

# Fondateurs, trouvez votre place de patron

*Après plus d'une centaine de startups accompagnées avec Fly The Nest, nous avons fait ce constat terrible : la plupart des fondateurs ont un mal fou à trouver leur place dans l'entreprise qu'ils ont eux-mêmes créées. À leur décharge, il est extrêmement difficile de scaler aussi vite que sa startup.*

Temps de lecture : minute

---

7 janvier 2019

Beaucoup de nos clients sont en transition, passant du chef de produit au dirigeant d'entreprise. Le rôle initial du fondateur est assez simple : il faut trouver un produit que des clients vont adorer. Mais le second job du fondateur - construire une entreprise que des collaborateurs vont aimer - est une mission bien plus complexe, nécessitant un effrayant saut dans le vide...

## Quand tous les repères sautent...

Les premiers jours de ta startup te semblent terriblement loin. L'excitation des débuts s'est estompée. Toute ton énergie alors dédiée à résoudre les problèmes de tes premiers clients, tu te délectais du plaisir de la création. Le coeur de ton activité et de ta valeur ajoutée s'est peu à peu déplacé. Désormais, tu as une équipe pour recueillir les besoins clients et développer ton produit. Tu essaies de leur laisser une marge de manoeuvre pour travailler, mais trop souvent tu te dis que tu aurais mieux réussi en le faisant toi-même. Tandis que tu retombes dans tes vieux travers en contrôlant leur travail, tu te demandes un peu quel doit être ton rôle...

À force de te mettre la pression, tes fonds d'investissement ont fini par te convaincre de sénioriser la structure. Te voilà entourés de professionnels dont certains ont l'âge d'être tes parents. À côté de toute l'expérience qu'ils apportent, tu te sens parfois un imposteur à la tête de cette boîte. Après tout, n'es-tu pas plutôt un artisan capable de belles choses, mais pas d'industrialiser sa proposition de valeur ?

Et voilà que tu dois aussi être manager. Ce que tu as appris auprès de tes premiers employés ne te sert que rarement : on n'accompagne pas un CxO de classe mondiale comme un stagiaire bras-droit sorti d'école... Tu rencontres tes premières situations d'échec, ton collectif te résiste, tes relais te provoquent.

Dorénavant, tu n'es plus capable de tout maîtriser. C'est aussi que ta startup a tant grandi. Il te faut adapter ta communication et ce n'est pas si facile. Souvent, tu te sens en décalage avec tes équipes. Tes priorités sont devenues si différentes des leurs... Parfois un de tes premiers employés vient discuter à la machine à café ; il te raconte son quotidien et t'interroge sur le tien.

Presque inconsciemment, tu te censure et ne dit pas tout. Chacun repart finalement frustré, lui de ne pas savoir ce que tu fais de tes journées, toi d'avoir l'impression de ne plus servir à grand-chose... De toute façon, tu n'as plus autant de temps à consacrer aux anciens. Ils te le font payer, parfois même en quittant le navire, te laissant seul aux manettes, de plus en plus seul... À mesure que ton premier cercle de bricoleurs un peu fous est remplacé par des capitaines d'industrie expérimentés, tu peines à trouver ta place.

## Trouver sa place de patron

Ton rôle évolue. C'est bien normal. Il n'y a pas de transformation d'une entreprise sans une transformation de ses dirigeants. Tu veux scaler ta

boite ? Il va falloir te scaler toi ! Pour t'aider dans cette difficile mais passionnante aventure, voilà quelques pistes :

1. Identifier tes forces : là où tu es bon, là où tu trouves du plaisir, là où ta valeur ajoutée est incontestable, là où ta présence est indispensable.

Apprends à te focaliser sur tes forces et ta place en découlera naturellement.

2. Abandonner de la charge mentale : répartis le job, délègue, trouve des leaders et donne-leur de vraies responsabilités. Un bon moyen pour cela : prends des vacances et regarde ce qui fonctionne en ton absence.

