

Les 8 clés de Younited Credit pour adapter sa politique RH à l'hypercroissance

En hypercroissance, les scaleups connaissent des problématiques que les entrepreneuses et entrepreneurs ne sont pas toujours prêts à affronter. Maddyness a choisi d'interroger une poignée d'entreprises à succès afin de découvrir leurs recettes. Dans cet épisode, Geoffroy Guigou, co-fondateur et COO de Younited Credit, délivre les clés pour concilier l'hypercroissance externe d'une entreprise avec le bien-être et l'engagement des salariés en interne.

Temps de lecture : minute

2 août 2021

Mise à jour d'un article initialement publié le 7 juin 2021

Ce format éditorial est soutenu par SAP

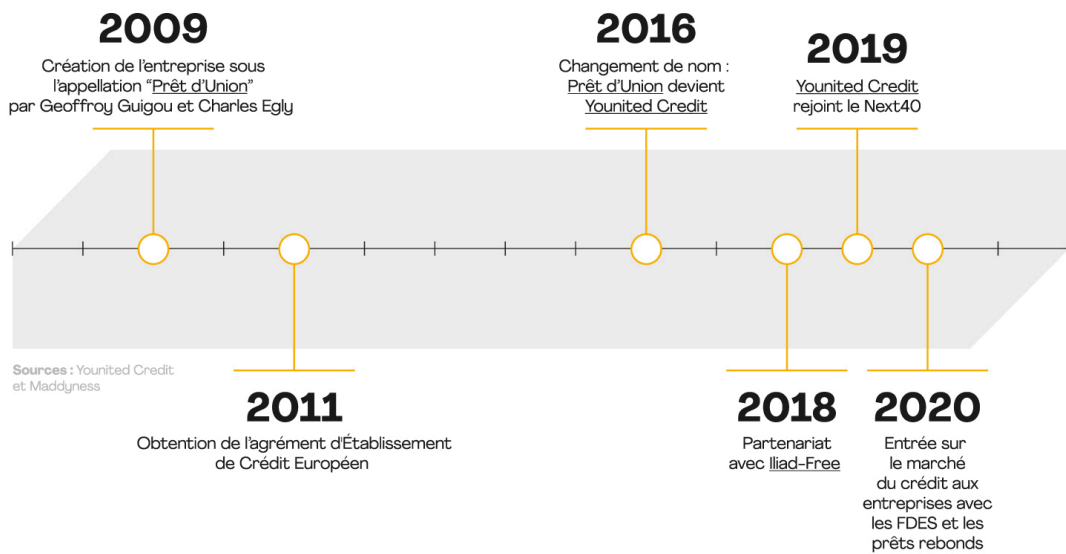
C'est un sujet qui passe parfois au second plan par les scaleups en hypercroissance : l'humain. Pourtant, sans équipe et ni engagement de la part des collaborateurs, pas d'entreprise qui tourne. Et le sujet est d'autant plus important que les effectifs dans ces sociétés gonflent continuellement. Younited Credit, fintech française qui développe une plateforme de crédit pour les particuliers et les entreprises, considère de son côté que c'est un facteur clé de réussite.

Créée en 2009, la scaleup n'a pas chômé depuis, et même pendant la période de pandémie mondiale, qui a mis au pas un grand nombre d'entreprises. *"Cette période nous a permis de travailler sur des sujets*

fédérateurs, y compris de répondre à la demande de l'Etat et de Bpifrance de développer de A à Z des plateformes de crédits aux TPE/PME et aux créateurs d'entreprises, mettant nos équipes au coeur du plan de relance du gouvernement et de l'actualité économique en temps de Covid-19" , explique Geoffroy Guigou, co-fondateur et COO de la Fintech. Si l'entreprise affirme observer une croissance entre 80 et 100% par an en moyenne depuis sa création — sans donner de chiffres — cette initiative lui a permis de sauver les meubles en gardant une croissance de près de 50% en 2020. Younited a même annoncé, au début du mois de juillet, une nouvelle levée de fonds de 170 millions de dollars, auprès de ses actionnaires historiques et de deux nouveaux investisseurs internationaux : Goldman Sachs Growth Equity et Bridgepoint.

Et, malgré le contexte, pas question d'oublier la politique RH de son entreprise, promet Geoffroy Guigou. *"La fausse excuse de l'hypercroissance ne tient pas selon moi... Si l'on comprend l'importance de ces enjeux et qu'on s'en saisit réellement, on peut créer et cultiver sa culture d'entreprise et l'engagement de ses salariés*, insiste le dirigeant de Younited Credit. *La recette est de se questionner continuellement et d'ajouter des briques chaque année pour renforcer sa politique RH"* . L'entrepreneur conseille tout de même de s'emparer de ces sujets le plus tôt possible dans l'histoire de l'entreprise, *"parce que si l'on prend un mauvais départ, il est difficile de rectifier le tir..."* .

