

**Coaching de dirigeant, d'équipe et d'organisation
pour la réussite des Start-up post levée & Scale-up**



Vision synthétique de notre démarche d'accompagnement

Objectifs

Contribuer au succès des « pépites » en capitalisant sur l'humain

- Création de valeur (fondateurs, salariés et investisseurs)
- Promotion de modes de management agiles & collaboratifs
- Accomplissement personnel & succès collectif

Missions

Aider à réussir l' (hyper) croissance

- > Leadership
- > Organisation
- > Vision
- > Equipe



Prévenir les écueils de la croissance



- > Gérer solitude, sur-chauffe, gouvernance, tension LT/CT ...
- > Recruter, intégrer, motiver, fidéliser

Enjeux

De « fondateur - créateur » à « manager - leader »

Talents, gouvernance, partage
Stratégie LT et objectifs opérationnels CT
Dynamique du changement

Organisation qui se structure sans perdre en agilité

Segmenter et clarifier les rôles
Communiquer efficacement
Développer l'autonomie
Créer les conditions du progrès

Vision et valeurs fortes, partagées et opérationnelles

Recruter « compatible »
Intégrer, motiver et engager
Faciliter la contribution individuelle

Equipe complémentaire, solidaire et performante

Recruter ...les bons profils
Objectiver la performance individuelle/équipe
Développer les compétences (hard & soft)
Fidéliser les meilleurs

Accompagnements

Trajectoires Conseil

Coaching individuel Dirigeant

Recul / hauteur
Yoyo managérial
Leadership
Gestion temps, stress, émotions

Coaching d'équipe

Mieux travailler ensemble
Valoriser nos différences
Prévenir / réguler les conflits
Construire une équipe ++

CODIR & Organisation

Vision & Valeurs

Coaching individuel Manager

Réussir sa prise de poste
Compétences relationnelles & managériales
Gestion temps, stress, émotions

Formations Manager

Relation à soi et aux autres
Management: style, cadrage, délégation, dévpt, évaluation
Communication 1to1 & équipe

Objectifs

Contribuer au succès des « pépites » en capitalisant sur l'humain

- **Création de valeur (fondateurs, salariés et investisseurs)**
- **Promotion des modes de management agiles & collaboratifs**
- **Accomplissement personnel & succès collectif**

Notre mission

Aider à réussir la croissance / hyper-croissance post levée
Prévenir les écueils de l' (hyper) croissance

Parce que la levée de fonds n'est pas la fin, mais le commencement... Passer de blocs de pierre à une cathédrale !
« Pour s'améliorer, il faut changer. Donc, pour réussir, il faut avoir changé souvent » Churchill



Leadership

Organisation

Vision & Valeurs

Equipe

**De « fondateur - créateur »
à « manager - leader »**

**Organisation qui se structure
sans perdre en agilité**

**Vision et valeurs fortes,
partagées et opérationnelles**

**Equipe complémentaire, solidaire
et performante**

- Cultiver ses talents, développer/intégrer de nouvelles compétences
- Collaborer efficacement avec une gouvernance évolutive
- Partager les responsabilités pour éviter la sur-chauffe
- Combiner stratégie LT et objectifs opérationnels CT
- Rester ouvert aux changements (dont pivotage) si nécessaire

- Segmenter et intermédiaire sans cloisonner
- Clarifier les rôles et responsabilités, sans les figer !
- Communiquer efficacement à une nouvelle échelle
- Permettre le développement de l'autonomie :
middle management, processus de décision, délégation ...
- Créer les conditions du progrès : pilotage, intrapreneuriat

- Recruter « compatible »: salariés, partenaires, fournisseurs
- Intégrer, motiver et engager dans un projet devenu collectif
- Faciliter la contribution individuelle: initiative / intrapreneuriat

- Recruter beaucoup et vite ...mais les bons profils
- Objectiver la performance individuelle/équipe
- Développer les compétences (hard & soft skills)
- Fidéliser les meilleurs