3. Rencontrer d'autres patrons : ce que tu vis, tant d'autres l'ont traversé. Va les chercher, inspire-toi de leurs parcours, rassure-toi en te disant qu'il y a pire que toi, et améliore-toi en constatant qu'il y a aussi bien mieux.

4. Se faire accompagner : par un coach, par un psy, par un pote, par un mentor, par des experts, des consultants... Fais appel à l'extérieur autant que possible, pour que tous te renvoient une image différente de ton rôle.

Il n'y a pas de place de patron type. Selon ton parcours et tes forces, tes besoins et tes envies, construis ta place, brique par brique, en essayant et te trompant, en prenant des feedbacks à gogo, sans jamais oublier que toute ta boite dépend de ton état d'esprit.

Hé oui big boss, ton premier job, c'est de définir ton rôle et ses frontières !

## Accepter sa place de leader

Tu as trouvé ta place de patron ? C'est bien, mais ce n'est pas fini. Au-delà de tes missions opérationnelles, toute ton équipe attend de toi un leadership éclairé et éclairant. Comment alors accepter le regard de l'autre, quelle posture adopter pour faire avancer ta startup ?

Là non plus, pas de réponses toutes faites, mais, de notre expérience, il y a tout de même quelques impondérables. Un des leaders de Theodo aime souvent expliquer qu'il n'est pas CEO, mais CRO : Chief Repeating Officer. Je partage son avis : un leader doit sans cesse rappeler les fondamentaux de son organisation. L'histoire de l'entreprise, ses valeurs et sa vision de l'avenir sont autant d'outils à ta disposition pour accepter ta place de leader. Tu dois les incarner personnellement, en les faisant vivre, en trouvant des exemples, en racontant des histoires qui te concernent. Puise dans tes émotions pour les transmettre et les sublimer.

Accepter sa place de leader, c'est d'abord et avant tout s'accepter soi-même. Cela peut sembler évident ou facile, mais dans un contexte d'entreprise en croissance, on peut vite s'oublier et agir à l'encontre de ses propres principes. Pour lutter contre ce risque, identifie ton crew et parle-leur de toi. Avec tes cofondateurs et les leaders (nouveaux et anciens) de ton équipe, prends le temps d'échanger à coeur ouvert. Dis-leur où tu en es personnellement. Demande-leur ce qu'ils pensent de ton leadership. Comment doit-il évoluer ?

Chez Fly The Nest, on partage régulièrement la vision personnelle de notre propre réussite, à court, moyen et long terme. Qu'est-ce qu'on veut pour nous-mêmes ? Histoire de s'aligner autant que possible sur les désirs de chacun...

C'est pas moi qui l'ai dit, c'est Gandhi : un leader, c'est celui qui laisse d'autres leaders derrière lui... Cela peut paraître prétentieux, mais c'est ta mission principale ! Pour être à l'aise dans ce rôle, il faut pratiquer au quotidien. Recruter et motiver les leaders de ton entreprise te permettra d'accepter ta place. Même si tu as l'impression de n'avoir rien à leur apprendre, n'oublie pas qu'ils t'ont rejoint pour ta vision, tes valeurs, ta personnalité. C'est en restant à leur contact que tu finiras par admettre une vérité connue de toute ton équipe : you're the boss.

Grandir en tant que fondateur, en tant que patron, en tant qu'être humain, ce n'est pas si facile, mais c'est tout le sel de l'entrepreneuriat. La vitesse d'une startup dépend de la courbe d'apprentissage de ses fondateurs. N'oublie donc jamais d'investir sur ta petite personne !

Pour conclure, je voudrais partager mon secret pour progresser à toute vitesse et être bien à ma place de leader : PARTIR EN VACANCES ! Cela peut te paraître dérisoire, mais sans lever le nez de l'opérationnel, tu ne pourras pas faire la moitié de ce que je propose dans cet article.

Retrouver ses racines avec ses proches, partir à la recherche de ses moteurs profonds, articuler puis formaliser une vision de soi-même et de l'entreprise, finalement, revenir avec un coup d'avance sur tout le monde et profiter de la rentrée.

---

Article écrit par Erwann Rozier