

Retours d'expérience de Charles Tenot (CEO de lemlist)

Maîtriser son GTM pour
construire un SaaS
Sales-Tech de \$150m
d'ARR

Retours d'expérience de Charles Tenot - CEO de lemlist : Maîtriser son GTM pour construire un SaaS Sales-Tech de \$150m d'ARR

Préambule	1
1. Comment trouver (et prouver) son Go-to-Market Fit ?	4
2. Comment faire payer la vraie valeur de son produit sans perdre la confiance des clients ?	8
3. Comment structurer une machine Sales simple, disciplinée et rentable ?	11
4. Comment relancer la croissance quand le marché semble saturé ?	14
5. Comment anticiper les plateaux de croissance et empiler les bons moteurs au bon moment ?	17
Synthèse	21

Retours d'expérience concrets de Charles Tenot - CEO de lemlist

Comment construit-on une machine de croissance qui passe les caps 10 → 30 → 100 M€ d'ARR sans implorer ?

La question hante fondateurs, CRO, CPO et CFO dès que le produit commence à prendre. Les réponses concrètes, elles, sont rares — surtout quand elles viennent d'entrepreneurs qui ont **vécu plusieurs motions GTM** et accepté d'en raconter **les angles morts**.

Charles Tenot apporte justement ce regard. Formé à la **finance** et aux **opérations** chez Botify, passé par la **vente Enterprise**, puis par la direction **CRO/COO** en **SMB sales-led** chez Skello, il dirige aujourd'hui lemlist (self-serve/PLG élargi). Trois environnements, trois mécaniques d'acquisition, **un même objectif** : transformer un bon produit en **moteur d'acquisition durable**.

Au fil de son parcours, Charles a **changé d'avis** sur des certitudes confortables :

- **PLG ≠ self-serve** : le « produit qui vend tout seul » est un mythe dangereux au stade early



stage ; par défaut, **le fondateur doit vendre**.

- **Le pricing est un levier de conviction** : le **même produit** peut se vendre **39 €... ou 200 k€** selon le packaging, la cible reste **l'exécution humaine**.
- **Le focus bat la complexité** : **1 motion par palier d'ARR** ; éviter le « tout à la fois » qui dilue les ressources et réduit la performance.
- **Le go-to-market est un système** : TAM réaliste, cadence d'activité, adoption, services, leadership « low-ego »... c'est la combinaison qui produit la croissance.

Ce n'est pas de la théorie. Ces enseignements, Charles les a tirés de situations vécues en première ligne, sur lesquelles ce livre blanc revient dans le détail.

De 10 à 100 M€ d'ARR sans implorer

Chez **Botify**, il a vécu un virage structurant : passer d'un SaaS **self-serve low-cost** (abonnements en ligne à quelques dizaines d'euros par mois) à un modèle **Enterprise grands comptes**, avec ventes complexes et tickets à plusieurs centaines de milliers d'euros.

Chez **Skello**, il a appris la **vente d'intensité** (volume, rythme, résilience) et les limites du **scaling prématuré** (12 SDR trop tôt).

Chez **lemlist**, il a découvert les **S-Curves** : assumer **pour qui** on construit (fondateurs vs sales), organiser l'empilement des moteurs de croissance, **et garder la frugalité comme garde-fou**.

À l'occasion de l'une des précédentes éditions du **SaaStock Local Paris**, il a mis ces apprentissages sur la table : erreurs, pivots, paris ratés, et les décisions qui ont permis à **lemlist de passer de 0 € à 30 M€+ d'ARR en 5 ans**.

Ce livre blanc en est **la synthèse opératoire**. Il s'adresse aux équipes dirigeantes d'éditeurs de logiciel **B2B/B2B-2C** qui cherchent des réponses **actionnables** aux questions suivantes :

Comment trouver (et prouver) son Go-to-Market Fit ?

Comment faire payer la vraie valeur de son produit sans perdre la confiance des clients ?

Comment structurer une machine Sales simple, disciplinée et rentable ?

Comment relancer la croissance quand le marché semble saturé ?

Comment anticiper les plateaux de croissance et empiler les bons moteurs au bon moment ?

Chaque chapitre suit la même trame : **un problème, une réponse tirée du vécu, des outils** prêts à l'emploi et **des actions recommandées**. Rien qui ne puisse être rejoué dans votre contexte, avec vos moyens — et vos contraintes.



Section 1

Comment trouver (et prouver) son Go-to-Market Fit ?

