

Chapitre 1

Introduction à StartUpLand

Une bouteille de champagne Dom Perignon cuvée 1990 trône sur une étagère de mon bureau. Elle m'a été offerte par un cabinet de conseil en stratégie pour m'inciter à rester chez eux à la sortie de l'école de commerce. Je ne l'ai pas ouverte et la montre chaque année à mes étudiants en leur racontant mon histoire personnelle dans l'espoir de leur donner envie de rejoindre eux aussi StartUpLand, le pays des start-up.

Cette histoire, quelle est-elle ?

J'étais à votre place.

Il y a vingt ans, ce livre m'aurait intéressé.

J'ai obtenu en 1990 mon diplôme en sciences informatiques au Harvard College et débuté ma carrière au Boston Consulting Group (BCG). Grâce à ce cabinet fabuleux, je me suis initié très jeune aux arcanes du business et de la stratégie. Quelques années plus tard, j'ai été admis à la Harvard Business School et BCG m'a alors proposé de payer tous mes frais de scolarité à la condition de revenir chez eux ensuite. Une offre bien alléchante. Ce cabinet prestigieux où je me sentais bien prenait mes études à sa charge. Je devenais consultant en management avec, cerise sur le gâteau, ce Dom Perignon. Impossible de refuser une telle aubaine, n'est-ce pas ?

Pourtant, c'est ce que j'ai fait.

Mon choix était irrationnel et rationnel à la fois. Internet et les start-up me passionnaient. Mon intuition, irrationnelle, me disait de suivre ma passion. Je savais que je le regretterais toujours si je transigeais pour de l'argent et la position confortable d'un emploi bien défini et d'un plan de carrière tout tracé. Rien qu'à la perspective de plonger dans l'inconnu en intégrant une start-up, je sentais monter l'adrénaline en moi. D'un point de vue plus rationnel, je n'ignorais pas que leur proposition était financièrement bien meilleure, d'autant

qu'ils payaient mes études, mais je me disais, *Regardons les choses en face, je suis jeune, je n'ai encore ni enfants ni crédit. Je peux me permettre de prendre des risques.* Je sentais, tout bien considéré, que je devais résister aux sirènes d'une opportunité financière à court terme.

La décision fut difficile. La plupart de mes camarades me disaient : *Que fais-tu ? Tu as perdu la tête !* Cela ressemblait à un dessin de Gary Larson où tous les pingouins partent dans une direction à l'exception d'un seul qui va à contre-courant. Mais je devais le faire.

Alors que tous mes anciens camarades se ruiaient sur des postes prestigieux et généreusement rémunérés à Wall Street ou en cabinet de conseil, je me démenai et parvins, grâce à mes relations, à être nommé chef de produit dans une start-up de série A*. Je gagnais 65 000 dollars par an, moins que mon salaire avant l'école de commerce.

Cette start-up s'appelait Open Market. Elle fournissait une infrastructure de paiement en ligne. Au milieu des années 1990, nous avons inventé (et breveté) les transactions par carte bancaire sécurisées sur le web. Ce fut la première plate-forme d'e-commerce à proposer un panier d'achat.

En raison de notre jeunesse et d'un marché en constante évolution, c'était la pagaille. Les navigateurs commençaient tout juste à devenir populaires et Internet n'en était qu'à ses débuts. Tout restait à faire. Open Market comptait 30 salariés, dont une vingtaine d'ingénieurs, et nous travaillions simultanément sur dix produits à la fois. C'était comme de faire voler un avion tout en construisant en même temps le moteur – chaotique, mais exaltant. L'une des choses importantes que j'ai dû apprendre a été de naviguer dans un climat terriblement incertain. Par chance, nous avons réussi et la société est entrée en Bourse en 1996, un an seulement après mon arrivée. Nous avons fini par atteindre une valeur boursière de plus de 2 milliards de dollars.

Une start-up est si petite et dynamique qu'elle offre de grandes opportunités d'épanouissement personnel et professionnel. Ainsi,

.....
* Série A fait référence à la première levée de fonds significative, typiquement réalisée par une société de capital-risque.

en cinq ans chez Open Market, j'ai eu l'occasion d'occuper quasiment tous les postes (marketing, produit, services professionnels, etc.). J'étais bel et bien accro à StartUpLand. J'ai ensuite cofondé une autre entreprise, Upromise, qui par chance a elle aussi bien marché et a par la suite été revendue plusieurs centaines de millions de dollars.

