

**ANALYSE.** Malgré le ralentissement économique actuel, le phénomène d'hypercroissance continue de profiter à certaines start-up françaises. La France constitue un réel vivier d'entreprises à forte croissance avec au compteur pas moins de 26 licornes<sup>1</sup> (Doctolib, Back Market, Contentsquare...) en août 2023 – autant de scale-up<sup>2</sup> valorisées à 1 milliard de dollars qui ont vocation à rapidement devenir des acteurs mondiaux dans leur domaine.

## Hypercroissance

# Pourquoi les scale-up doivent investir dans les RH

Caractérisées par un rythme de croissance soutenu (+ 40 % du chiffre d'affaires et/ou du bénéfice et des effectifs sur trois années consécutives), les entreprises en hypercroissance voient aussi leur dimensionnement chamboulé. Là où toute l'énergie était jusqu'alors tournée sur les dimensions commerciales et marketing, les ressources humaines deviennent ce qui permettra – ou empêchera, l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

### 1 À court terme: recruter beaucoup, vite et bien

Qui dit croissance du chiffre d'affaires dit aussi croissance des effectifs. L'écosystème start-up étant un milieu très concurrentiel, il faut pouvoir se démarquer avec une proposition de valeur différenciante. Voici quelques leviers à mettre en place:

- **Travailler sa marque employeur:** pour gagner en attractivité et sortir du lot. Cela peut passer par un *onboarding* repensé pour soigner l'expérience collaborateur, un processus de recrutement innovant, miser sur l'aspect écologique (Murfy, Back Market...).
- **Proposer une rémunération et des avantages attractifs:** aujourd'hui, 53 % des salariés identifient le salaire et les avantages comme un motif qui les ferait changer d'employeur<sup>3</sup>. Dès lors, la mise en place de politiques avantageuses telles que la pos-



Par Marine Reulier  
Supervising  
Senior RH &  
Transformation,  
Sia Partners



Laurène Maertens  
consultante RH &  
Transformation,  
Sia Partners



et Laurie Pénélaud  
consultante RH &  
Transformation,  
Sia Partners

sibilité de participer au capital en offrant des BPSCE<sup>4</sup> comme l'a fait Doctolib, ou développer une politique parentale inclusive peuvent faire gagner en attractivité.

- **Avoir une vision prospective:** recruter le candidat idéal pour l'entreprise à date mais surtout celui qui saura s'adapter aux enjeux de demain et aux défis futurs.

Toutefois, la problématique ne s'arrête pas à la signature du contrat de travail: une fois les effectifs augmentés, il faut être en mesure de fédérer. Il est important que le collaborateur puisse cultiver son sentiment d'appartenance. Pour cela, les scale-up doivent travailler sur leur culture d'entreprise, notamment en:

- **Définissant des valeurs fondamentales:** entamer une réflexion de fond semble nécessaire afin de s'aligner sur les croyances de l'entreprise, ce qu'elle valorise et les comportements attendus.
- **Engageant le top management dans la culture d'entreprise:** les fondateurs et directeurs sont les premiers ambassadeurs et les garants de la culture d'entreprise en l'incarnant auprès des collaborateurs.
- **Communiquant régulièrement:** le partage d'objectifs et de décisions stratégiques en organisant des rassemblements réguliers est un bon moyen d'instaurer une vision commune et de générer de l'engagement.

• **Faisant évoluer la culture d'entreprise :** à mesure que l'entreprise grandit et se transforme, sa culture est vouée à évoluer et des ajustements peuvent s'avérer nécessaires. C'est par exemple le cas dans le cadre d'une internationalisation où il est essentiel de créer un sentiment d'appartenance autour d'une culture internationale – c'est notamment la raison pour laquelle Ankorstore a fait le choix dès ses débuts de faire de l'anglais sa langue de référence.

## 2 À moyen terme : construire un socle RH et des compétences managériales

La phase d'hypercroissance reste cependant éphémère : plutôt qu'une fin en soi, il faut l'envisager comme une transition et savoir se détacher de l'aventure entrepreneuriale pour entamer une phase de stabilisation. Il devient nécessaire d'engager une rupture, dans la culture et la pratique, pour répondre à un besoin de structuration. Sur le plan RH, deux enjeux semblent alors se détacher :

• **La fidélisation de ses talents :** une fois les effectifs stabilisés, il faut être en mesure de retenir ses talents – et in fine garder ses compétences en interne. La fidélisation est clé surtout quand on sait que le taux d'attrition dans certaines start-up avoisine les 20 %. Pour cela, la construction d'un processus de gestion de la performance peut constituer un bon premier pas en permettant de :

- Définir des objectifs individuels et collectifs ;
- Reconnaître et potentiellement récompenser le bon travail d'un collaborateur ;
- Développer une culture du feedback et assurer un suivi ;
- Identifier le potentiel d'un collaborateur et ses besoins de développement.

Autant de bienfaits qui, in fine, nourrissent la motivation et l'engagement du collaborateur. Dès lors, la mise en place d'un tel processus peut maximiser la rétention tout en améliorant la marque employeur, instaurant alors un cercle vertueux.

• **Le renforcement du management :** plus une entreprise s'agrandit, plus les équipes managériales ont un rôle intermédiaire important à jouer. Une transition qui n'est



**Une fois les effectifs augmentés, il faut être en mesure de fédérer. Il est important que le collaborateur puisse cultiver son sentiment d'appartenance. »**

pas forcément aisée (ni innée), tant pour les managers que pour les dirigeants, d'autant plus dans les scale-up où les managers sont souvent jeunes avec peu d'expérience managériale. L'investissement à faire dans la formation n'est donc pas à négliger – qu'elle porte sur les soft skills ou sur les techniques de management, elle semble indispensable pour accompagner les managers dans leur nouveau rôle et les équiper afin qu'ils puissent pleinement s'engager dans le développement de l'entreprise.

Mais si la formation et l'accompagnement des managers sont nécessaires, ce n'est pour autant pas suffisant : il faut aussi savoir leur faire de la place ! La particularité d'une scale-up réside, entre autres, dans l'évolution du rôle des fondateurs : ces derniers passent de couteau suisse opérationnel à leader stratège. Diriger et déléguer sont des compétences qui s'acquièrent, il peut donc être intéressant d'investir également dans l'accompagnement des dirigeants : proposer le coaching en leadership, apprendre à définir une vision, fédérer ses équipes... L'écueil principal dans lequel ne pas tomber lors d'un changement d'échelle pour une entreprise étant de se concentrer sur son business sans faire évoluer son organisation.

Les scale-up ne sauraient donc devenir pérennes sans une capacité à attirer, recruter et fidéliser des collaborateurs adaptables et visionnaires – d'où l'intérêt certain d'investir tôt dans sa politique RH en définissant les bonnes priorités. ●

**1** Le terme « licorne » est employé pour désigner une start-up, principalement de la Silicon Valley, valorisée à plus de un milliard de dollars, non cotée en Bourse et non filiale d'un grand groupe.

**2** Une scale-up est le nom donné à une start-up ayant validé son modèle commercial, étant passée à l'échelle et générant déjà des revenus significatifs.

**3** Chiffre issu d'une enquête Happydemics menée par Sia Partners en novembre 2022.

**4** Des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise : des bons d'achat permettant d'acheter des titres de la société durant une période fixée et à un prix déterminé peu élevé.