Trouver (et prouver) son Go-to-Market Fit

Avant de **vendre**, il faut **prouver**. Avant de **closer**, il faut **comprendre**. Avant de **scaler**, il faut explorer. C'est ce que montrent les retours de Charles Tenot à travers trois environnements très différents — Botify (Enterprise), Skello (SMB sales-led), lemlist (self-serve élargi). Ici, pas de jargon ni de miracle : **un produit utile, une preuve de valeur rapide, et une boucle d'apprentissage**.

À l'inverse des SaaS qui empilent des promesses avant d'avoir validé leur modèle, l'angle proposé est plus rare mais plus sûr : **prouver que le produit tient sa promesse avec le moins d'intermédiation possible**, puis n'ajouter l'humain que lorsque la **complexité d'achat** l'exige (sécurité, multi-décideurs, intégrations, ROI formalisé).

« PLG ≠ self-serve »

Le **self-serve** fait acheter en ligne. Le **PLG** crée la **distribution** par l'usage et la communauté. Les deux se combinent, mais **ne se confondent pas**.



« Penser que le PLG, c'est facile quand on est early stage, **c'est vraiment une erreur**. »

Concevoir un parcours self-serve... avant de penser « force de vente »

Visez un **premier résultat tangible en moins de 10 minutes**, sans intervention humaine. Le produit doit aussi **détecter** et **signaler** le moment où un humain devient utile. C'est ce standard de *time-to-value* qui transforme un essai en adoption.

- **Onboarding guidé + templates prêts à l'emploi** : réduisez la friction à zéro avec :
 1. un **checklist 5 étapes** (compte → data mock → template → test → mesure)
 2. des **templates** (séquence d'outreach, messages, variables)
 3. une **micro-vidéo** in-app (90 s) qui montre le aha moment.
- **Freemium contrôlé & PQL visibles** : donnez **assez** pour créer la **gratitude** (performances réelles, limites généreuses) mais placez une **contrainte douce** exactement au moment où la valeur apparaît (ex. nombre de séquences actives / membres / intégrations). Marquez les **Product-Qualified Leads** dans l'app (événements d'usage → scoring) et **routez** vers les équipes sales uniquement les cas complexes.
- **Documentation « outcome-first »** : transformez la doc en guides qui mènent à un **résultat concret**. Pour chaque guide, précisez :
 - **Résultat visé** (ex. « envoyer une première séquence qui génère ≥ 1 réponse qualifiée ») ;
 - **Pré-requis** (compte actif, 20 contacts propres, modèle prêt) ;
 - **3 étapes** (Configurer → Lancer → Mesurer) décrites en une phrase chacune ;
 - **Mesurer le succès** (taux d'envoi, d'ouverture, de réponse, RDV obtenu sous 7 j) ;
 - des **snippets copiables** (objet, message, variables {{first_name}}) et un **bloc « erreurs fréquentes »** (ex. liste sale, objet trop long) avec la **correction** associée.

Effets attendus :

1. **Time-to-Value < 10 min** — un nouvel utilisateur obtient un premier résultat sans aide humaine.
2. **Leads qualifiés par le produit (PQL)** — le produit identifie et classe automatiquement les comptes à fort potentiel pour prioriser le suivi.
3. **Moins d'objections « basiques » en vente** — les commerciaux passent moins de temps à répondre aux questions de premier niveau et se concentrent sur les cas à forte valeur.

PLG réaliste : faire du produit... un média

Faites de votre produit un média d'acquisition. Rien de « magique » : exposez-le **en contexte**, là où sont vos utilisateurs (communautés, outils, intégrations).

Concrètement, commencez par **donner** : publiez des assets give-first — playbooks, templates, checklists — qui retirent un irritant majeur. Rendez-vous ensuite **utile dans les écosystèmes existants** (CRM, helpdesk, marketplaces) et **laissez une trace** visible (« Powered by... », widget, connecteur).

Enfin, **animez une communauté d'opérateurs** en partageant des retours terrain (benchmarks, post-mortems, erreurs assumées) : la **preuve** compte davantage que la promotion.

Effets attendus :

1. **Part d'inbound en hausse ;**
2. **CAC self-serve en baisse ;**
3. **Temps sales recentré** sur les dossiers complexes.

« **Things that don't scale** » : 100 conversations utiles > 10 000 pages vues

Il faut également comprendre qui achète, pourquoi maintenant, et comment il mesure la réussite — avant d'industrialiser.

Créer une boucle d'apprentissage par entretiens. Pendant 4 à 8 semaines, répondez à tous les signaux entrants (emails, trials, demandes de démo) avec un objectif unique : **apprendre**. Conduisez des appels courts (15–20 min), enregistrez-les, et capturez systématiquement le **contexte**, le **problème**, les **alternatives**, les **critères de succès** et la **prochaine** step. Ne cherchez pas à closer : qualifiez, reformulez, testez des messages, puis envoyez un **récapitulatif écrit**. Au bout de 20–30 conversations, standardisez vos questions et tenez un suivi **des insights recueillis**.