Plusieurs entreprises de capital-risque finançaient ces deux sociétés. Dans l'une d'elles, deux membres de mon âge sont devenus de bons amis. Un jour, ils ont décidé de partir et nous avons créé, il y a quinze ans, Flybridge Capital Partners, une société de capital-risque pour des entreprises en phase de démarrage, qui possède des bureaux à Boston et New York.

Outre mes investissements dans des start-up avec Flybridge, j'enseigne à la Harvard Business School (HBS) l'entrepreneuriat à des étudiants en *master of business administration* (MBA). Mon cours s'intitule « Lancer une start-up technologique financée par le capital-risque ». En ma qualité de professeur et de *business angel*, je baigne dans StartUpLand. Chaque jour, je vis, je respire, je mange, je dors « start-up »... et j'aime ça. Mon enthousiasme est demeuré intact. C'est une vraie maladie. À chaque start-up, je me sens comme un pionnier qui s'embarque dans une nouvelle aventure.

Ce qui me ramène à vous, lecteur, et à cette bouteille de Dom Perignon dans mon bureau.

Pourquoi j'ai écrit ce livre

Toutes sortes d'ouvrages donnent aux créateurs de start-up des conseils sur la manière de lever des fonds, de lancer leur entreprise et de vivre leur vie. J'ai du reste écrit l'un d'eux, *Mastering the VC Game*, pour les aider à trouver des capitaux et à faire croître leur entreprise.

Mais on ne trouve pas grand-chose pour ces braves qui veulent rejoindre une start-up et réfléchissent au meilleur moyen d'y parvenir. Des salariés, en plus ou moins grand nombre, qui se retroussent les manches pour que la société prenne son envol à partir d'une idée initiale.

Vues de l'extérieur, les start-up semblent déroutantes et floues, chaotiques en raison de l'absence d'ordre qui y règne. C'est pourquoi il est difficile de savoir comment aborder StartUpLand, quelles tâches entreprendre et quels sont les meilleurs moyens d'explorer et d'exploiter les opportunités professionnelles – tandis que les grandes sociétés traditionnelles reposent sur une structure et un fonctionnement gravés dans le marbre, avec des siècles d'histoire organisationnelle et des plans de carrière bien tracés.

Je n'ai aucune idée du temps que j'ai passé à expliquer aux étudiants dans mon bureau comment accéder à l'univers des start-up. Ils n'étaient pas tous de jeunes diplômés, cette envie touche des personnes de tous âges et de tous horizons. J'ai ainsi rencontré des avocats, des médecins, des scientifiques, des professeurs et des professionnels expérimentés, chacun intrigué par la magie de StartUpLand. Lors de ces conversations, j'ai répété encore et encore les mêmes conseils. J'en ai parlé dans mes cours et sur mon blog, mais il m'a ensuite paru judicieux de tout rassembler dans ce livre, car les informations destinées aux personnes intéressées par un poste à StartUpLand ne sont pas facilement accessibles.

Durant mes quinze années de carrière dans le capital-risque, j'ai investi dans plus d'une centaine de start-up. J'ai ainsi acquis une vision globale des mécanismes de création d'une entreprise et des éléments requis pour y parvenir. En tant qu'investisseur et membre du conseil d'administration, j'ai travaillé en étroite collaboration avec des créateurs d'entreprise, leur expliquant comment tout construire à partir de zéro. Du stade embryonnaire à la phase de croissance la plus mature, j'ai aidé des start-up à créer des départements (marketing, gestion de produit, ventes, etc.). J'ai donné de ma personne pour qu'une société obtienne des résultats à tous les niveaux opérationnels et pour accueillir de nouveaux talents en les aidant à trouver leur place et en les y rendant productifs.