FRISE CHRONOLOGIQUE



Aux côtés d'autres membres du Next40, comme Blablacar et AB Tasty notamment, Younited Credit a d'ailleurs, dans le cadre du Galion Project, formalisé une méthodologie pour documenter et expliquer l'importance des sujets de culture et de RH pour les entrepreneurs. Geoffroy Guigou dévoile à Maddyness les clés qui, selon lui, permettent de réconcilier l'hypercroissance avec l'engagement et les bien-être de ses collaborateurs et collaboratrices.

Formaliser et ancrer les valeurs de l'entreprise

Younited Credit n'a pas attendu d'avoir 420 salariés à travers six pays pour travailler en détail sur ses valeurs et leur diffusion au sein de l'entreprise. *"En 2016, nous avons senti le besoin d'écrire notre ADN pour nous assurer d'être parfaitement homogènes au niveau européen et solidifier notre culture d'entreprise"*, se souvient Geoffroy Guigou, qui avait sollicité 70 de ses collaborateurs et collaboratrices à l'époque pour

réfléchir à cette question. *"L'idée n'est pas seulement d'écrire quelques valeurs et de passer à autre chose, mais de formaliser chacune d'elles en détail et de les incorporer à l'ensemble de nos processus RH"* . La fintech a tiré cinq grandes valeurs inscrites dans un manifesto : *no limit, act as an entrepreneur, innovate or die, make it simple et faster is better*. *"C'est un de nos objectifs : on veut à la fois être un énorme succès business, mais être aussi reconnu comme l'une des sociétés avec la meilleure culture d'entreprise parmi les boîtes technologiques en Europe"* , poursuit le co-fondateur de la scaleup.

Accompagner les managers

Souvent propulsés très jeunes et sans expérience antérieure à des postes de responsabilité dans les entreprises tech, les managers sont parfois noyés, maladroits voire contre-productifs dans les sociétés qui les embauchent. *"Nous avons tenté de craquer ce problème des boîtes tech qui sont obligées de promouvoir à des rôles de managers des personnes pour qui ce genre d'expérience de 'lead' est la toute première"* , explique Geoffroy Guigou. Comment ? En écrivant ce que l'entreprise attend ou n'attend pas d'eux. *"Notre charte des managers est amenée à les rassurer, mais aussi à détendre leurs collaborateurs, et que tout soit explicitement formulé"* , se réjouit l'entrepreneur.

Parmi les grands principes de cette charte : le manager ne doit pas être omniscient, *"contrairement à ce qu'on pense dans les entreprises traditionnelles, les managers n'ont pas nécessairement à tout savoir et avoir réponse à tout"* . Il leur est aussi expliqué qu'un de leurs rôles principaux consiste à recruter des personnes toujours meilleures qu'eux, *"puisque l'entreprise évolue très vite, le manager en place va changer de rôle dans les 6 à 12 mois donc la personne en-dessous doit être capable de faire au moins aussi bien que ce que celui ou celle en place fait déjà"* . Parallèlement, Younited Credit a créé des programmes de *training* et de coaching annuels avec des experts depuis 2018, considérant que ce

genre de responsabilité et leur importance dans l'entreprise ne peut pas s'improviser.



À lire aussi

Comment optimiser son organisation pour gérer son hypercroissance

Fédérer les différents bureaux à l'international

Depuis 2016, la Fintech n'a cessé de grandir. Elle s'est lancée en Italie en 2016, en Espagne en 2017, au Portugal en 2018, puis en Allemagne et en Autriche en 2020. Younited Credit couvre désormais un marché de 265 millions de consommateurs européens. Avec maintenant près de 40% de ses équipes à l'étranger, la scaleup a travaillé sur le maintien de la culture d'entreprise et du bien-être des collaborateurs dans ce contexte particulier d'éclatement géographique. *"Dès 2017, nous avons décidé qu'il était nécessaire de rassembler l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise lors de grands séminaires annuels, les Younitours, pendant trois jours"* , explique par exemple Geoffroy Guigou, en précisant les

destinations des précédents : Ibiza, les Alpes françaises ou encore la Sicile. *"Comme on commençait à grossir en termes d'effectifs, l'idée était vraiment d'ajouter un étage à la fusée pour que la croissance du staff et de l'activité ne dilue par la culture de l'entreprise"* , insiste le dirigeant.



