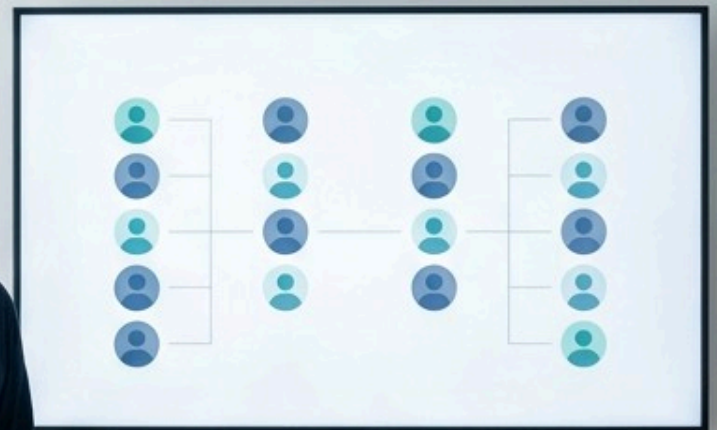


Le dirigeant de startup *décrypté*

*Faire évoluer ton profil de leader, ou
t'entourer, selon la maturité de ton
entreprise.*



Quatre phases.

Quatre profils.

Trois options.

Pourquoi ce guide

Le produit ne fait pas tout

Chez Keep Growing, nous accompagnons les dirigeants de startups, de PME et de scale-ups dans leurs phases de croissance depuis plus de six ans. Notre constat : le premier facteur de succès ou d'échec d'une entreprise en croissance n'est ni le produit, ni le marché, ni le financement. C'est l'alignement entre le dirigeant, son équipe et les besoins de l'entreprise, à chaque étape.

Nous avons vu des fondateurs brillants échouer parce qu'ils n'ont pas su évoluer. Et des dirigeants « moyens sur le papier » réussir parce qu'ils ont su s'entourer des bonnes personnes au bon moment.

La différence : la lucidité sur soi-même, et la capacité à construire une équipe complémentaire.

Sommaire

Le paradoxe du fondateur	03
Deux outils : TMA	04
Deux outils : Map & Match	05
Les quatre phases de vie d'une startup	06
<i>Le Visionnaire</i>	07
<i>Le Bâisseur</i>	08
<i>Le Scaleur</i>	09
<i>L'Architecte</i>	10
Évoluer, t'entourer ou passer la main	11
Pourquoi les CODIR changent	12
Où en es-tu ?	13
Aller plus loin	14

La chronique

Sept épisodes suivent Nora, fondatrice de Tessel, de la startup qui décolle au CODIR qui se recompose. Un cas fictif.



Toute la collection sur
keepgrowing.fr

Ce qui fait un bon fondateur

Le paradoxe du fondateur

Les qualités qui font un excellent fondateur sont souvent celles qui freinent un CEO de scale-up. Ce n'est pas un défaut personnel. C'est une réalité systémique : l'entreprise change de besoins plus vite que son dirigeant ne change de talents.

50 %

des fondateurs n'étaient plus CEO trois ans après la création de leur entreprise

< 25 %

dirigeaient encore l'entreprise lors de son introduction en Bourse

Noam Wasserman, « The Founder's Dilemma », Harvard Business Review, 2008.

Ce qui t'a amené ici ne t'amènera pas là-bas.

D'après Marshall Goldsmith, What Got You Here Won't Get You There

Ces chiffres cachent une autre réalité. Les fondateurs qui réussissent la transition ne changent pas qui ils sont. Ils apprennent à s'entourer différemment. Ce guide te donne la grille pour le faire : deux outils de diagnostic, quatre phases, quatre profils et trois options.

Chronique • 1 / 7

La fondatrice qui signe tout

Nora a fondé Tessel, un éditeur de logiciel. L'entreprise a triplé ses effectifs en deux ans et Nora signe encore chaque contrat. Son board lui demande un plan pour la suite. Première question qu'elle ose se poser : suis-je la bonne personne pour le mener ?