L'objectif de ce livre est d'informer du mieux possible tous ceux qui envisagent de rejoindre une start-up en leur fournissant un cadre utile pour aborder StartUpLand. Dans les chapitres qui suivent, je

présente les différentes fonctions au sein d'une start-up afin que vous ayez une bonne vue d'ensemble. Je souhaite en outre vous livrer un secret que bien peu de personnes de l'extérieur (voire de l'intérieur) comprennent : *non, ce n'est pas le grand n'importe quoi dans une start-up et vous découvrirez les grands principes du management et de l'organisation.*

Prenons le rôle du chef de produit. Les clients sont au cœur de ses préoccupations. *Quels sont leurs besoins ? Quelles sont leurs attentes ?* Trouver la réponse n'est pas bien sorcier. Il suffit de parler aux consommateurs et de comprendre leurs problèmes. Une fois que vous avez perçu ce qu'ils veulent, vous travaillez avec une équipe d'ingénieurs pour élaborer des solutions. Dès lors, vous entrez dans le monde de la conception du produit, de son développement et de l'expérience utilisateur (UX). Vous vous focalisez alors sur les tests utilisateurs et la planification du marché.

Élément après élément, rien n'est insurmontable, chacune de ces composantes est à votre portée. Rassemblez-en six, huit ou dix, et vous comprendrez ce qu'il faut faire. Tout se tient. Et il y a la manière dont ce que vous faites interagit avec ce que d'autres font au sein de l'entreprise.

Tout devient soudain lumineux dans votre esprit et fait sens.

Certains sont mal à l'aise avec le climat d'instabilité ou d'incertitude qui règne dans une start-up. Cela ne convient pas à tout le monde, je le conçois, mais j'espère que ce livre vous permettra d'en comprendre les spécificités et que vous vous direz : *Finally, ce n'est peut-être pas si différent d'un emploi chez Verizon, IBM ou Target* (voir l'encadré « Êtes-vous fait pour une start-up ? »). En somme, mon objectif est que StartUpLand vous semble plus abordable et familier. J'espère vous apporter les outils et les informations dont vous aurez besoin pour décider si vous tournerez le dos au monde des grandes entreprises pour choisir, à la place, StartUpLand. Tout comme je l'ai fait il y a vingt ans.

Après m'être jeté à l'eau, je n'ai jamais regardé en arrière. Et je n'ai jamais ouvert cette bouteille de Dom Perignon.

Êtes-vous fait pour une start-up ?

Erin Warren, directeur du marketing chez Cartera (voir son profil au chapitre 4), a établi ces deux listes qui énumèrent les qualités requises pour travailler dans des start-up ou, au contraire, dans de grandes sociétés plus traditionnelles. Il vous sera ensuite facile de franchir, ou non, le pas.

Start-up

- Enthousiaste à l'idée de faire quelque chose de nouveau ;
- capable d'œuvrer tant pour la stratégie que pour la mise en œuvre ;
- à l'aise avec l'incertitude et suffisamment adaptable pour assumer divers rôles et tâches imprécis ;
- enclin à l'action ;
- doté d'un esprit d'analyse lui permettant d'optimiser son temps/ ses ressources ;
- apte et partant pour jouer un rôle polyvalent et pour que sa carrière évolue avec l'entreprise ;
- prêt à faire le maximum, au-delà de ce qui lui incombe, même au détriment de son temps personnel ;
- sachant prendre une décision rapidement dans une situation incertaine.

Grande société traditionnelle

- Désireux de maîtriser pleinement un domaine ou un sous-domaine fonctionnel donné ;
- possédant une forte intelligence émotionnelle (IE) et des talents en négociation (comme vous traitez avec un grand nombre de personnes, c'est un plus) ;
- doté d'une grande capacité à défendre ses stratégies et points de vue ;
- armé de patience (les choses évoluent parfois lentement) ;
- peu enclin à fournir le moindre effort supplémentaire, surtout si « ça n'entre pas dans le cadre des fonctions » ;
- à l'aise avec une définition claire des responsabilités, du contrôle et de la communication.

Focus sur la vie dans une start-up

Je dois vous présenter mon père afin que vous compreniez d'où vient mon attrait pour la vie dans une start-up.

Mon père est un survivant de la Shoah. Il est arrivé sans un sou aux États-Unis après la Seconde Guerre mondiale. C'est un homme brillant dont les capacités intellectuelles m'ont toujours étonné. Il a obtenu son master au Massachusetts Institute of Technology (MIT) puis son doctorat (PhD) à Harvard. Alors qu'il étudiait au MIT, il a inventé un théorème mathématique qui porte désormais son nom, le théorème de Bussgang (que je serais bien incapable de vous expliquer, mais que vous comprendrez peut-être en faisant une recherche sur Wikipédia)¹. Après avoir travaillé plusieurs années dans une grande société, il a décidé de créer la sienne.