Accompagner les dirigeants de Start-up post levée & Scale up

Prévenir les écueils de l' (hyper) croissance



La solitude du dirigeant et le poids des nouvelles responsabilités

«...on a réussi à lever des M€, je sais que j'ai raison, je me donne à fond et pourtant ça bug »

«Pas le temps pour ça, je dois préparer le meeting investisseurs »

«...ils croient en moi, ils comptent sur moi, je ne peux pas les décevoir, échouer, je suis responsable maintenant du boulot de dizaine de personnes , je dois avoir réponse à tout »

« C'est lourd de tout devoir décider seul ! Il y a des sujets que je ne maîtrise pas du tout !»

«Il faut accélérer, recruter beaucoup plus et beaucoup plus vite !»

« Pourquoi a-t-on autant de mal à garder les bons ? »



!! 50% de « crash » ou « zombification » à horizon 20 mois post levée de fonds

+ de témoignages et d'analyses sur les difficultés et priorités en annexe

Incl. Études CB Insights, Tennessee institute, KPMG

De nouveaux promus managers qui peinent et sont rattrapés par le « syndrome de l'imposteur »

« Manager de 20 personnes à 26 ans, houahh, c'est top ! ... mais je flippe un peu quand même »

« C'est l'enfer, ils sont tout le temps en train de me demander quoi faire, comment faire ! »

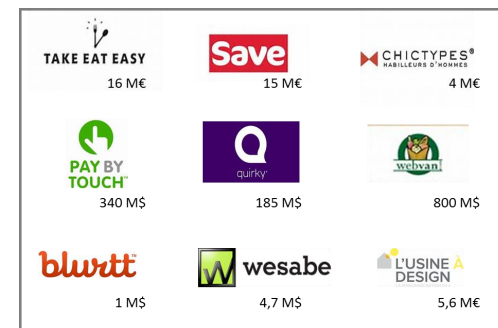
« Ça ne marche pas dans l'équipe...Je me demande si je suis à la hauteur finalement... »

De nouveaux embauchés en perte de motivation

« Je ne sais pas où on va, ni qui fait quoi, c'est n'importe quoi ! »


« Je suis business developer mais j'ai l'impression d'être à la mine, comme dans un centre d'appel »

« J'ai des idées mais pas d'autonomie , j'ai l'impression de ne pas donner toute ma valeur et c'est frustrant »



Accompagner les dirigeants de Start-up post levée & Scale up

Les bénéfices des accompagnements de Trajectoires Conseil



Dirigeant (s)

- Espace - temps protégé et confidentiel > hauteur & équilibre
- Intégrer le(s) changement(s) et savoir le(s) piloter
- Maîtriser sans tout contrôler à 100%
- Communiquer, consulter, déléguer, décider
- Développer la bonne posture (à l'interne, à l'externe)
- Concilier enjeux stratégiques ET management opérationnel



Codir (équipe)

- Construire une forte cohésion managériale
- Unité face aux futurs challenges
- Porter une vision engageante et motivante
- Prévenir ou réguler les conflits



Managers

- Devenir pleinement « manager »
- Equipé pour bien vivre ses responsabilités
- Capable de faire grandir, motiver et fidéliser



Organisation

- Gagner en efficacité (clarté, compétences, multi-talents)
- Cultiver l'ouverture, l'agilité et le progrès
- Développer l'intelligence collective au service de la croissance
- Renforcer son attractivité externe

Accompagner les dirigeants de Start-up post levée & Scale up

Nos accompagnements pour vous aider à réussir votre (hyper) croissance



Coaching individuel de dirigeant

●
Recul / hauteur vs décisions et tensions
(transformation, gouvernance...)