Trois questions structurent chaque échange :

- « **Pourquoi viennent-ils ?** »
- « **Comment mesureront-ils la réussite ?** »
- « **Qu'ont-ils essayé avant et qu'est-ce qui a bloqué ?** ».

Ajoutez « **Qui décide et à quelle échéance ?** » si le cycle implique plusieurs acteurs.

Cartographier une matrice d'usage et de valeur. Au fil des entretiens, classez chaque compte dans une matrice simple croisant **industrie × taille × stack × KPI de succès**. Le but n'est pas d'ajouter des marchés théoriques, mais de faire **émerger les segments qui répondent vraiment**.



Acceptez d'en éliminer : un bon GTM commence autant par ce que l'on n'adresse pas que par ce que l'on poursuit.

Boucler avec le go-to-market. Transformez ce que vous entendez en **actions concrètes** : une objection récurrente (« l'intégration CRM est trop lourde ») devient soit un **ticket produit** (connecteur, mapping amélioré), soit un **actif d'aide à la vente** (snippet d'argumentaire, guide d'implémentation en 30 min, étude de cas). De la même manière, **bannissez** les mots qui créent de l'incompréhension et remplacez-les par le **vocabulaire client**.

Ce que vous devez constater sous 30 jours :

- des messages plus courts et plus clairs
- une priorisation naturelle de **1-2 segments**
- un meilleur passage **discovery → étape suivante** sans budget additionnel

Si votre produit délivre vite, et si vos entretiens révèlent 1-2 segments « qui répondent », vous tenez le début d'un Go-to-Market Fit. Plutôt que d'ajouter des canaux, consolidez ce socle : simplifiez l'onboarding, formalisez votre talk-track, et laissez le produit qualifier les cas réellement complexes.

Prochaine étape : **capturer la valeur créée sans briser la confiance**. Concrètement, un pricing lisible côté client, des planchers assumés côté vendeur, et des services d'adoption quand c'est nécessaire

Comment faire payer la vraie valeur de son produit sans perdre la confiance des clients ?

Stratégie de pricing et perception de valeur (un même produit vendu 39€... ou 200k€)

Chez Botify, Charles a vécu un fait simple et dérangeant : **le même produit se vendait 29–39 € en self-serve... puis 200 k€ en Enterprise**, sans que le « **core** » change vraiment. La différence ne tenait pas au code, mais **au positionnement, au packaging et à la manière de vendre**.

D'où un credo :



« **Le prix doit paraître scientifique côté client, tout en laissant le moins d'argent sur la table.** »

Rendre le prix « logique » côté client

Pour éviter l'arbitraire — et les négociations stériles — le pricing doit s'appuyer sur des **paramètres vérifiables** : volumétrie, trafic, nombre d'utilisateurs, environnements, SLA. C'est ce qui a permis à Botify d'expliquer **pourquoi** un compte vaut X plutôt que Y, et de **capturer la valeur** sans perdre la confiance.

« On présentait un **pricing mécanique** (trafic, volumétrie...), **qui fait sens pour le client.** »

Au-delà du barème, il faut **un récit de valeur lisible**.

Chez Botify

Aux US, beaucoup de prospects répondaient : « On a déjà BrightEdge/Conductor. »

Botify a alors reframé le SEO en trois étapes **Crawl → Index → Rank** : les outils de ranking optimisent la dernière étape (Rank), tandis que Botify sécurise les deux prérequis (Crawl & Index).

Ce changement de cadre a **transformé la comparaison** : on n'était plus un remplaçant, mais un **complément indispensable**, ce qui ouvre les bons budgets et **légitime** des tickets élevés.

« **Crawl → Index → Rank : on s'est positionnés en complément des outils de ranking.** »

Assumer des planchers (par région) — et les remonter

Un système « scientifique » n'interdit pas la **fermeté**. Pour éviter l'érosion des prix et protéger la marge, Charles a défini des **planchers de MRR par région** (plus hauts aux US qu'en FR, car capacité/volonté de payer différentes) et les a **relevés chaque année**. Oui, cela bouscule les habitudes commerciales ; **dans les faits, les équipes ont tout de même atteint leurs objectifs chaque année.**

« **Tous les ans, on remontait les planchers... et tous les ans, ils faisaient leurs objos.** »

Concrètement : fixer un **MRR minimum par région et par segment**, bannir les remises réflexes, **rappeler la valeur** (KPI d'impact) avant toute concession. Et surtout, **tout tracer dans le CRM** : barèmes, exceptions, approbations. Autrement dit, **pas d'offres envoyées hors processus** (Word/PDF non enregistrés) qui contournent les règles et sapent le pricing.

