

Scaleups : comment concilier hyper croissance et défis humains?

Les politiques RH et managériales sont souvent placées au second plan par les startups en hypercroissance. Pourtant, il est primordial d'en faire un sujet prioritaire pour éviter que la croissance ne s'accompagne de défis sociaux majeurs.

La considération, l'écoute et l'empathie sont les qualités qui définissent le mieux les bons leaders, selon les 4000 actifs interrogés dans une étude de Boston Consulting Group, publiée en ce début d'année. Pourtant, toujours selon cette source, seules 25% des organisations engagent des transformations qui se concentrent sur les qualités humaines du leadership. Une erreur que trop de startups en hypercroissance commettent aujourd'hui, en ne voyant leur business qu'à travers le prisme des questions stratégiques et d'exécution.

Hors, la structuration des politiques managériales et RH est un enjeu majeur pour les scaleups si elles veulent pouvoir grandir en toute sérénité. Recrutement, fidélisation des équipes, rétention des talents, suivi et formation des managers, bien-être des salarié·e·s... Tout cela ne s'improvise pas. La gestion de ces processus est ainsi essentielle pour réussir son hypercroissance, et pour éviter qu'elle ne devienne un fardeau opérationnel et entraîne des situations dommageables pour les salarié·e·s.

Pour aider cette transition, de nombreuses entreprises font le choix de modifier leurs outils pour renforcer leur process. « *Depuis la création de notre société,*

nous avons pensé à l'internationalisation et à de potentiels rachats de sociétés, explique Cyril Courtin, cofondateur de l'entreprise [HR Path](#). Nous avons fait le choix d'investir sur la suite SAP, qui gère l'ensemble du processus de recrutement, de gestion de la performance, d'onboarding et de data » , poursuit l'entrepreneur. Ce dernier conseille vivement d'utiliser ce genre d'outils dès le début et dans la durée, « plutôt que de penser à des solutions moins complètes et internationales, qu'il faudrait changer tous les deux ou trois ans » .

Accompagner les managers

Parmi les grands sujets à saisir à bras le corps pour assurer la gestion de son hypercroissance en interne : le management. « *Les salariés doivent progresser très vite dans ces contextes car ils peuvent arriver dans l'entreprise et se retrouver, trois ou quatre mois plus tard, avec plusieurs salariés sous leurs ordres, explique Philippe de la Chevasnerie, cofondateur et CEO de [Papernest](#). Nous étions 300 avant le confinement et sommes 800 aujourd'hui... Il faut veiller à accompagner les gens pour qu'ils managent bien* » . Pour accompagner les scaleups dans ce processus, SAP travaille sur un système de supports et de formations à destination des managers. « *On met à leur disposition un maximum de données pour leur permettre de mieux comprendre la situation de leur équipe, et de supporter la montée en compétence dans le management et de les guider dans la gestion du cycle de vie du collaborateur, précise Romain Gauthier, directeur du programme [Grow by SAP](#). Si ce n'est pas ce qui fera d'eux des bons ou mauvais managers, ces outils technologiques sont un support précieux à cette fonction* » .

« *Certaines scaleups engagent le dialogue avec nous lorsqu'elles réalisent après coup qu'elles ont atteint un plafond de verre, leurs outils internes - comme des classeurs Excel - freinant trop la gestion de leur hypercroissance* » , poursuit Romain Gauthier. Lancée en janvier 2020 - et officialisée en octobre dernier -, cette solution offre des processus dédiés aux scaleups, pour répondre à leurs besoins et challenges. « *La gestion des employés en interne est primordiale pour ces entreprises qui sont mises sous pression en vue du nombre croissant de nouveaux arrivants ou de leur expansion à l'international. Cette structuration leur offre une meilleure flexibilité pour aborder des virages stratégiques qui nécessitent de réaligner instantanément toute l'organisation vers de nouveaux objectifs* » , poursuit-il. La structure a donc ouvert ce programme en adaptant ses offres aux problématiques précises de ces entreprises en hypercroissance. « *Si à ce sujet, elles se disent souvent 'on verra plus tard', nous voulons au contraire leur préconiser de ne surtout pas oublier de se structurer, car ça leur servira demain, tant dans la gestion de la compliance ou des processus légaux mais aussi pour s'assurer d'une expérience employé sans friction, martèle ce dernier. Notre modèle ne*

réinvente pas la roue, il adapte et condense les techniques RH qui fonctionnent aux situations qui peuvent survenir en phase d'hypercroissance. Cela permet d'homogénéiser la gestion des employés et tous les processus de la chaîne opérationnelle pour leur permettre de se focaliser sur leur valeur ajoutée ».

Transmettre la culture de l'entreprise

Soigner ses recrutements et les onboardings constituent un autre facteur majeur pour l'engagement et la fidélisation des employés. *« On a une seule chance de faire bonne impression au premier abord. Nous avons donc mis en place un processus d'onboarding formel, avec des documents et des processus et sessions de formation, précise le CEO de Papernest. Pendant une semaine, les nouveaux arrivants sont briefés sur l'histoire de la société, les missions, l'organisation du travail et les objectifs globaux vers lesquels tendre. Chaque personne passe aussi quelques jours dans le service clients pour mieux connaître le produit et les opérations »*. Un processus sur lequel aimerait progresser HR Path, qui envisage, d'ici l'été prochain, de se doter d'un outil concret sur le sujet pour s'assurer que les nouveaux employés soient compétents, qu'ils comprennent ce que l'entreprise attend d'eux ainsi que la culture de cette dernière.

Enfin, on ne le dira jamais assez, il faut communiquer. C'est la condition *sine qua non* d'une bonne transmission de la culture d'entreprise en interne. *« C'est dans l'ADN de notre société. Quelle que soit la hiérarchie des collaborateurs, les informations doivent circuler dans un délai court »*, insiste Cyril Courtin. Un processus complété par des sondages réguliers via l'outil « Happy at work », pour donner une visibilité de l'ambiance qui règne dans la société HR Path.

« Les questions liées à l'humain sont trop souvent mises de côté par manque de temps et de compétences. Mais un business plan et des financements ne suffisent pas à la bonne santé d'une startup en pleine croissance. Il faut former les dirigeants et managers à tous ces enjeux cruciaux », déplore Typhaine Guézet, consultante chez IXEO Croissance. L'enjeu est important pour le bien-être des salariés, mais aussi pour attirer les investisseurs : *« Les VC sont de plus en plus attentifs à la gestion des défis humains en interne, renchérit Romain Gauthier. Avoir une structure d'entreprise capable de fournir des données concrètes sur l'engagement de ses collaborateurs est un vrai game changer pour renforcer la structure qui soutiendra l'hypercroissance »*.

Maddyness, partenaire média de SAP

Article écrit par MADDYNESS, AVEC SAP