Yoyo managérial : agilité entre enjeux stratégiques et management opérationnel

Leadership managérial et charisme personnel

Gestion du temps, stress, émotions

Coaching individuel de manager

●
Réussir sa prise de poste

Développer ses compétences relationnelles & managériales

Gestion du temps, stress, émotions

CODIR & Organisation

●
Co-élaborer & mettre en œuvre une Vision et des Valeurs partagées

au service de

l'Intelligence collective

Priorités en contexte d'hyper croissance

- Approches ad-hoc
- Programmes pages suivantes

Coaching d'équipe (inc. Codir)

●
Mieux travailler ensemble
Valoriser nos différences

Prévenir ou réguler les conflits

Construire une équipe solidaire & performante

Formations Manager

●
Relation: se connaître, connaître et reconnaître l'autre

Management: style, cadrage, délégation, autonomie, développement, évaluation

Communication one-to-one et équipe

Pièges à éviter & réflexes gagnants

Livrables: une Vision et des Valeurs partagées, opérationnelles et vivantes

Pour quoi ?

- Culture forte
- Sens, direction et cohérence
- Intelligence collective

Pour quoi Faire ?

- Recruter « compatible »
- Intégrer, motiver et fidéliser
- Développer responsabilité et autonomie
- Maximiser l'efficacité

Quand ?

- Dès 15/20 personnes
- Multi-sites ou international

Atelier CODIR

Co-élaboration de la Vision

- Vocation
 - Ambition
 - Valeurs (pre-set)
-
- Principes de management
 - Priorités stratégiques
 - Plan annuel

Process

- 6 questions balayant largement, des rêves et ambitions collectives à la contribution de chacun
- Projections individuelles, partage, clarification, synthèse et élaboration

Accompagnement organisation

Communication de la démarche Valeurs

- Cadrage de la Vision
- Importance & Objectifs
- Etapes-clés

Ateliers brainstorming / illustration

- Groupes de 5 à 8 personnes
- Tous collaborateurs ou échantillon représentatif de toutes les fonctions
- Co-animés par un membre dirigeant (et Trajectoires Conseil si nécessaire)

Atelier Synthèse & formalisation

(Codir / Communication / RH)

Communication des Valeurs et de leurs concrétisations

=> guide pratique & actions

Pour quoi ?

- Culture managériale commune
- Confiance en soi
- Performance équipe

Pour quoi faire ?

Apprendre et pratiquer ...

- Nouer & nourrir une relation
- Communiquer efficacement, en toutes circonstances
- Motiver, développer, évaluer chacun et une équipe
- Prévenir ou réguler les conflits

Quand ?

Avant prise de poste (ideal)

Durée ? ½ ou 1 jour / atelier

Atelier 1

Relation (à soi, à l'autre) et Management

- Connaissance de soi et de ses besoins
- B.A BA d'une relation: temps, signes de reconnaissance, cadre de référence
- Les différents styles de management
- Rôles et qualités attendus du manager

Atelier 3

Management & Communication 1 to 1

- Cadrer les objectifs & donner du sens
- Cadrer, évaluer, féliciter, motiver
- Donner un feed-back constructif
- Réussir un entretien difficile
- Outils-clés de la délégation / autonomie

Atelier 5

Manager porteur de sens

- Mobiliser autour d'enjeux clés, accompagner dans le changement
- Prise de parole en public

Atelier 2


Fondamentaux de la Communication

- Tout communiquer (langage verbal & non verbal)
- Communiquer efficacement, pièges à éviter, réflexes gagnants
- Comprendre et gérer les émotions
- Fonds structuré et forme maîtrisée

Atelier 4

Management & Communication d'équipe

- Etapes-clés d'une construction d'équipe
- Communiquer à tous / à chacun
- Conduire des réunions d'équipe efficaces
- Prévenir ou réguler les conflits
- Construire une équipe solidaire, agile, apprenante



Alternance d'apports théoriques, exercices pratiques, debriefings et décodages
Tests, supports video & audio

Collaboration & Pragmatisme

- **Tous nos accompagnements sont co-élaborés avec vous** pour une parfaite prise en compte de votre culture, contexte => impact / résultat optimal
- Nous vous conseillons quant aux **meilleures modalités** mais savons nous adapter à vos impératifs de travail :
 - ❖ Face à face, Skype, tel
 - ❖ Lieu (in situ, extérieur)
 - ❖ Plan de travail, durée et fréquence

Budget d'intervention

- Coaching individuel: à la séance
- Coaching Codir / équipe: à la journée (ou ½ journée)
- Formation Manager: à la journée (ou ½ journée)

**Tarifs
spéciaux
SU / SCU**

Qui sommes-nous ?