Sécuriser l'adoption avec des services... pour protéger la valeur

En Entreprise, la valeur perçue dépend de **l'adoption** : sans cadrage ni accompagnement, un bon produit peut rester sous-utilisé. **Botify a donc packagé des Professional Services (≈ 20–40 % du MRR)** : ateliers de cadrage, implémentation, intégrations, formation des équipes, **revues trimestrielles** avec plans d'action.

Effets attendus :

1. **des résultats visibles** (tableaux de bord, cas d'usage livrés, ROI racontable) ;
2. **un churn dé-risqué**, car le client est encadré et voit la valeur se matérialiser.

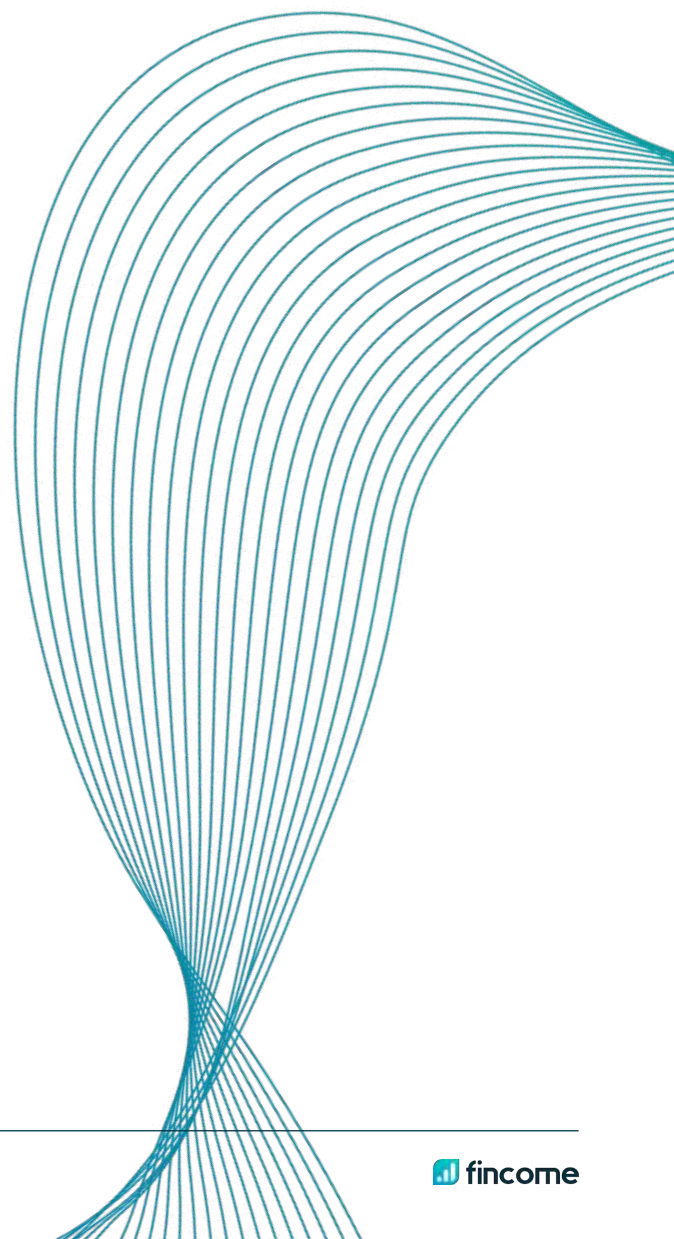


« On vendait 20–40 % de services avec le logiciel pour garantir l'adoption. »

Exemple parlant : un compte s'est **peu connecté** durant l'année... mais, en comité de renouvellement, le sponsor a ouvert la réunion par : *« Awesome, I love the tool, let's renew. »*

Pourquoi ? Parce que **les livrables et décisions prises** grâce aux analyses comptaient plus que le temps passé dans l'interface. Quand le **résultat** est là, la **disposition à payer** suit.

Un **pricing explicable**, des **planchers assumés** et des **services d'adoption** transforment la même techno en revenus très différents. Reste à organiser l'exécution pour délivrer cette promesse au quotidien : **qui fait quoi, avec quel rythme, et quand scaler sans dégrader l'exécution ?**



Section 3

Comment structurer une machine Sales simple, disciplinée et rentable ?

