

Comment Payfit a géré sa croissance

D'outsider de la paie à référence sur le marché, Payfit a su relever de nombreux défis pour s'imposer sur son segment. Firmin Zocchetto, le CEO, revient sur la stratégie de la startup pour croître dans les meilleures conditions.

Temps de lecture : minute

7 mai 2018

Article initialement publié sur la page Medium de Firmin Zocchetto

Depuis que nous avons démarré l'aventure PayFit en 2016, nous avons déjà vécu pas mal de changements : nous sommes passés de 5 à 90 employés, de 20 à 200 puis 2000 mètres carrés de bureaux et notre revenu mensuel récurrent (MRR) n'a cessé de croître.

Comment nous avons géré notre croissance et comment nous avons réussi à la scaler : voici le récit de notre belle aventure.

Janvier - octobre 2016 : De la création de PayFit jusqu'à l'arrivée de notre premier commercial

Le départ

- Janvier 2016 : Nestor devient notre premier client à gérer sa paie sur PayFit

- Janvier, février et mars 2016 : Merci Handy, Heetch, Alan sont parmi les premières sociétés à être bêta-testeurs de notre solution
- Avril 2016 : PayFit est lancé et déjà 14 sociétés utilisent PayFit au quotidien pour gérer leur paie
- Mai 2016 : notre Content Manager Margaux rejoint l'équipe

Entre avril 2016 et juillet 2016, nous accueillons nos 100 premiers clients. À l'époque il n'y avait aucune démo de la solution et aucun process d'*onboarding* pour les nouveaux clients. Je faisais tout par téléphone et nos clients ajoutaient eux-même leurs employés sur PayFit.

Notre premier commercial, Aymar, est arrivé en juin 2016 et a signé son premier client en juillet - le début d'une superbe série de messages Slack sur le channel #newcustomers, tous célébrés comme il se doit. À cette époque, nous passions tous nos coups de fil depuis la terrasse ou la cuisine et nos voisins connaissaient notre pitch presque mieux que nous.

Self-onboarding

Au début, nos clients migraient donc eux-mêmes leurs employés sur PayFit. Nous étions souvent obligés de leur rappeler de ne pas oublier d'ajouter les variables de paie de leurs employés afin que les bulletins se génèrent correctement...

Nous avons très rapidement réalisé que cette méthode n'était pas viable car elle créait de la friction chez nos clients et ralentissait nos processus d'acquisition et d'onboarding. Nous avons identifié cette lacune comme une opportunité pour nous de simplifier encore plus la vie de nos clients en les exonérant de l'*onboarding* de leur entreprise.

Quelques semaines plus tard, Charles - notre *Onboarding Wow Guy* - nous rejoignait donc pour assurer une transition fluide, sans stress et rapide de l'ancien système de paie de nos clients vers PayFit.

Octobre 2016 - septembre 2017 : De l'équipe commerciale à l'équipe business development

Notre plus gros challenge : la confiance

En octobre 2016, on sait que notre produit plaît, qu'il répond à un vrai besoin et que nos clients sont satisfaits. Notre première levée de fonds nous permet alors d'accélérer notre développement en constituant une équipe commerciale à part entière.

À ce moment-là on ne parle pas encore de spécialisation des tâches, de "modèle prédictif" ou encore de *sales machine*. Je me dis juste qu'il nous faut une équipe qui soit capable de reproduire à grande échelle ce qu'on a commencé avec Aymar. D'octobre 2016 à février 2017 et en deux temps, nous recrutons cinq commerciaux avec des profils très précis : des candidats à fort potentiel, une grosse appétence produit et la capacité d'apprendre la paie et de se remettre en question facilement.

Notre plus grand challenge commercial est alors - et est d'ailleurs toujours - d'inspirer la confiance auprès de nos prospects. Tout d'abord, le marché de la paie et du SIRH pour les PME est encore très traditionnel et, d'autre part, les réglementations sociales et le Code du Travail sont particulièrement complexes et évoluent vite en France : les RH ont peur de faire des erreurs (ce qui est tout à fait légitime) et donc accordent plus de crédit à des solutions plus traditionnelles et mieux implantées, même si elles n'apportent aucune garantie sur leur infaillibilité. En tant que petit nouveau sur ce marché, nous devons donc redoubler d'efforts pour être entendus par nos prospects.

