

MÉMOIRE D'EXPERTISE

QUELLE EST LA PERCEPTION DES DIRIGEANTS / FONDATEURS DE
START-UP À L'ÉGARD DE LA DIMENSION RH ?

Sous la direction de Monsieur François Pichault

Professeur de Management de Ressources Humaines et Directeur du LENTIC à HEC
Liège Université de Liège

REMERCIEMENT

La réalisation de ce mémoire est le résultat d'un travail basé sur nos lectures, nos enquêtes terrains et d'immersion dans le domaine des start-ups. Ce projet a été possible grâce au concours de plusieurs personnes à qui nous souhaitons témoigner toute notre gratitude notamment à :

- **Monsieur Fabien Blanchot**, Directeur du MBA-RH de l'Université Paris-Dauphine PSL qui a construit ce programme et qui nous a donné les outils de méthodologie nécessaires à la préparation de ce mémoire ;
- **Monsieur François Pichault**, notre Directeur de mémoire que nous remercions tout particulièrement pour son enthousiasme sur ce projet, pour ses conseils et recommandations avisés ainsi que pour sa bienveillance tout au long de notre travail ;
- **L'ensemble du corps professoral du MBA-RH** de l'Université Paris-Dauphine PSL, professionnels et académiques, qui ont partagé à « livre ouvert » leurs connaissances, leurs expériences et qui nous ont encouragés sur notre choix de sujet de mémoire ;
- Nous tenions à remercier chaleureusement **toutes les personnes qui ont participé à nos enquêtes**, à travers la réponse à des questionnaires administrés en ligne ou par leur participation aux entretiens qualitatifs. Elles ont, non seulement rendu ces études possibles, mais ont contribué à nourrir notre réflexion.
- **Nos camarades** de la promotion MBA-RH-19, avec qui nous avons tissé des liens forts, avec qui nous avons eu des débats enflammés et des parties de franche rigolade en particulier à Montréal : chers amis, vous avez été un soutien incroyable !
- Mesdames **Marie-Camille DELACROIX**, **Kanchana WIJAYAMUNI** et **Christelle MASSON** assistantes du MBA-RH pour leur aide précieuse, leur bienveillance et bonne humeur ;
- A notre environnement professionnel (**managers et collègues**) qui nous ont soutenu à la bonne réalisation de ce projet.
- Et bien entendu, une pensée toute particulière à **nos familles** qui ont été de véritables piliers, qui nous ont aidé, encouragé, (et supporté) tout au long de ce cursus et ce, jusqu'à la fin de ce mémoire !

Merci à toutes et tous !

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE.....	3
RESUME MANAGERIAL.....	5
INTRODUCTION.....	6

PREMIERE PARTIE - REVUE LITTERAIRE

LA START-UP, SON ECOSYSTEME ET SES ENJEUX.....	10
---	-----------

A. VOUS AVEZ DIT START-UP ?

I. OU EST NEE LA START-UP ET COMMENT S'EST-ELLE DEVELOPEE ?	
II. DE MULTIPLES DEFINITIONS.....	11
III. UN MONDE D'INCERTITUDE.....	15

B. LE FONDATEUR / DIRIGEANT **16** |

I. UN SELF-MADE MAN?	
II. DES SPECIFICITES ET DES COMPETENCES CLES.....	18

C. LES ENJEUX RH DANS L'ECOSYSTEME START-UP..... **20** |

I. UNE CULTURE DIFFERENTE DES AUTRES ORGANISATIONS ?	
II. LA PLACE DES RH DANS LES START-UPS ET LES EVOLUTIONS POUR LE FUTUR	22
III. LES SPECIFICITES DE LA FONCTION RH DANS UNE START-UP.....	23

DEUXIEME PARTIE - ETUDE EMPIRIQUE

ENQUETES AUPRES DE FONDATEURS / DIRIGEANTS DE START-UP.....	25
--	-----------

A. METHODOLOGIE DE L'ETUDE EMPIRIQUE

I. DEFINITIONS DES INFORMATIONS A RECUEILLIR	
II. LES ETAPES DE METHODOLOGIE SUR LE TRAVAIL DE PREPARATION AU QUESTIONNAIRE.....	29
III. LES TYPES D'ENTRETIENS.....	32

B. ANALYSE DES RESULTATS..... **35** |

I. ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF.....	36
II. REGARDS CROISES ET ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUALITATIF.....	49
III. ÉCLAIRAGE ET TEMOIGNAGE D'UNE DRH A TEMPS PARTAGE.....	56

C. SYNTHESE ET REGARDS CROISES AVEC LA LITTERATURE..... **61** |

TROISIEME PARTIE - CONCLUSIONS

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	63
A. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES FONDATEURS / DIRIGEANTS	
i. UN SYSTEME DE GOUVERNANCE SIMPLIFIE	
ii. LA MAITRISE TOTALE DE VOS RECRUTEMENTS.....	66
iii. PROTEGER SA E-REPUTATION VIA DES PRATIQUES RH ADAPTEES.....	68
iv. LES MEILLEURS LEADERS ? SOUVENT D'EXCELLENTS PROFESSEURS : LA FORMATION.....	71
B. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES AUTRES PARTIES PRENANTES.....	73
i. POUR LES PERSONNES QUI PRENNENT EN MAIN LES SUJETS RH	
ii. POUR LES COLLABORATEURS.....	75
iii. POUR LES ACTIONNAIRES, LES FONDS	76
C. RETOUR D'EXPERIENCE SUR NOTRE TRAVAIL.....	78
i. NOS DEFIS, LES REMISES EN QUESTION	
ii. UNE COMPLEMENTARITE AU SEIN DE NOTRE GROUPE.....	80
iii. ET POUR ALLER PLUS LOIN.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXES.....	85
TABLE DES MATIERES.....	97

RESUME MANAGERIAL

VOUS AVEZ DIT START-UP ?

Le **terme même de « start-up »** n'a pas de définition unique ou reconnue par tous et pourtant, cette dernière suscite un engouement sans pareil. En France notamment elle est très médiatisée et mise en avant par les acteurs économiques et au plus haut niveau par les pouvoirs publics. A ce jour, la start-up est perçue avant tout comme une organisation qui combinerait **innovation, croissance et usage des nouvelles technologies**. De même, elle est volontiers associée à ses fondateurs / dirigeants qui savent parfaitement raconter son histoire et vanter ses mérites en affirmant que cette dernière est une pépite promise à un avenir radieux. Néanmoins, derrière quelques-unes de ces réussites se cachent parfois un culte de l'hyper-croissance, des faillites et même un peu de fantasme.

Les **fondateurs / dirigeants**, conjugués majoritairement au masculin, sont de manière générale des « leaders nés » et « très diplômés ». Ils ont su apprendre les rudiments du management sur le terrain. Passionnés, ultra dynamiques et ayant besoin de liberté, ils partagent enthousiasme et challenges en équipe. **Sur le plan organisationnel**, ces derniers sont contraints par une structure à effectif réduit et par des moyens limités. « *Tout faire et penser à tout !* » : de la stratégie au commercial, en passant par l'opérationnel, le fondateur / dirigeant doit intégrer dans son quotidien toutes les parties prenantes indispensables à la réussite de son business encore fragile : prospects, clients, concurrents, salariés, actionnaires etc...

Bien que nous abordions ici le concept d'hyper croissance et de « people », nous constatons en parallèle que **la dimension RH se diffuse par petites touches au sein de ces jeunes pousses**. Ainsi, cette dernière, n'est pas nécessairement intégrée en tant que vecteur stratégique au démarrage de l'organisation, alors même que la Gestion des Ressources Humaines est un impératif qu'il s'agisse d'administratif (fiche de paie, contrat, etc.), ou de recrutement.

Nous comprenons que certaines start-ups peuvent être limitées quant aux moyens à allouer et doivent faire des arbitrages. Néanmoins, **éluder ces aspects et ne pas intégrer la dimension RH comme enjeu stratégique est porteur de risques dans le futur**.

C'est dans cette optique que nous présenterons des pistes de réflexion qui nous paraissent à même de renforcer l'organisation d'un point de vue RH tout en contribuant à son développement.

- Intégrer l'expertise RH au sein d'un organe de gouvernance type « **Conseil de Développement Stratégique** » créant un ensemble cohérent entre l'objet social de la start-up et ses collaborateurs ;
- Un **enseignement dédié auprès des salariés** ;
- Le support d'un **manager RH à temps partiel** ;
- **En sensibilisant les investisseurs de cet écosystème** aux enjeux stratégiques de la dimension RH dès la prise de participation.

Autant de pistes de réflexions que nous aurons à cœur de défendre car nous croyons pleinement aux bénéfices d'une stratégie RH adaptée aux enjeux spécifiques de la start-up afin d'assurer sa pérennité.

INTRODUCTION

Dans le cadre de notre MBA, nous allons vous présenter notre mémoire d'expertise de groupe. Nous avons choisi d'aborder le sujet de « la perception des Dirigeants / Fondateurs de start-up à l'égard de la dimension RH ».

Nous sommes quatre dans notre groupe :

- ❖ **Christine BERRUT**, actuellement DRH à temps partagé. Elle dispose d'une expérience significative, tant dans les métiers de la RH que dans le secteur des start-ups dont elle a fait sa spécialité.
- ❖ **Matthieu TOULEMONDE**, Directeur du contrôle de gestion au sein du groupe Rémy-Cointreau dans le secteur des spiritueux. Il a navigué au cours de sa carrière entre des entreprises de type start-up et grand groupe.
- ❖ **Tristan CHAUVIER**, Responsable des relations sociales au sein de GRDF, filiale du Groupe ENGIE. Tristan apporte une expertise dans les relations sociales au sein de grandes entreprises à mission de service public.
- ❖ **Nicolas THOMAS**, actuellement DRH adjoint au sein des Laboratoires Dermatologique URIAGE, a eu précédemment une expérience dans une structure ressemblant de près à une start-up dans son mode de fonctionnement.

Pourquoi avons-nous choisi ce sujet ?

Nous avons estimé que travailler sur l'univers des start-ups était, d'une part d'actualité, et d'autre part, bien qu'il ait fait l'objet de certaines études, n'avait pas souvent été abordé sous un angle RH.

Tout d'abord le contexte économicopolitique :

Depuis sa visite au CES¹ de Las Vegas en janvier 2016, Emmanuel Macron tient un discours particulièrement libéral et un très grand soutien à l'écosystème numérique français. Par la suite, son gouvernement a déployé plusieurs mécanismes pour soutenir le développement des start-ups, comme les indices Next 40 et French Tech 120².

Ceux-ci, permettent aux entreprises retenues de bénéficier d'un programme d'accompagnement, lancé pour la première fois en 2019 et piloté par la Mission French Tech³ qui vise à transformer les pépites de l'écosystème numérique en champions à l'envergure mondiale.

¹ **Consumer Electronic Show** : salon consacré à l'innovation technologique grand public

² **Le French Tech Next40/120** offre un accompagnement conçu pour les start-ups françaises en capacité de devenir des leaders technologiques de rang mondial - <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startup/french-tech-120-2/>

³ <https://lafrenchtech.com/fr/>

Les indices Next 40 et French Tech 120 font partie de l'arsenal de soutien déployé par l'Exécutif depuis la création du label French Tech en 2014⁴, aux côtés d'autres dispositifs tels que le French Tech Visa ⁵pour faciliter le recrutement de talents étrangers.

D'autre part, le plan France 2030⁶ veut réconcilier start-up et industrie. L'enjeu est en effet crucial pour la France, qui ne compte à l'heure actuelle que 1.500 start-ups industrielles, ce qui représente seulement 12 % du total de jeunes pousses technologiques tricolores. C'est à peu près le poids actuel de l'industrie dans le PIB français (13 %), quand ce secteur clé pèse 22 % de l'économie allemande. Il semble donc urgent pour la France de réagir, alors qu'un rapport sur les leviers de développement des start-ups en phase d'industrialisation, remis au gouvernement en septembre 2021 par l'Inspection Générale des Finances et le Conseil Général de l'Economie, a mis en lumière plusieurs lacunes, notamment en matière de financement.

Ensuite, nous verrons que l'état de la littérature sur les start-ups, associée à la dimension RH, nous a semblé plutôt pauvre. Nombreux sont les articles ou études relatives à la performance de ces entreprises, mais rares sont ceux qui parlent d'organisation RH.

Quel cadre pour notre mémoire ?

Si nous revenons à notre sujet, nous nous devons, par honnêteté intellectuelle, de préciser ce sur quoi ce mémoire portera et ce qu'il n'abordera pas.

Tout d'abord, nous évoquerons les start-ups. Il va dans un premier temps falloir **définir ce qu'est une start-up**. Est-ce une forme d'entreprise à part entière, reconnue au sens de la loi ? Concernent-elles tous les secteurs d'activité ? Y a-t-il des conditions à remplir pour être considérée comme une start-up ?

Nous avons choisi ici de **ne pas traiter les licornes**. En effet, une licorne⁷ est une start-up non cotée en Bourse dont la valorisation, basée sur un potentiel de croissance très important, dépasse le milliard d'euros. Nous avons choisi de ne pas traiter ce sujet parce que nous recherchions au travers de la perception RH une cause de réussite ou d'échec de l'entreprise à son démarrage et à sa première phase de croissance. Nous ne souhaitons pas nous intéresser à l'entreprise qui a déjà suffisamment performé pour être valorisée au-dessus du milliard d'euros.

Nous avons ensuite traité, plus précisément, **des start-ups en France**. Comme nous l'avons exposé plus haut, notre pays met l'accent sur l'essor des start-ups depuis plusieurs années et pour accompagner cette montée en puissance, il nous paraissait intéressant de nous occuper prioritairement de ces dernières. Bien entendu, pour corroborer nos conclusions, et afin qu'elles soient transposables, il serait intéressant

⁴ https://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/french-tech_dossier-de-presse12112014.pdf

⁵ <https://lafrenchtech.com/fr/la-france-aide-les-startup/french-tech-visa/>

⁶ <https://www.gouvernement.fr/france-2030-un-plan-d-investissement-pour-batir-la-france-de-demain>

⁷ <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/tech-futur/mais-au-fait-cest-quoi-une-licorne-de-la-tech-1274997>

d'étudier d'autres pays d'Europe comme la Belgique, les Pays-Bas ou pour aller un peu plus loin la Silicon Valley aux Etats Unis, l'Inde ou encore en Israël.

Nous avons également décidé de ne traiter que la perception RH des fondateurs / dirigeants de start-up. Nous aurions pu également choisir l'angle des collaborateurs travaillant pour une start-up, ou l'angle des investisseurs ou même celui des clients. Mais nous voulions connaître la perception, c'est-à-dire l'idée, la compréhension plus ou moins nette de la RH par le fondateur à l'origine de la création de l'entreprise et par la suite dans sa phase de croissance. A-t-il pensé à sa politique RH lorsqu'il a créé son entreprise ? Est-ce venu par la suite ? Quelles étaient ses priorités ? Quelles étaient ses obligations/devoirs ? Si c'était à refaire, ferait-il autrement ?

Nous souhaitons donc préciser que ce mémoire n'est pas une thèse et n'a pas vocation à exposer une vision pleinement exhaustive du sujet choisi. Il s'agit d'un mémoire d'expertise, devant apporter aux fondateurs / dirigeants quelques outils pour comprendre le positionnement des RH dans leurs start-ups. Et pourquoi pas, très modestement leur donner quelques conseils.

Nos conclusions pourront être approfondies au regard des sujets et des angles que nous avons délibérément choisi de ne pas traiter ici.

Quel plan de lecture ?

Nous vous proposons donc d'aborder le sujet de « la perception des RH par les fondateurs de start-ups » de la manière suivante :

Tout d'abord, nous avons fait état de la littérature sur le sujet. Comment la start-up est-elle définie dans les études ou articles ? Ou commence-t-elle et ou s'arrête-t-elle ? Nous avons choisi de définir les mots et le contexte de la start-up. Puis, nous allons déterminer si la littérature définit un profil type de fondateur de start-up ? Et si oui y a-t-il des raisons et des conséquences ? **(Partie I)**

Puis, nous réaliserons une étude empirique du sujet au travers d'une enquête menée auprès de fondateurs / dirigeants de start-up. Notre questionnaire, dont nous vous expliquerons la méthodologie, va révéler certains résultats en accord ou non avec la littérature étudiée. Nous terminerons cette partie avec le témoignage d'un membre de l'équipe qui partagera avec nous sa propre expérience de DRH au cœur des start-ups. **(Partie II)**

Enfin, il s'agira d'établir des constats et d'en tirer des conclusions et des recommandations qui nous semblent pertinentes. Nous resterons tout d'abord dans un cadre posé par notre sujet, pour ouvrir ensuite vers de nouvelles perspectives. **(Partie III)**



PREMIERE PARTIE – REVUE LITTERAIRE

LA START-UP, SON ECOSYSTEME ET SES ENJEUX

A. VOUS AVEZ DIT START-UP ?

I. OU EST NEE LA START-UP ET COMMENT S'EST-ELLE DEVELOPPEE ?

Le terme « *start-up* » commence à émerger dans les années 20 aux Etats-Unis. Pendant 50 ans, il est néanmoins très peu utilisé. En 1976, le célèbre magazine Forbes⁸ le cite dans un de ses articles : « *Unfashionable business of investing in startups in the electronic data processing field.* » Le terme est alors utilisé pour désigner des entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique.

À la fin du 20ème siècle, aux États-Unis, ces firmes dynamiques spécialisées dans les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) ont donné naissance à des grandes inventions numériques. L'avènement de l'ordinateur personnel (PC) est assurément un tournant majeur dans l'histoire du 20^{ème} siècle et peut-être même de l'humanité.

Lorsque l'on parle de grandes firmes du numérique et des dernières technologies qui ont réussi, nous pensons au mythe du garage, dans lequel de jeunes adultes ont pu engendrer ce qui allait devenir des mastodontes du numérique comme Hewlett Packard (1939), Apple (1976) ou encore Google (1997).

D'autres grandes entreprises, qui ont été jadis des start-ups, vont voir le jour entre le milieu des années 90 et le début des années 2000 telles qu'Amazon en 1994 et Facebook en 2004. La plupart de ces firmes ont évolué dans un univers dynamique, universitaire et attaché aux nouvelles technologies. L'endroit qui a concentré tous ces domaines : la Silicon Valley en Californie.

⁸ <https://www.forbes.com/?sh=7f85a3d82254>

II. DE MULTIPLES DEFINITIONS

Le mot start-up ne trouve aucune définition objective et ne fait partie officiellement d'aucune catégorie juridique.

Plusieurs définitions de la start-up sont proposées par la littérature.

Les start-ups sont ainsi alternativement définies comme des entreprises jeunes, âgées de 0 à 5 ans⁹, comme des entreprises à forte croissance (dites « *high growth entreprise* » selon l'OCDE¹⁰ et Eurostat, ou « gazelles » selon *Picart, 2006*) ou comme des entreprises innovantes ou réalisant des activités de Recherche et Développement (R&D)¹¹.

Les start-ups sont des « firmes entrepreneuriales innovantes qui commercialisent des produits et/ou services à fort contenu technologique et qui ont un haut potentiel de croissance »¹².

D'un point de vue étymologique, ce terme renvoie à des entreprises connaissant rapidement le succès (up) et ce, dès le démarrage ou du moins très vite après celui-ci (start).

D'après *Steve BLANK* (entrepreneur de la Silicon Valley, à l'origine du mouvement « *Lean start-up* »), la start-up se définit comme « une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable et permettant une croissance exponentielle. ». L'expression "*Lean start-up*" renvoie à une approche spécifique du démarrage d'une activité économique et du lancement d'un produit. Le but de cette méthode est de parvenir à raccourcir les cycles de développement et donc à rapidement trouver un business model viable.

Bpifrance, organisme français de financement et de développement des entreprises, est en particulier, chargée de soutenir les Petites et Moyennes Entreprises, les entreprises de taille intermédiaire et les entreprises innovantes en appui des politiques publiques de l'État et des régions. Ce dernier, joue un rôle important dans l'accompagnement des créateurs de start-up en France

Selon Bpifrance, il y a une différence fondamentale entre une start-up et une entreprise « classique » :

- L'entreprise optimise un business model et en tire un maximum de profit pour supporter ses coûts et rémunérer ses actionnaires.
- La start-up expérimente son business model et teste son marché.

⁹ Haltiwanger et al., 2013 ; Criscuolo et al., 2014

¹⁰ Organisation de Coopération de Développement Economique

¹¹ Acemoglu et al. 2018 ; Aghion et al., 2018

¹² Asquin & Chastand, 2009; Bernasconi, 2008; Daily, McDougall, Covin, & Dalton, 2002

Le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate. La start-up porte en elle l'ambition de capter toute la valeur d'un marché et d'acquérir une position dominante sur celui-ci. Même si ce n'est pas toujours l'intention des créateurs au démarrage de l'aventure, la start-up voit grand, tôt ou tard. En résumé, la start-up recherche le moyen de rentabiliser son activité sur le long terme et surtout de faire croître ses revenus de manière exponentielle pour atteindre la maturité d'une grande entreprise.

Toujours selon Bpifrance, quel que soit son secteur d'activité, ce n'est ni l'âge et ni la taille qui font d'une entreprise une startup, mais les trois conditions suivantes :

- La perspective d'une forte croissance.
- L'usage d'une technologie nouvelle.
- Le besoin d'un financement important.

Le concept de start-up recouvre différentes réalités

Les start-ups peuvent également être définies par leur mode de financement, en l'occurrence comme des entreprises qui lèvent des fonds.

Pour Marion Flécher¹³, l'une des caractéristiques qui permet de distinguer significativement les start-ups des autres entreprises, réside dans son modèle économique et ses modes de financement : la doctorante définit ainsi les start-ups comme « des entreprises non rentables en quête de financements ». L'enquête quantitative qu'elle a menée, indique que la plupart des start-ups ne génèrent pas un chiffre d'affaires suffisant pour financer leur croissance de sorte que leurs créateurs doivent se tourner vers des sources de financement extérieures.

Les projets de start-up représentent un risque trop important pour les institutions classiques de financement que sont les banques. D'où le développement d'organismes de financement spécifiquement dédiés à leurs particularités.

Les fondateurs de start-up peuvent par exemple s'adresser aux réseaux « *Entreprendre*¹⁴ » et « *Initiatives*¹⁵ » pour obtenir des « prêts d'honneur » qui, à la différence des emprunts bancaires, ne sont pas contractés au nom de l'entreprise, mais au nom des créateurs qui s'engagent à les rembourser quelle que soit l'issue de leur projet.

¹³ Docteure en sociologie et chercheuse ayant écrit de nombreux ouvrages sur le thème de la start-up : <https://dauphine.psl.eu/recherche/cvtheque/flecher-marion>

¹⁴ <https://www.reseau-entreprendre.org/fr/accueil/>

¹⁵ <https://www.initiative-france.fr>

Les fondateurs peuvent également compter sur les pouvoirs publics via l'attribution de subventions. Parmi elles, les subventions et les prêts dits « d'amorçage » accordés par Bpifrance sont presque devenus un passage obligé dans la création de start-up et permettent aux entrepreneurs d'embaucher leurs premiers employés et de tester leur produit sur le marché.

Mais surtout, ce sont les levées de fonds auprès d'acteurs spécialisés dans l'investissement à risque qui sont déterminantes dans le développement des start-ups : les fameux *Business Angels*¹⁶ (personne physique qui décide d'investir dans des sociétés innovantes à fort potentiel) ou des fonds de capital-risque spécialisés dans l'investissement à risque, appelés « VC » pour « *Venture Capitalists* ». Ces *Business Angels* ont vu progressivement leur notoriété s'étendre ces dernières années, jusqu'à être mis en scène dans une émission grand public en prime time sur M6 : « *Qui veut être mon associé*¹⁷ ? », permettant de mettre en relation les investisseurs et des entrepreneurs en quête de financement.

Des entreprises à la pointe de l'innovation ?

Créer une entreprise innovante, c'est donc avant tout mettre en récit l'innovation : « *raconter une histoire, rendre accessibles des enjeux techniques, et faire apparaître un futur plausible dans lequel la nouvelle entreprise a une place* » (Grossetti et al., 2018, p. 63). Outre les caractéristiques économiques du projet, c'est ainsi la volonté et la capacité dont font preuve les fondateurs à revendiquer ce modèle d'organisation. Par rapport à la création d'entreprise classique du domaine de l'artisanat, de l'agriculture ou du petit commerce, où il s'agit de fournir les preuves de la fiabilité et de la rentabilité du projet, la création de start-up dépendrait moins de l'emprunt bancaire, de l'héritage ou des transmissions patrimoniales. Elle reposerait donc surtout sur les représentations véhiculées par les fondateurs eux-mêmes, sur celles des destinataires de leur discours (investisseurs, banquiers, clients, etc.) et sur la capacité des fondateurs de start-up, en mettant en récit leur projet, à susciter la confiance de ces organismes.