- **Culture business & expérience Codir**
- **Stratégie & Opérationnel/project mgt**
- **Coach certifiée & supervisée**

Catherine Grenet, diplômée de l'ESSEC, a plus de 25 ans d'expérience de manager opérationnel et de cadre dirigeante en FMCG, cabinets de conseil & instituts d'études.

Chez Coca-Cola, en qualité de Directeur Marketing, Stratégie, Développement, elle a développé le business soft-drink avec succès, œuvré au parfait alignement avec les embouteilleurs, agences et partenaires et piloté la cellule d'incubation innovations.

Passionnée par le développement des talents et des marques, elle a créé Trajectoires Conseil en 2007 et est coach professionnelle (certifiée *Transformance Pro* et supervisée), et consultante depuis 10 ans.

Pour les coachings d'organisation, elle peut mobiliser un réseau de coaches-partenaires expérimentés (RH, conduite du changement, MBTI) partageant les mêmes valeurs et pratiques; notamment Sabine Millet et Nathalie Valière.

Valeurs

- **Apprendre toujours**
- **Exigence & bienveillance**
- **Oser & s'engager**
- **1 + 1 = 3**





Pour nous contacter

Catherine Grenet
mob: 06 87 70 44 37

catherine.grenet@trajectoiresconseil.fr
www.trajectoiresconseil.fr

Trajectoires Conseil
18 rue Voltaire, 92500 Rueil-Malmaison
40, rue Sedaine, 75011 Paris

- 1- Constats sur la trajectoire des SU et études sur les causes d'échecs post levée de fonds
- 2- Enjeux et priorités pour la croissance (*Extrait étude KPMG – Ifop 2018*)
- 3- Importance des Vision & Valeurs pour les dirigeants de start-up à succès

1- Constats sur la trajectoire des Start-up & Scale up

SU: un modèle très aspirationnel pour la jeune génération

- 10 000 à 30 000 start-ups créées sur 10 ans selon les sources et définitions
- 34 % des étudiants veulent devenir entrepreneurs (2016)
- 120 000 étudiants en France suivent une formation en entrepreneuriat

Un éco-système dynamique

- Nombre croissant d'incubateurs : couveuses, accélérateurs, pépinières
- Développement de « mentoring business »
- Mobilisation de capitaux en forte hausse de la part des fonds d'investissement et des quelques 8 000 Business Angels

Un taux d'échec important avant levée de fonds

- Seules 25% des start-up parviennent à lever les fonds nécessaires à leur développement
- Faute de pouvoir convaincre de l'opportunité: besoin marché insuffisant, difficulté de prototypage, business model fragile

Et 50% de « crash » ou « zombification » post levée de fonds

- Parmi les 25% de start-up qui parviennent à lever des fonds, 50% échouent à court ou moyen terme (20 mois en moyenne), malgré 1,3 M€ de levée en moyenne
- Et le taux d'échec perdure en cascade après la 2^{ème}, 3^{ème}, X^{ème} levée de fonds
=> Impact humain et destruction de valeur

1- De trop nombreux échecs post levée de fonds

50% d'échec environ après la 1^{ère} levée de fonds
 Entre 50% et 75% d'un tour à l'autre