Nos commerciaux sont des experts

Pour les raisons mentionnées ci-dessus, les commerciaux avaient l'obligation d'être des experts en paie, afin d'être plus pédagogues qu'agressifs avec nos prospects.

Je ne souhaitais pas particulièrement reproduire le modèle de Salesforce ou d'un autre SaaS pour nos processus Sales (1 commercial + 1 expert métier) : chez PayFit, les commerciaux sont aussi experts de la paie. Cela nous permet d'être plus efficaces, surtout avec les petites et moyennes entreprises françaises. Plus nos commerciaux connaissent la solution et le sujet de la paie, plus ils croient en PayFit et meilleurs ils sont.

À ce moment là, nous avons un produit, une équipe et nous savions quels étaient les principes de base que nous voulions mettre en place. Obtenir un MRR est devenu naturellement l'objectif numéro 1 de toute l'équipe. Et comme nous voulions - et voulons toujours - continuer à être l'un des SaaS avec la croissance la plus rapide en Europe, il a fallu mettre en place une série d'actions très rapidement.

Pour atteindre nos objectifs, il a fallu trouver des leviers pour générer assez de *leads* et donner du grain à moudre les six commerciaux de PayFit. C'était - et c'est toujours - l'objectif principal de l'équipe marketing : générer des *leads*. L'équipe marketing a alors été séparée en deux : Margaux sur les sujets Content et Clément S. sur la prospection.

Focus sur l'*onboarding* des nouveaux clients

Vendre est crucial mais nous devons aussi nous assurer que nos clients ne se sentent pas seuls lors de leur migration sur PayFit. Sans notre équipe *onboarding*, nous n'aurions pas pu atteindre le niveau de service que nous souhaitions pour nos clients. Et c'est une situation gagnant-gagnant : puisqu'il est si simple pour nos clients de migrer sur PayFit, nos

prospects sont encore d'autant plus enclins à signer et nos cycles de vente sont plus courts.

Au début, nous proposons un premier mois gratuit mais nos clients devaient alors s'*onboarder* seuls. En novembre 2017, nous avons décidé de changer d'approche et de garantir un *onboarding* réalisé par nos soins, en un temps record. Ce changement a été très bien reçu et les migrations sont devenues beaucoup plus simples pour tout le monde. Nos clients n'avaient plus qu'à nous transmettre les informations nécessaires à la migration de leur compte (bulletins de paie, informations relatives aux employés, contrats de travail, etc.) et notre *onboarder* Charles s'occupait du reste.

Charles réalisait alors l'*onboarding* à la main, directement depuis l'application puisque nous n'avions pas d'outil dédié. Le process était donc très peu automatisé et les nuits très occupées se sont enchaînées pour lui comme pour les personnes d'autres équipes qui venaient à sa rescousse. Et pour absorber les périodes de surcharge, nous faisons appel à des stagiaires ou des externes de sociétés comme Side ou Crème de la Crème. Petit à petit nous prenions la mesure de l'enjeu de la croissance de la phase d'*onboarding* !

En novembre 2016, pour anticiper l'arrivée massive de clients en janvier 2017 (c'est le plus gros mois de l'année chez nous) nous avons décidé de faire grandir l'équipe *onboarding* en accueillant Thomas, qui travaillait auparavant chez un intégrateur du logiciel de paie Sage. Avec Charles, Thomas et l'aide précieuse de deux Siders, nous avons pu alors assurer une transition agréable pour les 150 nouveaux clients sur le premier mois de l'année 2017.

De 100 000 euros de MRR à notre premier

business developer

Notre petite équipe de PayFitters intelligents et motivés nous a permis d'atteindre des résultats incroyables. Nous sommes allés encore plus vite que ce qui était prévu avec, en moins d'un an, notre premier objectif atteint : les 100 000 euros de MRR, en accueillant des clients prestigieux comme MyBestPro, FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion), Big Mamma, Doctolib... Cette période a été très intense mais tellement excitante !