Et en France, plus particulièrement ?

En France, le sujet des start-ups est porté fortement par les acteurs économiques et par les pouvoirs publics, au point de voir naître ces dernières années le terme de « *start-up nation* ». En novembre 2013, Fleur Pellerin, la Ministre déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Innovation et de l'Économie Numérique en poste inaugure le label « *French Tech* ». Des discours et actions politiques s'en suivront pour afficher la start-up comme un idéal du développement économique du pays. Nous devons être fiers des réussites hexagonales, le but étant de reproduire les succès fracassants et fulgurants des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon), qui constituent le « Big Four » mais qui

¹⁶ <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/financements/recours-a-investisseurs/business-angels>

¹⁷ https://www.6play.fr/qui-veut-etre-mon-associe--p_15951

apparaissent dorénavant comme des ancêtres, comparés aux NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber) ... Le rêve américain.

Un certain Emmanuel Macron, alors ministre de l'Économie, met le sujet du développement des start-ups françaises sur le devant de la scène et le pose comme un enjeu économique national. Celui-ci rédigera d'ailleurs la préface d'un ouvrage intitulé « *L'Etat en mode start-up : le nouvel âge de l'action publique* » de Yann Algan et Thomas Cazenave et écrira en ces termes : « *Il faut poursuivre ce processus de dématérialisation pour simplifier la vie et pour faire en sorte que les politiques que nous conduisons soient appropriées à leurs besoins et à leurs aspirations. Néanmoins, il faut le faire en étant agile et réactif. Des premières start-up d'Etat ont ainsi été créées pour développer rapidement des services en ligne répondant à des besoins précis à l'image du simulateur « mes-aides.gouv.fr » qui permet à chacun de connaître ses droits et d'engager les démarches administratives en ligne dont il a besoin.* »

D'aucuns diront que cette sémantique ressemble étrangement aux éléments de langage utilisés par bon nombre de fondateurs de start-up de nos jours afin de développer leur attractivité. Par ailleurs, limiter la réalité des starts up à l'essor de la digitalisation des pratiques semble très réducteur.

Sur les interconnexions entre le service public et le secteur privé, un extrait du rapport French Tech Next 40/120 a attiré notre attention : « *Annoncé par le Président de la République en septembre 2019, le programme French Tech Next 40/120 est la clef de voûte de la politique du gouvernement pour accélérer l'hyper-croissance des start-ups. Fruit d'une volonté de mettre le service public au service de l'innovation française, ce programme offre aux 120 entreprises sélectionnées un accompagnement inédit, qui repose entre autres sur un réseau de 60 correspondants French Tech dans toutes les administrations. La mise en place de ce dispositif a non seulement permis d'accompagner et d'accélérer l'hyper-croissance des start-ups lauréates, mais il a également permis un rapprochement entre les secteurs public et privé. Les start-ups du programme sont ainsi régulièrement associées à des réflexions concernant l'élaboration de nouvelles politiques publiques.* »

Peut-être, comme l'affirme Arthur de Grave, « *La start-up nation c'est moins une affaire de politique économique que de réorientation des aspirations collectives. De la rééducation des peuples en mode cool* »¹⁸. Mais si nous allions plus en avant dans cette réflexion, bien qu'infiniment intéressante, nous nous éloignerions de notre sujet.

¹⁸ Start-up Nation, overdose bullshit – Edition de l'Echiquier - 2019

III. UN MONDE D'INCERTITUDE

En janvier 2022, le gouvernement célébrait sa 25^{ème} licorne française (entreprise valorisée à plus d'un milliard d'euros) : objectif rempli avec trois ans d'avance. Mais derrière ces succès stories flamboyantes se cachent un culte de l'hyper-croissance, des faillites retentissantes et beaucoup de fantasmes.

Cinq ans après leurs créations, seules 20% des start-ups françaises atteignent un chiffre d'affaires supérieurs à 700.000 euros et obtiennent un résultat d'exploitation positif¹⁹.

Pour certains, pourtant promis à un succès quasi inévitable et portés par des *Business Angels*, c'est la douche froide, à l'instar de Sigfox²⁰, start-up française spécialisée dans les objets connectés, placée en redressement judiciaire par le tribunal de commerce de Toulouse en janvier 2022.

De la même manière, les entreprises de la Foodtech²¹, pourtant très à la mode, peinent à décoller. « *Techniquement, c'est génial, il n'y a rien à redire. Mais économiquement, ça ne tient pas* », lâche dépité, un investisseur historique d'Agricool (l'ex-ferme urbaine), placée en redressement judiciaire²².

Nous pouvons citer d'autres exemples récents comme Vybe, FinTech française qui se présentait comme « la néobanque des jeunes » qui avait pourtant levé 4,8 millions d'euros depuis sa création, ou encore Pumpkin qui permettait le transfert d'argent facilement entre amis, toutes deux placées en liquidation judiciaire.

¹⁹ Tarillon, Grazzini, & Boissin, 2013

²⁰ <https://www.ladepeche.fr/2022/01/27/le-toulousain-sigfox-place-en-redressement-judiciaire-10071610.php>

²¹ La FoodTech représente toutes les startups qui mettent les nouvelles technologies au service de l'alimentation : <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/quest-ce-que-la-foodtech>

²² <https://www.lesechos.fr/start-up/impact/la-ferme-urbaine-agricool-placee-en-redressement-judiciaire-1395891>

B. LE FONDATEUR / DIRIGEANT

I. UN SELF-MADE MAN ?

Conjugué au masculin

Seulement 6% de fondatrices dans le French Tech 120 et aucune femme dans le Next 40 (Tool Advisor). 6% des fondateurs de start-up de la promotion 2021 de French Tech sont des fondatrices. Ce chiffre est en hausse et les effectifs féminins sont passés de 36% en 2020 à 42% en 2021, mais il y a encore du chemin à faire. D'autant plus que le Next 40 a vu son nombre de femmes dirigeantes passer de 3 à 0 entre 2020 et 2021.

L'étude statistique menée par Marion Flécher démontre qu'il est plus aisé de lever des fonds pour les hommes que pour les femmes. La probabilité d'y réussir est 2,4 fois plus importante pour les hommes que pour les femmes. Des raisons donner par les experts nous étonne : *« les femmes lèveraient moins parce qu'elles seraient plus prudentes et moins dépensières quand les hommes seraient tout à leur hubris de savoir qui a la plus grosse... levée de fonds ²³»*

Et si les femmes levaient des sommes inférieures parce que les financiers sont moins disposés à leur apporter des fonds ? Seuls 7% des fonds de capital-risque sont gérés par des femmes.

Quelle différence avec un CEO ?

Même si les termes « fondateur » et « CEO » (Chief Executive Officer) sont parfois confondus et employés indifféremment pour désigner les personnes à la tête d'une start-up, il s'agit bien de deux rôles distincts qui ne requièrent pas forcément les mêmes profils.

Le CEO est dirigeant d'une entreprise. Les start-ups ne dérogent pas à cette règle et ont, pour la plupart, un Chief Executive Officer à leur tête. La responsabilité de celui-ci est de définir la vision de l'entreprise et de garantir l'atteinte des objectifs, en lien avec le comité exécutif et les actionnaires de la start-up. Ainsi, le CEO est souvent membre de l'équipe des fondateurs. En effet, un des fondateurs a ce rôle et ce titre au sein de l'entreprise. Mais il peut y avoir certains cas où le Chief Executive Officer n'est pas un fondateur.

²³ <https://www.usine-digitale.fr/editorial/vu-sur-le-web-on-sait-enfin-qui-sont-les-createurs-de-start-ups-en-france.N973556>

Cela peut être le cas si :

- Un ou plusieurs fondateurs quitte le rôle opérationnel pour laisser le pilotage à un membre issu de l'extérieur
- La start-up a été rachetée et l'équipe dirigeante est remplacée

Peu d'études ont été faites sur le profil type et les caractéristiques d'un fondateur de start-up.

Une première étude a été réalisée en 2016, mais à la portée relativement limitée puisqu'il s'agissait de jeunes pousses, candidates au programme d'accélération de NUMA²⁴, donc des entreprises n'ayant pas ou pas encore levé de fonds. Cette enquête fait ressortir que :

- 81% des startuppers sont des hommes
- 50 % sont dans la vingtaine et 38 % dans la trentaine avec près de 60 % situés dans la tranche allant de 25 à 34 ans
- 45 % sont issus d'école de commerce et d'ingénieur
- 32 % possèdent un diplôme universitaire

Nous sommes donc assez loin du mythe du self-made man qui ne part de rien.

Une étude beaucoup plus poussée²⁵, menée par Marion Flécher, entre 2016 et 2019, auprès de 500 entrepreneurs, vient confirmer ces tendances et va plus loin dans l'analyse de ces profils.

Ainsi, elle vient tout d'abord écorner cette idée d'une certaine méritocratie dans l'épopée « *startupienne* » :

- 80 % de l'échantillon étudié par la chercheuse ont un niveau bac+5 ou plus
- 21 % sont issus d'écoles d'ingénieurs
- 35 % d'écoles de commerce

Comparativement, seulement 7 % des créateurs d'entreprises en général ont un tel niveau scolaire.

²⁴ Institut de formation pour les dirigeants et entrepreneurs : <https://www.numa.co/old/about>

²⁵ Marion Flécher : Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up - Travail et emploi 2019/3 (n° 159), pages 39 à 68

Des opportunistes face au système ?

Une caractéristique fréquente mise en lumière, notamment par Marion Flécher, est qu'un nombre non-négligeable de fondateurs de start-up se sont appuyés sur les dispositifs protecteurs de l'assurance chômage comme une source de financement ou en tout cas comme un filet de sécurité pour se lancer.

Partant du constat que la majorité d'entre eux étaient bien installés dans des postes de cadre avec des rémunérations significatives, la stratégie la plus répandue consiste à négocier une rupture conventionnelle avec leur employeur afin de pouvoir toucher pendant deux ans au maximum une « relative confortable » indemnité chômage.

Cet élément vient une nouvelle fois relativiser l'image du fondateur « va-t'en-guerre », prenant tous les risques pour son idéal entrepreneurial.

II. DES SPECIFICITES ET DES COMPETENCES CLES

Dans son étude, Marion Flécher s'intéresse notamment à ce que faisaient ces personnes avant la création de l'entreprise et selon quelles logiques elles se sont engagées dans cette voie.

Sur l'ensemble des entreprises étudiées, près d'un quart comptent des chercheurs, le plus souvent en activité. Plus de la moitié des fondateurs identifiés occupaient un emploi pérenne dans le secteur privé ou la fonction publique, ce qui viendrait encore une fois écorner l'image de l'entrepreneur intrépide qui lâche tout pour se lancer dans une aventure en laquelle il croit.

Néanmoins, ce constat est à tempérer car ces fondateurs étaient très souvent dans une situation d'instabilité : menaces sérieuses sur leur emploi, entreprises en difficulté ou en restructuration, mise à l'écart de certaines responsabilités, menaces de licenciement, emplois précaires, etc.

A la question « quelle est votre motivation première ? » : les créateurs répondent à 71,9% qu'ils veulent relever des défis, à 55,6 % qu'ils veulent changer les règles et à 40,4% qu'ils veulent être indépendants.

S'ils veulent relever des défis et changer les mondes, les jeunes entrepreneurs sont certes courageux, mais pas téméraires. La moitié indique ainsi avoir choisi son marché parce qu'il croissait vite, 36 % parce qu'il avait perçu un besoin non pris en charge et 36 % parce qu'il avait une solution innovante à proposer.

Le portrait-robot, les compétences clés ?

- « Des leaders nés, ayant appris l'art du management au contact de la dure réalité du terrain »²⁶
- Ses lacunes ? : « Il gère mal son agressivité, maîtrise peu son anxiété et agit par impulsion »²⁷

Pour établir le portrait-robot des nouveaux fondateurs de start-up, l'Atelier BNP Paribas a mené avec TNS Sofres une étude auprès de 200 d'entre eux et d'un échantillon représentatif de la population. Leurs traits de caractère, ils se disent :

- Passionnés (83 %)
- Dynamiques (81 %)
- Créatifs (75 %)
- Visionnaires (60 %)

Sans surprise, l'ambition et la prise de risque sont les deux motivations essentielles de ces entrepreneurs, qui savent aussi tirer les leçons d'un échec. Cette étude souligne que 35% sont des *serial entrepreneurs*. Et malgré les affres financières redoutés par 88% d'entre eux, leur bilan personnel se révèle très positif : 92% sont satisfaits de leur vie à la tête de leur entreprise, d'autant que 89% se sentent soutenus par leur entourage familial et amical.

Enfin, selon une étude menée par Antoine Colboc, publiée par Bpifrance²⁸ auprès de cinquante-cinq fondateurs de start-ups françaises, il existe une grande diversité de profils et de choix de management.

Néanmoins, pour l'auteur, il semble que cinq comportements soient « incontournables » et communs aux fondateurs interrogés :

- Le sens de l'urgence
- Une réserve inépuisable d'énergie
- Ne jamais regarder en arrière
- La résistance au temps, la résilience
- La capacité à jouer de l'intelligence collective

²⁶ Etude publiée sur Bpifrance : <https://fr.slideshare.net/Bpifrance/comment-les-fondateurs-dirigents-leur-startup>

²⁷ Etude réalisée par les Echos Start « Profil robot du dirigeant de start-up » - Annexe 1

²⁸ Étude BPI « Comment les fondateurs dirigent leur start-up » - Octobre 2016 : <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/etude-comment-les-fondateurs-dirigent-leur-startup>

C. LES ENJEUX RH DANS CET ECOSYSTEME

I. UNE CULTURE DIFFERENTE DES AUTRES ORGANISATIONS ?

Une start-up n'est pas encore une entreprise comme on peut l'imaginer, avec une organisation bien en place, commercialisant un produit ou un service sur un marché parfaitement identifié. Le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate.

Quel que soit son secteur d'activité (Foodtech, Biotech²⁹, Edtech³⁰, Fintech³¹, économie collaborative, etc.), ce n'est ni l'âge et ni la taille qui font d'une entreprise une start-up, mais les 3 conditions suivantes :

- La perspective d'une forte croissance
- L'usage d'une technologie nouvelle
- Le besoin d'un financement important

Observe-t-on la même culture, les mêmes métiers, les mêmes process dans une entreprise classique et dans une start-up ? Tout porte à croire que non. Les ingrédients ne sont tout d'abord pas les mêmes, le but premier recherché est également différent. Lorsque l'entreprise optimise un modèle économique et en tire un maximum de profit pour supporter ses coûts et rémunérer ses actionnaires, la start-up expérimente son business model et teste son marché.

La culture dans une entreprise et dans une start-up diffère par le but recherché par celle-ci mais aussi par les profils de personnes nécessaires au fonctionnement tantôt de l'entreprise, tantôt de la start-up.

Dans une entreprise classique, nous allons trouver une organisation plutôt mécaniste avec une division du travail verticale forte, une centralisation du processus décisionnel forte. En revanche, le modèle de la start-up quant à lui est plutôt adhocratique avec une coordination d'ajustement mutuel, dans laquelle la mission et l'efficacité sont prioritaires. Nous allons retrouver des compétences d'expertise dans la start-up³². Cela implique une culture et une Gestion des Ressources Humaines différenciée. Dans cette culture, le manager aura davantage le rôle de coach. La structure est plate, sans niveau hiérarchique ou presque. Nous allons favoriser une ambiance conviviale, et une

²⁹ <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/cest-quoi-une-biotech>

³⁰ <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/edtech-ces-start-francaises-qui-dessinent-leducation-du-futur>

³¹ <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/c-est-quoi-une-fintech-680118.html>

³² F. Pichault, J. Nizet – Les pratiques de gestion des ressources humaines – édition du Seuil, 2013

atmosphère dans laquelle nous avons plaisir à travailler. C'est l'image du baby-foot dans le hall d'entrée et de la « réunion canapé ». La start-up n'a pas le temps pour les process, les idées, le lean management (qui est l'amélioration de la qualité, de la productivité et réduction des délais sont les principaux objectifs) implique un engagement de toutes et tous pour la réussite rapide d'un business model.

Pour cela, la start-up réunit les conditions d'une atmosphère de laquelle on n'a pas envie de partir, afin que les collaborateurs mêlent leur vie privée et leur vie professionnelle :

- Avoir des amis plutôt que des collègues
- Se sentir au bureau comme à la maison

En conclusion, être mieux qu'ailleurs...

Le confort doit participer à la créativité de ses experts. Nous ne retrouvons pas de chef ni de ligne hiérarchique à rallonge. Cette culture s'adresse d'ailleurs principalement à des jeunes³³.

D'autre part, il faut comprendre que les profils recherchés doivent avoir une appétence pour l'innovation. La raison d'être d'une start-up est basée sur une innovation qui doit percer le marché. Il est donc difficilement concevable de s'entourer de personnes qui n'auraient pas l'innovation dans leur ADN³⁴. C'est aussi en cela que la culture de start-up se distingue de l'entreprise classique plus mature. Dans celle-ci, ce sera davantage la gestion et la recherche de performance et de croissance que l'on chercherait. C'est peut-être pour cette raison que la start-up va se tourner vers une culture et une ambiance de travail propice à la réflexion, l'engagement, à l'échange d'idées et au sein d'une organisation plane.

La culture en start-up :

- *Structure plutôt plate*
- *Culture d'entreprise très forte avec des collaborateurs très investis, mêlant parfois vie pro et vie perso*
- *Recherche accrue de qualité de vie au travail*
- *Capacité d'innover*

³³ Savignac et Waser : Start-Up : Les Rois éphémères – Ed. Descartes Et Cie (2003)

³⁴ Jolly et Riche - 2000

Quelle GRH dans les start-ups ?

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui s'adapte en théorie le mieux à une forme d'organisation adhocratique est la GRH individualisante. Dans cette gestion, le processus de sélection à l'entrée est important, le turn-over est élevé, la culture d'entreprise est forte et l'on observe une pression culturelle sur les individus. La rémunération, la formation, la gestion de carrière y sont individualisées / personnalisées.

Les différents articles³⁵ lus sur le sujet vont dans le sens de cette théorie avec une acculturation presque totale à l'entreprise, et un engagement des collaborateurs de start-up très fort.

Le rôle et l'incarnation du rôle RH dans les start-ups sont vus différemment en fonction des phases de développement de l'entreprise. Nous pouvons observer trois phases : le « start », le « up » et la phase de « développement ». Nous avons pu lire que les RH dans cette forme d'entreprise devaient incarner un rôle de facilitateur de l'innovation au stade du « Start », de levier d'innovation au stade « up » et le rester dans la phase de développement.

Nous pouvons lire également que l'acteur de la RH est le dirigeant et/ou les managers dans la phase « start ». Il est partagé avec un DRH dans les phases « up » et « développement ». Dans les phases « start » et « up » le rôle des RH est situé au niveau du recrutement/sélection. En phase « up », c'est le feedback, et en phase de développement on observe un rôle qui grandit avec le processus de reconnaissance et les plans de développement.

Les process sont alors peu élaborés. Si l'on considère que le recrutement est la première mission RH des start-ups, il va surtout se baser sur de la cooptation, du réseau. Ce qui présente des avantages, notamment dans l'acculturation à l'entreprise qui est primordiale, mais aussi dans la rapidité, nécessaire dans les start-ups. Et ce type de recrutement présente un autre avantage : le coût. Les investissements financiers se font ailleurs que dans le recrutement dans les deux premières phases de développement, donc un recrutement gratuit est toujours bienvenu.

Quel rôle pour la RH dans la start-up ?

- *Souvent peu incarné par un DRH mais plutôt par le fondateur ou les managers*
- *Facilitateur d'innovation*
- *Une première mission de recruteur*

³⁵ *Quelle GRH pour soutenir la dynamique entrepreneuriale des firmes ?* Randerson, Kathleen ; Fayolle, Alain; Defélix, Christian. Revue Française de Gestion ; Paris Vol. 40, N° 233, (Mai 2013)

Une revue littéraire insuffisante qui nous pousse à mener un travail empirique

Les besoins en compétences RH sont singuliers dans une start-up en raison du fait que l'activité est différente, les besoins et les attentes du fondateur / dirigeant sont différents aussi et le but recherché est atypique. On vient de le voir, c'est la culture d'entreprise qui est mise en avant dans la littérature lorsque l'on évoque la RH dans la start-up. Les fondateurs ont besoin de créer une atmosphère propice à l'investissement et à l'innovation. Le premier rôle de la RH sera axé sur le recrutement qui prend toute son importance tant le ciblage des compétences spécifiques est central pour le développement rapide de l'entreprise.

Le rôle des RH dans une entreprise plus classique serait davantage axé sur des besoins administratifs ou de gestion : l'administration du personnel, la paye et bien entendu le recrutement.

Nous avons pu constater que les activités RH ne couvrent l'éventail pas de ses métiers. Et ce rôle évolue en fonction de la phase de croissance dans laquelle la start-up se trouve. En phase de « Start » et de « Up », la RH a un rôle singulier comparativement aux entreprises plus classiques. Mais lorsque l'entreprise s'apprête à passer dans une phase de développement, le profil et les missions des RH tend à se rapprocher de celles des PME ou des entreprises de plus grande taille³⁶. Nous allons alors observer une mission de gestion, de process (recrutements, formation, développement des collaborateurs, gestion de carrière, etc..). C'est alors que la RH perd de sa singularité.

La **littérature est plutôt pauvre** lorsqu'il s'agit d'évoquer la mission RH dans les entreprises. Elle est en revanche plutôt riche au sujet du business des start-ups, de la culture, de la croissance, du financement.

Mais quels sont les enjeux de la start-up en matière de management de l'humain, quelles missions pour la RH aux différentes phases de développement de l'entreprise ?

Le système existant est-il efficient, et n'y aurait-il pas de meilleure stratégie pour les créateurs de start-up ? Pour y répondre, il faut aller étudier les méthodologies pratiquées en matière de RH, quels process ? Quel est son degré de maturité RH dans nos jeunes pousses françaises ? Est-ce un frein à leur développement ?

³⁶ Autier et Picq – 2002 | Galindo – 2011 – Annexe 1

N'ayant pas trouvé toutes nos réponses dans la littérature existante. Nous avons dû aller plus loin et aller directement à la source : à la rencontre de créateurs / fondateurs de start-up. Avec une enquête dans un premier temps et pour approfondir au travers d'interviews. Nous vous proposons de vous immerger dans cette enquête empirique et suivre avec nous nos découvertes, nos confirmations, nos interrogations.

- *La littérature est plutôt pauvre sur le rôle des RH en start-up*
- *La littérature est plutôt orientée sur le business en tant que tel*
- *La RH est souvent associée à la culture et au recrutement ?*

⊕ ***Nécessité d'aller plus loin au travers d'une enquête auprès des Fondateurs / Dirigeants de start-ups***

DEUXIEME PARTIE – ÉTUDE EMPIRIQUE

ENQUETES AUPRES DE FONDATEURS / DIRIGEANTS DE START-UP

A. METHODOLOGIE DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Dans un premier temps, nous souhaitons rappeler que l'objet de notre questionnaire vient en complément des autres sources vues précédemment et vient tester ces hypothèses. Notre volonté, dans la construction de ce travail empirique est, dans ce cadre, de produire une tendance générale, nous permettant d'affirmer ou de challenger ce que nous avons lu.