Enjeux d'intensité commerciale dans une organisation tournée vers la génération de revenue SMB

Si votre machine Revenue s'essouffle, il y a de fortes chances que le problème ne soit pas « la motivation », mais **la façon dont l'équipe est découpée**. Charles l'a vécu : **trop de rôles, trop d'interfaces, trop tôt** → on multiplie les passages de relais, on perd du temps, et la **performance baisse**.

À l'inverse, une organisation **resserrée, rythmée et frugale** délivre mieux.



« **Moins d'interfaces, plus de performance** : on favorise le **full-cycle** au début, et on n'ajoute des pre-sales que s'il y a une expertise critique. »

Réduire les interfaces pour augmenter le débit

Au démarrage (et tant que l'ARPA le permet), privilégiez des **Account Executives full-cycle** : prospection, découverte, démo, closing.

Account Executives full-cycle

Chaque nouveau rôle crée une **interface** (handover, coordination, friction) qui **ralentit**. Les pre-sales ont leur place quand la **profondeur technique l'exige**, pas avant. Documentez un playbook unique et une **demo factory** (scripts, talk tracks, assets) pour aligner le geste commercial sans multiplier les métiers.

Installer l'intensité (le « muscle » SMB)

Chez Skello, Charles découvre une mécanique simple : **le volume et le rythme font la différence**.

Pour situer : dans une motion outbound SMB « velocity », **3-4 h de talk time quotidien**, c'est élevé ; c'est le haut de la fourchette pour des équipes inside sales et cela traduit une vraie discipline d'activité.



Concrètement, ça se traduit par : des objectifs **d'activités quotidiens**, des **créneaux d'appels protégés** dans l'agenda, et une **call-library** pour écouter les meilleurs appels, coacher et itérer.

On recherche avant tout de **l'énergie**, de **l'envie de se battre**, de la **résilience** et de la **discipline** - pas un pedigree scolaire.

**Comme le résume Charles :
« l'un des meilleurs vendeurs venait de la livraison Amazon et il est passé de 1 300 €/mois à 10 k€ OTE/mois ».**

« On a embauché 12 SDR d'un coup... ça n'a pas marché. »

Traduction : fuyez le **carpet bombing**. Commencez par **1-2 SDR très solides**, prouvez le modèle pendant 6-8 semaines (baisse du **no-show**, **taux de conversion** stable, **pipeline** renouvelé et qualifié), **puis seulement** augmentez progressivement les effectifs.

Croître frugalement pour exécuter mieux

La tentation d'empiler des effectifs (et des outils) est forte quand la trésorerie est là. Mauvais réflexe.
« **L'argent apprend à exécuter moins bien ; la frugalité à exécuter mieux.** »

Rendez la décision binaire : tant que le **ramp-time** reste au-dessus de la cible, que le **win rate** et l'**ARPA** n'atteignent pas les seuils fixés, **n'ajoutez pas** de nouvelles ressources. Encadrez l'exécution par des **bornes claires** (ex : ratio SDR/AE, part de leads « chauds » vs. relances), une **cadence hebdomadaire** (revue pipe, coaching, plan d'appels), et des **revues qualité mensuelles** (écoute d'appels, analyse des pertes, mise à jour des talk-tracks).

Actions immédiates

01. Publier une operating cadence hebdomadaire

Objectifs d'activités/jour, rituels de revue (pipe, no-show, leads perdus), créneaux d'appels protégés.

02. Mettre en place une demo factory + call-library

(meilleurs enregistrements, objections traitées, talk-tracks à jour)

03. Recruter avec des scorecards comportementales (résilience, discipline, coachabilité)

N'ouvrir des pre-sales que si les AE perdent des deals ou dégradent leur temps de cycle pour des raisons techniques objectivées.

Mais une équipe resserrée et rythmée ne sert à rien sans **carburant qualifié**. La suite traite du triptyque **TAM réaliste, lead generation robuste, et retravail systématique des comptes** pour maintenir la pression commerciale sans brûler le marché.

Section 4

Comment relancer la croissance quand le marché semble saturé ?

Evaluation du TAM, structuration de la lead generation et priorisation des comptes

Quand la croissance ralentit, on accuse souvent le marché. En réalité, c'est fréquemment un **TAM mal cadré** et une **lead gen sous-investie**. Charles résume bien l'ordre des priorités : cartographier **où l'on a vraiment de l'adhérence**, alimenter la machine en **carburant qualifié**, et **retravailler** systématiquement ce qui n'a pas converti au premier passage.

« Mesurer le TAM par adhérence (USP ↔ pains), pas par vœu pieux. »

« On **n'investit jamais assez** en lead gen : quand elle est bonne, **ça change tout**. »

Cartographier un TAM par adhérence (pas par volume)

Un bon TAM n'est pas un total théorique ; c'est une **surface d'opportunités où vos avantages uniques rencontrent un besoin aigu**. Décomposez par sous-segments (industrie, taille, maturité, stack) et **qualifiez l'adhérence** : où votre proposition est-elle « *must-have* » plutôt que « *nice-to-have* » ?