Néanmoins nos stratégies marketing et commerciale étant encore très traditionnelles à l'époque (bouche à oreille, emailing, bannières web, etc.), nous avons décidé de nous organiser pour tirer profit de notre super équipe. C'est à ce moment-là que j'ai décidé de m'intéresser de plus près aux concepts de prédiction des ventes ou ventes automatisées.

Si nous voulions être encore meilleurs, nous devions alors spécialiser nos équipes et un lien fort manquait : l'équipe *business development*. Leur objectif : organiser des démonstrations/présentations de la solution PayFit avec des *leads* qualifiés pour notre équipe commerciale. L'aspect "chasse" en termes d'acquisition devenait intéressant mais complexe qu'il était pour nous évident d'avoir des chasseurs dédiés d'un côté, et des *closers* de l'autre. J'ai adoré le concept et nous avons alors recruté Andy.

Ce modèle n'est pas nouveau puisque beaucoup de sociétés tech l'ont déjà mis en place, mais en France (et particulièrement pour notre équipe commerciale), il a fallu expliquer les enjeux de ce type d'organisation.

Après quelques mois d'expérimentation pour trouver le modèle parfait, nous avons décidé d'accélérer en septembre 2017 avec la création de deux équipes qui travaillent main dans la main : commerciale et *business development*. Mathieu a alors pris la tête de l'équipe commerciale et Clément R. celui de l'équipe *business development*.

Nous nous sommes rendu compte que la spécialisation était un facteur clé de succès pour un SaaS comme PayFit. En nous spécialisant et en recrutant les bonnes personnes, nous avons été capables d'aller encore plus loin dans notre compréhension et dans l'optimisation des modèles d'acquisition de clients. Nous avons itéré régulièrement pour nous assurer que chaque nouveau PayFiter dans l'équipe commerciale ou bizdev puisse apporter quelque chose de plus.

Septembre 2017 - aujourd'hui : Faire grandir l'équipe growth

La troisième phase de notre processus de développement a alors pris forme : structurer et scaler.

Nos challenges étaient les suivants :

- comment passer de 7 (bizdev + commerciaux) à 22 en 6 mois, de manière saine ?
- quelles metrics choisir et suivre pour mesurer la performances des bizdevs et des commerciaux ?
- comment aligner la génération de *leads* et les objectifs bizdev et commerciaux ?
- comment passer de 800 à plus de 1600 clients tout en gardant cet *onboarding* fluide qui plaît tant ?

La création de deux indicateurs essentiels : notre propre MRR et le Growth PMRR

L'équipe commerciale étant déjà commissionnée sur la valeur du premier mois de MRR d'un nouveau client, nous devions donc trouver un moyen de mesurer la performances des bizdevs.

Avec Clément R, on a beaucoup réfléchi à la meilleure manière de corréler les performances commerciales avec l'effort des équipes, tout en nous assurant que les équipes bizdev et commerciale étaient alignées en termes d'objectifs (à quoi bon créer un *deal* donnant un niveau de récompense élevé à un bizdev quand les chances de le *closer* à la fin sont très faibles ?).

Finalement, nous nous sommes entendus sur notre propre MRR, appelé PMRR (PayFit MRR ? Performance MRR ? Nous n'avons toujours pas trouvé la signification de ce sigle et lançons donc un appel à contributions...!) et le Growth PMRR.

Le Growth PMRR est relatif à la valeur totale du deal créé par le bizdev et ajouté à la *to-do* des commerciaux, tandis que le PMRR est un dérivé de celui-ci.

Growth PMRR = valeur du premier mois de MRR d'un deal = [nombre de licences] x [prix mensuel]

Exemple : notre produit paie + SIRH est aujourd'hui facturé 99 euros / mois / SIRET + 14 euros / mois / bulletin. Le Growth PMRR d'un deal de 25 employés = 99 + (14 x 25) = 449 euros.

PMRR = growth PMRR x [coefficient source] x [coefficient taille]

Exemple : concernant le PMRR, ce même deal dépend donc de la nature de la source d'acquisition (inbound ou outbound) et du nombre d'employés. Dans notre exemple PMRR = 449 x 20% (inbound) x 100% (nombre d'utilisateurs) = 89,80 euros.