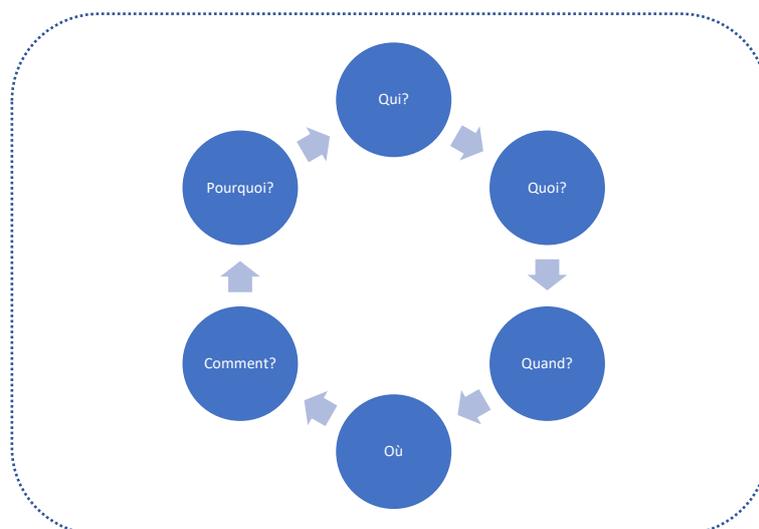
Notre processus méthodologique s'est déroulé en plusieurs étapes. Il est vrai que ce travail n'est pas inné pour nous. En effet, nous ne sommes ni doctorants, ni chercheurs et ne prétendons aucunement à l'être ! Ainsi, à l'image d'un entrepreneur, nous avons testé l'expérience de rédiger un questionnaire de mémoire et nous avons tenté de l'enrichir avec le maximum de pragmatisme afin de dégager des premières pistes. Cela n'a pas été toujours évident, car il nous a fallu régulièrement recentrer la thématique à chaque étape de notre projet.

I. DEFINITIONS DES INFORMATIONS A RECUEILLIR

Lors de nos premiers échanges entre nous, nous avons d'emblée de nombreuses questions que nous avons posées sur le papier de manière un peu spontanée et intuitive. Rapidement, nous nous sommes rendu compte que nous avions une vingtaine de questions et que ces dernières n'étaient pas forcément toutes pertinentes ou que certaines manquaient de précision. A la fin, nous avons une impression étrange de tourner autour du sujet sans forcément pointer du doigt nos grands objectifs. Fort de ce premier constat, nous sommes repartis d'une « page blanche » et avons mis en place une liste d'étape à suivre grâce à l'aide de nos lectures, de nos cours du MBA RH à Dauphine (celui notamment de Patrice Roussel en Gestion des organisations), mais aussi grâce aux conseils avisés de notre Directeur de Mémoire, Monsieur François Pichault.

Pour nous aider à définir les informations à recueillir, nous avons repris les mêmes questions qu'à notre point de départ. Cette méthode de questionnement nous a permis de dresser un état des lieux de l'existant dans le but d'identifier la vraie nature du problème et d'en décrire précisément le contexte sur la situation.

Figure 2. : Mots interrogatifs guidant l'émergence des questions³⁷



Voici nos relevés :

- **Qui ?** : Les individus que nous désirons engager dans notre recherche : les fondateurs / dirigeants de start-up ;
- **Quoi ?** : Ce pronom interrogatif sert à préciser l'objet de l'étude, la perception de la dimension RH par les fondateurs / dirigeants de start-up ;
- **Quand ?** : Ce mot permet d'inscrire le moment, une période ou un temps précis, au moment où la cible était précisément « fondateur / dirigeant » d'une start-up ;
- **Où ?** : Correspond au contexte de la recherche et à l'endroit, vu que nous avons favorisé des membres de notre réseau, nous savions qu'il y aurait une majorité de réponses issus de personnes habitant en France et notamment en Ile-de-France ;
- **Comment ?** : la question permet ici de chercher la manière de faire ou de déterminer les moyens mis en œuvre pour réaliser une activité. Comprendre comment ils ont « géré » leurs sujets RH au sein de leurs organisations et comment aujourd'hui ils perçoivent la dimension RH avec un peu de recul ;
- **Pourquoi ?** : Le « pourquoi » fait ressortir les raisons ou les causes d'un comportement, d'une intention, les motifs qui justifient l'action.

³⁷ P. Beaupré, R. Laroui, M.H Hébert - Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche, Ed : Presses de l'Université du Québec – P.114 (2017)

Résultat de ce travail

Nous avons ensemble, « posé sur le papier » des définitions qui seraient désormais notre référentiel tout au long de l'étude.

- ⊕ **Start-up** : désigne une entreprise innovante qui démarre (start) et qui est sujette à un fort potentiel de croissance (up). « Néanmoins, cette rapidité de développement implique une croissance fragile dépendant d'un environnement semblable à un écosystème³⁸ ». En reprenant la définition de Bpifrance³⁹: « la start-up est liée à la notion d'expérimentation d'une nouvelle activité, sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer. ». Pour finir, nous ajoutons le point de Steve Blank : « une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable, rentable et permettant la croissance ».⁴⁰

Pour résumer notre définition, la start-up est une jeune entreprise innovante dans un marché fragile qui vise à croître rapidement en recherchant un business model industrialisable et rentable.

- ⊕ **Fondateur / Dirigeant de start-up** : c'est la personne qui prend l'initiative de créer son entreprise qu'il qualifie de start-up. Il est mandataire social c'est-à-dire qu'il représente la société dans tous ses actes de la vie courante. En tant que mandataire, il sera donc responsable de ses actes et devra rendre des comptes aux associés de la société. C'est le représentant légal de celle-ci.

Dans notre cas, il joue, la plupart du temps, un double rôle à la fois de créateur et de Directeur Général de sa propre entreprise.

- ⊕ **La perception** : est l'activité qui repose habituellement sur des informations délivrées par ses sens. Chez l'espèce humaine, la perception est aussi liée aux mécanismes de cognition. « Le mot perception désigne :
 - Soit le processus de recueil et de traitement de l'information sensorielle ou sensible (en psychologie cognitive par exemple) ;

³⁸ D.Heller, S. de Chadirac - L'émergence des Start-Up, Ed. Iste Ltd 2019 P. 45

³⁹ Bpifrance est une banque publique d'investissement, un organisme français de financement et de développement des entreprises : Source : <https://www.gouvernement.fr/du-concret-pour-vous-bpifrance>

⁴⁰ <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>

- Soit la prise de conscience qui en résulte (en philosophie de la perception notamment). » ⁴¹

Vous l'aurez compris, dans notre configuration, la perception ne fait pas appel qu'à un sentiment ou une sensation. En effet, cette dernière fait appel également à l'observation, à la prise de recul que peuvent avoir les dirigeants / fondateurs de start-up sur la dimension RH au sein de leurs organisations.

⊕ **La dimension RH** : C'est la définition qui semble, à priori, pour nous, la plus évidente, mais en réalité, elle a été la plus complexe à formuler. En effet, il nous a fallu déterminer, dans un premier temps, le périmètre organisationnel dans laquelle la RH évolue. Dans notre cas, nous parlerons davantage de la « RH de type organique ⁴² ». Cette dernière se caractérise par un organigramme beaucoup moins hiérarchisé, comme on le retrouve souvent dans les start-ups. Ici, les interlocuteurs privilégiés ne sont pas représentés par les syndicats et les collaborateurs mais par la Direction Générale et la Direction Opérationnelle.

Dans un second temps, la dimension RH est appréhendée dans son approche managériale (des fondateurs / dirigeants). Ainsi, nous avons en tête d'amener le dirigeant à évoquer l'importance (ou pas) de la gestion des équipes et du collectif de travail dans le questionnaire. Enfin, nous avons voulu appréhender la RH dans son approche instrumentale (recrutement, gestion administrative, formation, plan de carrière, rémunération et avantages, gestion des talents, qualité de vie au travail, etc.) afin de dégager une tendance globale.

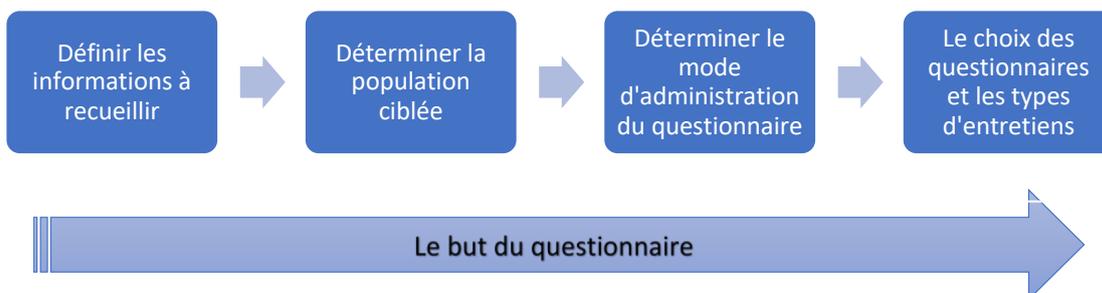
⁴¹ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Perception>

⁴² M. Barabel, O. Meier, A. Perret - À quoi ressemblera la fonction RH demain ? Pages : 88 - Collection Éd. Dunod (2014)

II. LES ETAPES DE METHODOLOGIE SUR LE TRAVAIL DE PREPARATION AU QUESTIONNAIRE

Une fois les éléments définis il nous reste à poursuivre nos étapes :

Figure 1. : Nos étapes de méthodologie sur le travail de préparation au questionnaire



Déterminer la population ciblée

Nous savions que ce travail pourrait être challengeant du fait d’être assez novice. Alors, nous avons décidé de capitaliser au maximum en ciblant un échantillon par opportunité. Ainsi, chacun d’entre nous, a contacté des personnes disposant de critères relatifs à la cible Fondateur / Dirigeant de start-up selon la définition que nous avons vue précédemment.

Nous avons tout d'abord fait un travail d'identification « autour de nous », c’est-à-dire au sein de nos cercles proches (famille, amis et réseau professionnel). Ensuite, nous avons dégagé une liste de cibles potentielles de personnes travaillant ou ayant travaillé en tant que fondateur et dirigeant au sein d’une start-up. Nous les avons contactés et nous leur avons expliqué notre démarche de sélectionner des personnes étant ou ayant vécu le rôle de fondateur / dirigeant de start-up, pour :

- **Connaître leur profil**
- **Comprendre leurs organisations**
- **Quelles étaient leurs pratiques RH**
- **Leurs perceptions à l’égard de cette dernière dimension.**

Une fois que nous avons bien identifié et sélectionné nos fondateurs / dirigeants, nous leur avons demandé des contacts potentiels (le réseau de notre réseau), par effet boule de neige⁴³ afin d’élargir notre scope : « *si vous connaissez des personnes susceptibles de correspondre au profil* ».

⁴³ Effet boule de neige : méthode d’échantillonnage qui consiste à diffuser un questionnaire à des personnes en leur demandant ensuite de le diffuser à d’autres personnes

Nous avons conscience que, choisir de manière précise nos interviewés peut être limitant : notamment celle de la diversification de la cible. Mais en même temps, il était plus rassurant pour nous d'avoir des réponses sérieuses et qui donnent une tendance réaliste.

Dans tous les cas, nous avons en tête d'accorder du temps et du soin à « la formation des interviewés » pour que ces derniers restent les plus neutres possible mais surtout les plus vrais !

Pour rappel, notre but ici est bien de dégager une tendance suite aux réponses obtenues. Nous avons convenu avec notre directeur de mémoire qu'une quinzaine de retours nous permettrait une lecture représentative du phénomène étudié.

Le mode d'administration du questionnaire

Dans le cadre de notre projet, nous avons choisi dans un premier temps d'utiliser **l'auto-administration**⁴⁴ qui consiste à l'interviewer de remplir lui-même le questionnaire sans l'aide d'un enquêteur pour le guider. Ce mode de fonctionnement nous est apparu assez efficace notamment car le fondateur / dirigeant de start-up est un public peu disponible.

Le fait de laisser le choix du moment de répondre facilite une expression plus spontanée et sincère.

La limite convenue à ce stade étant le taux de retour, qui peut rester faible malgré les techniques de relances et la représentativité.

Le questionnaire en ligne : l'étude quantitative

Dans ce cas précis, nous avons opté pour le questionnaire via « **Google Forms** ». Développé par l'entreprise Google, cet outil est une solution dédiée aux entreprises comme aux particuliers qui désirent réaliser des sondages en ligne pour collecter des informations. Cette application permet de créer des formulaires, puis de collecter les données pour les analyser⁴⁵.

Le questionnaire en ligne présentait pour nous un certain nombre de facilité et en phase avec notre population cible et tout l'écosystème start-up. En effet, ces derniers sont très familiers avec le web et utilisent dans la plupart des cas ce même outil, Google Forms, pour leurs propres enquêtes.

⁴⁴ D. Caumont - Les études de marché, Chapitre 4. Les techniques d'enquête, pages 98, Edition Dunod (2016)

⁴⁵ <https://www.google.fr/intl/fr/forms/about/>

Les avantages dans ce format sont multiples :

- L'outil Google Forms est gratuit et est reconnu comme l'une des meilleures applications gratuites de création d'enquêtes⁴⁶
- L'enquête est gérée dans son intégralité : de la conception du questionnaire et de son envoi, jusqu'à la gestion des retours (dont les relances)
- Ces outils sont adaptés à tous les équipements informatiques (ordinateurs ou smartphones) pour que le questionnaire soit toujours accessible
- Sept formats de réponses sont disponibles : réponse courte, paragraphe, choix multiple, case à cocher, échelle linéaire, grille à choix multiple, etc.
- Le participant est incité à respecter les consignes et à répondre à toutes les questions, malgré un risque d'abandon de l'enquête
- La collecte est rapide et le fichier se bâtit en temps réel, limitant ainsi les erreurs et raccourcit les délais de remise des résultats.

Partant du principe que : « *toute situation d'enquête est une contrainte pour l'internaute* »⁴⁷, nous avons tenté de raccourcir au maximum ce dernier tout en essayant d'avoir le maximum d'information mais ce n'était pas suffisant. En effet, pour analyser la perception des fondateurs / dirigeants nous avons besoin d'aller plus loin et l'étude quantitative ne répondait pas suffisamment à nos attentes. C'est là qu'est né l'entretien en face à face.

Le questionnaire en face à face : étude qualitative

Dans cette étude, nous avons essayé d'analyser davantage les motivations et les perceptions des fondateurs / dirigeants de start-up à l'égard de la dimension RH. Notre volonté était de laisser une parole plus libre pour « laisser échapper » des données que nous n'aurions pas envisagées dans l'étude qualitative. En effet, il était important d'ajouter du verbatim, de la matière, du contexte pour tenter d'expliquer certains points mis en évidence par le sondage précédent.

⁴⁶ <https://www.sales-hacking.com/outils/google-forms>

⁴⁷ D. Caumont, Les études de marché, Chapitre 4. Les techniques d'enquête, pages 103, Edition Dunod (2016)

III. LES TYPES D'ENTRETIENS

En regardant de manière plus approfondie dans la littérature, nous avons constaté que les types d'entretien sont assez variés. La technique « dite individuelle⁴⁸» (qui est un format « classique » d'entretien) nous a semblé la plus pertinente par rapport à notre travail. Nous avons préalablement identifié qui nous allions interroger (pour la grande majorité) et nous savions que ces derniers étaient non seulement habitués aux questionnaires mais aussi nous ne doutions pas de leurs compétences et de leur sérieux pour mener à bien notre étude.

Les deux types d'entretiens : directif et semi-directif

Figure 3 : Tableau - Deux types d'entretien

	Entretien en ligne 20 Fondateurs / Dirigeants	Entretien en face à face 4 Fondateurs / dirigeants
Recherche de l'étude en priorité	Enquête plus orientée vers le quantitatif - C'est aussi un mixte entre l'entretien dirigé (ordonné et structuré) et l'entretien semi-dirigé (recouvrant à des questions ouvertes et fermées)	Étude qualitative - entretien à la frontière entre semi-dirigé et non dirigé : recouvrant tout de même aux thématiques pour respecter le cadre et les objectifs de recherche
Recherche de l'étude dans un 2nd temps	Nous avons ajouté la possibilité d'ajouter du verbatim dans « Autre »	Quelques éléments quantitatifs que nous pouvons retenir
Durée estimée de l'entretien	- de 15 mn	Entre 45mn et 1h30

L'entretien directif : une démarche quantitative

Notre premier questionnaire en ligne via Google Forms dispose d'un caractère plus quantitatif. En effet, les questions sont plus directives (âge, formation, secteur d'activité, etc.). Le profil et les types d'organisation sont des hypothèses que nous souhaitons vérifier sur le terrain (âge, sexe, formation, etc.). Nous avons tenté de structurer les questions conduisant le répondant à ne pas préciser sa pensée.

⁴⁸ H. Fenneteau - L'enquête : entretien et questionnaire, p.9 – 3ème édition – Dunod.

L'entretien semi-directif : une démarche plus qualitative

Pour assurer une compréhension de la perception des fondateurs / dirigeants de start-up à l'égard de la dimension RH, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire au moyen d'entretiens semi-directifs. Ce choix se justifie par notre volonté de nous intéresser à une réalité enchâssée dans un contexte »⁴⁹. Les entretiens semi-directifs nous ont permis de collecter des opinions et des impressions permettant de contextualiser notre objet de recherche. Appelé aussi « entretien guidé ⁵⁰», l'entretien semi-directif nous est apparu plus souple que l'entretien directif. En effet, celui-ci reste guidé par les thématiques énoncées au préalable et guidées par des questions ouvertes (cf. figure 4) en laissant l'opportunité d'utiliser des verbatims.

Figure 4 : Guide d'entretien en face à face

1. Pourriez-vous nous retracer en quelques mots votre cursus de formation ?
2. Pourriez-vous nous retracer, votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ?
3. Précédemment aviez-vous eu une expérience en rapport avec les RH (recrutement, licenciement, rémunération, marque employeur, ...)
4. Pourquoi avez-vous voulu créer votre start-up ?
5. Au commencement, quelle était votre stratégie business ? Et aujourd'hui ou y a-t-il eu des évolutions ?
6. Aviez-vous envisagé l'aspect / la dimension RH dans votre stratégie ?
7. Quels sont les toutes premières personnes que vous avez recrutées ?
8. A partir de quel moment avez-vous commencé à recruter vos premiers salariés ? (CA, temps, financement : type levée de fonds, prêt, ...)
9. Vos actionnaires ont-ils un impact sur les recrutements ou de manière générale sur la politique GRH ?
10. A quel moment avez-vous recruté votre premier manager / directeur et quelle était sa fonction ?
11. A quel moment avez-vous ressenti le besoin de faire intervenir la RH au sein de votre organisation ? (Exemple : taille, effectifs qui augmentent, etc.)
12. Si c'était à refaire à quel moment choisiriez-vous de recruter une personne experte RH ? Pourquoi ?
13. Quelle est votre meilleure expérience RH au sein de votre start-up ?
14. Et la pire au sein de votre start-up ?
15. Quels sont les 3 sujets RH qui, selon vous, sont inévitables lorsqu'on dirige une start-up ?
16. Selon vous, quel est le sujet RH le plus complexe ?
17. Selon-vous quelle est votre définition des Ressources-Humaines ?
18. Quelle est selon vous « une Direction RH idéale » ?
19. Selon-vous, que faudrait-il améliorer aujourd'hui dans le domaine des ressources humaines ?

⁴⁹ Giordano, 2003, p.16

⁵⁰ R. Sauvayre - Initiation à l'entretien en sciences sociales, p.13 Edition Dunod (2021)

Terrain de la recherche et modalités de recueil des données

Nous avons réalisé notre étude empirique qualitative auprès de quatre dirigeants. Ces mêmes personnes avaient déjà répondu au questionnaire en ligne. Localisées majoritairement en Île-de-France, excepté une personne en province. Les entretiens semi directifs ont été retranscrit sur la période de mai à juillet 2022 et ont duré entre 1h00 et 1h45.

Pour analyser nos données, nous avons eu recours à l'analyse de contenu thématique (cf. figure 5 : Les thématiques abordées lors des entretiens) afin de bien comprendre la perception des répondants et leurs interprétations de la réalité. Le codage des entretiens a été réalisé par :

- Une lecture flottante des retranscriptions des entretiens
- Une catégorisation par grappe de répondants
- Une analyse de discours

Figure 5. : Les thématiques abordées lors des entretiens



B. ANALYSE DES RESULTATS

Comme nous l'avons vu précédemment, notre étude a porté dans un premier temps sur une enquête dite « quantitative » que nous avons structurée autour de quatre thématiques :

- Le profil ou « l'identité » du fondateur / dirigeant de start-up
- L'organisation dans laquelle il évolue
- Les pratiques RH mises en œuvre
- La perception des dimensions RH

Nous avons adressé notre questionnaire via l'outil d'enquête *Google Forms* à nos réseaux respectifs soit en direct, soit en le publiant sur le réseau *LinkedIn* entre le 15 juin et le 25 juillet 2022. Nous avons obtenu vingt réponses.

Nous pouvons déjà noter que la durée moyenne de remplissage de notre questionnaire a été de moins de 15 minutes (13 minutes et 28 secondes précisément). Nous ne pouvons pas mesurer le taux de déperdition que nous avons pu avoir, mais nous pouvons imaginer que les réponses dont nous disposons sont sérieuses et spontanées.

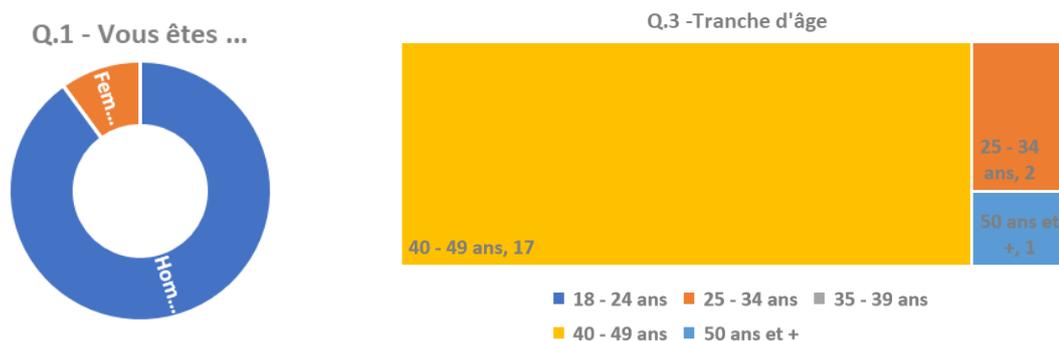
Ensuite, nous avons eu la chance d'approfondir ce questionnaire avec un échange plus qualitatif auprès de quatre fondateurs / dirigeants ; ce qui nous a permis d'appréhender plus en détail certains aspects. Nous avons enfin croisé cette matière avec l'expérience terrain d'une professionnelle des Ressources Humaines immergée dans le monde des start-ups depuis près de cinq ans.

Voici donc la restitution de nos travaux avec, un dans un premier temps, une analyse factuelle des réponses à notre questionnaire quantitatif. Dans un deuxième temps, nous croiserons les résultats avec les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés auprès de fondateurs et enfin nous aborderons le témoignage d'une « *DRH à temps partagé* » qui apportera un éclairage issu du terrain.

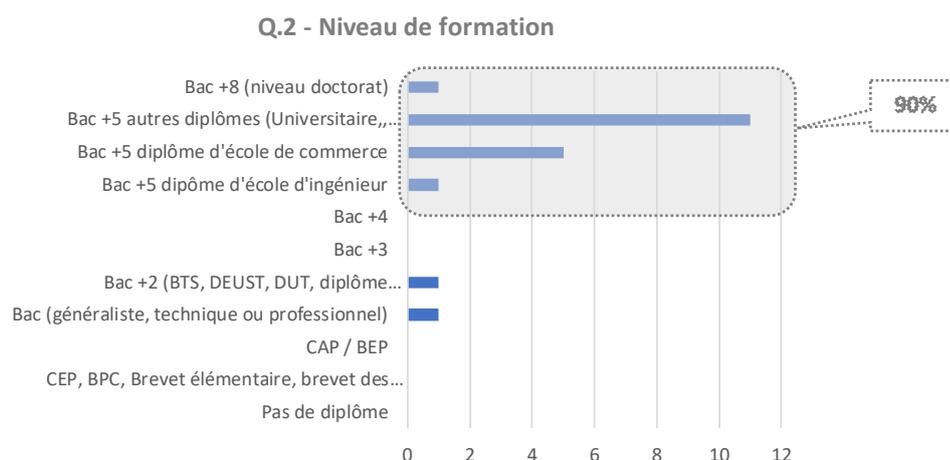
I. ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

Tout d’abord, nous constatons que notre fondateur / dirigeant est, selon les résultats de notre enquête, en très large majorité un **homme, quadragénaire**, comme le montre les réponses ci-dessous :

Fondateur / dirigeant de Start-up ; mais de qui parle-t-on ?