Qu'est-ce qui a bien pu le pousser à faire ça dans un pays étranger où il ne connaissait personne, parlait avec un fort accent et n'avait ni bas de laine ni filet de sécurité ?

Lorsque j'y réfléchis, je repense souvent à ce que j'ai observé enfant. À chaque fois que mon père devait faire la queue – pour une attraction de fête foraine, à un guichet de banque –, au lieu d'attendre patiemment son tour, il cherchait le moyen de l'éviter. Non de manière inappropriée, mais toujours à l'affût d'une opportunité, d'une nouvelle manière de voir les choses. Il s'interrogeait : *Ne pourrait-on imaginer un meilleur système ? Comment faire pour repousser un peu les limites ?*

Je lui disais : *Papa, c'est comme ça et pas autrement. Ne nous attire pas d'ennuis.*

J'ai pourtant intégré cette notion de repousser les limites et de toujours se poser des questions plutôt que d'accepter les choses comme elles sont. C'est dans mon ADN. Si quelque chose ne me semble pas tout à fait juste, j'y regarde de plus près, je m'interroge, je remets en cause. C'est ainsi que, d'après moi, il faut agir dans la vie, dans les affaires. Vous recherchez un angle d'attaque pour résoudre un problème et grâce à cela, vous gagnez en efficacité, rendez le tout reproductible et à partir de là, vous continuez d'itérer.

Mon père voulait également que tous ses salariés prennent fait et cause pour l'entreprise. Si l'un d'eux, en passant devant l'accueil,

voyait une agrafe par terre, il s'attendait à ce qu'il la ramasse pour la jeter. En revanche, si vous travaillez dans une grande société et marchez sur une agrafe, vous penserez, *l'équipe de nettoyage s'en chargera*. Mon père, lui, voulait que chacun se comporte comme un propriétaire, regarde autour de lui pour voir ce qui peut être amélioré ou réparé. Il voulait que chacun se demande : *Comment rendre cet endroit encore plus formidable ?*

Repousser les limites et penser comme un propriétaire sont deux caractéristiques essentielles pour tout salarié d'une start-up. Si vous parvenez à faire corps avec ces deux notions, alors vous vous intégrerez dans n'importe quelle start-up.

La culture d'une start-up veut que vous soyez en mission, et non juste occupé à faire votre boulot. L'équipe fondatrice voue une passion à la poursuite de celle-ci et veut la communiquer à toute l'entreprise. Du reste, de nombreuses start-up se préoccupent beaucoup d'être « le meilleur endroit pour bosser » et tiennent à ce que chacun s'y sente bien. Il est question, ici, de se sentir concerné et de penser comme un propriétaire.

Lorsque vous travaillez dans une start-up, vos efforts sont clairement et directement associés au succès de l'entreprise. Alors que si vous êtes employé dans une grande société, par exemple l'opérateur téléphonique AT&T, ce mammoth bureaucratique, vous n'avez pas ce type d'impact et de transparence – ni une mission en laquelle croire aussi fortement. Ce que vous faites chaque jour n'affecte pas vraiment le cours des actions d'AT&T. C'est juste un boulot. Vous embauchez à 9 h et repartez à 17 h. Et au lieu de vivre pour votre travail, vous travaillez pour vivre. Dans une start-up, vous êtes émotionnellement impliqué. Vous avez l'impression de vivre une aventure, d'être investi d'une mission et d'un objectif. Vous vous sentez tous unis, contre vents et marées, par le désir de réaliser quelque chose d'inédit. Et votre travail *compte* vraiment : chaque jour, vous contribuez matériellement à la valeur et au succès de l'entreprise. Pour certains, c'est un cadre particulièrement attractif. C'est peut-être l'adrénaline, ou l'impression de faire partie d'une communauté. Au jour le jour, le travail sera semblable en bien des points à celui que vous feriez dans une grande société, mais vous le percevrez très différemment. Vous inventez. Vous créez. Il n'y a pas de règle figée. Personne ne vous donne de mode d'emploi.

Voilà pourquoi j'aime StartUpLand, parce que rien n'y est jamais « comme ça et pas autrement ».

Définir une start-up

Une start-up, *qu'est-ce que c'est* exactement ? Il n'y a pas de réponse simple à cette question.