Pourquoi un coefficient source ?

Nous souhaitons valoriser l'effort en termes de prospection dans l'équipe bizdev. Un *lead inbound* demande en moyenne moins d'efforts et de

temps pour être converti en opportunité business (*deal*). De plus, les coûts d'acquisition marketing et bizdev sont structurés de manière complémentaire donc nous voulions qu'ils soient reflétés sur le PMRR et la manière de mesurer la performance individuelle des bizdevs.

Pourquoi lier un coefficient taille alors que le nombre d'employés est déjà pris en compte dans le Growth PMRR ?

C'est un outil qui nous permet de nous assurer de l'alignement entre les équipes bizdev et commerciale. Le coefficient de 100% est dégressif en fonction de notre "cible idéale" et permet d'aligner les objectifs des bizdevs avec notre taux de conversion à 6 mois maximal. Ainsi une société du CAC 40 ne générera que peu de PMRR, puisque les probabilités de *closing* à 15 mois se situent sûrement aux alentours de 0,01%.

Ces coefficients "source" et "taille" évoluent au fur et à mesure de notre développement produit et de l'ajustement de notre stratégie commerciale.

Aligner la génération de leads avec les objectifs commerciaux

Le deuxième gros focus de notre croissance a encore été une affaire d'alignement entre les objectifs de génération de *leads* et ceux de *closing*. Comme nous avons alors un bon historique de données, nous avons confronté les investissements en acquisition avec le retour sur investissement associé, et ainsi lié toutes les actions marketing-bizdev-commerciales afin de construire un modèle de croissance scalable et prédictif.

Pour le Growth PMRR, les cohortes de conversion Growth PMRR en MRR nous ont aidé à déterminer précisément notre taux de conversion à 15 mois. Ainsi, en retournant ce modèle de conversion et en mettant en

entrée nos objectifs de MRR et hypothèses de *churn*, nous avons pu reconstruire facilement nos objectifs de génération de *leads* dans le temps. Point particulier et plutôt magique : notre modèle s'affine automatiquement tous les mois grâce à nos nouveaux *leads*, *deals* et clients !

Comme x% de nos leads venaient du marketing, nous avons donc pu définir les objectifs mensuels de l'équipe prospection au global, et même par canaux d'acquisition (Facebook, LinkedIn, Google, Adwords, etc.)

Si j'ai besoin d'ajouter 200 000 euros de nouveaux MRR en 6 mois et en supposant que la croissance PMRR se convertit en MRR à 30% sur 15 mois et x% de cette conversion se produit après le 1er mois, x% après le 2ème, x% après le 6ème... combien de croissance PMRR dois-je générer maintenant ?

Et étant donné que 1 euro d'investissement marketing génère x€ de croissance PMRR après le 1er mois, x euros après le 2ème, combien devrais-je investir?

Les objectifs de génération de leads étant fixés, nous nous concentrons toujours sur deux ratios que nous souhaitons maintenir ou améliorer dans le temps :

- Ratio d'efficacité = $\text{growth PMRR} / \text{coûts}$: si 1 euro d'investissement génère 3 euros de Growth PMRR, alors 2 euros d'investissements devront générer 7 euros de Growth PMRR (simple)
- Ratio de Productivité = dérivée du ratio d'efficacité = $\text{growth PMRR}_N / \text{coût}_N / (\text{growth PMRR}_{N-1} / \text{coût}_{N-1})$, qui doit être une fonction croissance (basique)

Pour finir, nous suivons aussi la clé de distribution entre *leads inbound* et *outbound* afin de garantir un équilibre sain entre nos différentes sources d'acquisition.

Comment scaler notre équipe commerciale ?

La transparence pour générer de la confiance

Depuis que nous avons fondé PayFit avec Ghislain et Florian, nous avons toujours voulu le meilleur produit possible et nous savions que ça ne serait pas possible sans une équipe exceptionnelle. C'est pourquoi nous avons voulu créer une nouvelle manière de travailler pour tous les PayFitters. Nous pensons que, plus que les mots, il faut une transparence la plus totale : si tout le monde connaît et comprend les objectifs macroscopiques, chacun peut alors mesurer soi-même son impact sur le développement de PayFit.