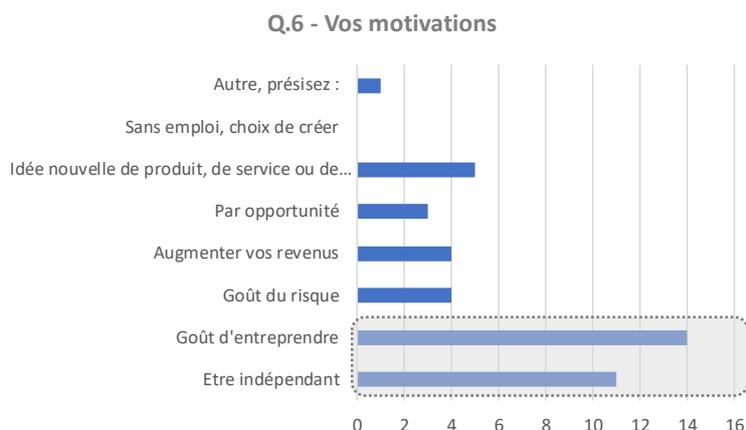
Sur le plan académique, la très grande majorité de notre panel (90 % des réponses obtenues), nous indique avoir un **diplôme de niveau supérieur ou égale à Bac+5**. Il est intéressant de constater que les écoles de commerce ne sont pas majoritaires comme nous aurions pu le supposer. En effet, ce sont plutôt les diplômes universitaires de type Master ou MBA qui ressortent en majorité avec 11 réponses sur les 20 obtenues.



En termes d'expériences, nous constatons qu'avant de créer leur entreprise les fondateurs avaient quasiment tous une **expérience de responsabilité managériale** –

donc confrontés avec les relations humaines au sens littéral du terme. Par ailleurs, lorsque nous les interrogeons sur leur précédente activité, la plupart nous indique avoir exercé des fonctions de type : *direction générale, marketing, VP vente, directeur de Business Unit, etc.* Ceci rejoint les constatations exposées dans notre première partie.

Enfin, les principales motivations qui se dégagent très nettement de notre panel d'entrepreneurs au moment de leur décision de fonder leur start-up concernent (i) le goût d'entreprendre et (ii) la notion d'indépendance et de flexibilité. Les notions liées à la prise de risque, à l'augmentation de revenus, de créativité (produits, services) remontent certes, mais elles sont clairement relayées au second plan



Ainsi, la tendance qui se dégage à ce stade de notre enquête, nous dirions que le portrait type de notre fondateur / dirigeant de start-up est :

- Un homme, quadragénaire
- Ayant suivi des études supérieures à un niveau Bac+5
- Ayant préalablement travaillé dans des environnements a priori structurés avec une expérience de management d'équipe
- Dont les principales motivations sont l'entrepreneuriat et le besoin d'indépendance

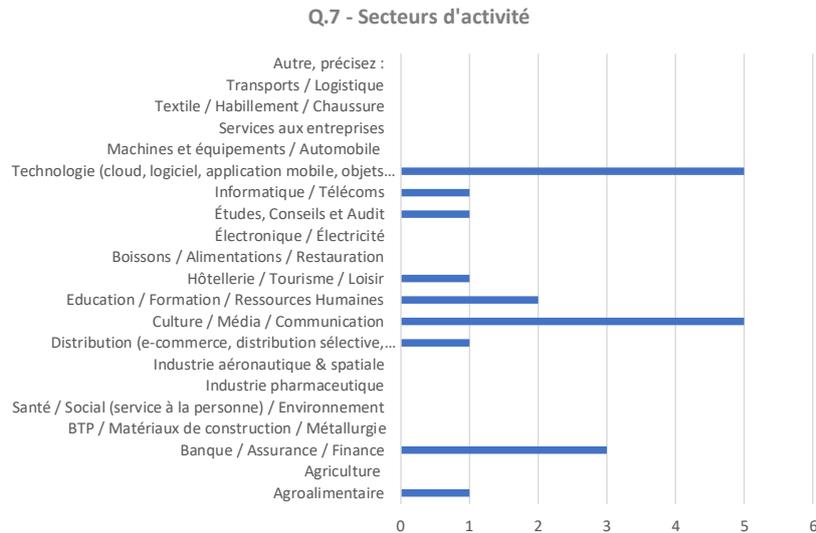
En synthèse, **le profil du fondateur / dirigeant confirme, dans l'ensemble, nos lectures**, à l'exception de l'âge. En effet, notre échantillon provient en majorité de notre réseau et par conséquent sa représentativité peut être biaisée.

Voyons maintenant dans quel environnement et organisation il évolue et comment il a structuré l'entreprise qu'il a créée ?

Quelle cartographie de l'organisation ?

Les secteurs d'activités des entreprises de notre panel sont plutôt hétérogènes, mais nous pouvons noter une légère prédominance pour :

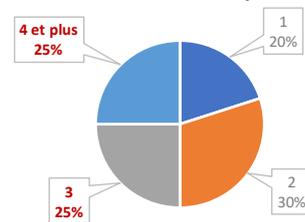
- Le secteur technologique, informatique et télécom (5 réponses sur 20)
- Le secteur de la culture, média et divertissement (5 réponses sur 20)



Sur les vingt fondateurs :

- 4 d'entre eux, soit 20%, ont fondé leur entreprise seul
- 30% sont partis à deux et
- Le reste (soit 50%) étaient 3, 4 et plus à l'origine de leur projet.

Q.8 - Nombre de fondateurs à l'origine de votre start-up

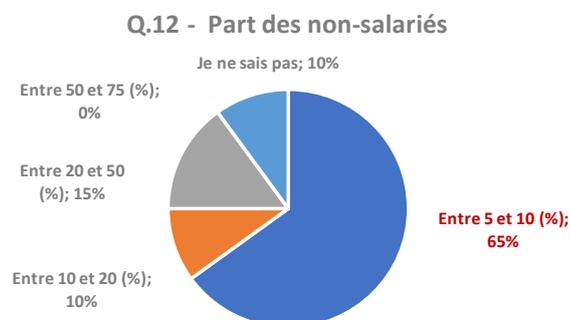


Aujourd'hui, lors qu'on les interroge sur les effectifs de leurs entreprises :

- 4 start-ups (soit 20%) ont atteint un effectif compris entre 100 et 250 collaborateurs
- 7 entités (soit plus de 35%) ont un effectif compris entre 25 et 100 collaborateurs
- 9 d'entre elles, affichent un effectif inférieur à 25 collaborateurs

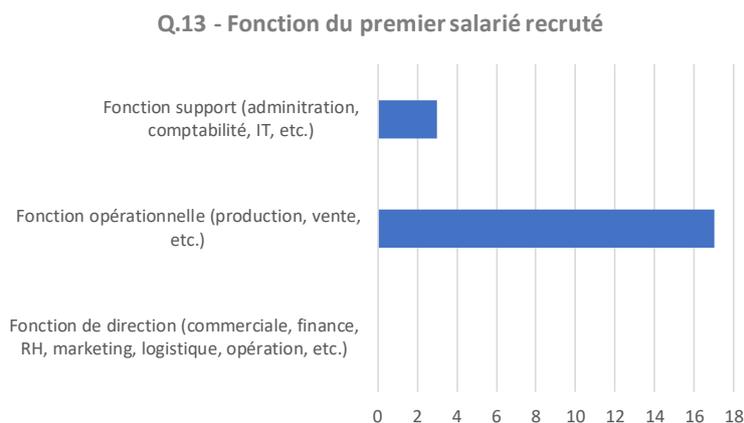
Nous constatons qu'il y a une corrélation entre les deux secteurs d'activités les plus représentés (Culture / Média et Technologies) qui affichent des effectifs importants et qui également sont les plus structurés en termes d'organisation. En effet, dans plus de 90% des cas, ils ont eu une expérience préalable dans des entreprises classiques avec des responsabilités managériales.

Lorsque nous approfondissons le thème des effectifs, 65% des personnes interrogées (13 réponses sur 20) estiment qu'une part comprise entre 5 et 10% de leurs collaborateurs ne sont pas des salariés mais des stagiaires, bénévoles, freelance, intérim ou consultants.



Nous pouvons constater que les fondateurs vont privilégier une relation stable et durable au moyen d'un contrat de travail et non une « usine à stagiaires » comme on pourrait le supposer.

Par ailleurs, lorsque l'on demande aux dirigeants / fondateurs de start-up « **à quel poste, ils ont recruté leur premier salarié** » (Cf. *figure Q.13*), ces derniers nous répondent dans 65% des cas sur des fonctions opérationnelles comme la vente et la production et non pas sur des fonctions dites « support ».

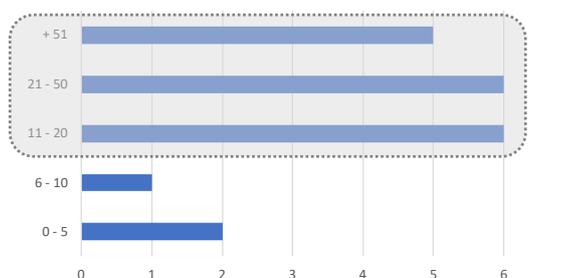


Sur le plan de la **gouvernance et des structures** de direction mises en place au sein des entreprises de notre panel, seulement 2 fondateurs nous indiquent n'avoir pas mis en place de comité de direction. En revanche, la moitié des start-ups de notre étude s'est doté d'un organe de direction composé de 4 personnes et plus (Cf. *figure Q.9*)

Q.9 - Nombre de personnes au sein du Comité de Direction



Q.11 - Nombre de collaborateurs

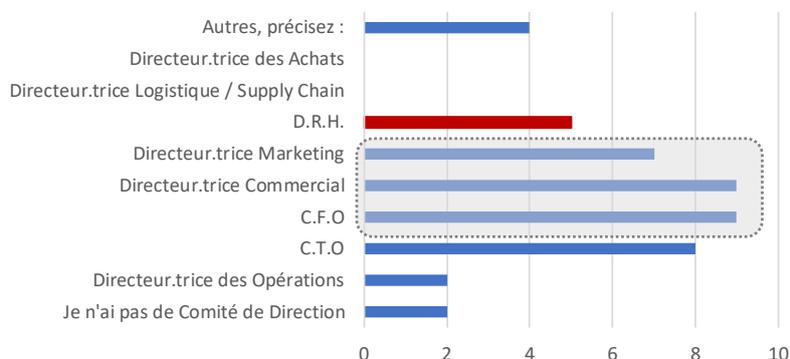


En croisant les résultats, nous constatons que toutes les entreprises dont l'effectif est supérieur à 11 collaborateurs ont toutes mis en place un comité de direction de minimum 3 personnes. **On pourrait donc supposer que le fondateur / dirigeant a besoin de s'appuyer sur un organe de gouvernance.**

Au niveau de la composition de ces comités de directions, les fonctions qui sont les plus représentées correspondent aux fonctions :

- Financière et Commerciale : en tête avec 9 citations chacune
- Technique (C.T.O.) : 8 citations
- Marketing : 7 citations

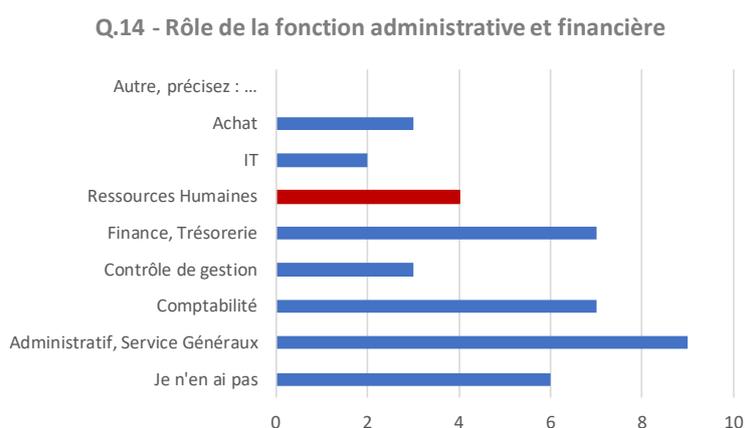
Q.10 - Fonctions des parties prenantes de votre Comité de Direction



Nous noterons que 5 start-ups, **soit 25% de notre panel, nous ont indiqué avoir un ou une DRH au sein de leur comité de direction.** En revanche, sur les 11 entreprises dont

l'effectif est supérieur à 21 collaborateurs, seulement 4 d'entre elles ont un ou une DRH au sein de leur comité de direction.

Enfin, parmi les entreprises de notre étude qui se sont dotées d'une fonction administrative et financière, soit 70% de notre panel, les principaux rôles joués par cette dernière couvrent bien évidemment les aspects administratifs et financiers classiques mais nous constatons que le rôle de « Ressources Humaines » a été cité par 4 fondateurs / dirigeants alors que des domaines comme l'IT ou les Achats sont moins remontés (Cf. *figure Q.14*)



Sur le plan organisationnel, le profil des entreprises que nous étudions est relativement classique et peut tout à fait se comparer à des structures plus traditionnelles.

Les fondateurs ont créé leur entreprise à plusieurs dans la majorité des cas et ils ont mis en place un comité de direction autour des fonctions commerciales, financières et techniques, piliers de la gouvernance.

Néanmoins, bien que la fonction « RH » ne soit pas au cœur des priorités, elle reste couverte soit directement au sein d'un comité de direction, soit sous la houlette d'une Direction Administrative et Financière qui s'en approprie la responsabilité et ses pratiques.

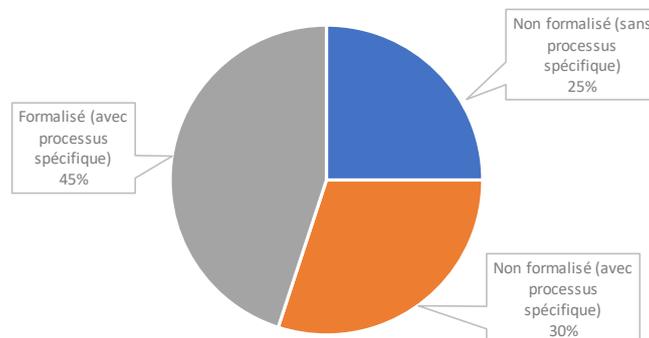
Quelles pratiques RH peut-on rencontrer ?

Dans le cadre de notre démarche, nous avons voulu essayer de regarder comment certaines pratiques « RH » étaient couvertes au sein des entreprises de notre étude. Nous nous sommes focalisés sur les quatre thématiques suivantes :

- Le recrutement
- La formation
- L'évaluation de la performance
- La politique de rémunération

Un des fondateurs avec qui nous nous sommes entretenus, nous indiquait que pour lui, le plus important c'est le recrutement : « *ce qui coûte le plus cher, c'est de se tromper* ». Il nous précisait également qu'au début d'une aventure entrepreneuriale, « *on a besoin de mercenaires, à la vie, à la mort* » puis, il faut s'entourer de « *gestionnaires* » et malheureusement ce ne sont pas les mêmes profils ni les mêmes compétences. Il reconnaît alors qu'il est difficile de faire évoluer un mercenaire de la première heure en un gestionnaire.

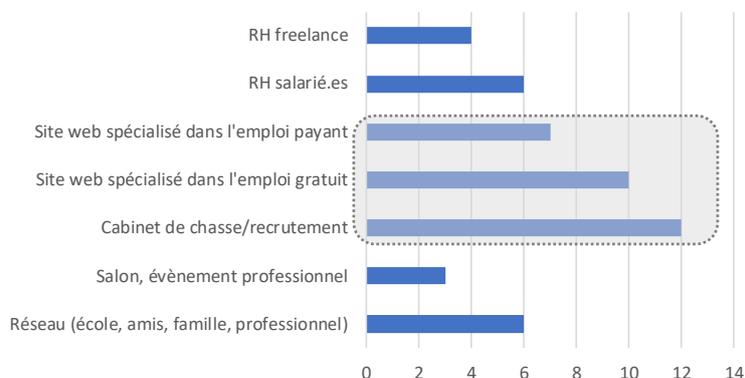
Q.15 - Votre processus de recrutement est :



Il ressort de notre enquête que 45% des fondateurs / dirigeants considèrent que leur processus de recrutement est formalisé, avec une procédure écrite spécifique. A l'inverse, 55% de notre panel nous indiquent que leur processus de recrutement n'est pas formalisé. Parmi ces derniers, 5 n'ont pas de procédure écrite spécifique (Cf. figure Q.15).

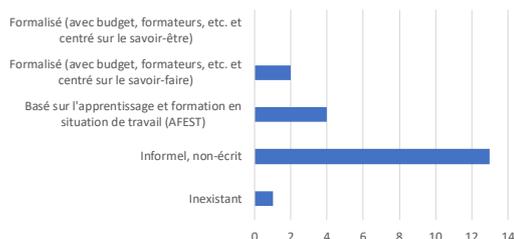
Les cabinets de chasse ou de recrutement, les sites Web spécialisés (gratuits ou payants) sont les outils les plus utilisés pour la recherche de leurs futurs talents. L'idée que le recrutement est un sujet prépondérant semble donc se conforter.

Q.16 - Outils & moyens de recrutement

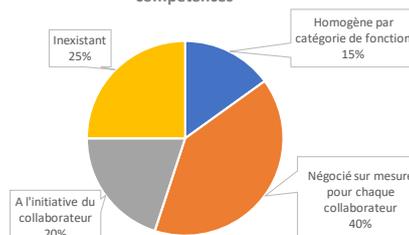


Le processus de formation et le développement des compétences **ne semble pas être un enjeu prépondérant** pour les fondateurs / dirigeants de start-ups que nous avons interrogés. En effet, cette pratique RH reste largement informelle et non-écrite voire inexistante dans 70% des cas (Cf. figure Q.17). De plus, nous constatons que ce processus se réfère plutôt à une convention « individualisante »⁵¹ car, elle est « négociée sur mesure » dans 8 cas sur 20 ou « à l'initiative du collaborateur » dans 4 cas sur 20 (Cf. figure Q.18).

Q.17 - Processus de formation et de développement des compétences



Q.18 - Processus de formation de de développement des compétences

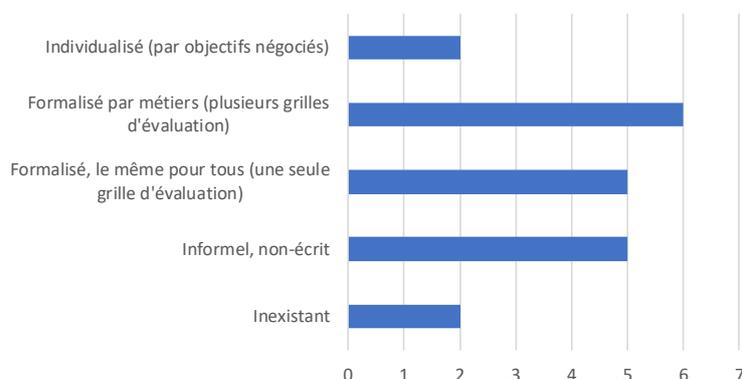


Le processus d'évaluation de la performance est quant à lui, en majorité formalisé ou individualisé (Cf. figure Q.19 - 13 réponses sur 20) ce qui témoigne de l'intérêt de cette pratique RH pour les fondateurs et les dirigeants. Les processus étant largement formalisés soit pour tous ou par métier, nous pouvons en conclure que la convention est

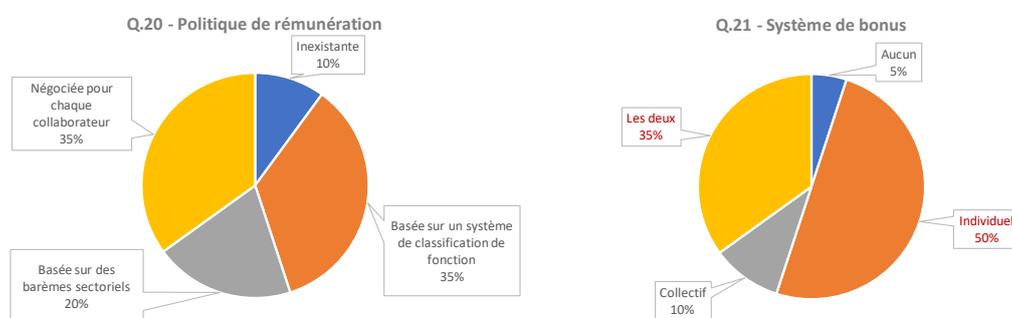
⁵¹ François Pichault | Jean Nizet- Les pratique de gestions des ressources humaines – Conventions, contextes et jeux d'acteurs

dite « objectivante » dans le sens où l'évaluation est « *fondée sur des critères, éventuellement déclinés selon la description de fonctions* »⁵².

Q.19 - Processus d'évaluation de la performance



Lorsque nous abordons la politique de rémunération, il ne ressort pas clairement une tendance évidente, même si nous pourrions considérer que la convention serait plus objectivante qu'individualisante car dans la majorité des cas, la politique de rémunération est basée sur des barèmes sectoriels ou de classification (Cf. figure Q.20). En revanche, et c'est peut-être un paradoxe, le système de bonus proposé est lui très largement orienté vers une convention dite « individualisante » (Cf. figure Q.21).



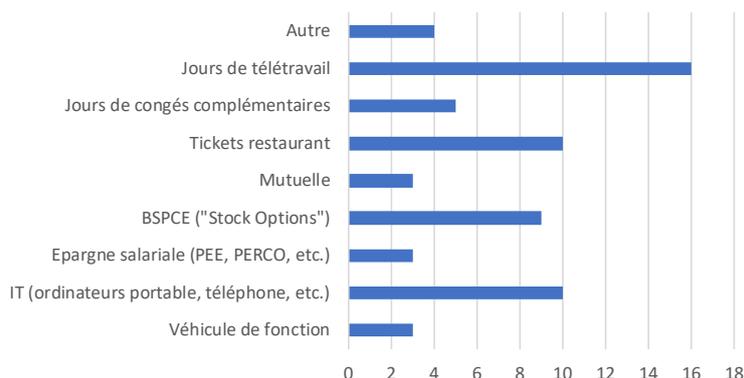
Les avantages complémentaires proposés aux salariés sont assez diversifiés. Seul, le télétravail notamment avec la possibilité de le faire à l'étranger, ressort largement en tête des propositions. C'est finalement assez logique et correspond à l'air du temps. Les tickets restaurant, le package « IT » (PC, téléphone, etc.) ainsi que l'attribution de BSPCE sont également cités de façon homogène.

⁵² François Pichault | Jean Nizet- Les pratique de gestions des ressources humaines – Conventions, contextes et jeux d'acteurs - page 136

Il est intéressant de constater que des propositions telles que l'épargne salariale, le véhicule de fonction ainsi que les jours de congés complémentaires ne sont pas plébiscités par les dirigeants.

A l'inverse, nous notons que les propositions relatives au bien-être tel le sport, le mental care, les boissons et snacks gratuits, la crèche sont mentionnées à plusieurs reprises ; ce qui induit une volonté forte des fondateurs et dirigeants de s'adapter aux profils de leurs collaborateurs.

Q.22 - Avantages complémentaires

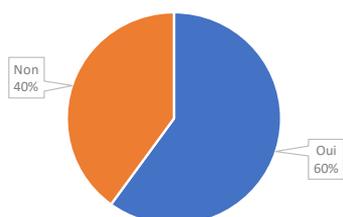


Quelles perceptions ?

Lorsque l'on interroge les fondateurs / dirigeants de start-ups au sujet de « la dimension RH », 60% nous indiquent qu'ils avaient envisagé cette dimension dans leur stratégie. Et parmi ces derniers, certains nous en précisent les raisons comme :

- « *Le recrutement de talents est le facteur clé de succès N°1* » ou « *Le recrutement est l'enjeu n°1 pour un fondateur* »
- « *Pour le développement de l'entreprise, nous avons besoin de compétences ciblées et l'acquisition de talents fait partie des opportunités de développement.* »
- « *Besoin de grandir - besoin d'identifier les compétences dont nous avons besoin* »

Q.23 - Avez-vous envisager l'aspet / la dimension RH dans votre stratégie ?



