôt qu'une autre, c'est loin d'être le cas ! Selon moi, elles se construisent toutes dans la continuité de l'ADN du fond.

Mais Serena faisant un peu office de vétérans de l'operating en France et ayant mis de grands moyens dans la bataille, j'ai décidé de partager par écrit notre petite histoire de la transformation d'un fond classique de VC en une société faisant de l'investissement et de l'accompagnement.

Commençons par la FIN !

“We believe your VC should work for you — not the other way around” : c'est non seulement notre devise, mais aussi le cœur de notre engagement. C'est dans cet esprit que nous consacrons une grande partie de nos ressources à cette mission. Aujourd'hui l'équipe Operating chez Serena compte autant de personnes que l'équipe investissement (10 personnes dans chaque équipe). Les deux équipes sont étroitement liées ; elles travaillent conjointement et sont complémentaires.

Oui, nous coûtons cher. Une part importante des ressources de Serena est allouée à l'Operating Team. Nous sommes 4 Operating Partners, et chacun d'entre nous a eu au moins 3 expériences de CEO ou COO en startup tech, déployé des sociétés à l'international, réalisé un grand nombre de levées de fonds et plusieurs exits, vécu de belles réussites mais aussi beaucoup d'échecs.

Avant de rejoindre Serena, chaque Operating Partner avait déjà commencé à transmettre ses connaissances et ses expériences à de jeunes entrepreneurs sous forme de mentoring ou comme business angels et souhaitait aller un cran plus loin en se mettant au service des startups de notre portefeuille en toute humilité .

Aujourd'hui, chaque Operating Partner de Serena accompagne une douzaine d'entreprises du portefeuille :

- Jérôme Stioui s'est lancé dans l'entrepreneuriat à 23 ans alors qu'il était encore étudiant à HEC ; il a co-fondé 5 startups au cours des 20 dernières années et a été le CEO de Directinet, Ad4Screen et Accengage.
- Pascal Petit a fondé NETS, une société de 800 personnes qui propose des logiciels. Avant NETS, il a lancé plusieurs entreprises dans les logiciels et les technologies de l'information notamment aux Etats-

Unis avec I-Kinetis et au Japon avec CDC IXIS.

- David Bitton a co-fondé et dirigé trois entreprises au cours de ces vingt dernières années : un fournisseur d'accès Internet (Oreka), un logiciel de voix sur IP (Wengo) et une plateforme de services professionnels aux consommateurs (MyBestPro).
- J'ai pour ma part co-fondé GeneriX, été la COO et la CEO de nombreuses startups comme IsCool Entertainment, Pertinence ou encore Augeo Software, et ai mené une introduction en bourse et 6 acquisitions avec Launchmetrics.
- Le quatrième sera annoncé bientôt ☐

L'Operating Team de Serena est aussi composée d'experts avec une vaste expérience opérationnelle dans leurs domaines respectifs :

- Emilie Stevenlinck a été directrice des ressources humaines chez Sigfox et Altran ; ses missions chez Serena consistent entre autres à conseiller nos startups sur tous les sujets liés aux ressources humaines lorsque ces dernières le demandent : recherche et recrutement de talents, définition de l'organisation, gestion de la performance et formation des cadres.
- Alexandra André a créé un cabinet de conseil et est experte en relations publiques; elle aide les entreprises de notre portefeuille dans leur communication, leurs stratégies de lobbying, leur développement commercial et leurs partenariats.
- Charles Rousset a passé neuf ans chez EY où il fut Senior Manager. Aujourd'hui, en plus d'être le CFO de Serena, il se consacre également aux défis financiers que les entrepreneurs de notre portefeuille peuvent rencontrer aux différents stades du développement de leurs startups.
- Florent Thomas: Ingénieur de formation et détenteur d'un master en finance et en management, il a travaillé en tant que développeur et data analyst en freelance pour des startups françaises comme Shine avant de rejoindre Serena. Il est aujourd'hui en charge du contrôle

financier des fonds de Serena et du soutien financier ainsi que de l'acquisition de talents pour les sociétés de son portefeuille.

Pour les stratégies d'Impact et le développement aux États-Unis, nous avons la chance d'être soutenus par :

- Marc Batty, le co-fondateur de la licorne Dataiku ; il soutient les entreprises de Serena dans leurs défis écologiques et environnementaux.
- Alexandre Winter à New York, serial-entrepreneur passionné de Deep Tech (LTU technologies, Placemeter) qui accompagne les startups de notre portefeuille dans leur déploiement aux États-Unis (Dataiku, CybelAngel, Launchmetrics, TVTY...).
- Nicolas Maquaire à San Francisco, fondateur d'EntropySoft, société revenue Salesforce en 2012, de Kloop, (lutte contre les fake news) et de Modelf.fit (conseil dans l'intelligence artificielle). Il apporte au portefeuille sa connaissance de l'entreprise software et de l'écosystème de la Silicon Valley.

Nous sommes tous au service des entreprises du portefeuille pour les accompagner dans tous les aspects opérationnels, qu'il s'agisse de vente, de marketing, de produit, de technologie, de finance, de ressources humaines... Nous avons développé une méthodologie d'accompagnement personnalisée pour chaque entreprise et partageons désormais une dynamique commune avec leurs équipes dans les bons comme dans les mauvais moments.

Mais la beauté de notre modèle réside surtout dans sa scalabilité. Et cette scalabilité est le fruit de la Serena Squad, une communauté extraordinaire formée par Sébastien Le Roy et moi, et fondée sur le partage des meilleures pratiques.