A

Ce que tu peux développer

TMA

Pour décrypter un profil de dirigeant, Keep Growing associe deux diagnostics complémentaires. Le premier, TMA (Talent Motivation Analysis, TMA Method), identifie 53 compétences comportementales, comme l'orientation client, le leadership, la négociation commerciale, la gestion du stress ou la vision stratégique. Il mesure ton potentiel de développement sur chacune.

Quatre zones de développabilité

$\geq 6,5$		Très talentueux	Te donne de l'énergie, facile à développer
$\geq 4,5$		Talentueux	Zone de confort mobilisable
≥ 3		Modérément talentueux	Potentiel à développer avec effort
< 3		Moins talentueux	Te coûte de l'énergie, difficile à développer

« Sur quoi puis-je raisonnablement progresser, et sur quoi dois-je m'entourer ? »

La question à laquelle TMA répond

Chronique · 2 / 7

Une carte, pas un bulletin

Nora passe les deux diagnostics. Elle s'attendait à des notes. Elle reçoit une carte : ce qui lui donne de l'énergie, ce qu'elle peut développer, et ce qui lui coûte. Piloter au quotidien tombe dans la dernière colonne.

B Ce qui te donne de l'énergie

Map & Match

Map & Match révèle tes 20 Energy Skills™ : ce qui te met en mouvement, ce qui crée ton engagement naturel. Ce n'est pas ce que tu sais faire, c'est ce que tu aimes faire. Ces 20 talents s'organisent en cinq fonctions qu'un système, qu'il s'agisse d'une personne, d'une équipe ou d'une entreprise, doit couvrir pour performer.

Cinq fonctions, vingt talents

INITIER	Créatif	Explorateur	Éclaireur	Affronteur
ACCOMPLIR	Concepteur	Réalisateur	Finisseur	Transmetteur
ENRICHIR	Conseiller	Coach	Avaliseur	Expert
PILOTER	Ordonnanceur	Manager	Décideur	Stratège
LIER	Médiateur	Coordinateur	Connecteur	Idéateur

Trois niveaux de lecture

T5

Tes talents profonds.
Stables, ils ne changent pas avec le poste.

C5

Tes talents construits.
Mobilisables, ils se sont développés avec l'expérience.

I5

Tes irritants. Ce qui te vide de ton énergie quand on te le confie.

Un talent n'est pas une compétence. On peut être compétent et ne pas aimer ce que l'on fait. Et aimer une tâche pour laquelle on a encore beaucoup à apprendre.

Philosophie Map & Match · la question : « Qu'est-ce qui me donne de l'énergie, et qu'est-ce qui m'en coûte ? »

La grille de lecture

Les quatre phases de vie d'une startup

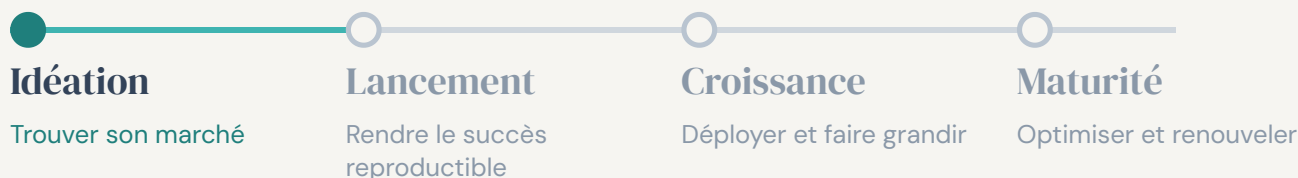
L'approche Map & Match distingue quatre phases de création de valeur. Chacune sollicite des fonctions différentes, et donc un profil de dirigeant différent. Les phases ne sont pas des seuils de chiffre d'affaires : on les reconnaît à ce que l'entreprise vit.