- « Dans une société de logiciel, l'humain est au centre du projet et de la valeur ajoutée »
- « La dimension RH est venue avec la croissance. Au démarrage seule les dimensions commerciales et opérationnelles faisaient sens »
- « Cela s'est fait au fil de l'eau. Pas beaucoup de plans stratégiques faits. »

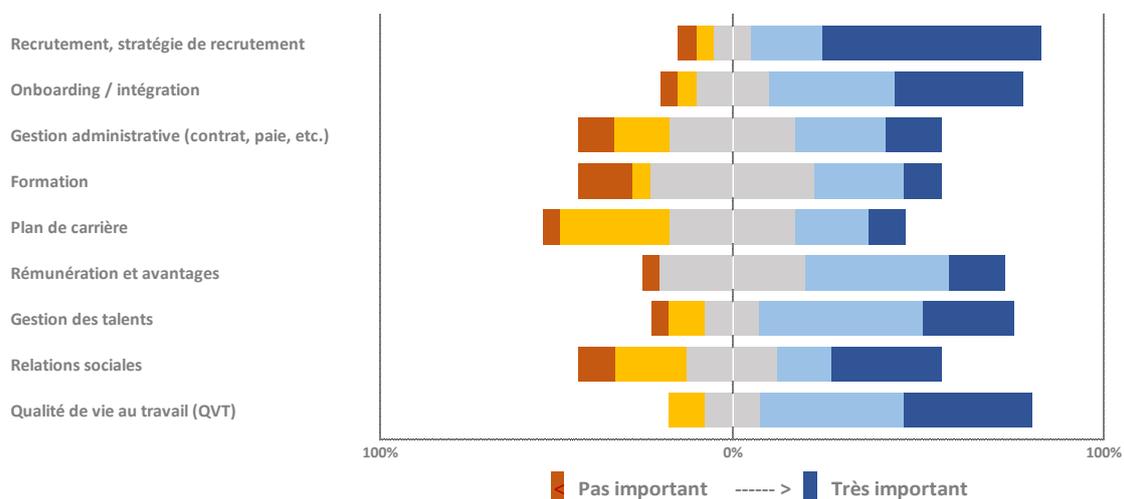
En revanche, d'autres considèrent que :

- « Ça ne sert à rien »
- « Nous avons confiance en nos compétences personnelles sur l'aspect RH et notre entreprise n'est pas voué à grossir beaucoup avec une gestion stratégique de gros effectifs »

Puis, nous avons souhaité connaître quels étaient les domaines RH qui semblaient prédominants ou importants à déployer dans les organisations (Cf. figure Q.24). Il ressort des réponses obtenues que les principaux domaines concernent – dans l'ordre :

1. Le recrutement ou la stratégie de recrutement
2. La qualité de vie au travail
3. L'intégration des collaborateurs
4. La gestion des talents
5. La rémunération

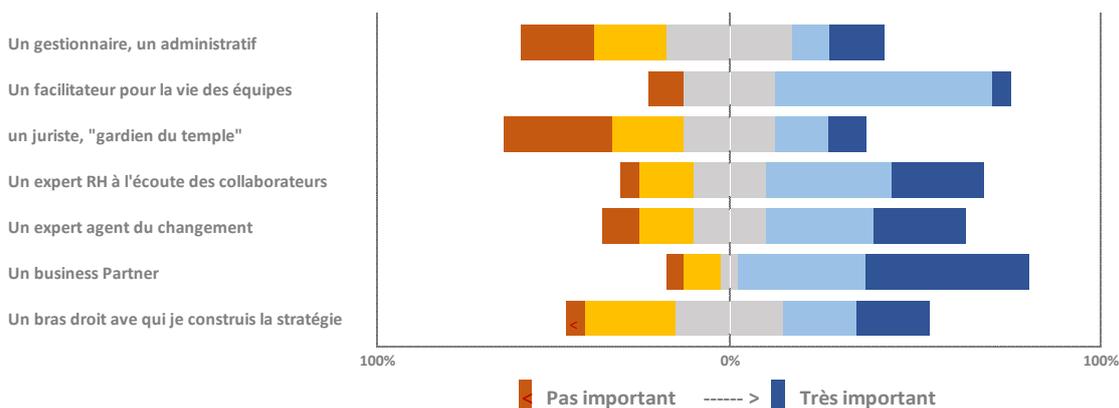
Q.24 - Domaines RH prédominants / important à déployer dans l'organisation



A la lecture du graphique ci-dessus, il semblerait que les notions de (i) gestion administrative, (ii) de formation, (iii) de plan de carrière et (iv) de gestion des relations sociales ne soient pas véritablement perçues comme des sujets importants aux yeux des fondateurs / dirigeants que nous avons interrogés.

En parallèle, Il ressort de notre enquête que la place (ou le rôle) d'un RH est perçue par les dirigeants comme étant d'avantage un *Business Partner* et un facilitateur pour la vie des équipes (en cohérence avec la notion de QVT) qu'un gestionnaire administratif, un juriste « gardien du temple » ou un bras droit avec qui se construit la stratégie.

Q.25 - Place d'un RH au sein de votre organisation

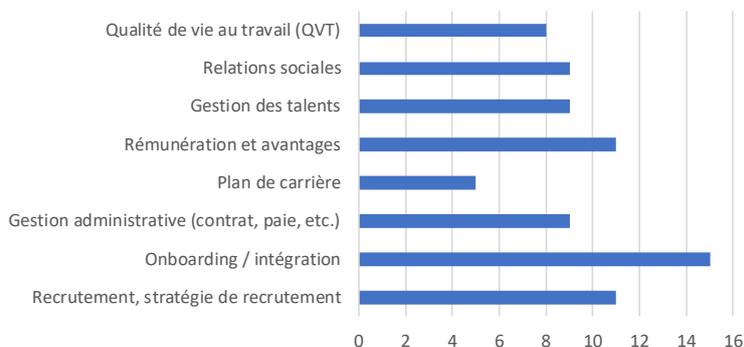


A la question relative aux sujets RH avec lesquels les fondateurs se sentent plus à l'aise et se considèrent capable de les traiter, les réponses sont tout à fait cohérentes avec les domaines RH considérés comme prédominants.

Cf. question 24. En effet, comme le montre la figure ci-dessous, les notions qui se dégagent sont :

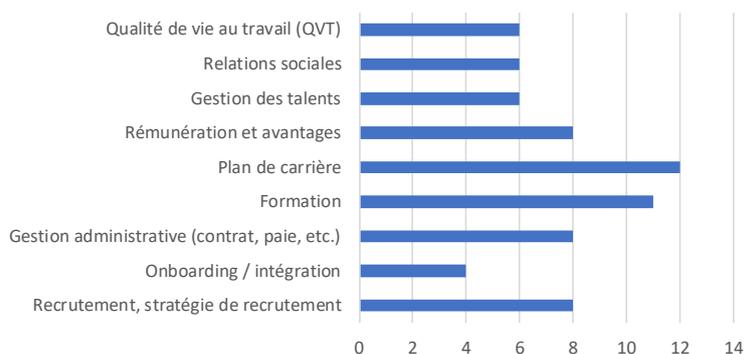
- L'intégration
- Le recrutement
- La rémunération et avantages

Q.26 - Sujets RH avec lesquels vous êtes à l'aise et que vous savez traiter



En ce qui concerne les sujets qui nécessiteraient le support d'un expert (RH) ou sur lesquels les fondateurs interrogés semblent moins à l'aise, les notions de plan de carrière et de formation sont ici remontées. Cela semble cohérent avec les réponses apportées à la question Q.17 « processus informel, non-écrit ».

Q.27 - Sujets RH avec lesquels vous n'êtes pas à l'aise et pour lesquels vous avez besoin de support d'un expert (RH)



Nous noterons quand même, le paradoxe concernant le recrutement et la stratégie de recrutement qui semblaient être des sujets prédominants et avec lesquels le fondateur se disait plutôt « à l'aise ».

Enfin, nous avons souhaité connaître les motivations de notre panel au sujet de l'éventuel recrutement d'un ou d'une RH. Les réponses semblent assez claires et concernent la croissance, le développement et la montée en compétence des équipes en grande majorité et également la rétention des talents (Cf. *figure Q.28*).

Q.28 - Pour quelles motivations premières recrutez-vous un.e RH ?



II. REGARDS CROISES ET ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUALITATIF

Les entretiens qualitatifs auprès de nos quatre fondateurs dirigeants se sont déroulés entre les mois de juin et juillet 2022, en face à face pour trois d'entre eux et l'un en visioconférence (ce dernier n'habitant pas la région parisienne). Sur ces quatre personnes nous avons fait passer des entretiens semi-directifs avec un seul et même guide d'entretien (Cf. **Figure 4** : *Guide d'entretien en face à face*), qui nous a suivi tout au long de nos échanges.

Pour rappel, notre volonté était de réaliser des entretiens « libres et dirigés », pour conserver une trame tout en laissant une liberté d'expression.

Sur les quatre fondateurs / dirigeants de start-up que nous avons interviewés, nous dénombrons :

- Une femme et trois hommes
- Deux quadragénaires et deux quinquagénaires
- Tous les quatre ont vécu des succès dans la création de leurs entreprises
- Tous les quatre ont vécu au moins un échec dans leurs vies d'entrepreneur

Nota Bene : Ces derniers avaient initialement répondu au questionnaire en ligne (étude quantitative). Ainsi, Les quatre fondateurs / dirigeants connaissaient déjà le sujet. Néanmoins, nous avons tout de même rappelé à ces derniers nos objectifs et notre souhait d'ajouter une dimension qualitative à notre étude, apportant une granularité sur notre analyse que nous n'avions pas pu creuser lors de l'entretien quantitatif.

⊕ **L'objectif ici était donc d'illustrer nos hypothèses avec des mots, afin d'étayer celles-ci.**

Nous vérifierons dans un premier temps si les résultats vont dans le même sens que nos lectures puis, dans un deuxième temps nous présenterons les distinctions observées. Enfin, nous terminerons par une synthèse à la croisée des regards : revue de la littérature, étude quantitative, étude qualitative et retour d'expérience d'une RH immergée dans l'écosystème start-up.

Des similitudes

En termes de personnalité, nous avons été frappés dès les premiers échanges par un mixte entre capital sympathie, charisme et leadership. Par ailleurs, ce que nous n'avions pas pu voir dans l'entretien en ligne, c'est une **passion commune** : qu'ils dégagent autour de l'entrepreneuriat d'un côté, la liberté de l'autre mais aussi l'envie de gagner (à la fois gagner sa place mais aussi gagner de l'argent).

Pour les quatre fondateurs dirigeants interviewés nous avons pu noter un **très bon niveau de discours**, très à l'aise dans l'échange, **très charismatiques, très éloquents** : nous avons ressenti de l'impact et de l'influence. Au-delà de la passion, c'est aussi « l'envie de créer et d'être libre » qui marque le démarrage de chaque entretien.

« **Straight to the point** » (allant droit au but), nous avons ressenti que les quatre protagonistes disposaient à la fois d'une hauteur de vue tout en étant dans l'action, terrain et donc aussi opérationnels. Enfin nous avons compris le besoin d'être créateur et leader à la fois par ces verbatims :

- « *J'ai toujours voulu créer et être entrepreneur : aller de l'idée jusqu'à la réalisation* » ;
- « *Besoin de créer un service qui n'existait pas en France et de participer à faire évoluer un service* »
- « *J'aime inventer et défricher et j'ai besoin d'une réussite qui dépend de moi* »
- « *Besoin de liberté, d'autonomie, d'avoir du temps pour moi et décidé par moi* »

Formation et parcours

Pour les quatre fondateurs / dirigeants, nous relevons, comme pour l'étude quantitative, des formations supérieures (BAC+5) : prépa (HEC, ESCP, Telecom Paris). Un parcours avec une expérience riche (minimum quinze ans) pour la majorité, ils sont passés par des grands groupes sauf un mais qui avait tout de même testé des grandes entreprises pendant ses stages.

Les pratiques RH que ceux-ci utilisent

Pour l'ensemble des interviewés, nous pouvons noter que **la GRH n'est pas complètement intégrée dans leurs stratégies globales**. Deux d'entre eux nous disent l'avoir « sur le papier » mais qu'en fait, dans la réalité, c'est une tout autre histoire :

- *Aviez-vous envisagé l'aspect RH dans votre stratégie ?*
- « *Oui, mais nous avons été dépassés par les sujets opérationnels et logistiques* »
- « *Je pense que, rétrospectivement, je l'ai plutôt minimisé* »

Les actionnaires n'ont pas d'impact réel sur la GRH sauf « cas exceptionnel dans un contexte critique » pour l'un des interviewés.

La meilleure expérience en GRH vécue pour les fondateurs / dirigeants a été de faire **évoluer des collaborateurs**.

La pire expérience et parfois même « la plus couteuse » **sont des erreurs de recrutement, « des mauvais choix ».**

- *« Parfois il a fallu recruter vite et c'est une erreur que je ne referrai plus car un mauvais recrutement coute en temps, en argent et peut mettre en péril la vie de l'entreprise »*
- *« J'ai fait un mauvais choix avec l'un de mes associés alors qu'il disposait de toutes les compétences »*

Ainsi et selon notre étude, **le recrutement est l'un des sujets les plus complexe en matière de GRH alors que ce dernier reste inévitable** devant le Développement et la Formation. Voyons maintenant les distinctions que nous avons pu observer.

Des distinctions

Dans le cadre de cette étude, nous avons pu noter quelques distinctions au niveau des réponses données. À ce stade nous distinguons deux niveaux de réponse que nous catégorisons par grappe de tranches d'âge :

- D'un côté les quadragénaires,
- De l'autre les quinquagénaires

Est-ce l'effet d'une dizaine d'année d'expérience qui se joue ? Voici quelques éclairages :

En termes de profil et de personnalité, la distinction se fait de manière assez légère, d'un côté nous avons des quinquas assez posés, calmes, appréciant le risque mais de manière réaliste (sans doute aujourd'hui ?). Nous avons pu observer dans certaines réactions de la fermeté bienveillante. Ils ont besoin de « liberté ».

Les quadragénaires que nous avons rencontrés sont « hypers » dynamiques, nous avons senti que leurs schémas de pensée était très rythmé, on a l'impression qu'ils ont « un coup d'avance dans leurs réflexions et dans leurs actions on sent que chaque décision se prend assez vite. Lorsque nous leur avons posé la question : pourquoi avoir créé sa start-up, les quadras nous ont parlé de « besoin de créer, un service qui manquait » sur le territoire.

Concernant les expériences précédentes en matière de GRH les quadras semblent par leurs réponses avoir eu une formation et une expérience terrain.

Chez les quinquas, ces derniers déclarent avoir appris davantage sur le terrain et avoir géré la RH avec plus « de bon sens » :

- « *J'ai lu des bouquins sur les sujets RH et sur le management* »
- « *Je n'avais pas beaucoup d'expérience j'ai beaucoup fonctionné au départ par intuition* »

Leurs perceptions à l'égard de la dimension RH

Pour les quadragénaires, l'administratif (comprenant les aspects juridiques et légaux) va être évoqué dans les premières réponses pour la plupart. Par la suite, cet élément n'est ensuite plus mentionné. Il semblerait que, une fois que la partie administrative a été relayée soit par une personne en interne (souvent au sein de la Direction Administrative et Financière) soit par l'externe celle-ci ne semble plus faire partie du champ de vision chez les fondateurs / dirigeants. Là où l'un des quinquagénaires la conserve comme un sujet RH « inévitable »

Un point qui nous a étonné dans l'analyse des résultats chez les cinquantenaires est que la dimension RH ne semble pas forcément « un must have » pour une start-up et en même temps il y a un **paradigme puisque la stratégie RH n'est pas pensée alors que la start-up est dans un contexte d'hyper croissance** :

Aviez-vous envisagé la RH dans votre stratégie ?

- « *Pas précisément, mais lorsqu'on se développe le recrutement est clé* »
- « *Pas forcément mais on a dû assez rapidement avoir un impact positif et créer un maximum d'emploi* »

Enfin, lorsque nous demandons une définition de l'équipe RH idéale, d'un côté « les plus juniors » parlent de compréhension business, marché concurrence, de développement, de projet, d'aventure humaines, là où les plus expérimentés semble avoir une vision plus factuelle terre à terre

Une vision de l'équipe RH qui se distingue par catégorie d'âge :

⊞ QUADRAGENAIRE		⊞ QUINQUAGENAIRE	
Équipe qui va très bien comprendre les enjeux business : qui connaît aussi bien son marché sa concurrence qui va être experte dans son domaine	Mobilisation d'équipe autour d'un projet, d'une aventure humaine permettant de se développer dans le but d'être meilleur	Dans une start-up on est trop petit et on n'a pas de recul sur l'avenir mais on a besoin d'avoir un regard pointilleux sur les contrats et on peut se faire aider sur le recrutement	L'entreprise est un collectif, la RH représente l'entreprise et gère l'humain

Ces entretiens en face à face ont été passionnants tant sur le plan humain qu'académique. En effet, nous avons eu le privilège de parler à des personnalités fortes et de haut niveau et qui ont joué le jeu « à lire ouvert ». De plus, ils ont permis d'ouvrir le champ à d'autres perspectives : au domaine du ressenti.

Nous nous rendons bien compte qu'il était indispensable de passer par ces échanges pour analyser correctement les résultats du questionnaire quantitatif et ainsi percevoir d'avantage leurs enjeux.

TABLEAU DE SYNTHES RESTITUANT LES ENTRETIENS QUALITATIF

	JULIE	PATRICK	NICOLAS	EMERY
1. Age	40 ans	42 ans	50 ans	50 ans
2. Formation	HEC	Telecom Paris - Business Harvard School	Telecom Paris - Business Harvard School	HEC
3. Parcours professionnel	16 ans d'expérience - Food Grands Groupes et création d'une start-up	16 ans d'expérience - Food Grands Groupes et création d'une start-up	25 ans grands groupes Directeur Marketing 9 Telecom	25 ans d'expérience professionnelle - stage grands groupes - A tout de suite créer sa structure post formation
4. Pourquoi avez-vous voulu créer votre start-up	J'ai toujours voulu créer et être entrepreneur : aller de l'idée jusqu'à la réalisation	Besoin de créer un service qui n'existait pas en France et de participer à faire évoluer un service	Liberté – besoin d'une réussite qui dépend de moi Inventer/ défricher	Besoin de liberté, d'autonomie, d'avoir du temps pour moi et décidé par moi.
5. Précédemment, aviez-vous eu une expérience en rapport avec les RH (recrutement, licenciement, rémunération, marque employeur, etc.)	Manager chez Flunch, épaulé par une équipe RH - Plus découverte en start- up sur les aspects administratifs et recrutement	Oui sujet RH en tant que manager + recrutement	Apprentissage sur le terrain et en lisant des livres	Pas beaucoup d'expérience, intuition
6. Au commencement, quelle était votre stratégie business ?	Objectif levée des fonds pour faire du volume : industrialiser	Financière/ commerciale	Stratégie opportuniste (rachat d'une ancienne usine Kodak)	Développer le Chiffre d'Affaires
7. Aviez-vous envisagé l'aspect RH dans votre stratégie ?	Oui mais dépassé par les sujets logistiques et opérationnels	Oui mais je l'ai minimisé notamment sur le recrutement	Pas précisément , mais lorsqu'on se développe le recrutement est clés	Pas forcément mais on a dû assez rapidement avoir un impact positif et créer un maximum d'emploi
8. L'impact des actionnaires sur la GRH	Non	Non	Oui, impact sur des investissements ou recrutements lorsque cela a été critique	Non
9. 1ères personnes recruté	CTO, DAF, stagiaire bras droit	DAF	DAF (temps partagé)	Commercial
10. Moment où est arrivé une personne de la RH	A partir de 50 salariés	Effectifs et méthodes plus adaptés	Je n'ai pas ressenti de faire intervenir une RH car à l'époque pas de vision long terme et selon moi la RH s'inscrit davantage dans une vision long terme	Taille / effectifs qui augmentent mais arrivé plus tard
11. Meilleure expérience RH	Évolutions internes	Évolutions internes	Management de transition chez Kodak et formation évolution d'un jeune stagiaire que j'ai	Exemple d'une artiste qui est venue disrupter le quotidien des salariés - faire les évaluations annuelles en pleine nature

		accompagné même après l'entreprise		
12. Pire expérience RH	Recrutements	Mauvais choix d'association avec mes associés	Licenciement / PSE	Recrutement
13. Les 3 sujets RH inévitables lorsqu'on dirige une start-up ?	Recrutement - Administration - Communication interne	Recrutement, développement et formation	Juridique (contrats/ recrutement/ développement/ formation)	Recrutement et développement
14. Sujet RH le plus complexe	Recrutement	Recrutement	Recrutement	Recrutement
15. Définition RH/ équipe RH idéale	Équipe qui va très bien comprendre les enjeux business : qui connaît aussi bien son marché sa concurrence qui va être experte dans son domaine	Mobilisation d'équipe autour d'un projet, d'une aventure humaine permettant de se développer dans le but d'être meilleur	Dans une start-up on est trop petit et on n'a pas de recul sur l'avenir mais on a besoin d'avoir un regard pointilleux sur les contrats et on peut se faire aider sur le recrutement	L'entreprise est un collectif la RH représente l'entreprise et gère l'humain
16. Points d'améliorations dans le domaine RH	Savoir naviguer entre les règles et la créativité pour tester de nouvelles choses	NC	NC	Le parcours collaborateur, le volet formations notamment au management

III. ÉCLAIRAGE ET TMOIGNAGE D'UNE DRH A TEMPS PARTAGE

Dans cette partie nous avons souhaité ajouter un témoignage RH : une Responsable Ressource-Humaine immergée dans l'écosystème start-up. Depuis près de cinq ans, Christine travaille aux côtés des fondateurs / dirigeants de start-up, mais aussi près du terrain auprès de managers et de contributeurs individuels.

Nous n'avions pas réellement prévu ce témoignage comme une partie à part entière mais il nous a semblé important de l'inscrire dans notre projet de mémoire pour le partager d'une part, mais aussi pour recroiser des thématiques vues précédemment et enfin, pour nous donner une idée concrète du terrain vu par quelqu'un d'autre que le fondateur / dirigeant lui-même. Nous l'avons retranscrit et analysé ici :

Le profil de Christine

Comme nous l'avons rapidement vu précédemment, Christine dispose d'une expérience de plus de quinze ans d'abord chez Korn Ferry, cabinet de chasseur de tête, ensuite chez Microsoft France en tant que Responsable Recrutement pour les divisions Commerciales et Marketing.

Pour Microsoft France, Christine avait déjà interviewé et approché quelques fondateurs dirigeants de Start-ups (en 2012) pour un poste qui n'existait pas encore celui d' « Audience Marketing Manager - Start-ups » (rôle qui devait développer cette audience pour le Groupe). Microsoft étant également incubateur, il prospectait en parallèle cet écosystème en pleine croissance. Dans ce cadre, elle avait déjà rencontré des Fondateurs / Dirigeants mais aussi des managers et contributeurs individuels qui racontaient leur quotidien professionnel : les réussites, les échecs, les challenges.

Son constat : à chaque fois et sans exception la dimension RH semblait être le talon d'Achille de ces organisations, non seulement pour le fondateur mais également pour l'ensemble des collaborateurs. « *Le manque de temps, le manque d'expertise, c'est un sujet poil à gratter, le problème c'est qu'il n'y a pas de RH* » sont autant de mots et de phrases que Christine entendait lorsque qu'on lui parlait de cette dernière dimension. Ainsi, elle s'est passionnée par ces histoires et fort de constat : « *j'ai donc créé ma propre structure en tant que Responsable Ressources-Humaines pour les start-ups afin de les aider à ne pas les freiner dans leur croissance* ».

Christine travaille en moyenne entre un an et deux ans et demi au sein de ces organisations, ce qui lui a permis de couvrir un certain nombre de sujets et d'avoir la chance d'en voir également les résultats.

« Lorsque l'on rentre dans une start-up, c'est tout un écosystème qui s'ouvre à nous. J'ai ressenti un réseau extrêmement soudé malgré une concurrence qui est parfois rude et une plus grande précarité forcément par rapport à de grands groupes. Il faut accepter que tout va beaucoup plus vite : un an est égal à sept ans : on est dans les années chien ! Il faut tout faire et tout faire en même temps et pour cela, il faut avoir l'humilité nécessaire pour faire des tâches moins nobles. »



Le profil des Dirigeants / Fondateurs de start-ups

Sur le terrain, Christine eu l'occasion de travailler principalement avec des hommes. Sur six fondateurs / dirigeants : 5 hommes et une femme : « dans la majorité que j'ai côtoyée ils sont tous diplômés soit d'une école d'ingénieur ou école de commerce (Bac+5). »

La moyenne d'âge est autour de 40 ans (entre 30 et 45 ans). Une grosse partie avait déjà eu une expérience professionnelle soit au sein de grands Groupes, certains avaient déjà eu l'expérience d'être fondateurs et dirigeants de start-up. Néanmoins, une petite partie des fondateurs que Christine connaît s'est lancée dès leurs sorties d'études supérieures.

Pour la plupart, ils disposaient d'une expérience de manager avec des sujets RH qui relevaient en priorité du recrutement, management et suivi de la performance avec les entretiens annuels et enfin quelques licenciements.

La motivation de ces derniers est un cri du cœur autour de la **liberté**, du besoin d'**entreprendre** et de **créer** mais aussi de « **gagner plus** » et donc d'augmenter leurs revenus.

