

INTERVIEW. Fintech lancée en 2014 et achetée en 2017 par BNP Paribas, Nickel permet d'ouvrir un compte en cinq minutes chez un buraliste, sans condition de revenus. Comptant aujourd'hui plus de deux millions de clients, l'entreprise se développe et recrute environ cent nouveaux collaborateurs chaque année. Retour sur ses enjeux RH avec son directeur des ressources humaines, Pierre-Henri Havrin.

RH et croissance

Nickel : accompagner l'hypercroissance d'une néobanque

Propos recueillis par Anaïs Coulon, ANDRH

Comment le service RH s'adapte-t-il à l'hypercroissance de l'entreprise ?

Pierre-Henri Havrin : Notre organisation RH et sa structuration sont très liées à la croissance de l'organisation. Les missions de la RH lorsque l'entreprise comptait une centaine de collaborateurs consistaient en grande partie au *sourcing* pour le recrutement et à la partie administrative. Le service RH a à présent développé une équipe en charge du développement et monitoré le recrutement dans toutes les étapes d'*onboarding*. Les RH ont systématiquement un regard sur les nouvelles entrées, et nous faisons en sorte d'argumenter et de challenger les équipes opérationnelles en étant à l'écoute de leurs problématiques. Être crédible et savoir pousser des avis argumentés nous permettent de montrer notre réelle valeur ajoutée en tant que RH. Par exemple, nous avons pu pousser l'idée en interne que certains recrutements doivent se



Bio express

PIERRE-HENRI HAVRIN

Depuis 2018 :
DRH de Nickel

2015-2018 :
responsable relations sociales, RH Groupe, BNP Paribas

2010-2015 :
responsable relations sociales et gestion collective, DRH, BNP Paribas Securities Services

concentrer sur des profils expérimentés, afin de garantir l'excellence du business en phase d'hypercroissance.

Comment maintenez-vous la culture de l'entreprise dans ce contexte ?

P.-H.H. : Au-delà de la réponse aux enjeux opérationnels (excellence opérationnelle, recrutement, organisation interne...), la transmission de la culture d'entreprise et de ses valeurs est l'un des deux plus grands enjeux RH avec l'hypercroissance. Notre culture s'organise autour des notions d'utilité, de simplicité, d'universalité et de bienveillance et nous les rappelons constamment. L'équipe RH est garante de ces valeurs. Les équipes produits et IT notamment travaillent en mode agile pour garantir une amélioration en continu, de manière efficace. Bien sûr, plus une organisation grandit et plus il peut être difficile pour les collaborateurs d'être conscients de ●●●



Au-delà de la réponse aux enjeux opérationnels, la transmission de la culture d'entreprise et de ses valeurs est l'un des deux plus grands enjeux RH avec l'hypercroissance. »



En tant que DRH, j'assume l'idée que certains départs sont inéluctables. Certains profils sont dans des logiques d'expérience. Même si nous essayons de les retenir le plus longtemps possible, ces départs ne sont pas des "échecs". »

●●● ce qu'ils y apportent. Chez Nickel, nous lançons énormément de nouveaux projets (développement client, élargissement à l'international...) et ces projets motivent énormément ! Nos produits et notre marque ont également plus de notoriété qu'auparavant, et nous sommes donc plus attendus : l'exigence clients est intense, nous nous devons de maintenir notre excellence opérationnelle, la concurrence est forte... Toutes ces nouvelles données demandent de nouvelles compétences et motivent beaucoup les équipes ! Et puis, le projet sociétal de l'entreprise parle de lui-même, donne du sens au travail effectué et résonne avec notre culture.

Sur quels métiers portent vos recrutements ?

P.-H.H. : Nous recrutons avec une très grande variété de profils. À titre d'exemple sur la relation clients, il s'agit de recrutements sans condition de diplôme, fondé sur la motivation et l'appétence pour la relation client. Cette politique de recrutement est complètement cohérente avec les valeurs de Nickel, et de nos produits proposés sans condition de revenus. Nous prévoyons 15 jours d'immersion/formation minimum aux personnes recrutées par ce biais, leur permettant de découvrir des techniques de relation clients, de vivre des « Vis ma vie »... Cela participe de l'adhésion à notre projet. Par ailleurs, nous recrutons aussi des ingénieurs et commerciaux très diplômés, issus de grandes écoles d'ingénieurs, de commerce, etc. Ces profils sont attirés par la dimension technologique et digitale du produit et également par les valeurs sociétales de notre projet.



Nickel en chiffres

- Plus de **500** salariés
- Environ **6 000** buralistes partenaires
- Plus de **2 millions** de clients
- **2 sites** en France : Charenton et Nantes

Que mettez-vous en place pour fidéliser et motiver vos collaborateurs ?