1	Idéation <i>Ensemencement</i> Trouver son marché Création du projet, validation de l'idée.	<u>INITIER</u> ACCOMPLIR ENRICHIR PILOTER LIER → <i>Le Visionnaire</i>
2	Lancement <i>Bourgeoisement</i> Rendre le succès reproductible Développement, premiers clients, adéquation produit-marché.	<u>INITIER</u> ACCOMPLIR ENRICHIR <u>PILOTER</u> LIER → <i>Le Bâtitteur</i>
3	Croissance <i>Épanouissement</i> Déployer et faire grandir Déploiement, passage à l'échelle, structuration de l'organisation commerciale.	INITIER <u>ACCOMPLIR</u> ENRICHIR <u>PILOTER</u> LIER → <i>Le Scaleur</i>
4	Maturité <i>Fructification</i> Optimiser et renouveler Optimisation, consolidation, transmission.	INITIER <u>ACCOMPLIR</u> ENRICHIR PILOTER <u>LIER</u> → <i>L'Architecte</i>

La question n'est pas « suis-je un bon dirigeant ? » mais « suis-je le dirigeant dont cette phase a besoin, et qui me manque autour de moi ? »

1 Phase idéation

Le Visionnaire



Le Visionnaire part d'une page blanche. Il voit ce que les autres ne voient pas encore et construit sa légitimité sur son expertise profonde.

Fonctions clés

INITIER ACCOMPLIR ENRICHIR
PILOTER LIER

Energy Skills dominants

Créatif · Explorateur · Éclaireur · Expert

De qui t'entourer

Un cofondateur
Réalisateur Il exécute pendant que le Visionnaire explore.

Un advisor
Affronteur Il pousse à confronter l'idée au marché.

Un premier recrutement
Finisseur Il boucle les projets laissés en route.

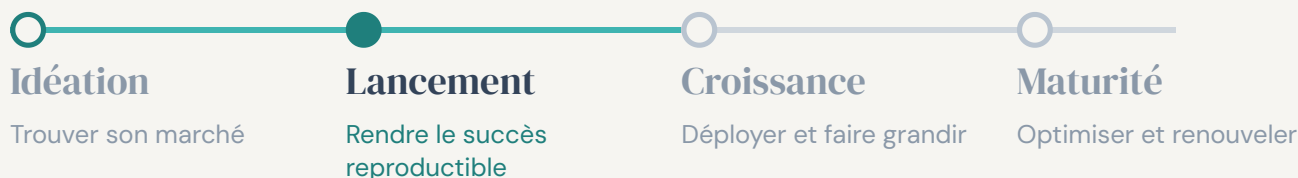
Piège classique T'associer à un autre Visionnaire : deux créatifs qui génèrent des idées, mais rien ne sort.

Chronique · 3 / 7
Le miroir des débuts

En relisant ses débuts, Nora comprend l'année perdue. Elle s'était associée à Julien, aussi inventif qu'elle. Chaque réunion produisait dix idées. Aucune n'était livrée à temps.

2 Phase lancement

Le Bâtitseur



Le Bâtitseur transforme la vision en réalité. Il fait tomber les obstacles, recrute les premiers talents clés et pose les fondations.

Fonctions clés

INITIER ACCOMPLIR ENRICHIR
PILOTER LIER

Energy Skills dominants

Affronteur · Éclaireur · Stratège · Ordonnanceur

De qui t'entourer

Un Head of People Il développe les talents.
Coach + Transmetteur

Un CFO Il analyse et contrôle.
Avaliseur + Finisseur

Un numéro deux Il formalise les process improvisés.
Concepteur

Piège classique Ne recruter que des Affronteurs : une équipe de guerriers qui s'épuise sans structure.

Chronique · 4 / 7

Trois guerriers, zéro process

En phase de lancement, Nora a recruté trois commerciaux qui ouvraient des portes fermées. Dix-huit mois plus tard, deux sont épuisés et rien n'est écrit. Elle recrute un numéro deux dont le talent est de formaliser.



Illustration générée · scène fictive

3 Phase croissance

Le Scaleur



Le Scaleur industrialise ce qui fonctionne. Il pilote une organisation commerciale en croissance rapide et construit les systèmes qui multiplient l'impact.