Chez Younited Credit, une attention particulière est aussi portée sur le fait que des projets et rituels soient co-construits par les différents bureaux européens pour créer des ponts entre eux. *"C'est le cas notamment de YouniCare, qui travaille sur notre charte RSE et d'impact, dont le groupe en charge est, par définition, européen dans son ADN, détaille Geoffroy Guigou. Ces initiatives rendent notre culture d'entreprise homogène. Quand vous allez chez Younited à Rome, Munich et Barcelone, il n'y a pas de disparités. Et ce n'est pas juste pour la beauté du geste, mais ça nous permet aussi de travailler de manière très simple et efficace les uns avec les autres"* .

Impliquer les salariés dans la mission de l'entreprise

À l'heure où les gens cherchent à trouver du sens dans leurs missions et activités professionnelles, il n'est plus question de se contenter de considérer les salariés comme de simples exécutants si l'on cherche à les fidéliser et les faire adhérer au projet de son entreprise. *"Pour donner du sens au travail de ses salariés, il faut être transparent sur la raison d'être et la stratégie de l'entreprise afin de susciter de l'engagement autour du projet"* . Pour ce faire, Younited Credit diffuse à tout le monde en interne les chiffres de l'entreprise, mais partage aussi tous les comptes rendus des comités exécutifs hebdomadaires.

Autre point clé pour embarquer les salariés dans la mission et l'évolution d'une société : les BSPCE (Bons de Souscription de Parts de Créateur d'Entreprise). *"Si nos salariés sont très attachés à notre entreprise, c'est aussi grâce au mécanisme d'association au capital, via les BSPCE, qui sont largement distribués chez nous pour associer le maximum de personnes au développement de l'entreprise, affirme Geoffroy Guigou. Si la boîte est un succès, le pire serait que ça ne profite qu'à un petit nombre de personnes... Donc il faut associer un maximum les salariés à cette réussite"* .

S'engager dans des démarches RSE

Pour répondre à ses salariés en quête de sens, un autre moyen peut être mis en œuvre : celui de l'engagement social et environnemental. *"Les démarches RSE (responsabilité sociale des entreprises) sont de gros leviers d'implication des salariés dans les missions de l'entreprise, reprend le co-fondateur de Younited Credit. D'ailleurs, une belle entreprise, selon nous, repose sur trois critères : atteindre une certaine taille, être pérenne et donc rentable et avoir un impact positif sur ses*

écosystèmes, à la fois externes et internes. Cette démarche est sûrement un facteur d'attractivité et de rétention des talents, mais, pour moi, ce n'est pas une simple mode, c'est l'un des rôles de l'entreprise" .

Depuis 2019, la Fintech a notamment mis en place des mécénats de compétence avec des associations en débloquant du temps humain de ses salariés pour aider des associations, comme l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) dans son parcours de digitalisation. L'entreprise a aussi déployé des journées solidaires, payées par l'entreprise, lors desquelles le salarié va donner un coup de main dans l'association de son choix.

Faire évoluer et favoriser la mobilité des salariés

Les salariés évoquent souvent le manque de mobilité et de perspective d'évolution dans leur entreprise comme raison de leur départ vers de nouveaux projets professionnels. Pour éviter cela, Younited Credit est attentif à la formation, l'évolution et la mobilité de ses collaborateurs et collaboratrices en interne. *"Il est primordial de permettre aux gens d'évoluer, de progresser en leur offrant la possibilité de développer leurs compétences pour les fidéliser"* , insiste l'entrepreneur, en rappelant que cela est facilité dans le contexte d'une entreprise en hypercroissance où *"les rôles évoluent de facto tous les 6 à 12 mois"* .

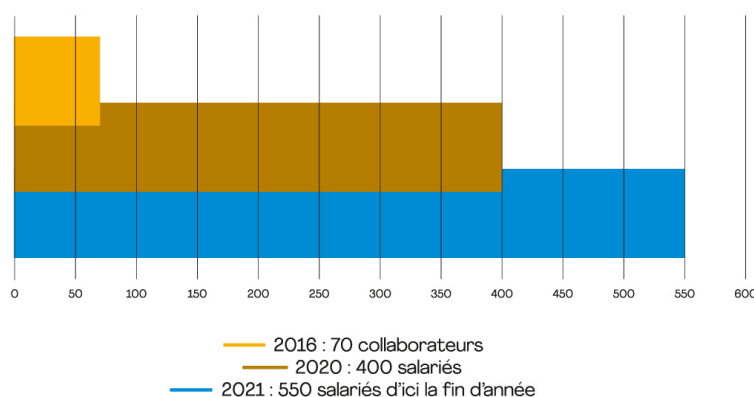
Avec une présence forte dans six pays européens, Younited Credit favorise notamment la création de mobilités internationales. *"On aime beaucoup les mobilités courtes, de un à six mois, lors desquelles tous les frais sont pris en charge par l'entreprise et permet au salarié d'aller travailler sur un projet dans un de nos bureaux en Europe"* , explique Geoffroy Guigou. En interne, le dirigeant affirme favoriser aussi les changements de postes. *"Prenons l'exemple de Marie Renaudin, notre directrice générale France : elle a commencé en gestion de projets pour*