Si l'on se limite à sa taille, je dirais que c'est une entreprise pouvant avoir un seul salarié comme un millier, voire 5 000. Dans la phase où vous êtes moins de dix, chacun s'occupe de tout. C'est la pagaille. La situation devient plus claire une fois ce nombre dépassé. *Tu fais ça, moi ça*. Chacun a un rôle bien défini.

Ces chiffres ne suffisent pas pour en donner une bonne définition, bien plus complexe. Étant donné que les start-up innovent, ce sont des expérimentations à grande échelle. Chaque initiative, chaque action est nouvelle, et il y a tant à décider, à résoudre. Des hypothèses sont testées les unes après les autres afin de répondre à des questions importantes : *Quel type de clients ciblons-nous ? Quel produit allons-nous créer précisément ? Comment s'organiser le plus efficacement pour y parvenir ?*

TABLEAU 1-1

Étapes et profils d'une start-up			
	<i>Jungle</i>	<i>Route accidentée</i>	<i>Autoroute</i>
Caractéristiques	Pré-adéquation produit/marché	Post-adéquation produit/marché, préparation de la montée en puissance des ventes et marketing	Gestion de la montée en puissance des ventes et marketing
Cri de ralliement	« Créé-le ! »	« Vends-le ! »	« Fonce ! »
Nombre de salariés	1-50	50-250	250-5 000
Profil d'un candidat à une start-up	Audacieux et explorateur	Concepteur et constructeur	Optimisateur et valorisateur

J'aime bien employer la métaphore d'une route en construction pour décrire les différentes phases d'évolution d'une start-up (voir le tableau 1-1).

Au stade de la *jungle*, vous ignorez où sont les pistes. À l'aide d'une machette, vous taillez dans les lianes de la forêt vierge pour vous frayer un chemin. C'est ce qui se passe au tout début. On parle de *pré-adéquation produit/marché* pour caractériser cette phase précoce : le produit n'a pas encore été adopté par les clients et il reste beaucoup à faire pour trouver comment répondre aux attentes d'un marché donné.

Au stade de la *route accidentée*, le chemin est mieux défini. Cela demeure cahoteux et tortueux, mais il *existe* une voie, l'objectif étant d'en voir au plus vite le bout. Une fois sur cette route, vous êtes en pleine *post-adéquation produit/marché*. Vous avez trouvé un modèle économique reproductible et vous faites face aux premiers défis de la montée en puissance.

Au stade de l'*autoroute*, tout coule de source. Vous foncez sur l'une des trois voies à 110-130 km/h. La route est bien dégagée et vous roulez sans heurts ni virages. Cette période survient lorsque vous avez dépassé le stade de la mise au point du modèle économique et que vous vous focalisez sur les améliorations incrémentales de tous les aspects de l'activité. Vous n'avez plus qu'à exécuter. Vous continuez de monter en puissance, de produire et d'itérer.

Est-ce que Facebook est encore une start-up ? Je ne le crois pas, d'autant qu'il est coté en Bourse depuis des années. C'est à présent une grosse société, l'une des plus importantes au monde en termes de valeur. Facebook a quitté le stade de la start-up sur autoroute pour entrer dans celui d'une entreprise florissante. Son business model est parfaitement opérationnel et reproductible. De même, Google n'est plus une start-up. Ces deux sociétés ont toutefois une culture née d'une start-up et s'efforcent d'en préserver des éléments. En revanche, Airbnb – à l'heure où j'écris ce livre – demeure probablement à l'état brut et un peu désordonné. Ses membres continuent de se poser des questions. D'après ce que j'ai entendu, Airbnb se considère toujours comme une start-up, quoique en phase autoroute.

De toute évidence, les limites entre ces deux modèles sont floues. Néanmoins, au bout de dix à quinze ans de croissance et de maturation, la plupart des sociétés cessent de se considérer comme des start-up. Le mode de financement permet également de définir

une société : vous êtes une start-up si les fonds sont levés par du capital-risque ou des *business angels*. Cela ne risque pas d'arriver si vous créez une laverie automatique. Vous êtes bien une jeune entreprise, mais non une start-up au sens où je l'entends.