Pour construire cet esprit positif, nous devons pouvoir avoir confiance en chacun et que chacun ait confiance en nous. Tout le monde chez PayFit connaît les objectifs mensuels sur l'année à venir, savent combien chaque commercial a reçu de *leads* ou de *deals*, savent quel est le modèle de rémunération et aussi à quel point il faut s'entraîner pour être encore meilleur. Chacun fait partie de l'équipe, d'un groupe dans lequel il existe en tant qu'individu : l'équilibre est clé !

Le métier de commercial, en général, est difficile car il requiert de sortir de sa zone de confort pour se frotter à des prospects qui ne se ressemblent jamais (ou presque). C'est un métier dans lequel il existe naturellement un fort niveau de compétition et cela peut avoir un impact sur l'état d'esprit des PayFitters dans notre équipe.

Avec Clément R. et Mathieu, on s'est donc demandé quels critères pourraient définir nos futurs collègues commerciaux et bizdevs idéaux. Nous nous sommes tout de suite entendus sur la capacité à apprendre et à se remettre en question qui devait caractériser chacun des futurs PayFitters. Grâce à cette qualité, nous pourrions alors faire grandir les équipes rapidement sans mettre PayFit en danger.

Alors que nous savions dans quelle direction aller, notre nouvelle obsession était de mettre à disposition de toute l'équipe les meilleurs outils.

Nos outils pour scaler

Notre culture a toujours été tournée vers la mise en place des outils les plus performants pour notre équipe. Nous avons toujours été enclins à investir du temps et de l'argent dans des logiciels qui puissent aider toute l'équipe growth à se concentrer sur les aspects les plus stratégiques du métier de chacun. C'est aussi une manière de montrer aux PayFitters que nous sommes soucieux de les mettre dans les meilleures dispositions pour qu'ils soient performants. C'est une marque de respect et aussi un moyen d'attirer les meilleurs commerciaux (qui préféreront toujours *closer* un nouveau client plutôt que de faire de l'administratif). Rien de révolutionnaire dans ces mots, je l'entends, mais la volonté de redire à quel point les outils doivent servir l'équipe, les commerciaux et les bizdevs, et non le reporting de leurs managers.

Voici plusieurs outils que nous avons construit et mis en place lors des derniers mois :

- Modèle de rémunération

Une des premières choses a été de repenser le modèle de rémunération des bizdevs et commerciaux. Fin 2017, nous n'avions pas encore de plan clair pour l'équipe bizdev et celui de l'équipe commerciale était basé sur de vieilles hypothèses posées en septembre 2016, à l'époque où Aymar était seul dans l'équipe.

Nous avons alors différents objectifs en tête lorsque nous avons voulu le refondre :

- avoir une rémunération attractive et juste pour tous les commerciaux,

uniquement basée sur le MRR qu'ils signent (pas de modèle complexe à 10 paramètres)

- avoir un effet d'accélération important pour les plus performants
- encourager le travail d'équipe
- définir des objectifs précis et accessibles
- éviter au maximum les effets de reports de *closing* (demander à un gros client de passer 30 jours plus tard pour avoir ses objectifs deux mois de suite)

Ces principes en tête, il a été bien plus facile de construire notre plan de rémunération. Nous nous sommes simplement accordés sur combien nous voulions que les meilleurs, les "moyens" et ceux qui ont de moins bons résultats, gagnent chez PayFit.

Chaque mois, nous définissons des objectifs individuels (tout le monde a les mêmes). Quand l'objectif est atteint, un bonus fixe est payé. De plus, chaque commercial ou bizdev touche un pourcentage de chaque euro de MRR signé, un pourcentage qui augmente sensiblement si l'objectif a été atteint. Enfin, si deux tiers des objectifs d'une équipe sont atteints, chacun se voit donner un bonus supplémentaire. Ce dernier paramètre est très important pour nous et permet de créer des liens très forts dans les équipes.

Grâce à ce modèle de rémunération, il est très simple de donner accès au *reporting* aux équipes et ainsi, elles peuvent suivre leurs performances et bonus en temps réel.