En termes de personnalité

D'une manière plus générale, Christine évoque le fait d'avoir été « frappée » par la capacité des dirigeants / fondateurs de start-ups à gérer le stress. Elle mentionne aussi le haut niveau intellectuel de ses interlocuteurs pour la majorité, la rapidité de penser, le challenge qu'ils pouvaient insuffler à eux même et aux équipes pour aboutir à leurs objectifs, etc.

L'autre point remarqué est la capacité pour la plupart de « dealer avec l'ambiguïté » c'est-à-dire à la fois d'avoir une hauteur de vue stratégique tout en étant sur des sujets très opérationnels voire du détail. Ils font tout et tout à la fois, c'est ainsi que parfois la limite s'opère puisque leur intelligence intellectuelle n'est pas toujours au même niveau que celle que Christine qualifie d'émotionnelle : « *l'empathie n'est pas toujours au rendez-vous et surtout quand on vit dans une version accélérée* ».

Et l'égo des dirigeants ?

Sans faire une majorité, la plupart des fondateurs dirigeants dispose d'un niveau d'assurance, d'un leadership et d'un égo plus haut que la moyenne. Le revers de la médaille pour Christine est que cet égo - « *sans doute développé par les études et qui vous situent dans une position au-dessus des autres* » - a comme revers quelque chose autour de l'arrogance mais peut se révéler, bien maîtrisé, un atout majeur en management ou a contrario un véritable talon d'Achille.



L'organisation au sein de leurs entreprises

Concernant le nombre de personne au sein du CODIR, l'hypothèse de Christine c'est que ce sont souvent les effectifs qui vont structurer l'organisation, au niveau des équipes et du Comité de Direction. Cette dernière le démontre :

- *MyBrazil Factory*⁵³ comprenait en 2019, cinq salariés : 2 personnes au CODIR.
- En 2022 chez Les Nouveaux Affineurs⁵⁴, sur 20 salariés, 4 personnes étaient au CODIR.
- « *Le maximum de personne que j'ai expérimenté est monté au nombre de sept personnes chez FoodChéri*⁵⁵ ou nous étions à la fin 200 personnes. »

Les fonctions principales dans un CODIR que Christine énonce et par ordre de priorité :

- Fondateur et Dirigeant
- Co-fondateur qui dispose souvent d'une double fonction de Dirigeant (CTO, Marketing, commercial, ...)
- CTO
- DAF
- Directeur des opérations,
- Directeur commercial
- Directeur Marketing.

Les organisations comptent, la plupart du temps, entre 5% et 10% de stagiaire, 5% de freelances, 5% d'intérim et 5% de consultant. Le premier stagiaire recruté a un rôle très polyvalent il a un rôle type « bras droit du CEO ».

⁵³ MyBrazil Factory : start-up commercialisant des jus de fruits frais pressés à froid

⁵⁴ Les Nouveaux Affineurs : start-up fabriquant et commercialisant des fromages végan

⁵⁵ FoodChéri : ex- start-up de restauration et de livraison de repas frais

La plupart du temps les Fondateurs sont au pluriel (au moins 2) sauf chez les Nouveaux Affineurs ou le CEO est seul, ce qui est plutôt exceptionnel dans la réalité de cet écosystème.

Le premier poste recruté est souvent un poste de dirigeant (commercial ou opération) mais ce dernier va avoir une double fonction au démarrage très opérationnel, puis il va construire son équipe pour ensuite la manager.



Les pratiques RH que ceux-ci utilisent

Les valeurs et la culture d'entreprise : Selon Christine les fondateurs prennent un peu de temps pour le faire mais pas suffisamment et surtout pas au bon moment et une fois qu'elles sont trouvées elles ne sont plus rechallengeées. Elles sont souvent écrites (quelque part) et passent aux oubliettes. L'entreprise prend naturellement d'autre sens, ces valeurs n'ont justement plus les « mêmes valeurs » qu'au démarrage. Ainsi l'organisation perd de son sens et les collaborateurs avec.

Les recrutements, Christine note pour la plupart un process de recrutement non formalisé au démarrage. Conscient que le recrutement est clé, les managers et le CODIR acceptent de les formaliser davantage. Ce qu'il manque à ce jour, selon Christine, c'est que les dirigeants exécutent les recrutements « à leurs sauces », en souvenir de leurs propres expériences mais qui avait lieu ailleurs, dans une autre organisation, un autre secteur d'activité, voir à une autre époque. De plus, la dimension « adéquation avec les valeurs de l'entreprise » n'est pas suffisamment maîtrisée et pris en compte et l'erreur de recrutement se retrouve souvent à ce niveau précis.

Les moyens utilisés pour les recrutements en start-up :

1. En tout premier est le réseau, il ne coute pas cher, est rapide et permet un filtre puisque que le cooptant connaît de manière générale les parties prenantes ;
2. Ensuite les sites gratuits comme Indeed, Apec, sont utilisés mais toujours très décevants ;
3. Puis les cabinets de recrutement pour des populations sensibles (notamment techniques et commerciales) ;
4. Welcome To the Jungle ⁵⁶ (à la base un média autour du travail et de l'emploi) est très utilisé au départ comme vitrine mais de plus en plus comme d'un ATS⁵⁷.

Le processus de formation et de développement des compétences n'existe pas et lorsqu'il est réalisé il est informel et non écrit. « *A ce stade on est dans du sur-mesure* ».

⁵⁶ <https://www.welcometothejungle.com/fr>

⁵⁷ *Applicant Tracking System* : outil de suivi de candidature qui permet le traitement digital

Christine constate que les formations coutent cher et ce domaine n'est pas du tout maîtrisé. Dans la réalité les fondateurs sont extrêmement sollicités par des cabinets de formations mais ils n'ont pas le temps de faire le tri et pas les moyens : cette dimension est donc sur la « pile non prioritaire ».

Le processus d'évaluation est mis en place de manière informel. Mais pour la plupart à partir d'une quinzaine de salarié un process est mis en place plus formalisé par groupe métier (exemple production et siège). En revanche, **les startups font évoluer leurs salariés en permanence** ce qui participe à fidéliser les collaborateurs c'est un véritable atout mis en avant pour le recrutement des meilleurs talents. La limite c'est que souvent l'accompagnement est moins suivi.

La politique de rémunération est, pour la plupart du temps inexistante, néanmoins les fondateurs regardent attentivement ce qu'il se fait sur le marché afin de ne pas être complètement en dessous de ce dernier. « *Depuis que le marché s'est tendu je remarque que les bonus font partie intégrante du package là où il y a encore trois ou quatre ans il n'y en avait pas* ».

Les objectifs sont fixés de manière individuelle pour la plupart et des BSPCE⁵⁸ peuvent être proposées, cette incitation, à la fois financière et fiscale, encourage ainsi les salariés et dirigeants à participer au développement de leur entreprise. Sinon peu d'avantages complémentaires répertoriés.



Leurs perceptions à l'égard de la dimension RH

« *Sur le papier, je pense que tous les fondateurs sont attentifs à la dimension RH.* » dit Christine.

Néanmoins, elle a le sentiment que les fondateurs / dirigeants n'ont pas eu de très bonnes expériences antérieures avec les RH et du coup, ces derniers ont des idées reçues sur la question alors qu'ils font plus de RH qu'ils ne le pensent. En effet, ils apprennent en lisant des manuels, par des retours d'expériences, par le terrain plus qu'en se dotant d'une personne experte dès le départ.

Ainsi nous retrouvons forcément des lacunes car (et sans déformation professionnelle) « ***faire des Ressources-humaine est un véritable métier !*** »

⁵⁸ Les BSPCE sont une catégorie particulière de "stock-options" (options sur titres). Leur attribution correspond à la délivrance d'un bon d'achat de titre de la société à un prix fixé le jour de son attribution. La revente du titre permet au bénéficiaire de réaliser une plus-value.

C. SYNTHÈSE ET REGARDS CROISÉS AVEC LA LITTÉRATURE

Un monde, un écosystème de paradoxe...

Pendant près de quatre mois, nous avons voyagé et nous nous sommes immergés dans un monde, un écosystème passionnant, agrémenté de belles et de riches rencontres. Dans un premier temps, nous nous sommes nourris de quelques articles et autres recherches littéraires pour nous permettre d'appréhender l'environnement que nous souhaitions analyser et tenter de comprendre. Ensuite, nous nous sommes plongés dans cet écosystème au travers de notre questionnaire, de nos entretiens qualitatifs mais également par le témoignage éclairé et l'approche terrain de Christine. Notre objectif était simple : évaluer la perception de la dimension RH auprès des fondateurs et dirigeants de start-up.

Ainsi, sur la base de nos constats, de notre vision et notre culture RH bien entendu, nous tenterons modestement de proposer quelques pistes de réflexions et d'orientations.

Bien que la littérature en la matière soit relativement limitée, nous avons pu constater quelques similitudes et corrélations entre nos lectures et les retours de nos enquêtes (quantitatives et qualitatives) notamment sur le profil des dirigeants et fondateurs de start-up : ce sont en très majorité des hommes, la quarantaine et disposant d'un bagage académique que nous pourrions qualifier de solide, comme l'a très bien démontrée Marion Flécher.

Ensuite, et c'est là sans doute le grand enseignement de notre travail, nous avons perçu un **paradoxe** entre, d'une part la littérature, ce que nous disent les fondateurs / dirigeants de notre panel et d'autre part la réalité du terrain.

Dans la littérature, nous constatons la ou les dimensions RH sont idéalisées : elles sont clés, incontournables, au cœur du projet, etc. Les fondateurs de leur côté, sont tout à fait conscients de l'importance de cette dimension mais en réalité ils ne la considèrent pas forcément comme une dimension nécessaire. Ils ont la volonté de bien faire, certes, mais in fine, il semble qu'ils ne perçoivent pas cette dimension RH comme un levier de croissance pour leur entreprise à court et moyen terme. En effet, conscient de la fragilité économique de leur entreprise, le fondateur se concentrera sur la réussite commerciale – unique levier de croissance – et sur sa trésorerie : « *cash is king* » au détriment d'une stratégie RH.

Dans le panel des dimensions RH à la disposition des dirigeants, nous avons constaté de manière très factuelle que la seule dimension qui ait du sens pour les fondateurs et sur laquelle ils sont focalisés est le **recrutement**. C'est à la fois une pierre angulaire de leurs projets mais ils sont parfaitement conscients que c'est l'une des dimensions les plus

complexe à gérer et qui requerrait sans doute une aide « externe ». Le recrutement, certes, mais il est évident que les dimensions RH ne doivent pas se résumer uniquement qu'à ce domaine et devraient aller au-delà.

Par conséquent, considérant à l'instar de Steve Blank que pour une start-up, « seule la rentabilité permettra la croissance », alors pour le fondateur / dirigeant de start-up « *cash is King* », et nous pourrions également ajouter que « *recruitment is the Kind's hand* ».

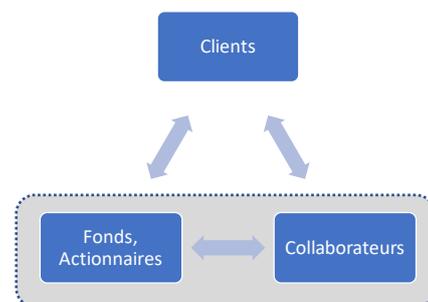
Le fondateur serait-il enclin à déployer une RH au sein de sa start-up ? Oui, si on l'écoute et il serait prêt à anticiper un tel recrutement s'il disposait de temps et d'argent. Or, et c'est là un autre paradoxe, il manque cruellement de temps et il est souvent à la recherche d'argent. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle les dimensions RH, même si elles sont perçues comme étant importantes, elles ont été dans la très grande majorité des cas relayées au second plan. Le plus frustrant étant finalement que lorsque nous leur demandons avec le recul « et si c'était à refaire ? » ... ils recommenceraient !

Car en effet, comme certains ont pu nous le commenter, à part la thématique du recrutement, ils ont tendance à faire confiance en leur intuition, au terrain et aux livres en matière RH.

Nicolas, un des fondateurs avec qui nous avons eu la chance d'échanger, nous faisait part qu'il avait mis plus de 10 ans à comprendre que la pédagogie autour d'un triptyque de satisfaction – « CAC » était l'une des clés du succès.

Son analyse est limpide, pour qu'une start-up ait une chance de survivre et de grandir, il est absolument nécessaire de satisfaire trois piliers fondamentaux (au sens de fondations) :

- Ses **C**lients
- Ses **A**ctionnaires
- Ses **C**ollaborateurs



Et si finalement, nous retrouvions ici une esquisse de besoins RH qui démontrerait la nécessité de cette dimension dans tout projet de Start-up ?

TROISIEME PARTIE

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

A. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES FONDATEURS / DIRIGEANTS

I. UN SYSTEME DE GOUVERNANCE SIMPLIFIE

Éprouvée par des entreprises de plus grosses tailles nous pensons que la gouvernance, même simplifiée, peut prendre ici tout son sens. Mais avant de préciser ce point, nous proposons une définition, celle proposée par le Ministère de l'Économie et des Finances, qui définit la gouvernance par : « *l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. Il répartit les droits et les obligations des différents intervenants au sein de l'entreprise, tels que les actionnaires ou les dirigeants, et pose les règles et les procédures de prise de décision* »⁵⁹.

Développé pour contrer l'exercice solitaire du pouvoir par les dirigeants, nous pensons qu'il est bénéfique d'introduire une plus grande démocratie dans la start-up. De plus, nous observons qu'il est sain pour chacun et surtout pour le bien de l'entreprise de prendre des décisions de manière concertée, transparente et contrôlée par différents organes de la société.

Ainsi, la première raison de mettre en place un système de gouvernance, même simplifié, serait de **lutter contre la solitude du dirigeant**. Nous pensons qu'il faut l'aider à garder en tête des fondamentaux comme une vision claire, en le challengeant de manière bienveillante. En effet, dans cette solitude, les seuls contre-pouvoirs du CEO sont en général financiers, parfois il peut y avoir des managers ou collaborateurs, encore faut-il qu'ils osent la transparence vis-à-vis de lui !

Ce qui fait sens, selon nous, c'est qu'il serait sain pour tout dirigeant de se doter d'un **Comité de Développement Stratégique** (un « **C.D.S** ») qui aurait comme mission (i) l'écoute, (ii) le conseil, (iii) l'orientation et (iv) l'inspiration. Ce « contre-pouvoir » sous l'angle bienveillant et proactif, pourrait s'apparenter à une boussole et consisterait à s'assurer que les décisions d'ordre stratégique ne seront pas prises seules et qu'elles seraient le fruit d'une réflexion d'équipe tout en respectant le cadre fixé. Il y a un devoir de solidarité du dirigeant pour le bien et la réussite de l'entreprise.

Le C.D.S. pourrait même à terme, l'aider à mettre en place un « après lui » dans sa start-up. L'entreprise pourrait ainsi continuer à avancer, prendre des risques, même si, lui-même a plutôt envie de prendre du recul et cet organe aurait in fine vocation à se

⁵⁹ <https://www.economie.gouv.fr/facileco/gouvernement-ou-gouvernance-dentreprise>

transformer – avec la start-up – en un organe plus formel tel qu’un Conseil de Surveillance ou d’Administration.

La deuxième raison de mettre en place ce système de gouvernance est de permettre au fondateur / dirigeant de **prendre du recul** afin de se rendre compte de la réalité, et non pas de **sa** réalité : « *il rend des comptes pour mieux se rendre compte* ». Sans doute le simple mérite du C.D.S. est d’exister avec un ordre du jour qui comporte des validations des parties prenantes. Cela oblige ainsi à travailler sur des sujets type : la vision, le budget, la stratégie, les **collaborateurs**, etc. ... pour lesquelles le fondateur / dirigeant ne passerait pas forcément le temps nécessaire.

Comme nous l’avons vu précédemment, la personnalité des fondateurs / dirigeants peut parfois disposer d’un « égo supérieur à la moyenne ». Ce risque est alors pour ces personnes, d’être pris au piège de leur propre ego par un entourage de courtisans (syndrome du corbeau et du renard). Pris comme un être tout puissant, c’est là où des décisions peuvent être fatales pour l’entreprise. Cette troisième raison, nous renvoie à la question du **choix des membre de notre Conseil de Développement Stratégique** qui doivent disposer d’un rôle réel d’inspirateur et de contre-pouvoir, donc certes compétents mais également suffisamment indépendants du fondateur / dirigeant afin de jouer un rôle pleinement utile dans le cadre de ses fonctions.

Ainsi, la raison d’être d’un Conseil de Développement Stratégique est, selon nous, de faire réussir la start-up dans la durée, de s’assurer que l’entreprise dispose d’équipes compétentes, solidaires et mobilisées autour d’un projet partagé et d’une vision claire.

Voyons maintenant quels types de missions nous pourrions donner à ce Conseil de Développement Stratégique.

Quelles missions pour ce C.D.S. ?

❖ Valider et suivre la vision, le plan, le budget

Ici, nous mettons surtout l’accent sur la vision que nous devons mettre au moins sur deux horizons : court / moyen terme (2-3 ans) et lorsqu’on parle de vision moyen / long terme (à l’échelle start-up : 5 ans et plus) et à assurer sa cohérence. En effet, le C.D.S. a le devoir de s’assurer que la start-up met en œuvre de la cohérence à chaque niveau.

❖ S’assurer de la cohérence entre les paroles des dirigeants et leurs comportements.

Ici, il est important de challenger la cohérence entre les valeurs de respect des personnes et leurs comportements. C'est aussi une forme de cohérence entre justice et efficacité. Garder en tête que le non-respect des personnes va finir par dégrader la performance de l'entreprise.

- ❖ **S'assurer que l'entreprise maîtrise ses risques** : utile lorsque les enjeux humains sont plus importants.
- ❖ **S'assurer d'une bonne communauté d'intérêt** entre les parties prenantes (collaborateurs, actionnaires, dirigeants)

Comment composer ce conseil ?

Afin de composer un C.D.S. compétent il faut que ce dernier dispose d'une forme de légitimité issues de trois sources :

- 1) **L'actionnaire** : il est en partie à la source financière du projet, sa compétence est moyenne, il ne disposera pas de la pression du fondateur / dirigeant ;
- 2) **L'expert métier** : Nous recommandons ici une personne en poste ou ayant eu une expérience dans un métier proche. Ce dernier apportera une excellente compétence tout en ayant de l'indépendance ;
- 3) **L'administrateur totalement extérieur** : nous recommandons une personne **fondateur dirigeant d'une start-up** complètement indépendant à la fois du métier et du périmètre.

A ce stade, le fondateur de start-up est souvent passionné de produits ou de services ? En revanche, il l'est moins sur les dimensions finance ou de ressources humaines car il n'a pas encore les moyens de les recruter. Il choisira des spécialistes dans les compétences qu'il n'a pas.

→ Le choix de positionner une expertise Ressource Humaine au sein de ce C.D.S. prend ici tout son sens.

II. LA MAITRISE DE VOS RECRUTEMENTS

Si le recrutement est le sujet inévitable pour la majorité des dirigeants / fondateurs de start-up, cela induit que cette partie doit être maîtrisée « de A à Z ». Ainsi, deux axes nous semblent importants :

- **La culture et les valeurs de l'entreprise** : quelle est l'histoire de mon entreprise (celle que je raconte ensuite aux candidats, collaborateurs, actionnaires, clients)
- **Le recrutement** : de l'expression du besoin jusqu'à l'intégration du collaborateur.

Notre recommandation dans ce cas, consiste à avoir une carte d'identité physique et émotionnelle : qui je suis et qu'est-ce que je renvoie émotionnellement auprès de toutes les parties prenantes : prospects, clients, salariés, actionnaires.

Pour les salariés, le fondateur / dirigeant devra donner un sens à la mission de ses équipes, allant au-delà des valeurs d'entreprise. La culture ne va pas se nourrir que de « nobles aspirations », mais aussi et surtout d'actes au quotidien. Ce sont ces fameux rituels, ces activités communes, qui soudent les équipes. La pédagogie est ainsi essentielle et dans celle-ci, la transparence devient alors incontournable. Ce n'est pas un hasard si les entreprises les plus transparentes sont celles qui connaissent la plus forte satisfaction de leurs collaborateurs, selon une étude de la société TiNYPulse, spécialisée dans les sondages d'employés⁶⁰

Michel et Augustin, l'ex-start-up adossée à Danone depuis 2019 est un cas d'école qui illustre ces propos. Cette dernière est une des belles réussites dans le secteur agro-alimentaire. En effet, jovialité et gourmandise font partie de l'ADN de l'entreprise, ainsi que le résume le slogan, « *les trublions du goût* ». De plus, les valeurs sont renforcées par des rituels. Le Directeur Général, est le « chef trublion », les employés la « tribu » et le siège « la bananeraie ». Lorsque nous regardons de l'extérieur, ces pratiques peuvent paraître quelque peu artificielles, mais comme elles sont alignées avec les valeurs de la start-up le résultat est au rendez-vous.

Partant du constat qu'un recrutement est terriblement difficile, les conséquences d'un échec peuvent entraîner des répercussions importantes à l'échelle de la start-up. L'essentiel se joue avant le recrutement.

Gardons à l'esprit une règle simple : meilleure sera la préparation, meilleures seront les chances de réussir. En effet, plutôt que de voir le recrutement comme un sujet d'anxiété comme nous avons pu le constater dans notre enquête, nous proposons de

⁶⁰ TiNYPulse, Start-up Culture Report, 2017: <https://www.tinypulse.com/startup-culture-report>

l'appréhender comme une véritable opportunité et un enjeu business, une chance d'intégrer de nouvelles compétences pour permettre à l'entreprise de grandir. Pour cela, il conviendrait de :

- Bien **connaître** sa culture, ses valeurs et le sens qu'on veut leur donner
- Savoir **identifier** l'adéquation de ces dernières avec les profils recherchés
- **Diversifier** ses sources et ses canaux (cooptation, réseaux, cabinets, etc.)
- **Eduquer** enfin ses managers en renforçant leur compétence RH car recruter est l'un des premiers actes du management

III. PROTÉGER SA E-REPUTATION VIA DES PRATIQUES RH ADAPTÉES

Internet a mis au grand jour, via les sites *Glassdoor*⁶¹, *Welcome To The Jungle*, les mauvaises habitudes des entreprises. Un futur collaborateur peut se faire un avis en regardant les commentaires des salariés ou des ex-salariés. Une mauvaise gestion humaine peut être catastrophique si elle relayée sur ce genre de sites ou sur les réseaux sociaux. Il est donc important de **soigner l'entrée, le développement et la sortie des collaborateurs**. D'autant que la cible des recruteurs pour start-up sont les mêmes personnes adeptes de ce genre de sites d'avis.

A voir les audiences de fréquentation comme celle de *Glassdoor*⁶², il est de plus en plus fréquent de voir des candidats qui se renseignent au préalable sur ces plateformes d'e-reputation. « *L'e-réputation est la réputation sur Internet. Elle correspond à l'opinion commune et la perception que les internautes se font d'une entreprise ou d'une personne physique* », dixit Maître Jacques Leroy dans *Le Progrès*⁶³.

A l'heure où le rapport de force entre candidats et recruteurs a tendance à s'inverser au détriment de ces derniers, il serait une erreur fondamentale de négliger. A ce sujet, Les comportements managériaux de certains dirigeants-fondateurs de start-up sont de plus en plus mis en lumière et dénoncés publiquement sur les réseaux sociaux.

Outre les commentaires publiés sur les sites à vocation professionnelle tels que Glassdoor, Best place to work, des pages Instagram comme « *#balancetastartup* »⁶⁴ ont vu leur audience décoller. Au 15 octobre 2022, ce compte ne comptait pas moins de 193 000 followers.

Les témoignages d'ex-salariés ou de salariés encore présents fleurissent et dénoncent tour à tour :

- Des méthodes managériales brutales
- Des mauvaises gestions de l'embauche
- Des pressions exercées sur les salariés
- Une obsession de la culture du résultat au détriment de l'humain
- Un non-respect du code du travail
- Des licenciements abusifs
- Des situations de harcèlement moral ou sexuel
- Des inégalités et injustices au sujet de la rémunération

Selon nous, ces dysfonctionnements et incidents peuvent avoir plusieurs origines :

⁶¹ Glassdoor est un site Internet où les employés actuels et anciens employés d'entreprises évaluent leur environnement de travail de manière anonyme

⁶² Source : Médiamétrie//NetRatings - Audience Internet Global - France - Novembre 2021

⁶³ Le Progrès (Lyon) – Actu Économie - mardi 17 novembre 2020

⁶⁴ <https://www.instagram.com/balancetastartup/>

- Les dirigeants attendent de leurs salariés un engagement et un dévouement identiques aux leurs, alors que ce n'est pas « leur bébé » ;
- La **frontière parfois floue entre la vie professionnelle et personnelle** (temps de travail le soir et le weekend, les « after-works » fréquents...) peuvent être des accélérateurs de conflits ;
- **L'excès d'engagement** pouvant amener à des situations de burn-out ;
- **Un déficit de compétences managériales** dans la phase de développement et d'essor que peut connaître une start-up. C'est pourtant dans cette phase délicate que l'exercice efficace de compétences managériales est indispensable.