Funding Sequence	Failure to Raise the Following Round
Seed (to Series A)	79.4%
Series A (to Series B)	50.0%
Series B (to Series C)	55.8%
Series C (to Series D)	62.1%
Series D (to Series E)	66.4%
Series E (to Series F)	69.2%
Series F (to Series G)	75.0%
Series G (to Series H)	82.6%
Overall Average	67.6%

source Radicale

Chaque année apporte son lot de Start-up « star » qui se crashent, se délitent ou doivent se revendre dans de mauvaises conditions, aux USA comme en France



sources: presse éco, web, entretiens, blog

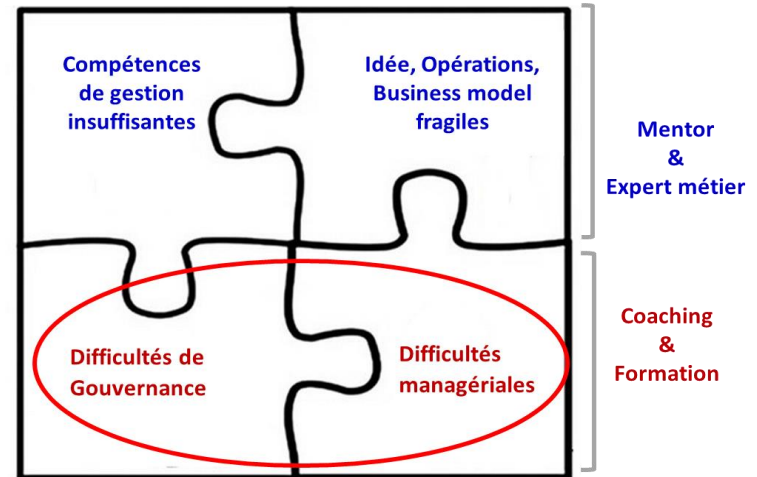
Témoignages post-mortem

David Morin , *Save*
 Adrien Roose , *Take it easy*
 Jeanette Cajide , *Blurtt*
 Emilie Gobin, *l'Usine à design*

Analyses post-mortem

Etude CB Insights 2016
 Université du Tennessee

Voir pages suivantes



1- Témoignages « post mortem »

Emilie Gobin - L'Usine à Design

« La 1^{ère} levée, c'était 1,76M€, au bout de 6 mois. Avec le recul, c'était **beaucoup trop et trop tôt**. Très vite, on a été pris dans **l'engrenage de la croissance**, de la structuration, et on ne prenait plus le temps nécessaires pour s'interroger, tester, se remettre en question car il fallait toujours « faire les objectifs » pour le reporting mensuel.

Damien Morin, Save

« Avoir de l'ambition et choisir le chemin de la forte croissance, ça n'est possible qu'avec des gens exceptionnels qui ont **conscience des enjeux et de leurs responsabilités individuelles et collectives**. »

« On est passé de 30 à près de 400 salariés en 18 mois, vous passez de 100k€ de CA par mois à 100k€ de CA par jour. Nous avons déployé plus de 100 corners et ouvert 5 pays. Se pavaner sur cette croissance fulgurante, c'était fantastique. Sauf que **nous n'avons pas maîtrisé cette croissance / Sans process, les gens s'éparpillent**, ne prennent pas leurs responsabilités et c'est toute votre entreprise qui est en péril»

PS: Je confirme, quand vous êtes dans la merde, **vous êtes bien seuls** ».

Jeanette Cajide – Blurtt

« J'ai commencé à être lessivée. J'étais censée être leader intrépide, mais le **burnout m'a fait perdre espoir et créativité**. Je restais éveillée toute la nuit, me demandant **quoi faire, me maudissant pour mes erreurs, pensant aux gens qui m'avaient blessée**, me disant que je ne correspondais pas au « schéma de réussite » de la Silicon Valley »



Boris Golden - Partech Ventures

« Les process ne sont pas incompatibles avec la flexibilité et l'esprit startup. **Plus une entreprise grandit, plus elle a besoin de process et d'outils adaptés**, pour répondre aux exigences de sa croissance interne tout en conservant assez de **flexibilité et en respectant sa culture** »