- Plan de formation et de training

Une fois que nous avons défini les objectifs, le challenge a été de nous assurer que les commerciaux soient entraînés pour devenir des experts des sujets paie et RH chez nous. En donnant accès à de nombreuses ressources, ils ont les informations nécessaires pour atteindre leurs

objectifs.

La formation commence dès le premier jour de l'arrivée d'un nouveau PayFiter dans l'équipe bizdev ou commerciale. Un système de parrainage est mis en place, afin d'accélérer la montée en compétences du nouveau sur les process commerciaux, le produit, les outils et tout simplement que chaque nouveau PayFiter se sente tellement bien qu'il ait l'impression d'être chez nous depuis déjà longtemps.

Dès que le commercial est monté en puissance, la formation ne s'arrête pas pour autant. Avec le temps, nous nous sommes rendu compte que les plus performants étaient ceux qui connaissaient le mieux les spécificités du produit, de la paie, et notre plan de développement. Ainsi, nous avons voulu construire un outil qui soit assez flexible pour être facilement et rapidement mis à jour, et qui soit en accès libre pour s'entraîner à tout moment.

Nous avons construit notre outil de formation des commerciaux avec TeamDrill. C'est une grosse base de données contenant toutes les questions qu'un prospect peut poser pendant un call ou un meeting commercial. Les équipes peuvent générer facilement 10 questions aléatoires et l'utilisateur peut répondre seul ou avec un autre collègue. Ils s'auto-évaluent en fonction de leur réponse afin de gérer leurs compétences de manière autonome. Nous leur faisons confiance là-dessus car ils savent que leur niveau et leur classement (*Beginner, OK ou Master*) a un impact direct sur leur taux de *closing*. À eux d'être les plus précis et objectifs possibles s'ils veulent pouvoir suivre leur évolution. Grâce à ces données, ils peuvent suivre un tableau de bord montrant leur évolution dans le temps.

La partie la plus incroyable est que l'outil est collaboratif : la base de données est enrichie par les propositions des commerciaux qui remontent au gré des discussions avec les prospects. Notre outil de formation est

donc dynamique ce qui est exactement ce dont nous avons besoin : évolutivité, puisque le code du travail et notre produit le sont également !

- Le CRM

L'outil sur lequel chaque fondateur ou chaque manager commercial passe beaucoup de temps. Encore une fois, le choix que nous avons fait est représentatif de notre philosophie. Evidemment, quand nous nous sommes décidé, avec Clément R. et Mathieu, à passer de notre back office interne à la solution CRM d'un *pure player*, nous avons retenu deux solutions : Salesforce et Hubspot. Salesforce est la référence du marché, ultra personnalisable mais très peu intuitif et assez complexe à prendre en main pour l'équipe. Hubspot est complet mais propose clairement moins de fonctionnalités et de personnalisation que Salesforce.

Nous avons finalement choisi Hubspot qui correspondait davantage à nos besoins du moment. Nous utilisons déjà Hubspot en tant qu'outil de *marketing automation* et c'était donc pour nous une évidence que les équipes prospection, bizdev et commerciales travaillent ensemble sur la même base de données. Nous avons valorisé l'ergonomie et le confort d'Hubspot qui apportent bien plus de satisfaction aux équipes. Et nous gardons à l'esprit que le jour où nous aurons besoin d'un outil plus précis, nous mettrons le temps et les ressources nécessaires pour passer sur Salesforce dans quelques années

Comment nous avons scalé l'onboarding ?

L'axe d'optimisation premier de l'équipe *onboarding* a été l'ajout d'une fonctionnalité "import" depuis notre back-office bien-aimé. À partir de juin 2017, nous avons commencé à partager un *template* Excel avec nos clients afin qu'ils le remplissent automatiquement avec toutes les données depuis leur solution précédente. À présent, pour eux, cela prend très peu de temps et, pour nous, le gain de temps est considérable.

Dès réception du fichier Excel rempli, notre équipe *onboarding* a pour charge de doublement vérifier les informations ainsi que le format de fichier, afin qu'il puisse être automatiquement compilé par notre système. L'équipe vérifie aussi les contrats de travail des employés et les différents paramètres de notre plateforme afin de nous assurer que tous nos nouveaux clients vont pouvoir utiliser leur compte sans avoir à paramétrer quoique ce soit (exemple : statut des contrats, calcul des congés, etc.).