Un exemple avec la société iziwork⁶⁵, « épinglée » très durement en 2021 via la page *#balancetastartup*, avait annoncé au journal « le Monde » en mars 2021 qu'ils entamaient une procédure judiciaire contre balancetastartup, avant de changer de fusil d'épaule. Son fondateur, Medhi Tahri fait un acte de contrition en ces termes : « *C'était une réaction à chaud. On a décidé de prendre tout ça comme une opportunité d'améliorer nos pratiques. On a mis en place dix-huit ateliers de travail pour écouter nos salariés, renforcés par un sondage anonyme et un diagnostic approfondi mené par un cabinet indépendant* ».

Si l'on peut se demander quelle est la part de prise de conscience et d'authenticité dans cette démarche qui vise à se refaire une virginité, il n'en reste pas moins que des actions concrètes ont été prises sur le plan RH.

Les conséquences pour les entreprises sont donc essentiellement de deux ordres :

- **En interne**, un climat de travail dégradé, une multiplication des arrêts maladie, une démotivation, un turn-over et le départ de certains talents, des condamnations devant le Conseil de Prud'hommes potentiellement importantes...
- **En externe**, une image désastreuse véhiculée sur les réseaux sociaux, pouvant engendrer à la fois des problèmes de recrutement et d'attractivité ainsi qu'un boycott ou un détournement de la clientèle, voire des fournisseurs et partenaires.

Dès lors, les recommandations que nous pouvons formuler à l'égard des fondateurs afin de préserver leur e-reputation via leurs pratiques RH, sont de plusieurs natures :

- Tout d'abord, **ne pas négliger les aspects liés à la réglementation sociale**. Le respect de la réglementation sociale fait partie du socle non négociable sur lequel doit reposer toute entreprise. Sans ce socle, il est difficile de développer une quelconque politique RH.

⁶⁵ <https://www.iziwork.com/fr>

- **Travailler très tôt sur des vraies actions de Qualité de Vie au Travail (QVT)** et d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, sans pour autant tomber dans un angélisme aveugle. La Qualité de Vie au Travail ne peut pas se résumer uniquement en une image faussement « cool » de collaborateurs jouant au baby-foot, d'afterworks etc.
- **Mettre en place des process clairs et transparents pour traiter efficacement les situations potentielles de souffrance au travail** et d'harcèlement (possibilité de signaler toute situation problématique, espace d'expression, mise en place de médiations, ...) et ne pas attendre que ces situations surviennent pour se demander comment les traiter.

Ces quelques recommandations doivent être perçus comme des investissements et également peut vous permettre de faire le « *Game Changer* » avec vos concurrents.

En effet, au-delà de l'aspect « marque employeur » d'un point de vue business vous pouvez également :

- **Établir une confiance de vos prospects/clients** : ce qui stimule les ventes
- **Augmenter la crédibilité de votre marque**
- **Avoir un avantage concurrentiel** : « *Lorsqu'ils savent qu'une entreprise est préoccupée par ses problèmes, cela vous donne un avantage sur vos concurrents* » (Aurélie Michel dans le magazine « Cadres et Dirigeants » du 24 novembre 2020)

IV. LES MEILLEURS LEADERS ? SOUVENT D'EXCELLENTS PROFESSEURS : LA FORMATION

Inspiré par un article de la Business Harvard Review⁶⁶, c'est l'histoire de Kundapur Vaman Kamath au départ cadre dans une banque indienne l'Icici Bank et aujourd'hui PDG, ce dernier considérait qu'il était opportun de prodiguer à ses subalternes une forme de master class personnalisée de management. Au fil du temps, cette approche transforme l'entreprise en un incubateur de talents accélérant ainsi sa croissance. L'auteur de l'article constate l'importance qu'accorde ces managers stars à un **tutorat continu** et intense de leur subordonnée.

De nombreux psychologues et professeurs ont depuis longtemps reconnu la valeur de ces enseignements personnalisés : ils encouragent non seulement la compétence et le respect des règles mais aussi le savoir-faire et la liberté d'esprit et d'action. Or, dans les entreprises plus classiques les leaders ont souvent recours à des stratégies de management et de développement plus traditionnelles qui vont donner des avis formels ou encore favoriser les relations professionnelles. Les « leaders exceptionnels » selon l'auteur, sont ceux qui accompagnent leurs employés dans leur travail et transmettent leur savoir-faire. Leurs enseignements étaient faits de manière décontractée naturelle et découlait des affaires en cours et leur impact était manifeste.

Nous pourrions penser ici que tout le monde ne peut pas forcément être professeur mais un leader peut apporter son apprentissage sur les sujets qu'il maîtrise où qu'il attend. Selon nous il sera forcément pertinent et utile pour les subalternes qui les applique et qui les partageront sans doute plus tard eux même par la suite.

Nous pensons qu'il est ainsi tout à fait opportun de proposer à nos fondateurs / dirigeants cette méthode pour trois raisons :

1. Des leçons de professionnalisme

Apprendre sur une méthodologie professionnelle et comment se conduire dans l'entreprise mais aussi vis-à-vis de ses clients. Par exemple : comment préparer efficacement une réunion, comment communiquer sa vision avant de conclure une vente, comment envisager un secteur non par pour ce qu'il est mais plutôt pour ce qu'il pourrait devenir, sont autant de sujet d'apprentissage utile pour « l'étudiant » et pour l'entreprise. Cette approche, va permettre au subalterne de développer un attachement fort à l'entreprise.

2. Donner des points d'attache

L'un des points d'attache qui paraît simple mais qui nous semble fort ici, c'est de donner des instructions sur les fondamentaux de l'entreprise. Cette approche se fonde sur un

⁶⁶ S. Finkelstein - Harvard Business Review France - Hors-Série juillet – août 2021

savoir et une expérience approfondie de l'entreprise mais de son secteur et de son marché. Transmettre de manière continue ses connaissances techniques renforcent d'autant plus l'attachement à l'entreprise.

3. Amener un supplément d'âme et des leçons de vie

Ici nous pensons que l'enseignement ne se limite pas uniquement au domaine professionnel mais il doit se tendre aussi vers une forme de sagesse. Dans ce cas nous pensons que le fondateur dirigeant se doit d'avoir une légitimité comportementale irréprochable vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Nous aurions une tendance facile à dire qu'il faudrait disposer de plus d'empathie, mais la faille de ce trait de personnalité fait courir le risque de se faire aspirer par les émotions des autres. En revanche, Les fondateurs / dirigeants qui seront compatissants seront susceptibles d'être plus calmes et lucides et pourront mieux apporter leurs aides.

Pour conclure cette partie, nous pensons que les grands leaders doivent comprendre qu'avec une petite dose d'enseignement personnalisée de qualité, votre start-up peut récolter de grands bénéfices. En tant que fondateur / dirigeant, vous attirez l'attention de vos employés et les leçons que vous transmettez seront plus pertinentes et plus personnalisées que les discours prononcés que l'on retrouve dans les programmes traditionnels de formation. Lorsque vous endosserez le rôle du professeur vous construirez un rapport de loyauté, vous boosterez le développement de votre équipe et encouragerez une performance entrepreneuriale de haute volée. Enseigner n'est pas simplement une option pour les bons managers c'est une responsabilité à part entière si vous n'enseignez pas, vous ne dirigez pas vraiment !

B. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES AUTRES PARTIES PRENANTES

I. POUR LES PERSONNES QUI PRENNENT EN MAIN LES SUJETS RH

Nous l'avons constaté dans le cadre de notre étude, dans la majorité des cas la Gestion des Ressources Humaines est pratiquée sur le terrain par la Direction Administrative Financière voire le dirigeant / fondateur lui-même.

Ces derniers avaient quasiment tous un rôle de manager avant de fonder leur start-up. Il en résulte une certaine prédisposition pour la matière RH mais **pas dans tous les domaines**. Notre enquête révèle certaines lacunes et des besoins notamment en matière (i) de recrutement, (ii) de gestion de carrière mais également (iii) de rémunération. Et la conséquence qui en découle est une difficulté à retenir les talents. C'est ainsi qu'un expert RH prend tout son sens car il devra employer ses forces dans l'attraction et la rétention des talents.

Ce rôle est d'autant plus important en période de crise (covid, guerre, inflation, etc.) et avec un marché du travail qui évolue très vite. Nous avons vu apparaître des besoins et des motivations en disruption avec ce que nous avons connu auparavant. Le marché de l'emploi est très tendu et nous assistons à un recentrage de la quête du sens dans les priorités d'épanouissement des actifs. Par conséquent, il est nécessaire de réaliser que la croissance de l'entreprise passe également par la prise en considération de cette évolution particulièrement en matière de recrutement.

Recruter une compétence, un profil RH ?

Comme le montre notre enquête, le recrutement d'un salarié dédié spécifiquement à la dimension RH n'est pas une priorité pour une majorité des fondateurs. Nous pensons au contraire qu'il est dans l'intérêt des dirigeants de se doter dès que possible de cette compétence. Bien entendu, si l'entreprise a un effectif très réduit et que les prévisions de croissances à très court terme ne sont pas exponentielles, un tel recrutement n'aurait pas de sens.

Néanmoins, en cas d'apport financier (levée de fonds) et si ses effectifs sont amenés à grossir, se doter d'une telle compétence nous paraît indispensable et doit être vue comme un véritable investissement et non pas uniquement comme une dépense.

Quel serait son profil ?

Le recrutement étant une préoccupation et un enjeu business pour les fondateurs de start-up, un échec aura d'autant plus de répercussions que dans une structure plus importante. Par ailleurs, les recrutements dans ces organisations sont peut-être plus spécifiques. L'une des raisons majeures est que dès son origine, la jeune pousse va

chercher à recruter des métiers et des profils en tension (développeur, data engineer, ingénieurs commerciaux, etc.) et pour lesquels il faudra impérativement soigner son attractivité, avec des marges de manœuvre financières limitées. Cette situation est d'autant plus vraie de nos jours, avec la pénurie de talents qui s'accroît.

Or, une start-up qui dispose d'une équipe de talents convoités aura certainement plus de chances de paraître attractive auprès des investisseurs. Il conviendrait de ne pas négliger cette compétence.

Privilégiez donc un recruteur dans l'âme qui vous accompagnera dans votre **stratégie business** et vos enjeux. Il sera la vitrine entre l'entreprise et ses candidats / futurs collaborateurs ainsi que le garant de l'adéquation avec la culture et les valeurs de la start-up.

Sa feuille de route ne doit pas consister uniquement à décliner des processus (entretiens annuels, grille de recrutement, etc.). Il doit impérativement prendre en compte les spécificités de la start-up.

Et si les fondateurs / dirigeants ne souhaitent pas ou ne pouvaient investir dans ce recrutement ?

Nous sommes bien conscients – et notre enquête n'a fait que le confirmer – que le fondateur / dirigeant de start-up préférera investir dans des compétences (et des ressources) financières, commerciales et techniques plutôt que dans des fonctions transversales comme le sont les Ressources Humaines.

Ainsi, profondément convaincu du bienfondé et de l'impact à moyen et long terme d'intégrer au plus vite la dimension RH au cœur de la start-up, nous conseillerons aux fondateurs et aux dirigeants de se doter d'une personne experte dans le domaine **RH à temps partagé** - idéalement spécialisé dans cet écosystème.

Les avantages seront multiples :

1. Une flexibilité potentielle quant au mode de collaboration (prestation de services et non un contrat de travail) ;
2. Un moindre coût par rapport à un recrutement à temps plein ;
3. Le bénéfice de l'expérience et de l'expertise RH ;
4. Et surtout, un détachement et une prise de recul nécessaire permettant la mise en place des fondamentaux « RH »

II. POUR LES COLLABORATEURS

Si les fondateurs de start-up ont peu de vision RH jusque-là et n'ont pas l'intention de faire autrement s'ils avaient à recommencer, il faut prendre en compte un certain nombre de paramètres quand on est candidat à un poste en start-up. Il faut savoir ce qu'on cherche, ce qu'on va y trouver et ce qu'il ne faut pas attendre. On va chercher une ambiance de travail, une entreprise dynamique à forte croissance, et une première expérience riche d'apprentissage.

En revanche, il ne faut pas s'attendre à avoir le confort RH d'un grand groupe ou d'une grande entreprise. Par définition la start-up est précaire car elle doit trouver de l'argent rapidement pour ne pas disparaître. Ce qui induit une certaine forme de pression qui peut parfois mettre à mal l'équilibre vie pro et vie perso qui souvent se confondent au sein de la start-up. La culture « cool » de la start-up peut parfois masquer des aspects de la vie des collaborateurs qui travaillent beaucoup, trop et souvent mal payés.

Notre enquête révèle une difficulté qu'ont les start-ups à organiser la gestion de carrière de leurs talents parce qu'elles ne sont pas outillées pour ce faire voire qu'elles n'ont pas la volonté de le faire. Il ne faut venir chercher cette ambition lorsque l'on est candidat.

Importance des RH post Covid-19

La crise de la Covid-19 a accéléré le phénomène de prise de conscience du sens du travail dans la vie des actifs. Nous entendons souvent qu'il existe une difficulté de compréhension entre les générations : « ils ne veulent plus travailler », « ils sont feignants », « ils sont égoïstes ». Les milléniums ont longtemps été pointés du doigt par une génération qui ne les comprenait pas. La crise du Covid a mis en exergue la relativité du travail dans la quête du bonheur ou de l'épanouissement personnel.

Aujourd'hui les travailleurs ont tous besoin de sens dans leur vie et a fortiori dans leur travail. Les RH ont fort à faire en tant qu'accompagnateurs du changement pour faire bouger les mentalités dans les entreprises. Ce ne sont plus les entreprises qui décident qui les rejoint, mais ce sont les candidats qui choisissent l'entreprise qui leur apportera un équilibre de vie se rapprochant le plus de leur quête d'épanouissement. Il faut donc redoubler d'imagination chez les RH pour attirer ces candidats. Il s'agit d'une politique RSE aboutie, d'une politique de gestion de la qualité de vie au travail, de donner du sens et de la vision aux collaborateurs pour qu'ils adhèrent au projet d'entreprise. Ce seront des valeurs et une conscience de l'impact de l'activité sur l'environnement.

C'est le fait de s'intéresser (enfin) aux Collaborateurs qui rend le métier des RH passionnant et au combien central dans la stratégie d'entreprise. On dit stratégie, mais est-il encore possible d'en établir une tant la crise covid a montré que du jour au lendemain tout peut s'arrêter et transformer le paysage. Les RH jouent un rôle majeur

dans l'accompagnement au(x) changement(s) permanent de l'entreprise. Apprendre aux collaborateurs à apprendre, à s'adapter, à travailler leur employabilité sur un marché en permanent changement.

III. POUR LES ACTIONNAIRES, LES FONDS ?

Ont-ils un rôle à jouer dans la perspective RH ?

Après deux années de confinements où la RH a été au cœur des préoccupations des entreprises, il semblerait que ces dernières ont enfin pris conscience de l'importance de se préoccuper des Hommes et des Femmes de leurs organisations. D'autre part, les nouvelles générations qui entrent dans la vie active sont très soucieuses de l'impact social et environnemental des entreprises dans lesquelles elles veulent s'investir (prise de conscience chez les jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs vis-à-vis de Total par exemple).

Compte tenu du dynamisme du marché et du déficit de compétence, les entreprises n'ont d'autres choix aujourd'hui que d'investir dans ces sujets pour attirer leurs futurs talents :

- RSE
- Donner du Sens
- Qualité de vie au Travail
- Epanouissement personnel et professionnel
- Formation
- Employabilité
- Gestion de carrière
- Rémunération
- Etc.

Cependant, il apparaît que, ni dans nos lectures, ni dans notre enquête auprès de fondateurs / dirigeant de start-up, ces nouvelles préoccupations ne semblent être la priorité à l'exception de la dimension « recrutement », comme nous l'avons constaté précédemment.

Les fondateurs / dirigeants sont préoccupés par un besoin et une vision court terme car leur obsession est de démontrer que leur business model peut devenir viable et surtout rentable le plus rapidement possible : « Cash is King »

Ainsi, les dimensions RH ne doivent pas se résumer uniquement au recrutement et on pourrait se demander si les investisseurs (actionnaires et fonds d'investissement) ne devraient endosser ce rôle et insuffler – voir imposer – une stratégie RH plus long terme comme un des critères d'octroi de leurs fonds. Cette vision RH plus long terme

permettrait en effet, d'envisager l'entreprise « d'après » ; c'est-à-dire pendant sa phase de scale-up et après.

Notre travail s'est concentré sur la perception des fondateurs / dirigeants à l'égard des dimensions RH mais nous pourrions tout à fait imaginer d'approfondir cette étude auprès des différents fonds d'investissement afin de valider ou non cette intuition. *Mais nous aurions ici besoin de repartir sur une année supplémentaire sur les bancs de Dauphine !!*

C. RETOUR D'EXPERIENCE SUR NOTRE TRAVAIL

I. NOS DEFIS, LES REMISES EN QUESTION

Ainsi à l'image d'un entrepreneur nous avons entrepris une aventure fantastique pleine de rebondissement qui démarra par une première remise en question sur notre thématique.

Start-ups contre Licornes

Pourquoi ne pas investiguer sur les licornes ? En effet, ces dernières pouvaient pour nous, à priori, disposer d'un intérêt certain : plus de littérature, plus d'informations, plus d'engouement, plus de « paillettes » ... En écoutant attentivement Fabien Blanchot nous avons failli au démarrage modifier notre sujet autour de la licorne qui semblait, pour le professeur, plus intéressant et pertinent sans doute dans le cadre d'un mémoire.

Après réflexion, nous entendions ce choix et nous avons même pendant plusieurs jours investigués sur la littérature, mais la taille de ces entreprises et les thèmes exploités nous inspiraient beaucoup moins. En effet, nous avons juste envie de prendre au berceau de la vie des entreprises pour comprendre où la RH naît, à quoi elle ressemble, comment elle est perçue, et justement car la littérature est pauvre... De plus, la start-up n'est-elle pas le nourrisson de la licorne ? A ce moment-là il a fallu faire un choix.

Conscient et réaliste de cette remarque nous nous sommes remis en question et, nous avons, avec beaucoup d'humilité, testé auprès de professionnels et de professeurs à Dauphine les deux sujets « licornes contre start-ups ». A la fin nous nous sommes réunis en faisant un constat sans équivoque qui penchait davantage sur la jeune pousse. Et puis, et surtout nous nous sommes dit qu'il fallait suivre le sujet qui nous a immédiatement animé, y aller au fond et jusqu'au bout !

L'échantillon

Dans le cadre du choix de l'échantillon, nous avons volontairement pré-identifié nos cibles, dans le but de mener une analyse sérieuse en lien avec notre définition de fondateur / dirigeant de start-up. En effet, nous nous inquiétons que certains répondant ne correspondent pas aux critères définis initialement sur nos fondateurs / dirigeants de start-up.

L'hétérogénéité du groupe nous était apparue comme un frein puisque nous avons sélectionné, pour la plupart, des personnes de notre entourage proche. Et même si nous avons tenté de diversifier celle-ci en proposant une liste de participants issues de secteurs d'activité variés, notre cible est restée, en majorité, plutôt parisienne et quadragénaire. Néanmoins, in fine, nous pouvons conclure que notre échantillon

recoupe plutôt assez bien avec ce que nous avons pu lire et de ce fait, nous pensons avoir tiré profit de ce défi pour dégager la tendance que nous recherchions.

Le défi de l'influence dans la recherche

La question que nous nous sommes posés au moment de la préparation, a porté sur l'influence que nous pourrions avoir sur l'étude. Étions-nous nous suffisamment objectifs où n'y avait-il pas déjà un parti pris ? Ces préjugés auraient pu fausser le processus de collecte des données où l'interprétation des résultats. L'une des solutions que nous avons trouvées et par respect moral pour les participants qui ont répondu au questionnaire, a été de gérer l'ambiguïté entre bienveillance tout en ne mettant pas d'affecte notamment lors du questionnaire en face à face.

La création du questionnaire

Lors de nos premiers échanges, nous avons d'emblée de nombreuses questions que nous avons posées sur le papier de manière un peu spontanée et intuitive. Rapidement, nous nous sommes rendu compte que nous avons une vingtaine de questions et que ces dernières n'étaient pas forcément toutes pertinentes ou que certaines manquaient de précision. A la fin, nous avons une impression étrange de tourner autour du sujet sans forcément pointer du doigt nos grands objectifs. L'une des clés qui nous a permis de sortir de la nébuleuse a été de mettre en place notre méthodologie.

Les entretiens en face à face : la découverte - supplément d'âme de notre travail d'enquête

C'est l'une des parties qui a été la plus intéressante, selon nous, dans notre travail. D'une part, car nous étions face à des personnes de très bons niveaux ayant vécu des aventures incroyables. Et d'autre part, parce que nous nous sommes sentis comme des enfants écoutant une histoire, celle de dirigeants fondateurs de start-up, qui vivent une réalité dont nous n'avions même pas idée. Ces derniers racontent leurs vraies vies et sans phare avec des questions très contemporaines et humaines :

- La quête de sens
- Le compromis entre vie professionnelle et vie personnelle
- Les défis humains
- Leurs réussites
- Les échecs et comment s'en relever

Ces entretiens qualitatifs ont été pour nous le supplément d'âme à ce travail de recherche car elle a remis de l'humain vers ces fondateurs qui peuvent parfois être cristallisés sous des idées reçues non fondées.

II. UNE COMPLEMENTARITE AU SEIN DE NOTRE GROUPE

Ce travail de rédaction a été rédigé à huit mains sur une période de quatre mois, mais le projet a été longuement mûri, recherché, lu, échangé, interviewé et ce, depuis plus d'un an.

Le choix sur notre groupe de travail s'est décidé très naturellement. Il a eu lieu un samedi lors d'une pause de l'un de nos cours : « environnement juridique de la fonction RH », dirigée par Madame Hélène Tissandier qui participait elle-même à notre conversation. Christine, travaillant dans l'écosystème start-up auprès de fondateurs dirigeants, disait à Matthieu, Tristan et Nicolas qu'elle avait envie de challenger cette population avec la dimension RH au travers du mémoire de fin d'étude afin de prendre un peu de hauteur et de recul. Madame Tissandier et le groupe confirmaient avec enthousiasme cette idée. Le groupe était formé.

Le choix de notre sujet avait été initié plus en amont, lors d'un travail de groupe présentée à l'oral en cours de « Management des compétences » avec Pierre-Yves Sanseau. Notre problématique de l'époque portait sur : *Quelles sont les compétences et ressources nécessaires à la réussite d'une start-up ?* Ce sujet avait été réalisé par trois personnes de ce même groupe de mémoire. Nous sentions déjà qu'il y avait un « os à ronger ». Pierre Yves Sanseau nous avait dit que c'était tout à fait une thématique / un sujet de mémoire. Ainsi, porté par cette idée et soutenu par la plupart de nos professeurs, nous avions notre sujet.

Alors, bien entendu, vous l'aurez compris, tout n'a pas été aussi clair et limpide qu'au démarrage, mais nous avons déjà le plaisir de travailler ensemble autant pour le savoir-faire que pour le savoir-être. En effet, au-delà de l'aspect plaisir, de manière rationnelle nous avons déjà eu l'occasion d'effectuer des travaux de groupe ensemble et nous reconnaissons en chacun des compétences et des expériences très complémentaires qui faisait sens pour nous dans le cadre de notre projet :

- **Matthieu TOULEMONDE** a eu de belles expériences à la fois en start-up et dans des grands groupes, dans différents pays. Pendant sa carrière, Matthieu a toujours été très orienté business tout en restant sur des fonctions supports à la Direction du contrôle de gestion. Son appétence pour les chiffres, pour la structure, pour Excel et son grand sens esthétique (notamment pour la mise en page) a été extrêmement profitable pour nous tous. De plus de caractère, posé et joviale, c'est l'hôte qu'il faut inviter à toutes les tables !