Vous pouvez également être une société *bootstrapée*, à savoir que le financement provient des fonds propres du fondateur ou de ceux générés par les premiers bénéficiaires. Si vous possédez l'autre qualité dont j'ai parlé, être très ambitieuse et dynamique ainsi qu'en forte croissance, alors vous pouvez être une start-up bootstrapée (à la condition que votre croissance excède 5 % par an).

Outre qu'elles se distinguent par leur taille, leur âge et leur mode de financement, les start-up sont généralement dans le secteur high-tech, dynamiques, à croissance rapide, et *ambitieuses*. L'ambition fait toute la différence. C'est la clé du succès.

Rôles et intitulés de poste

La question de savoir qui fait quoi est parfois complexe à StartUpLand. Si vous en êtes conscient d'emblée, vous limiterez sans doute la confusion que vous pourriez ressentir lors de votre recherche d'emploi.

Avant tout, lorsqu'une entreprise vient de naître – dans la jungle –, chacun doit être polyvalent, touche-à-tout. Les attributions ne cessent de changer. C'est pourquoi au début, il n'y aura probablement aucun titre de fonction durant un certain temps. Personnellement, je conseille cette approche. Pour l'expliquer, voici un extrait d'un article que j'ai posté sur un blog intitulé « Pourquoi il faut supprimer les titres dans les start-up » :

Une start-up étant si mouvante, les rôles changent, les responsabilités évoluent et les rapports hiérarchiques bougent. Les titres représentent une cause de friction pure et simple, et c'est précisément ce que vous voulez éviter dans une start-up. En se passant de titres, vous empêchez les premiers salariés de faire une fixation sur leur rôle, la personne à qui ils doivent rendre des comptes et l'étendue de leurs responsabilités – toutes choses qui changent très vite les deux premières années.

Par exemple, l'un de mes premiers patrons est ensuite devenu un collègue, puis a été mon subordonné. Notre effectif est passé de zéro à 200 personnes en deux ans, et notre chiffre d'affaires de zéro à 60 millions de dollars en trois ans. Nous avons été cotés en Bourse deux ans seulement après la création de l'entreprise. Nous évoluions bien trop vite pour accepter d'être freinés par des titres et une hiérarchie rigide. Durant les cinq années où j'y ai travaillé, j'ai dirigé plusieurs départements – gestion de produit, marketing, *business development*, services professionnels –, tous dans un environnement très dynamique. Vers la période où nous sommes entrés en Bourse, nous avons tant mûri que nous avons commencé à instaurer une structure organisationnelle plus stable et, oui, des titres formels.

Néanmoins, durant ces premières années formatrices, éviter les titres a permis un fonctionnement plus souple².

Autrement dit, lorsque vous entrez en contact avec une jeune start-up, attendez-vous à être confronté à des rôles imprécis et mouvants, à du dynamisme et de la polyvalence. Les titres et les unités fonctionnelles risquent d'introduire de la rigidité : *Non, non, et non. Je ne fais pas ça. Je suis dans le département marketing ou je suis directeur des ventes, ce n'est pas dans mes attributions.* Quand l'entreprise prend de l'ampleur, les distinctions peuvent causer encore plus de problèmes : *Je pensais être vice-président de la conception, mais l'entreprise s'est développée et je ne manage plus qu'un tiers du département.*

Toutefois, il est probable que l'entreprise aura besoin de titres après avoir embauché vingt ou trente personnes ou au bout d'un an ou deux.

Les titres peuvent servir d'indice au stade du développement d'une start-up. Mais même alors, il est souvent davantage question du rapport entre les individus et l'entreprise que d'une équivalence avec une société plus traditionnelle. Si j'essaye de vous recruter et que vous avez déjà dix ans d'expérience, je devrai me montrer agressif pour vous appâter. Je devrai peut-être vous nommer vice-président afin de parvenir à vous embaucher. En revanche, si vous êtes un jeune diplômé, je pourrai me contenter de vous proposer un poste de directeur ou simplement de chef de produit. C'est plus fondé sur l'individu

que sur une fonction. Du reste, le titre de vice-président (VP) produit peut impliquer le même travail que celui d'un directeur produit ou d'un chef de produit voire d'un chef de produit senior dans une autre société. Cependant, l'un a plus d'expérience que l'autre. Il gagne donc un titre supérieur en entrant dans une start-up. En fait, le titre révèle davantage ce que l'on attend d'une personne une fois que l'entreprise aura pris de l'ampleur que ce que laisse entendre le descriptif de poste. Par conséquent, si vous voulez que quelqu'un ait du pouvoir lors des différentes étapes (jungle, route accidentée et autoroute), vous pourrez le nommer VP, ou directeur tout court si vous pensez qu'une personne plus expérimentée sera embauchée au-dessus de lui lorsque l'entreprise montera en puissance.

