

Passer de startup à scale-up : ce que l'on ne vous a pas (encore) dit !

Pour l'opération « Tribune d'été » organisée par la rédaction de Maddyness, nous avons sollicité les experts et expertes qui ouvrent une fenêtre sur le futur des entreprises et de la société. Tribune proposée par Hiroki Takeuchi, CEO de GoCardLess.

Temps de lecture : minute

5 août 2024

Quand on parle de changer d'échelle, on aborde souvent les sujets d'internationalisation, de stratégie de croissance et de levée de fonds. Et finalement assez peu ceux, pourtant essentiels, tournant autour de l'Humain.

La culture doit être cultivée

Dès nos débuts chez GoCardless, nous avons été clairs sur le fait que la culture d'entreprise en serait un élément capital : nous voulions construire un endroit où nous serions fiers de travailler. Si, au début, le fondateur peut donner le "ton" de cette culture, tout l'enjeu est, lorsque l'on passe disons de 30 personnes à 1.500 personnes, de comment l'encourager. La culture étant la somme des comportements de chacun, elle est très organique et constamment évolutive. Chaque jour, chacun définit la culture de son entreprise. Au fur et à mesure de l'évolution de GoCardless, nous avons donc souhaité la développer de manière organique, tout en aspirant, également, à nous assurer que ses valeurs fondamentales persistent. C'est pourquoi nous avons été, et continuons, d'être très prudents quant aux personnes que nous intégrons dans

l'entreprise. Ainsi, lors du recrutement, nous veillons à ce que l'adéquation culturelle soit un critère d'évaluation central. C'est un signal fort passé au candidat mais également à l'équipe déjà en place que nous prenons tout cela très au sérieux. D'ailleurs, nous continuons de cultiver notre culture d'entreprise dans nos activités, et ce au quotidien : car il ne s'agit pas seulement de recruter, mais aussi de gérer les employés une fois qu'ils ont rejoint l'entreprise, de la façon dont on finit par dire au revoir à ceux qui ne respectent pas les valeurs, de celle dont on prend les décisions en tant qu'organisation ou encore de celle dont on s'assure que les collaborateurs sentent qu'ils peuvent se tenir mutuellement responsables du respect de ces valeurs.

L'expérience doit être valorisée

Comme bon nombre de startups, les premiers temps de GoCardless se sont créés autour d'un groupe de personnes au profil entrepreneurial fort. De ces collaborateurs à l'énergie fantastique qui vous font décoller. Or ces mêmes personnes ont tendance à voir également des opportunités d'innovation partout avec cette idée qu'elles peuvent tout créer à partir de scratch et en faisant mieux que quiconque. Par exemple, à un moment donné, nous avions une équipe qui se consacrait à la création d'un nouveau système de gestion des dépenses pour GoCardless, mais nous nous sommes vite rendu compte que ce n'était pas une bonne façon d'utiliser notre temps. Les clients ne se soucient pas de la manière dont vous gérez votre système de gestion des dépenses. Ce qui les intéresse, c'est le produit ou le service que vous leur offrez. L'une des leçons que j'ai apprises : n'innovez que dans les domaines qui apportent une valeur ajoutée au marché. Pour tout le reste, contentez-vous de copier et de suivre les meilleures pratiques. Intégrer des profils plus expérimentés que nous et qui ont su nous dire « *Oui, il y a six façons de faire, mais j'ai essayé ces quatre-là et elles ne fonctionnent pas pour ces raisons* », nous a évité de nombreuses erreurs et a été un facteur important pour nous

aider à changer d'échelle rapidement.

Passer de fondateur à CEO

Comme bon nombre d'entrepreneurs, j'ai créé une entreprise parce que je voulais résoudre un problème, pas pour « gérer » une affaire. Je n'avais jamais dirigé personne avant de créer cette entreprise et j'ai commencé à la gérer seul en 2015, après le départ de mes cofondateurs. Je n'avais jamais géré une organisation de près de 800 personnes avant que GoCardless n'atteigne ce stade, et je n'avais jamais géré une organisation de 50 personnes avant que nous n'atteignions ce chiffre. Je dis toujours que je suis la personne la moins expérimentée de l'entreprise. J'apprends sur le tas et tout le temps. Pour grandir, il me semble donc important de maintenir une bonne dose d'humilité. N'hésitez pas à vous entourer de coachs et à apprendre encore plus des personnes avec lesquelles vous travaillez. Ce travail sur soi est d'autant plus important que le rôle du fondateur évolue considérablement avec l'hypercroissance... en particulier si vous continuez de diriger l'entreprise en tant que CEO : ce à quoi consacrer son temps, la manière dont interagir avec l'équipe, comment faire son travail, par exemple en apprenant à déléguer ou en assumant d'être plus intransigeant pour arrêter les choses quand elles ne marchent pas, etc., tout cela change fondamentalement. Il faut donc être capable d'y réfléchir et d'adhérer à l'idée que l'on puisse faire les choses de travers. Etre ouvert à l'erreur et accepter de faire différemment les choses est un aspect essentiel de la mise à l'échelle.



À lire aussi

De startup à scaleup : comment relever ce défi financier, managérial et stratégique ?



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

JE M'INSCRIS

Article écrit par Hiroki Takeuchi