les lancements internationaux en 2015, pour ouvrir l'Italie notamment, puis on lui a demandé de s'installer à Barcelone pour lancer le Portugal dans un rôle plus opérationnel. Ensuite, elle a été directrice générale adjointe en France avant d'arriver à ce poste, et tout cela en cinq ans seulement" .

Soigner l'onboarding

On le sait, les premières impressions et les premiers contacts sont décisifs sur l'image que se fait un salarié de l'entreprise dans laquelle il arrive. Pour soigner l'intégration, et donc l'image que se fait la nouvelle recrue de la société qu'elle intègre, Younited Credit a établi un programme d'on boarding formalisé. Cela est d'autant plus important que la Fintech souhaite embaucher près de 100 CDI rien que sur l'année 2021, après avoir recruté déjà 80 nouvelles personnes l'année précédente.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS



Sources : Younited Credit et Maddyjness

Concrètement, le co-fondateur de la scaleup prend "systématiquement et tous les mois" quelques heures pour rencontrer et échanger avec les nouveaux arrivants. Une réunion est organisée pour présenter l'histoire et la vision de Younited Credit, suivie d'un déjeuner pour apprendre à se

connaître de manière plus informelle. Pas d'exception en temps de pandémie, où la société reproduisait tout ce processus en visioconférence, en livrant des paniers repas à tous les nouveaux collaborateurs, où qu'ils soient.

Un autre point majeur : la présentation de l'ensemble des équipes en place. *"On n'abandonne pas les nouveaux avec un petit livre ou fascicule à lire... Sur plusieurs demi-journées, toutes les équipes font l'effort, tous les mois, de se présenter et d'expliquer leurs activités à ceux qui nous rejoignent"* , précise Geoffroy Guigou.

Anticiper et préparer au travail à distance

Le sujet est devenu incontournable depuis l'arrivée de la pandémie de Covid-19 en entreprise : comment passer au travail à distance et continuer d'être attentif au bien-être de ses salariés en télétravail ? Si beaucoup de sociétés n'ont pas pris le temps de réfléchir à cette question en s'adaptant au jour le jour à ce mode de travail, *"ce point clé ne s'improvise pas"* selon le COO de Younited Credit. *"La première chose qu'on a faite avant même l'annonce officielle du premier confinement a été de former les équipes au télétravail. On s'est d'ailleurs surtout concentré sur les managers, qu'on a fait coacher par des experts externes pour qu'ils apprennent comment gérer leurs effectifs à distance"* . À cela se sont ajoutés des ajustements et rituels de communication avec l'ensemble des équipes : les réunions rassemblant tous les salariés de Younited Credit, habituellement organisées tous les mois ou tous les deux mois, ont été rapprochées toutes les semaines ou deux semaines par exemple.

Ce qui est sûr, c'est que Geoffroy Guigou a décidé de ne rien laisser au hasard dans sa politique RH et pour une gestion humaine de ses effectifs dans ce contexte d'hypercroissance. *"Il faut prendre du temps et réfléchir sérieusement à ces questions si on ne veut pas passer à côté de*

l'engagement de ses collaborateurs parce qu'on a les yeux rivés sur les chiffres seulement" , résume-t-il, en invitant à rester humble sur ces questions. "Certaines boîtes sur-communiquent sur les questions de culture d'entreprise, c'en est presque suspect... Il faut rester modeste sur ces problématiques puisque personne ne détient la vérité sur ces sujets de soft skills et qu'on peut toujours progresser pour le bien-être de ses salariés" .



> [Rendez-vous sur le site Grow by SAP](#)

[En savoir plus sur Grow by SAP](#)

Retrouvez les précédents articles de cette série :

[Comment Luko innove pour moderniser l'assurance habitation](#)

[Comment Ornikar bataille pour moderniser le marché du permis de conduire](#)

[Comment gérer son expansion à l'international : les 7 leçons d'Ogury](#)

[Faire face à un pic d'activité : la réponse de Yousign à la crise](#)

[Comment bien gérer le rachat d'un concurrent : l'exemple de GuestToGuest](#)

Article écrit par Maddyness, avec Grow by SAP