L'organigramme

Connaître l'organisation type d'une start-up aide à se repérer dans l'organigramme et à trouver un poste à sa convenance.

Il en existe plusieurs sortes, et tout d'abord celui où chaque département rend directement des comptes au PDG. Il s'agit le plus souvent de la conception, du produit, du *business development*, du marketing, de la croissance, des ventes et des finances, chacun avec plusieurs sous-départements. Dans ce livre, je passerai en revue ces différents domaines d'activité, dont la croissance, parfois en lien direct avec le PDG et parfois un sous-département du produit, du marketing ou de la conception. En revanche, je ne traiterai pas cette dernière, car de nombreux ouvrages expliquent amplement cette fonction et la manière dont on développe des produits au sein d'une start-up.

La figure 1.1 représente l'organigramme fonctionnel le plus simple.

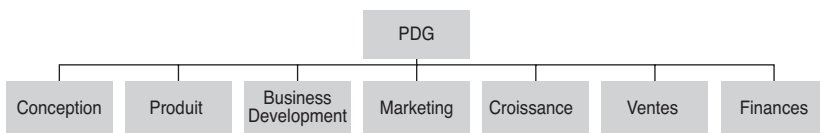


FIGURE 1.1 Organigramme type d'une start-up

L'organigramme d'une start-up présente quelques différences. Dans les entreprises de petite taille, tous ces départements n'existent

pas forcément (par exemple, ceux des ventes et des finances seront plutôt créés au stade de la route accidentée, une fois le produit développé et prêt à être commercialisé), et chacun possède plusieurs sous-départements.

La répartition du personnel dans les différents départements varie également avec le temps. Au début du stade jungle, comme le but unique est la mise au point du produit initial, la plupart des premiers salariés y sont affectés. Dans d'autres cas, en particulier si une start-up trouve d'emblée son adéquation produit/marché et qu'elle en est au stade de la route accidentée (après la finalisation du produit, prêt à être commercialisé), elle augmentera le nombre de personnes chargées des ventes et du marketing afin d'accroître son chiffre d'affaires. Les départements ventes et finances prennent typiquement de l'ampleur à ce stade de la route accidentée.

Afin de vous donner une idée du nombre de personnes dans les départements aux divers stades d'évolution, voici l'organigramme de deux sociétés de mon portefeuille. Dans le premier (figure 1.2), une start-up de douze personnes qui existe depuis quelques années s'apprête à lancer la version initiale de son premier produit. Ses moyens financiers sont donc largement orientés vers la conception et le produit. Dans le second (figure 1.3), l'entreprise a déjà six ans et compte 80 personnes. Elle monte rapidement en puissance et met donc l'accent sur les ventes et le marketing.

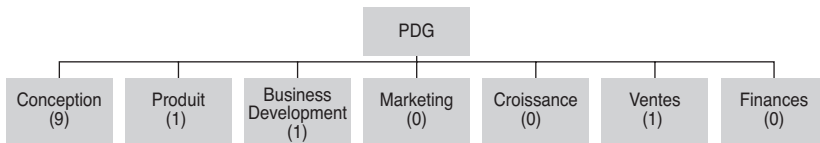


FIGURE 1.2 Start-up de 12 personnes : axée sur la conception et le produit

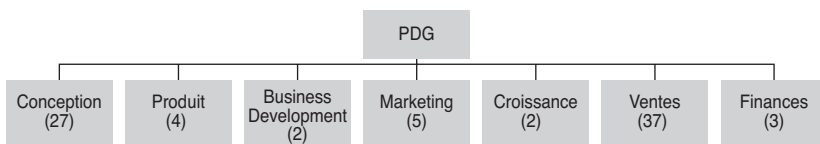


FIGURE 1.3 Start-up de 80 personnes : axée sur les ventes et le marketing

Dans une start-up en phase de croissance, vous avez tout intérêt à connaître les fondateurs et la fonction qu'ils occupent. Leurs titres ne correspondent pas forcément au schéma typique d'une start-up, voire d'une grande société. Méconnaître leur rôle risque alors d'entraîner des erreurs politiques internes. Par exemple, un fondateur ou cofondateur peut n'avoir personne sous ses ordres, mais son influence sur la détermination de la stratégie du produit sera néanmoins grande. Par ailleurs, les titres peuvent varier énormément d'une entreprise à une autre.