Fonctions clés

INITIER ACCOMPLIR ENRICHIR
PILOTER LIER

Energy Skills dominants

Manager · Décideur · Concepteur · Réalisateur

De qui t'entourer

Un CTO Il maintient l'innovation produit.
Créatif + Explorateur

Un CMO Il porte et raconte la vision.
Connecteur + Idéateur

Des managers intermédiaires Ils font grandir les équipes.
Coach

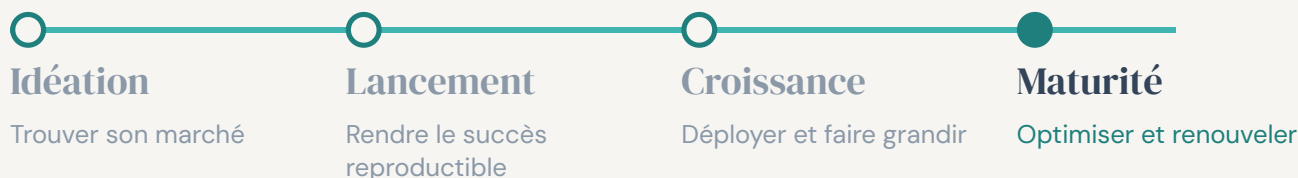
Piège classique Un CODIR composé uniquement de Managers et de Décideurs : une organisation efficace mais déshumanisée.

Chronique · 5 / 7
Un CODIR qui décide vite

Tessel accélère. Nora regarde son comité de direction : que des profils qui pilotent et tranchent. Les décisions tombent vite, les équipes décrochent. Elle nomme deux managers intermédiaires dont le talent est de faire grandir les autres.

4 Phase maturité

L'Architecte



L'Architecte construit pour durer. Il développe les talents, aligne les parties prenantes et prépare la transmission.

Fonctions clés

INITIER ACCOMPLIR ENRICHIR
PILOTER LIER

Energy Skills dominants

*Transmetteur · Finisseur · Coach ·
Médiateur · Stratège*

De qui t'entourer

Un COO Il mène les batailles du quotidien.
Affronteur + Réalisateur

Un Chief Innovation Officer Il prépare le prochain cycle.
Créatif + Explorateur

Un successeur identifié Il prend progressivement les rênes.
Selon la phase suivante

Piège classique T'entourer uniquement de « gardiens du temple » : une organisation qui s'endort.

Chaque profil a sa phase. Aucun ne les couvre toutes : c'est le CODIR qui doit le faire.

Évoluer, t'entourer ou passer la main ?

Tu as trois options. Le choix dépend de ton profil Map & Match (talents profonds, talents construits, irritants) et de ta développabilité selon TMA.

1 Monter en compétence

Quand ? Le talent requis fait partie de tes talents construits (C5) et se situe en zone « talentueux » ou « modérément talentueux » selon TMA. C'est un potentiel mobilisable.

Conditions de succès : Une motivation personnelle forte, un accompagnement structuré (coaching commercial, formation) et du temps : 21 à 63 jours de pratique consciente au minimum.

2 T'entourer différemment

Quand ? Le talent requis fait partie de tes irritants (I5) ou se situe en zone « moins talentueux ». Le développer te coûterait beaucoup d'énergie pour des résultats médiocres.

Conditions de succès : Accepter tes limites, recruter le profil complémentaire avec un vrai pouvoir de décision, écrire les périmètres de chacun.

3 Changer de rôle ou passer la main

Quand ? Plusieurs talents critiques font partie de tes irritants et se situent en zone « moins talentueux », et l'entreprise ne peut pas attendre.

Repositionnements possibles : Président ou chairman, chief product officer, chief strategy officer, advisor ou membre du board.

On ne change pas la personne. On adapte l'environnement et le travail à ses besoins et à ses talents.

Philosophie TMA

Exemple historique

Steve Jobs est évincé d'Apple en 1985, en pleine croissance. Revenu en 1997, il se concentre sur la vision et le produit. Tim Cook, arrivé en 1998, prend en main les opérations.

Chronique • 6 / 7
Garder, confier

Pour Nora, piloter au quotidien est un irritant. Elle choisit l'option 2 : elle recrute une directrice des opérations, avec un vrai pouvoir de décision. Nora garde la vision et le produit. Le périmètre de chacune est écrit.

Une nécessité, pas un hasard

Pourquoi les CODIR changent avec l'entreprise

Les besoins changent

Chaque phase sollicite des fonctions différentes. Un CODIR d'initiateurs devient inadapté en phase de croissance.