Notre back-office crée automatiquement les comptes des employés et, après avoir ajouté les différents contrats de prévoyance et mutuelle, nos clients peuvent alors directement utiliser leur nouveau compte PayFit. La seule chose à faire est de saisir les variables du mois en cours pour produire les bulletins de paie et envoyer automatiquement les déclarations sociales.

Nous avons voulu automatiser cette tâche d'*onboarding* qui était à faible valeur ajoutée afin de laisser notre équipe *onboarding* se concentrer sur du conseil et un accompagnement plus qualitatif durant cette phase : répondre aux questions techniques, aide à la prise en main, démonstrations personnalisées 1:1, suivi jusqu'à la bonne génération de leur première paie sur PayFit. Tout ceci nous permet aussi de réduire le nombre de tickets soumis à l'équipe support.

Encore une fois, le *scale* s'est fait par les outils et nous avons une équipe *onboarding* qui est toujours restreinte. Aujourd'hui, un *onboarder* peut absorber le volume de nouveaux clients généré tous les mois par une équipe de six commerciaux. Et bien évidemment, nous nous efforçons de maintenir un "effet wahou" tout au long du processus.

Grâce à la vision des équipes, aux process, aux outils, nous construisons un modèle de croissance prédictif qui nous permet d'avoir une visibilité totale sur les échéances et enjeux nous permettant d'atteindre nos

objectifs très ambitieux.

Encore plus que le nouveau MRR signé chaque mois, ce qui me rend le plus fier après ces deux ans depuis l'arrivée du premier commercial, c'est de voir aujourd'hui nos 13 bizdevs et 11 commerciaux travailler étroitement ensemble. Tous sont heureux de se lever le matin pour contribuer à 200% à leurs rôles et nous n'avons vu aucun PayFiter partir de l'équipe growth ! L'équipe est vraiment impressionnante de motivation, d'énergie et d'ambition et je serais prêt à construire n'importe quel nouveau projet avec eux.

Vers l'infini et au-delà !

Nous voilà en mai 2018, avec une base solide sur laquelle nous pouvons compter pour les mois à venir. Nous sommes encore au tout début de ce que nous voulons réaliser avec PayFit. Et même si nous avons passé différents tests avec succès, nous avons encore beaucoup de défis à relever. Nous prévoyons de tripler notre MRR d'ici janvier 2019.

Générer plus de leads sans compromettre la qualité

Evidemment, nous souhaitons maintenir ce niveau de croissance et donc créer beaucoup d'autres opportunités *business*. Mais plus de volume de *leads* ne signifie pas renier la qualité. À vrai dire, cela devrait être le contraire puisque nous avons encore plus de données historique pour analyser notre croissance. C'est selon moi le gros challenge de l'équipe prospection pour les mois à venir.

Organisation des équipes bizdev & commerciales

Nous serons entre 45 et 50 bizdevs et commerciaux à la fin de l'année et explorons les meilleures pistes pour maintenir un niveau de performance individuel et collectif qui soit le plus élevé.

Pour atteindre nos objectifs, devons-nous spécialiser nos équipes ? Par exemple dédier les bizdevs à l'*inbound*, créer une équipe bizdev pour l'*outbound* ? Ou alors avoir des équipes bizdev et commerciales organisées par secteurs d'activité ? Par zones géographiques ? Par segments de marché ?

Nous avons toujours voulu donner de l'autonomie à nos équipes pour qu'elles gèrent elles-mêmes leur charge de travail et leurs performances mais il n'est bien sûr pas exclu d'envisager ce type d'organisation dans le futur.

Aller plus loin dans le scale de l'onboarding

La technologie offre une large gamme d'optimisations possibles pour notre équipe *onboarding*. Nous pensons utiliser rapidement la reconnaissance textuelle pour extraire automatiquement les données des bulletins de paie de nos nouveaux clients, utiliser la DSN (API pour communiquer avec les différents organismes liés au social en France) afin de comparer des données historiques lors de la mise en place.