Pour éviter de « *tirer dans le vide* », **enrichissez** vos listes (technologies, trafic, offres d'emploi, levées de fonds, nouvelles intégrations) et **assumez** qu'une partie du marché a un fit faible aujourd'hui. Le but n'est pas d'afficher « *un grand nombre* », mais **une cible exploitable maintenant**, là où votre offre est « *must-have* ».

Industrialiser la lead generation et le scoring

L'acquisition doit coller à cette cartographie. Mettez en place un **scoring multi-attributs** (industrie, taille, stack, signaux d'achat, usage produit) et fixez des **seuils d'éligibilité** clairs pour le passage au sales. Concentrez vos

campagnes, partenariats et contenus sur les sous-segments à **adhérence élevée**. Standardisez la qualification (scripts, critères « go/no-go ») pour éviter les faux positifs qui encombrent le pipe et masquent la réalité.

Pilotez **par cohortes** : ce qui compte, c'est la **conversion de chaque cohorte d'acquisition** et la **vitesse du pipeline** (délai moyen entre les étapes MQL → SQL → closing), pas seulement le volume.

MQL = Marketing Qualified Lead (lead qualifié par le marketing selon vos critères)

SQL = Sales Qualified Lead (qualifié et accepté par les Sales).

Organiser le re-hash systématique (et casser le mythe « on leur a tous parlé »)

Chez Skello, les leads non conclus **étaient réassignés après une fenêtre d'environ 90 jours** puis requalifiés par un autre Sales, avec un angle, un timing et des messages différents. **Résultat : le taux de conversion remontait.**

La leçon est simple : ne brûlez pas votre marché, **retravaillez-le**.

Écrivez des règles simples : délais avant réattribution, **critères** de sortie du pipe, priorités de rappel. Mesurez **qui réussit à reconvertir les leads** des autres pour diffuser les approches qui marchent. Puis outillez la visibilité avec des **heatmaps** qui montrent la **couverture** (comptes touchés) et la **pénétration** (comptes gagnés) par sous-segment, afin de **réallouer** l'effort au bon endroit.

« On a cassé le mythe du “on a tout appelé” en redonnant des leads 3 mois après... et ça reconvertisait. »

Actions immédiates

- 01.** Produire une **carte TAM/ICP** priorisée par adhérence (3 niveaux) et par potentiel d'ARPA.
- 02.** Déployer un **scoring multi-attributs** (industrie, taille, stack, signaux) + seuils d'entrée en pipe ; acter ce qui **sort**.
- 03.** Écrire une **politique de réassignation** (fenêtres, critères, propriétaires) et lancer un **rapport heatmap** couverture/pénétration.

Un TAM **réaliste**, une lead generation **disciplinée** et un **re-hash** rigoureux transforment un marché « *asséché* » en réservoir d'opportunités. Cette combinaison réduit le bruit, accélère les cycles et concentre l'effort là où votre offre est vraiment « *must-have* ».