Importance de la taille pour les rôles et les intitulés de poste

N'oubliez pas non plus la relation, fréquente, entre les titres et la taille d'une entreprise ainsi que le stade de son développement. Le directeur des ventes régionales d'une multinationale a parfois un rôle supérieur, en termes de salariés et de budget, que le chef des ventes d'une start-up. Néanmoins, comme un start-uper prend sans cesse des décisions et contribue directement à l'innovation, à la stratégie et à l'exécution, il a vite fait d'acquérir une expérience digne d'un senior. Ainsi, le pouvoir de décision d'un chef des ventes est bien supérieur et ses responsabilités plus complexes que ceux d'un dirigeant d'une grande société, même si le nombre de salariés est le même dans les deux cas. Prenons un manager chez IBM avec vingt salariés sous ses ordres et un chef de département d'une start-up avec seulement trois employés. Ce dernier, souvent directement rattaché au PDG, prend chaque jour des décisions d'un niveau bien supérieur et il en va de même pour ses responsabilités stratégiques – encore accrues si la start-up est en pleine expansion.

Je vais vous citer mon propre cas en exemple. À peine sorti de l'école de commerce, j'ai rejoint une start-up, Open Market, qui comptait alors 30 personnes. J'étais l'un des deux premiers chefs de produit. Un an plus tard, nous étions 150 et je suis devenu directeur du management produit. L'année suivante, l'équipe était passée à 300 et j'ai été nommé directeur du management produit ainsi que du marketing technique. Un an plus tard, nous avons dépassé les 400 salariés et

je suis devenu vice-président des services professionnels. L'année d'après, nous en étions à 500 employés et je suis passé vice-président du marketing et du *business development*. Je dirigeais alors le management produit, le marketing produit et le *business development*. À l'époque, je n'avais que 29 ans !

Comme vous le voyez, mes responsabilités ont augmenté très rapidement, car l'équipe est passée de 30 membres au départ à plus de 500. Si vous faites du bon travail, vous pouvez croître en fonction et en responsabilités avec la start-up. Je n'aurais jamais eu cette possibilité dans une grande société à croissance plus lente. Dans une start-up, vous pouvez changer plusieurs fois de titre – et pas seulement en raison de la nature fluctuante de l'organigramme, mais parce que l'équipe s'agrandit. Rapidement, vous prenez de plus en plus de décisions incroyables et cruciales.

La vitesse de cette prise de décisions et son impact permettent d'accroître vos compétences bien plus vite qu'ailleurs. J'avais l'habitude de dire en blaguant que je vieillissais en « années start-up ». Je devais relever tant de défis au quotidien que c'était comme de travailler en « années-chien », chacune étant l'équivalent de sept années d'expérience dans une société établie. L'étendue de mes responsabilités ne cessait d'augmenter. J'avais en permanence la tête sous l'eau, luttant pour ne pas me noyer tandis que le niveau de l'eau montait toujours plus – mais je me sentais vivant.

Si vous êtes du genre à trouver cette perspective vivifiante et excitante plutôt que terrifiante, StartUpLand est peut-être l'endroit qu'il vous faut. Peut-être le seul, d'ailleurs.

La structure de ce livre

Ce livre est conçu pour refléter l'importance du travail effectué au sein d'une start-up. Les chapitres 2 à 7 vous présentent les principales fonctions d'une start-up, à l'exception de la conception : chef de produit (chapitre 2), *business developer* (chapitre 3), marketing (chapitre 4), directeur de la croissance (chapitre 5), ventes (chapitre 6) et finances (chapitre 7). Vous pouvez les lire dans l'ordre pour une bonne vue

d'ensemble ou aller directement à celles qui vous intéressent le plus. En guise de conclusion, le chapitre 8 traite de la recherche d'emploi où je vous ferai profiter de quelques conseils.

Voici le livre que j'aurais aimé avoir entre les mains lorsque j'ai embarqué pour ce voyage à StartUpLand. Bonne lecture !