P.-H.H. : Nous avons lancé un baromètre social, et nous l'utilisons chaque année, sur une vingtaine de thématiques business et RH (carrière, rémunération, innovation...). Nous débriefons ensuite les résultats de ce baromètre avec les équipes pour faire le point sur les axes d'amélioration et développons des plans d'action. Depuis quelques années, et malgré notre hypercroissance, le niveau de satisfaction est à un très bon niveau et continue de s'améliorer. Côté turnover, celui de Nickel baisse d'année en année, notamment parce que nous pouvons proposer des évolutions de carrière intéressantes pour nos collaborateurs. Les équipes ont grandi, les projets sont plus nombreux et les parcours de carrière sont donc plus vastes. En 2020, le service RH a accompagné 105 mobilités !

Cependant, en tant que DRH, j'assume l'idée que certains départs sont inéluctables. Certains profils de salariés sont dans des logiques d'expérience et souhaitent découvrir plusieurs organisations. Nous sommes très au clair là-dessus, et même si nous essayons de retenir ces profils le plus longtemps possible, ces départs ne sont pas des « échecs ». Je ne vois d'ailleurs aucun inconvénient à ce que d'anciens salariés reviennent dans quelques années, si leur départ s'est bien passé. Enfin, nous animons depuis deux ans un programme de gestion des talents qui permet de mettre en évidence certains profils que nous souhaitons particulièrement accompagner, via du *networking* et des formations spécifiques.



Vous recrutez cent nouveaux collaborateurs chaque année. Comment s'organise leur intégration ?

P.-H.H. : Nous mettons beaucoup d'énergie sur l'*onboarding*, car nous sommes convaincus que c'est un fort moment d'ancrage pour les personnes qui nous rejoignent. Nous mobilisons beaucoup d'acteurs dans des délais courts pour proposer une expérience dont on se souvient. 48 heures suffisent aujourd'hui pour intégrer un nouveau collaborateur. En deux jours, tous les éléments sont prêts pour assurer son arrivée (ordinateur, création de son adresse mail, mise à disposition de ses outils, *Welcome kit*...). Avant son arrivée dans l'entreprise, on invite les managers à laisser un message à la nouvelle recrue pour l'accueillir, pour qu'elle se sente attendue. Elle reçoit aussi une lettre d'*onboarding* en amont de son arrivée avec un *laïus* sur l'entreprise. Dès qu'elle nous rejoint, on lui propose ensuite de suivre des « Vis ma vie » pour connaître les métiers de Nickel et rencontrer les équipes. Le confinement nous a poussés à adapter l'*onboarding* et à proposer une intégration à distance. Nous avons continué à recruter malgré les conditions actuelles et avons déjà accueilli près de cent personnes depuis le début de l'année 2021.

Quels sont les facteurs clés de succès pour accompagner une structure en plein développement ?

P.-H.H. : Je retire de cette expérience un fort enseignement sur le positionnement de la RH : nous avons toujours insisté sur notre rôle de facilitateur, proche des métiers. Ce sont les collaborateurs qui font le succès et la croissance de l'organisation, et on se doit d'apporter de la valeur à ces personnes.

Autre point majeur : il faut faire en sorte que les réglementations soient maîtrisées mais que leur gestion soit le plus possible invisible pour les équipes. Cela passe par de la simplification et de la



Quand on accompagne une structure en hypercroissance, il faut faire attention à ne pas déresponsabiliser les parties prenantes en voulant trop centraliser certains sujets. »

pédagogie et permet à la fonction RH d'être un interlocuteur de confiance, à tous les niveaux de l'organisation. Cela nécessite un très fort engagement du service RH et que les fondamentaux RH soient parfaitement maîtrisés.

Quels sont les écueils à éviter ?

P.-H.H. : Quand on accompagne une structure en hypercroissance, il faut faire attention à ne pas déresponsabiliser les parties prenantes en voulant trop centraliser certains sujets. Il faut trouver le bon curseur pour responsabiliser les acteurs tout en ayant la bande passante pour pouvoir travailler en bonne intelligence et leur apporter de la valeur ajoutée. L'objectif est vraiment de faire en sorte que la RH soit utile aux métiers et à l'organisation, et non vécue comme une contrainte.

Et pour l'avenir ?

P.-H.H. : Notre développement sera à l'avenir au niveau international, ce qui va impliquer l'évolution de la structure vers une organisation plus *corporate*. Nous identifions également des changements et des évolutions dans les prochaines années en matière d'organisation RH, pour continuer à accompagner la structure de la manière la plus efficace possible, et la mise en place d'outils de gestion et de politiques harmonisés à l'international (*comp&ben*, SIRH, culture...). ●