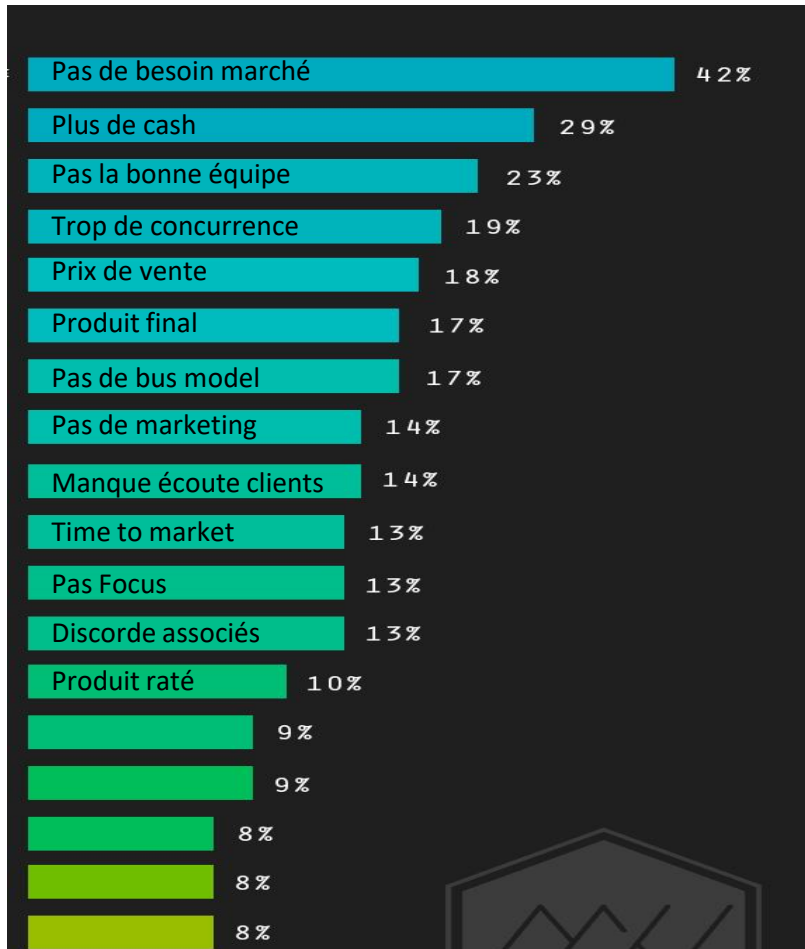
Adrien Roose, Cloé Roose - Take Eat Easy

« Durant ces 12 derniers mois, **nous sommes passés de 10 à 160 collaborateurs, avons « scalé » nos opérations** pour passer de 2 à 20 villes, développé nos partenariats restaurant pour passer de 450 à 3 200, et notre base de consommateurs est passée de 30 000 à 350 000 » ...

« Series C en octobre 2015. (...) term-sheet (...) Le deal ne se fera finalement pas. **Pas de plan B ... « This is the end »**. »

1- Etudes sur les causes des échecs post levée de fonds

Etude CB Insights 2016

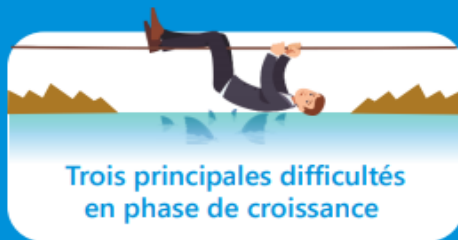


base : enquêtes préliminaires & analyse de 242 lettres d'au revoir

Etude de l'Université du Tennessee

- 46% des entrepreneurs pensent que la cause principale de leur échec est l'incompétence, spécifiant un « **pricing émotionnel** », donc une survalorisation de la société, une volonté irrationnelle de s'accrocher au projet, la mauvaise compréhension du système de taxation, la méconnaissance des règles de prix, le manque d'organisation du planning et la méconnaissance du financement,
- 30% estiment que leur faillite est liée à un **manque d'expérience transverse** ou à un **manque d'expérience managériale**, avec comme principaux facteurs la non-maîtrise de la politique de crédit, la mauvaise gestion d'une **croissance trop rapide** ou la mise en place instable de la politique d'emprunt,
- 11% admettent quant à eux que le manque d'expérience dans le domaine des biens et services est la cause principale, détaillé par la mauvaise gestion des stocks, la méconnaissance du réseau de fournisseurs ou le gâchis de ressources dans la politique de communication,
- Enfin, 1% identifient la négligence, la fraude ou les catastrophes impondérables comme cause de leur faillite