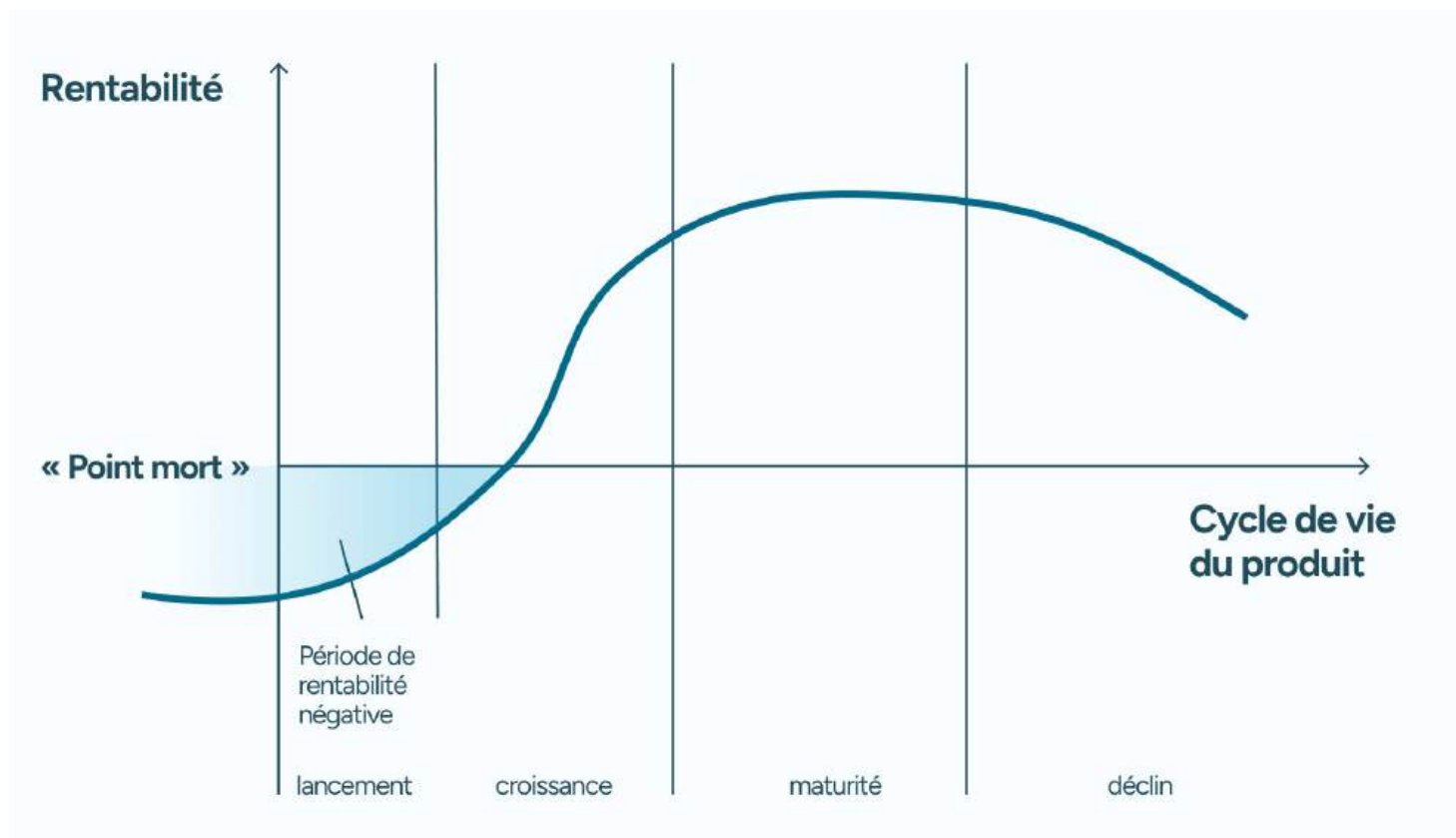
Comment anticiper les plateaux de croissance et empiler les bons moteurs au bon moment ?

Monter de S curves en S curves : empiler efficacement les moteurs d'acquisition

Quand un moteur de croissance atteint son palier, le risque n'est pas la baisse, c'est **l'inertie**.

Le réflexe gagnant, c'est d'**anticiper le plateau** et d'**empiler une nouvelle courbe** uniquement quand le précédent moteur est prouvé.

Comme le résume Charles : « Anticiper les plateaux et empiler des S-Curves. »



Voir venir le plateau (et le dire tôt)

Repérez les signaux faibles : la conversion par **cohortes** s'aplatit, la **vitesse de pipeline** ralentit, **l'ARPA** stagne, le **CAC** remonte à effort constant.

Suivez une métrique simple de résilience **par moteur** (self-serve, SMB, entreprise, partenaires) : **la Growth Endurance**.

Formule (par moteur) :

$$\text{Growth Endurance}_{\text{engine}} = \frac{\text{ARR}_{\text{engine \#1}} (\text{période } N)}{\text{ARR}_{\text{engine \#1}} (\text{période } N-1)}$$

(idéalement au trimestre, pour lisser la saisonnalité)

Exemple : self-serve = 1,18 (> 1,10 : sain) ; partenaires = 1,03 (plateau → investigation).

L'objectif n'est pas d'empiler des projets, mais **d'identifier où la valeur marginale décroît et d'ajuster l'allocation en conséquence** : réduire l'effort là où le rendement chute, renforcer **l'enablement** ou le **budget** là où l'élasticité reste bonne, ou **geler** un moteur en perte d'efficacité le temps d'un correctif ciblé.

Choisir la prochaine courbe avec un « proof point »



Chez Lemlist, la vraie question n'était pas « *quoi lancer ?* » mais pour qui construire. « *On a dû assumer la question : fondateurs ou sales ?* »

Le contexte : l'historique d'acquisition est porté par une forte base **fondateurs**, mais la **rétenction** et **l'adoption** sont plus élevées côté **équipes Sales**. Le choix a donc été de **conserver la baseline "fondateurs"** (qui continue d'entrer naturellement) et d'ajouter **un stream dédié aux sales** (parcours, contenu, features d'équipe), plus « sticky » dans le temps.