Cette Squad n'est pas seulement composée des fondateurs et des CEO

mais elle regroupe également tous les C-levels (CMO, COO, CFO...) des startups de notre portefeuille; ils ont appris à se connaître, à se soutenir et à se renforcer les uns les autres. La vitalité, la vivacité, de cette puissante communauté est notre plus grande fierté chez Serena. Il ne se passe pas un jour sans qu'une question ne soit posée au groupe par l'un de ses membres sur des sujets opérationnels allant de la gestion des performances au sein d'une équipe technique, les bons KPIs pour le contenu marketing, la mise en place d'une équipe data, au calcul de la LTV/CAC etc... Les sujets sont divers et traités dans l'heure qui suit, car chaque membre propose des idées, partage les meilleures pratiques et suggère des solutions assez rapidement. La plupart du temps, la conversation se termine par la planification d'un atelier (workshop) qui permet de partager les expériences des uns et des autres de vive voix, le tout dans une atmosphère studieuse mais conviviale.

Aujourd'hui, nous organisons plus de 50 workshops par an et proposons chaque semaine un contenu actionnable qui synthétise les meilleures pratiques échangées par mail et lors des événements. Cela requiert beaucoup de travail; pour maintenir ce rythme effréné, nous avons accueilli une responsable de communauté, Heba Hitti, en charge d'organiser le nombre croissant d'événements, de gérer et produire les contenus sur la base de connaissances communes et d'améliorer l'expérience générale des Squaders.

Je devance votre question : " comment avez-vous démarré tout cela et pourquoi ? "



À lire aussi

Que font les fonds ? Le portrait de Serena Capital

Pourquoi une operating team ?

Serena a été créé par 3 anciens entrepreneurs, Xavier Lorphelin, Marc Fournier et Philippe Hayat, convaincus que le succès d'une entreprise repose sur sa capacité d'exécution hors pair, et que celle-ci s'obtient principalement en bénéficiant de la bonne expertise au bon moment, d'un accompagnement opérationnel et d'une bonne mise en relation. Ayant eux-mêmes été entrepreneurs, ils ont très vite compris qu'offrir un soutien opérationnel aux startups est tout aussi important que l'investissement financier. L'état d'esprit entrepreneurial de Xavier, Marc et Philippe et leur volonté d'accompagner les fondateurs et les équipes avec lesquels ils s'associent fait d'eux de véritables sources d'inspiration.

J'ai rencontré Xavier Lorphelin alors qu'il faisait partie (tout comme moi) du board de Launchmetrics (ce qui est toujours le cas). Ayant vendu ma dernière société, je commençais à partager mon temps entre quelques

jeunes entreprises comme Launchmetrics, Bonitasoft, Dataiku ou encore TVTY.

Intéressé par ma démarche d'accompagnement, il me demande alors de la dupliquer à plus grande échelle chez Serena. C'est là que tout a commencé. C'était il y a 3 ans et demi.

À l'époque, seuls les VC américains avaient commencé à travailler avec des Operating Teams. Le meilleur modèle de tous était sans aucun doute celui d'Andreessen Horowitz fondé en 2009 par deux anciens entrepreneurs, et qui ont porté leur collaboration avec les entreprises de leur portefeuille (parmi lesquelles les licornes Lyft, Airbnb, Pinterest, Slack) à un tout autre niveau, en développant un vaste réseau d'experts dans divers domaines et une importante Operating Team au service des entrepreneurs et cadres pour les accompagner dans le développement de leurs entreprises.

Sébastien Le Roy et moi nous sommes inspirés des différents modèles d'operating de VCs US (non seulement Andreessen Horowitz, mais aussi Openview, EQT, First mark...), les avons adaptés à la France ainsi qu'à notre capacité d'investissement, et sommes allés encore plus loin en lançant une communauté pour rendre le modèle scalable. Comme la plupart des entreprises de notre portefeuille sont des entreprises technologiques, nous mettons principalement l'accent sur le positionnement, la commercialisation ou le Go To Market, le développement international, ainsi que sur des valeurs clés telles que la bonne volonté, le partage, la scalabilité.

Ce qui nous anime au quotidien, c'est d'être aux côtés des fondateurs, des CEOs et des C-Levels, et de veiller à ce qu'ils aient accès aux meilleures ressources possibles pour la croissance de leur entreprise, quelle que soit leur stade.

Notre objectif est que chaque entreprise évite les erreurs que nous avons commises en tant qu'entrepreneurs et suive le chemin le plus fluide vers la réussite. Nous sommes résolument déterminés à créer pour chaque startup un maximum de valeur en un minimum de temps.

Tout ce dispositif d'accompagnement est GRATUIT, proposé et non imposé . Notre but étant d'avoir un retour sur investissement dans le temps, grâce à une accélération du développement de l'entreprise en France et à l'étranger. C'est notre pari.

Comment s'est-elle mise en place?

Grâce à un portefeuille homogène composé de nombreuses entreprises SaaS et de plateformes BtoB, nous avons établi un processus d'accompagnement personnalisé pour chaque entreprise, en fonction de son stade de développement. Nous nous concentrons par exemple sur le Product Market Fit pour les startups Seed, sur le déploiement à grande échelle des ventes et du marketing pour les startups Serie A, sur l'organisation des C-levels et sur le développement à l'international pour les startups Serie B. Nous avons agrégé les "best practices" et nous les avons mises à disposition de la Squad sur un site web. Nous avons également lancé toute une série de workshops que nous avons filmés. Ces événements et ces vidéos ont considérablement augmenté notre base de connaissances consultable en ligne.

Mais restons-en là pour le moment. Sachez simplement que suite à vos multiples demandes, nous avons décidé d'expliquer le fonctionnement de notre système d'accompagnement dit "one-to-one" et celui de notre Squad dit "one-to-many" .