Les difficultés rencontrées et les priorités d'action pour maintenir la croissance



- ▶ **Gestion des Talents**
6 entreprises sur 10
- ▶ **Gestion du BFR**
4 entreprises sur 10
- ▶ **Adaptation de la gouvernance**
3 entreprises sur 10

- 1 **Investissement Continu** 37%
- 2 **Pilotage de la performance et contrôle de gestion** 35%
- 3 **Internationalisation** 27%

- Accélérer la digitalisation /dématérialisation des Process**
- Intégrer l'impact des Deeptech (IA, IOT, Robotisation, Cybersécurité)**



© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

Source: KPMG – Etude Ifop réalisée en janvier 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 100 dirigeants d'entreprises françaises indépendantes

Méthodologie: L'étude dresse un état des lieux en France des pratiques, enjeux et problématiques rencontrés par les dirigeants d'entreprise en forte croissance et hyper croissance (CA supérieure à 3ME, et 20% de croissance annuelle moyenne sur 3 ans).

Un incontournable : l'évolution permanente de l'organisation et des hommes



Maintenir la dynamique par l'adaptation de la Gouvernance

Pour accompagner la croissance 38% des entreprises anticipent : l'évolution de leurs organes de gouvernance + le renforcement de leur équipe dirigeante



La Collaboration comme levier incontournable de la croissance

Nouer des partenariats stratégiques est une priorité pour 1 entreprise sur 4



Maintenir la Culture et la dynamique par des initiatives RH

3 mesures prioritaires :
Gestion des talents et des carrières
Bien-être au travail
Faciliter l'intrapreneuriat

33%
46%
29%



© 2018 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées du des membres de KPMG International.

Extrait étude KPMG – Ifop 2018

Source: KPMG – Etude Ifop réalisée en janvier 2018 auprès d'un échantillon représentatif de 100 dirigeants d'entreprises françaises indépendantes

3- Importance « Vision & Valeurs » pour les dirigeants de start-up à succès

« *La culture est plus importante que la stratégie, car elle constitue LE facteur différenciant d'une entreprise.* »

Fany Péchiodat, fondatrice de My Little Paris

« *Les valeurs, c'est une façon d'exécuter la vision. Il est essentiel qu'elles soient formalisées de façon synthétique, diffusable. L'enjeu est de les rendre compréhensibles par des tiers.* »

**Geoffroy Guigou,
co-fondateur et Directeur Général de Younited Credit**

« *Il faut de la cohésion, du sens et de l'alignement dans tout. Les startups n'y échappent pas. Les valeurs sont fondamentales et représentent le socle* autour duquel on « empile » les briques et les expériences. *Si le socle n'est pas solide, c'est à mon sens tout l'édifice qui peut vaciller.* »

Romain Stutzmann, fondateur de la startup Depopass

« *Les valeurs permettent de savoir si ce que l'on fait est bien ou non, de définir une façon de fonctionner, de fixer les règles dans l'entreprise. Cela donne un cadre de référence aux gens.* »

Jonathan Azoulay, fondateur de Talent.io

« *L'essentiel est d'incarner et de faire vivre les valeurs. C'est pourquoi on a développé des process associés à chacune d'entre elles. Ainsi chaque valeur a sa propre façon d'exister.* »

Frédéric Mazzella, Président fondateur de Blablacar

« *Dans une société en forte croissance, dont les dirigeants sont de moins en moins accessibles, les valeurs rendent les collaborateurs autonomes : ils peuvent déduire la solution du cadre de référence défini par les valeurs.* »

Frédéric Mazzella, Président fondateur de Blablacar

« *Les valeurs deviennent indispensables dès qu'il y a des strates intermédiaires de management et qu'on est trop nombreux pour que l'information circule naturellement.* »

**Grégory Pascal,
co-fondateur de Extrême Sensio & SensioLabs**