Les individus changent peu

Les talents profonds sont stables. Un Visionnaire ne deviendra pas Ordonnanceur.

La complémentarité devient critique

En croissance, les trous dans la raquette deviennent des gouffres.

Le bon profil collectif est celui qui couvre les cinq fonctions.

INITIER

ACCOMPLIR

ENRICHIR

PILOTER

LIER

La clé

Lucidité

Ils connaissent précisément leurs talents profonds, leurs talents construits, leurs irritants et leur potentiel TMA.

Humilité

Ils acceptent de s'entourer de profils différents, et parfois meilleurs qu'eux.

Action

Ils recrutent ou réorganisent avant que la crise n'arrive.

Ton profil de dirigeant n'est ni bon ni mauvais. Il est plus ou moins aligné avec les besoins actuels de ton entreprise.

Chronique · 7 / 7

La carte du CODIR

En séminaire, chaque membre du CODIR pose ses talents sur les cinq fonctions. Le trou saute aux yeux : personne ne relie les équipes entre elles. Le prochain recrutement est décidé avant que le manque ne devienne une crise.

Où en es-tu ?

Vrai, 2 points ; en partie, 1 ; faux, 0.

		Vrai	En partie	Faux
1	Tu sais dans quelle phase se trouve ton entreprise et quelles fonctions elle sollicite.	☐	☐	☐
2	Tu connais tes talents profonds, tes talents construits et tes irritants.	☐	☐	☐
3	Tu sais sur quelles compétences tu peux progresser, et sur lesquelles tu dois t'entourer.	☐	☐	☐
4	Ton CODIR couvre les cinq fonctions : initier, accomplir, enrichir, piloter, lier.	☐	☐	☐
5	Ton prochain recrutement clé est décidé avant que le manque ne devienne une crise.	☐	☐	☐

Lecture du score sur 10

9 ou 10 Ton alignement est lucide. L'enjeu : le revoir à chaque changement de phase.

5 à 8 Des angles morts. Commence par les affirmations où tu as répondu « faux ».

0 à 4 Ton organisation dépend de toi plus qu'elle ne le devrait. Un regard extérieur te fera gagner du temps.

Fais passer le même test à chaque membre de ton CODIR, puis comparez vos réponses. Les écarts en disent souvent plus que les scores.

DIAGNOSTIC EN 4 SEMAINES

Pulse 360

Le profil du dirigeant et la composition du CODIR pèsent sur toute l'organisation commerciale. Pulse 360 croise les indicateurs de performance et la perception de ton équipe pour trouver ce qui bloque vraiment.



SCANNER

QUATRE DIMENSIONS MESURÉES

1

Vision partagée

Le cap et les priorités sont-ils compris de tous ?

2

Collaborateurs alignés

Les compétences et la coopération permettent-elles d'agir ?

3

Fonctionnement optimal

Les processus, outils et rituels facilitent-ils le travail ?

4

Confiance et respect

Le dialogue permet-il de faire remonter les difficultés ?

Questionnaires, entretiens ciblés, analyse croisée, puis restitution collective. Tu repars avec un plan d'action à 30, 60 et 90 jours.

Startup

Scaleup-PME

Entreprise

keepgrowing.fr/pulse-audit-commercial

TROIS FAÇONS DE TRAVAILLER ENSEMBLE

Teach You

On forme ton équipe, elle applique.

Done With You

On construit avec toi, ton équipe garde la main.

Done For You

On prend le sujet en charge, tu décides.

KeepGrowing · Révélateur de Potentiel Commercial

Cabinet de transformation commerciale B2B fondé par David Zaoui, 25 ans de terrain, +120 diagnostics depuis 2022. Nos business partners sont tous d'anciens dirigeants ou directeurs commerciaux. Résultat client : Krys Group, +35 % de productivité commerciale.

hello@keepgrowing.fr · keepgrowing.fr

Powered by AI. Trained by Pros.

Sources. Noam Wasserman, « The Founder's Dilemma », Harvard Business Review, février 2008. Marshall Goldsmith, What Got You Here Won't Get You There, 2007. Map & Match (Chantal Gensse). TMA Method (Talent Motivation Analysis). Nora, Tessel et la chronique sont fictifs.