Une S-Curve n'est pas une idée vague : c'est une hypothèse cadrée par un MVP, des KPIs de succès explicites et un responsable.

Ce que "proof point" veut dire concrètement : atteindre, sur le MVP, des seuils définis à l'avance (par ex. **PQL → payant ≥ 15 %**, **ARPA cible**, **payback ≤ 6 mois**, **NRR cohorte ≥ 100 %**).

Tant que ces seuils ne sont pas atteints, on n'empile pas (pas de recrutements supplémentaires, pas d'augmentation de budget, pas de roll-out global).

Exécuter en cycles courts : "ship · test · kill"

Montez **une équipe pluridisciplinaire** (Produit, Data, Marketing, Sales/CS) dédiée au MVP, **timeboxée 90 jours** et protégée des distractions.

Cadence claire : objectifs **S0**, **revues S2/S6/S12**, **Go/No-Go S13** sur la base des KPIs. À chaque cycle, un **post-mortem écrit** capture hypothèses, résultats, décisions et prochaines étapes.

Si les KPIs **ne passent pas**, on **arrête proprement** : on documente l'apprentissage, on réalloue l'équipe, on **ferme** les chantiers latents et on nettoie la communication externe pour éviter le bruit. Si les KPIs **passent**, on étend progressivement :

- packaging/pricing,
- enablement sales,
- capacités ops/support,
- et éventuellement partenariats pour amplifier la distribution.

Comme le rappelle Charles :
« 1 motion par palier d'ARR, sinon on se dilue. »

À travers Botify, Skello et lemlist, Charles a montré que le vrai défi n'est pas seulement de trouver le bon Go-to-Market, mais de l'exécuter avec discipline, frugalité et conviction.

Du passage du low-cost self-serve à l'Enterprise, de l'intensité du SMB et à l'empilement de S-Curves, un fil conducteur ressort : **les organisations performantes restent très focus, suppriment la complexité inutile et anticipent les plateaux avant qu'ils ne freinent la croissance.**



Comme le résume Charles : « 80 % de la performance, c'est la croyance et la motivation ; le reste, c'est du process. »

C'est cette lucidité, alliée à un rapport sobre à l'exécution, qui permet d'éviter les pièges classiques du SaaS et de bâtir une croissance durable.

Conclusion : croître sans se diluer

L'expérience de Charles Tenot montre qu'il est possible de **passer de 0 à 30 M€+ d'ARR en cinq ans, sans diluer l'exécution dans la complexité**, ni perdre de vue l'essentiel : **un go-to-market collé à son marché, exécuté avec frugalité et hyper focus**.

Le chemin n'a rien de linéaire : il ressemble à ce que vivent tous les SaaS en hypercroissance - des phases d'accélération fulgurantes, des plateaux inattendus, des paris ratés, et quelques pivots assumés.

Ce que son parcours met en lumière, c'est qu'il existe une voie sobre, exigeante, mais reproductible pour franchir les caps 10 → 30 → 100 M€ d'ARR. Une voie fondée sur 6 piliers majeurs :

01. Un seul GTM par palier d'ARR

Éviter le « tout à la fois », prouver une motion avant d'en empiler une autre.

02. Un pricing qui raconte une valeur

Scientifique côté client, protecteur côté vendeur, avec adoption sécurisée par des services.

03. Une organisation Revenue resserrée

Peu d'interfaces, intensité rythmée, frugalité comme garde-fou.

04. Un TAM mesuré par adhérence, pas par volume

Cartographier où l'offre est « must-have », investir fort en lead generation, retravailler les comptes non closés.

05. L'anticipation des plateaux par des S-Curves

Tester des moteurs en cycles courts, éliminer vite ce qui échoue, étendre seulement ce qui atteint les « proof points » avec des KPIs clairs et documentés.

06. La conviction comme carburant

80 % de la performance vient de la croyance et de la discipline humaine, le reste du process.

Pour tirer parti de ces enseignements, inutile de réinventer la roue. **Voici un plan simple, actionnable dès maintenant** :

1. **Choisissez une dimension prioritaire** (GTM, pricing, orga, TAM, S-Curve, conviction).
2. **Bloquez 2 heures par semaine pour avancer** dessus avec votre équipe de management.
3. **Testez, mesurez, documentez... ou stoppez.** Puis passez au levier suivant.

Construire une machine de croissance, ce n'est pas empiler des buzzwords. C'est exécuter avec **lucidité, dire non plus souvent que oui, et garder une obsession constante pour la valeur et la satisfaction client**.



Team Fincome
www.fincome.co

 **lemlist**
www.lemlist.com