- **Nicolas THOMAS** a eu des expériences très riches en tant que RH généraliste au sein de différentes structures dont les dernières « fonctionnent plutôt en mode start-up même si dans un grand groupe » dicit ce dernier. Nicolas a l'avantage d'avoir touché à tous les sujets RH, il sait utiliser tel ou tel outil, méthode au bon endroit et au surtout bon moment. Son parcours tout terrain fait qu'il dispose aujourd'hui d'un pragmatisme à toute épreuve. Il dispose par ailleurs d'un grand sens d'adaptation qui ne lui fait jamais défaut car il reste toujours « droit dans ses bottes ».
- **Tristan CHAUVIER** dispose d'une grande expérience dans les relations sociales au sein de grand groupe. Il a eu l'expérience d'être très proche à la fois de Comité de Direction que de Contributeurs Individuels. Son regard extérieur et sa hauteur de vue nous a permis de nous challenger notamment lorsque nous perdions parfois un peu le fil. Son expertise nous a amené un sens très précis de la méthode et des mots. Enfin, sa personnalité calme et posée teintée de pointes d'humour a amené à ce travail une forme de légèreté très appréciable.
- **Christine BERRUT** dispose d'une expérience à la fois au sein de grands groupes et en start-up. Plutôt spécialisée au départ dans la chasse et le recrutement elle a touché par la suite à un certain nombre de sujets comme la communication RH, la mobilité interne, le développement des collaborateurs, la formation... Passionnée par les relations humaines, Christine dispose d'une créativité qui lui permet de trouver des solutions, des idées, sans doute moins conventionnelles, mais qui ont eu le mérite de disrupter et de faire avancer nos idées.

Vous l'aurez compris nous sommes fiers du travail réalisé ensemble. De plus, les challenges auxquels nous avons eu à faire face : les remises en question, le temps imparti, le respect de contraintes respectives, ... ont été toujours respecté par notre code de conduite « B.U.V » :

- B comme Bienveillant
- U comme Utile
- V comme Vrai

III. ET POUR ALLER PLUS LOIN

La suite logique après la start-up c'est de grandir ? de changer de visage ? Nous nous sommes posé la question suivante :

Quels enjeux pour la suite, la scale-up ?

La scale-up est une start-up passée à l'étape numéro deux. D'où le mot anglais « Scale », qui signifie « échelle » en français. De la start-up à la scale-up, le changement d'échelle se manifeste à tous les niveaux car l'entreprise adopte volontairement une stratégie de croissance. Pour Bpifrance, *« ce terme anglo-saxon indique un changement d'échelle d'une entreprise, grâce à une stratégie d'accélération de la croissance, en particulier à l'international »*⁶⁷

À ce stade, l'offre et le business model sont clairement validés. L'objectif d'une scale-up est donc d'être capable de changer d'échelle pour faire croître son business et son chiffre d'affaires de façon significative et pérenne.

Faut-il que la start-up change de visage et s'organise davantage pour devenir une scale-up ? Doit-elle se doter d'une stratégie plus long terme et doit-elle se doter d'autres compétences pour organiser la gestion de ses ressources humaines ? Autant de question qui reste en suspens.

Mais une chose sur laquelle nous étions tous d'accord c'est de ne pas tomber dans le piège inverse de tout processer au risque de scléroser l'organisation et perdre de vue le business.

⁶⁷ <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/cest-quoi-une-scale>

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

- ⊕ Haltiwanger J., Jarmin R.-S., Miranda J., “Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus young”, *The Review of Economics and Statistics* 95(2) 347-361, 2013.
- ⊕ Criscuolo C., Gal P. N. and Menon C. (2014), “The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries”, *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, No. 14,
- ⊕ François Pichault, Jean Nizet, *Les pratiques de gestion des Ressources humaines – Conventions, contexte et jeux d’acteurs* Edition du Seuil, 2000 et juin 2013
- ⊕ Arthur De Grave, *Start-up nation, overdose bulshit*, Editeur Rue de l’Echiquier, 2019
- ⊕ Marion Flécher, *Des inégalités d’accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et les fondatrices de start-up*, 2019 (Thèse)
- ⊕ P. Beaupré, R. Laroui, M.H Hébert - *Le chercheur face aux défis méthodologiques de la recherche*, Ed : Presses de l'Université du Québec, 2017
- ⊕ D.Heller, S. de Chadirac - *L'émergence des Start-Up*, Ed. Iste Ltd, 2019
- ⊕ M. Barabel, O. Meier, A. Perret - *À quoi ressemblera la fonction RH demain ?* - Collection Éd. Dunod 2014
- ⊕ D. Caumont - *Les études de marché*, Edition Dunod,2016
- ⊕ S. Finkelstein - *Harvard Business Review France - Hors-Série juillet – août 2021*

ANNEXES



L'INTERVIEW UNCUT //
LAURENT SOLLY
Directeur général de Facebook France



« Aider les futurs BlaBlaCar »

Propos recueillis par **Nicolas Rauline**
nrauline@lesechos.fr

Vous avez lancé en octobre un programme d'accompagnement pour les start-up françaises. En quoi consiste-t-il ?
Facebook Fast Forward vise à formaliser nos relations avec les start-up. L'idée est d'identifier dix à douze start-up à forte croissance par session, de leur présenter toutes les solutions Facebook capables d'accélérer leur développement, puis d'en sélectionner trois ou quatre que nous accompagnons pendant six mois. Nous nous inspirons de ce qu'on peut faire des sociétés comme Deezer ou Happn, ou bien des fondateurs de jeux sociaux qui ont basé leur croissance sur l'utilisation de Facebook. Notre but est d'identifier et d'aider les futurs BlaBlaCar. Pour l'instant, ce programme est élaboré avec des fonds d'investissement : Fartech, Isal, Idinvest, Aiven... Mais nous allons l'ouvrir et l'amplifier courant 2016.

Hormis ces sociétés en plein développement, comment pouvez-vous aider les start-up ?
Nous avons une palette d'outils et différentes plateformes, comme Facebook, mais aussi Instagram ou Messenger, qui peuvent les aider. Ainsi, nous venons de dépasser le million de PME et de TPE ayant une page Facebook, en France, soit un tiers des PME et TPE sur un total de 50 millions dans le monde. Et nous avons des équipes en interne qui sont dédiées.

Avec Facebook at Work, vous positionnez-vous aussi sur les services aux entreprises ?
L'idée est d'offrir toutes les possibilités de Facebook, adaptés au milieu professionnel, car, jusqu'ici, beaucoup de salariés créaient des groupes pour ne pas mélanger vie personnelle et vie professionnelle. Et, en même temps, cela permet de réduire le fossé entre les usages numériques à la maison, très développés en France, et ceux en entreprise, un peu à la traîne. En France, nous le faisons notamment avec Century 21, Club Med ou encore My Little Paris et Aurfemin. C'est rapide, intuitif. ■

5 start-up sélectionnées dans le cadre du concours Dataconnexions ont été récompensées hier soir pour leur projet d'open data : JurisComment, Bénévole At Home, Pakku.io, CityZen Map, RdvPasserPort.

LE PITCH

L'administration en rêve, Bettr l'a fait. La jeune start-up dirigée par Ivan Commuod propose un guichet unique pour la création et la gestion d'entreprise. A travers une nouvelle plate-forme, elle permet de déposer les statuts, d'obtenir des extraits Kbis, d'émettre des factures et autres tâches comptables, financières ou juridiques. Elle ne manque pas d'ambition puisqu'elle veut « bettriser » le quotidien des entrepreneurs. La Fronde des acteurs historiques en moins, on l'imagine...

LE RDV

Le 24 mars, pour la 2^e édition de son hackathon, Paris ouvre ses portes en grand. L'Hôtel de Ville accueillera plusieurs centaines de « start-up sans frontières » autour d'un événement organisé par Paris&Co, comprenant notamment trois sessions dans la salle du Conseil de Paris.

Portrait-robot du startupper français

ÉTUDE

L'accélérateur Numa et Roland Berger ont dressé le profil des créateurs d'entreprise après l'analyse de 375 cas. « Les Echos » présentent leur travail en avant-première.

L'étude confirme certaines idées reçues, comme le sexe des entrepreneurs, mais révèle leurs motivations et leurs besoins.

Le profil des créateurs de start-up



Guillaume Bregeras
gbregeras@lesechos.fr

▲ **Un homme**
Les créateurs de start-up en France sont très majoritairement des hommes. Ce n'est pas une surprise, mais l'ampleur du déséquilibre est frappante. Ils sont 81 % contre seulement 19 % de femmes. Un écart qu'Anne Bioulac, partner de Roland Berger, explique par « les difficultés rencontrées par les entrepreneurs sur leur crédibilité, malgré toutes les qualités dont elles peuvent faire preuve ».

▲ **Trentenaire**
La prochaine licorne française ne risque pas de sortir d'un

garage. Contrairement à l'idée d'un startupper geek et à peine sorti de l'école, le créateur français se situe, dans 59 % des cas, dans une tranche d'âge de 25 à 34 ans. « C'est différent de l'image que nous pouvions en avoir, analyse Olivier Mougnot, directeur des investissements à Numa. Pour beaucoup d'entre eux, ils sont issus d'écoles de commerce et possèdent un sens aigu du business. Cette étude est aussi un miroir de la vie en entreprise à laquelle les entrepreneurs n'adhèrent pas. »

▲ **Orienté B to C**
Un peu plus des deux tiers des business models reposent sur des marchés BtoC ou BtoBtoC.

Une vague qui peut s'expliquer par l'image renvoyée par les start-up qui ont réussi, le plus souvent dans ce schéma. Pour Olivier Mougnot, « C'est autant le reflet d'une volonté d'aller chercher de très gros marchés que celui des connaissances encore habitantes des secteurs auxquels ils s'attaquent et de leur mauvaise compréhension des besoins des entreprises ». Une préférence que l'on retrouve à travers le mode de monétisation sur lequel repose le projet des start-uppers : 40,5 % d'entre eux se basent sur la vente directe de produits ou de services, modèle popularisé par les applications. Quand 30,3 % privilégient la rémunération via une commis-

sion sur chaque vente, comme le fait Airbnb par exemple. Les formes d'abonnement (souscription, licence, durée limitée) sont également plébiscitées par près de 30 %.

▲ **Besoin d'expertise**
Principalement formé au commerce, le startupper français manque donc cruellement d'expertise. Ce qu'il confirme à travers l'expression du besoin d'un expert de marché (32,6 %) et d'un expert technique (29 %) en priorité. Assez peu concerné par les questions de finance (2,1 %) et juridiques (0,3 %), il cherche à se connecter aux réseaux pour pouvoir accélérer sa croissance.

▲ **Météorologue**
Les créateurs visent la disruption. Et selon eux, les secteurs les plus propices se situent davantage dans le lifestyle/loisirs (12,2 %) et l'art/design (11,8 %) que dans l'énergie (2 %) et la sécurité (1,4 %). Une vision qui tend aussi à démontrer qu'ils visent avant tout à évoluer dans des univers au sex-appeal plus important... Olivier Mougnot estime plutôt que les start-uppers « sont des personnes qui observent la météo digitale et économique. Qui sentent les grandes tendances et entrent dans leur démarche avec une idée préliminaire non figée. Ce sont des opportunistes au sens anglosaxon du terme ! » ■

Enyo Pharma décroche 22 millions contre l'hépatite B

BIOTECHNOLOGIES

Lancée début 2014, la start-up lyonnaise est propulsée par Sofinnova Partners.

Chantal Houzelle
chouzelle@lesechos.fr

Pionnier du financement des biotechnologies en France, Sofinnova Partners n'a jamais investi dans une start-up lyonnaise Enyo Pharma, qui s'attaque aux infections virales aiguës et chroniques, à commencer par l'hépatite B, avec des armes thérapeutiques encore inédites, le capital-risqueur mobilise 22 millions d'euros dès le premier tour de table. Il a convaincu deux autres poids lourds de le suivre : le sino-américain Morningside Ventures, qui signe son premier investissement en France, et Innobio, fonds généré et soutenu par bifrance avec des Big Pharmas mondiales : Sanofi, GSK, Novartis, Pfizer, Lilly... actives dans l'Hexagone.

« Les antiviraux développés par Enyo Pharma apportent une solution thérapeutique totalement inédite pour le traitement des virus de plus en plus virulents, qui touchent une population en forte croissance.

Le problème de l'hépatite B, qui affecte en particulier l'Asie et dont les complications dégénèrent en cirrhose et en cancer du foie, n'est pas résolu car les traitements actuels ne sont pas curatifs », explique Rafaële Tordjman, médecin et managing partner de Sofinnova, où elle est entrée en 2001. « La combinaison d'une plate-forme technologique très originale, d'une équipe de chercheurs brillants et d'un management très expérimenté en virologie justifie un tel investissement », estime-t-elle.

Un président expérimenté
C'est, en effet, une figure de l'industrie pharmaceutique mondiale.



Selon l'OMS, 350 millions de personnes infectées par le virus de l'hépatite B ont besoin d'un traitement.
Photo Science Photo Library

Jacky Vonderscher, ancien senior vice-président chez Roche en Suisse et aux États-Unis, qui préside la start-up à la demande de ses cofondateurs scientifiques, Patrice André et Vincent Lotteau, chercheurs à l'Inserm de Lyon. Via sa structure Vonderscher & Co., le président a participé à l'amorçage d'Enyo Pharma, en janvier 2014, avec Inserm Transfert Initiative et ADV Life Sciences. En mars 2015, Sofinnova Partners a injecté un premier million, portant l'investissement initial à 2,25 millions.

En quoi l'approche thérapeutique d'Enyo Pharma est-elle novatrice ? « Elle consiste à perturber le réseau d'interactions entre les protéines virales et cellulaires humaines pour empêcher le virus d'agir », explique Jacky Vonderscher. « En novembre dernier, nous avons acquis une licence de Pixel pour accélérer le développement clinique de notre premier traitement contre l'hépatite B », précise-t-il. « Nous choisissons prochainement une société de recherche sous contrat experte en virologie, de préférence européenne. Puis nous démarrerons l'essai de phase I pour tester la sécurité de notre antiviral contre l'hépatite B sur une trentaine de volontaires sains en mai ou juin 2016 », prévoit le président d'Enyo Pharma, qui s'attaquera ensuite aux virus sévères de la grippe. ■

1,2 milliard d'euros réunis pour l'innovation

FINANCE

La collecte des fonds ouvrant droit à défiscalisation se maintient, mais le coût fiscal du dispositif est en chute libre.

Jean Rognetta

Selon les estimations de « Capital Finance » (groupe Les Echos), la collecte de l'ISF PME et de l'IR PME au titre des fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI) et des fonds d'investissement de proximité (FIP) s'est maintenue en 2015 à un niveau très élevé, soit près de 1,2 milliard d'euros. Un chiffre qui tient plus au succès de la défiscalisation ISF (800 millions d'euros) qu'à celle de l'impôt sur le revenu (environ 340 millions). Au final, ces données agrégées sont en ligne avec le millésime 2014, au titre duquel « Capital Finance » estimait la collecte à 1,14 milliard d'euros. Mais, paradoxalement, ces investissements coûtent de

moins en moins cher à l'Etat. Alors qu'elle a amputé jusqu'à 18 % du produit de l'ISF, la réduction prévue par la loi Tepa devrait avoir coûté l'an dernier moitié moins au Trésor public, qui estime, selon nos informations, une dépense fiscale de 468 millions d'euros sur 5,1 milliards pour 2015. La réforme intervenue en 2014 devrait accélérer ce mouvement. Quant à l'avantage Madelin sur l'impôt sur le revenu, son coût s'est réduit de moitié, au fil des ans, à 200 millions d'euros. Alors que la réduction du taux de l'ISF PME de 75 % à 50 % a produit plus d'investissements dans les PME, le coup de rabot sur l'IR PME (desormais limité à 18 %) a franchi un seuil psychologique, entraînant une diminution de la collecte de plus de moitié. La fin de la sanctuarisation de ces avantages, prévue pour l'année prochaine, pourra offrir l'occasion d'une pérennisation. ■

Retrouvez toute l'actualité du capital-risque sur capitalfinance.lesechos.fr
capitalfinance

COMMUNICATION CONGRÈS AGRH 2015

UN NOUVEAU MODELE DE GRH POUR LES START-UP TECHNOLOGIQUES ?

IDEAL-TYPE ET ETUDE DE CAS

Géraldine GALINDO

Professeur Associé de GRH

ESCP Europe

ggalindo@escpeurope.eu

Résumé

Les start-up high-tech sont souvent associées, dans la littérature et dans les médias, à un nouveau modèle de gestion des hommes. Cette communication questionne l'existence et les facettes de cet idéal-type. Une revue de la littérature existante sur ce sujet nous permet tout d'abord de dresser les contours mais aussi les limites de l'idéal-type de la start-up et de son mode de gestion des hommes. Ce mythe relatif est ensuite illustré puis questionné par l'étude de cas de l'entreprise française nommée Connect, un des leaders mondial des objets connectés dans le secteur de la santé. Nous mettons ainsi en évidence les dimensions du modèle innovant de GRH à travers ce que nous qualifions « C.I.D. ». Nous soulignons ensuite ses nécessaires évolutions et inflexions en fonction des individus, du contexte et du développement de toute start-up.

Mots clefs : start-up – idéal-type – innovation – étude de cas.

Summary

Start-up high-tech is often associated in literature and in media with a new HRM model. This communication questions the existence and sides of this ideal type.. A review of the existing literature on the subject allows us first to draw the contours but also the limits of the ideal type of start-up and its management of human resources. This relative myth is then illustrated and questioned by the case study of a French company called Connect specialised on connected objects in the health sector. We thus highlight the dimensions of innovative HRM model called "CID ". We then emphasize its necessary changes and inflections depending on the individual, the context and the development of any start-up.

Keywords: start-up - ideal type - innovation - case study.

Annexe 3 – Suivi de nos recherches littéraires

doc : 19

Ref	Type de source	Origine	Titre de la Source, du Document	Auteur(s)	Date	Thème(s)	Réponse à quel questionnaire	Mots clés	Intérêt ?
a_1	Article	CAIRN	A la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech	Géraldine GALINDO	01/03/17	Définition de la Star-up et de son idéal type Etude de cas : Withings Définition des dimension C.I.D Très bon article : beaucoup de sources	Définition de la Star-up, idéal type du contexte dans lequel évolue la start-up Evolution des la GRH dans une start-up : "Start" -> décalage ("up") -> Développement	Idéal type, Modèle C.O.R.E. Transformation Acteur et positionnement du DRH	+++
i_1	Internet	ACTIONCO.fr	Balance ta start-up : le compte Instagram qui crée la tourmente	Juline RUFFER	04/02/21	e-reputation - marque employeur - les collaborateurs parlent	Start-up dans la vraie vie: la fin d'un mythe?	Marque employeur - réputation - limites - les abus	+
a_2	Article	LIAISONS SOCIALES	Comment les start-up RH sont en passe de devenir des acteurs incontournables des transformations	Sophie LORDET Jean-Luc CERDIN	01/01/22	Article qui traite de la nouvelle tendance des Start-up RH	Pas vraiment notre sujet	n/a	-
a_3	Article	CAIRN	Un nouveau modèle de GRH pour les start-up technologiques ? Idéal-type et étude de cas	Géraldine GALINDO	01/11/15	Analyse et évolution des modèles de GRH aux différents stades de développement de la start up : étude de l'entreprise CONNECT	La place de la RH dans le développement d'une start up / formalisation et innovation.	GRH, développement, innovation	+++
a_4	Article	TRAVAIL & EMPLOI	Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up	Marion FLECHER	02/11/19	Eclairage sur l'objet start-up, enquêtes qualitative et quantitative (fondateurs & structures d'accompagnement)	Nous apporte une cartographie des créateurs de start-up plus sociologique	Définition BPI : perspective de croissance, new Tech & financement Rapport à l'emploi	+
t_1	Thèse	UNIVERSITE DE NANTES	Le sens du travail contemporain, entre œuvre et désœuvrement	François HENRI	10/02/20				--
a_5	Article	CAIRN	Que doivent faire les grands groupes pour survivre aux start-ups, de manière générale, et aux "licornes", en particulier ?	Jacques SARRRAZIN	01/12/17	l'essor des start up face aux grands groupes - nécessité d'enclencher une transformation numérique totale		Transformation numérique	-
a_6	Article	CAIRN	Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation Clés d'analyse et interrogation	François PICHHAULT Thierry PICQ	2013	Mgt dans les organisa" "tendues vers l'innovation". Etude empirique sur la typologie de management dans une entreprise totalement axée sur l'innovation. On ne parle pas de start up	Le Mgt dans une entreprise innovante	Management / Entreprise Innovante	++
a_7	Article	EUROPRESSE	Toutes les méga-lévées de fonds des startups françaises	Sylvain ROLLAND	07/10/20	Présentation du paysage des start up françaises et de leurs levées de fonds. Pas de considération RH dans l'article	Paysage Start up - Définition		+
l_1	Livre	-	Guide du futur des RH & du management	Caroline Loisel Emmanuel Vivier	06/02/20				
a_8	Article	LAVOISIER	Ouvrir la boîte noire de l'innovation en start-up	Virginie Gallego-Roquelaure	2021 N°300	Fonctionnement d'une start up de sa création à la sortie du fondateur + Personnalité du fondateur qui laisse sa place. S'appuyer sur des relations antérieures, créer un environnement d'innovation, préparer/anticiper le départ du pilote	Le rôle du fondateur et sa personnalité. Importance du recrutement pour créer l'équipe autour du fondateur	Le rôle du fondateur et sa personnalité, son empreinte. Préparation du départ du fondateur. Relation don / contre don	++
t_2	Thèse	DAUPHINE	Le monde des start-up, le nouveau visage du capitalisme ? Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis	Marion FLECHER	03/12/21	sociologie - Mythes/ rêve/ réalité / réussite QU'est ce qu'un start-up	LLes start-up, des organisations comme les autres ? - La création de start-up, des inégalités d'accès aux inégalités de succès - D'où vient la start-up et son histoire?		+
t_3	Thèse	MÉMOIRE PROFESSIONNEL	l'innovation digitale au service de la performance globale de la start-up	Marilyne STAELENS ZAMBETTI	12/07/05				++
a_9	Article	GOOGLE SCHOLAR	THE FUTURE OF HR IN STARTUPS	Author-1: Mr. Hari Om Kaushik , Research Scholar Ph.D , TMV Pune Author-2: Dr. Prajyakti Bakre , Associate Professor, Department of Management, TMV Pune		défi RH des start-up	le plus grand défi auquel sont confrontées les startups est d'attirer les meilleurs talents et de les retenir. Le financement n'est plus le seul grand défi pour les entreprises émergentes		+
a_10	Article	GOOGLE SCHOLAR	Exploring the future of start-up leadership management	Lisa Prommer, Victor Tiberius, Sasha Kraus	13/06/20				++
a_11	Article	JOURNAL OF ADVANCES IN MANAGEMENT RESEARCH	The strategic HR Management approach & organisational performance	Adam Iqbal	14/11/18				+
a_12	Article	JOURNAL OF MULTIDISCIPLINARY ACADEMIC	Human Resources Implementation Using the McKinsey 7S Method for Business Startup: Duck Nugget Frozen Food	Ryan Perdana Putra, Tantri Yanuar Rahmat Syah, Semerdanta Pusaka, Rhian Indradewa	11/07/05				?
a_13	Article	REVUE DE L'ENREPR	Qui sont les dirigeants de start-up ? Typologie en fonction de leurs représentations en matière de croissance et de gouvernance	Caroline Tarillon, Jean-Pierre Boissin	15/01/21	Typologie des dirigeants de start-up	Quel est le profil d'un dirigeant de tsrta-up	Dirigeants start-up - actionnaires	+
l_2	Livre		Les pratique de gestion des Ressources humaines	François PICHHAULT Thierry PICQ	2000 et juin 2013	Convens, Contextes et jeux d'acteurs			++

Annexe 4 - Guide d'entretien semi-dirigé

Mémoire MBA RH

Date :

Nom, Prénom :

Entretien réalisé par :

Prise de notes

1- Pourriez-vous nous retracer, en quelques mots votre cursus de formation ?

2- Pourriez-vous nous retracer, votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ?

3- Précédemment aviez-vous eu une expérience en rapport avec les RH (recrutement, licenciement, rémunération, marque employeur, ...)

4- Pourquoi avez-vous voulu créer votre start-up ?

5- Au commencement, quelle était votre stratégie business ? Et aujourd'hui ou y a-t-il eu des évolutions ?

6- Aviez-vous envisagé l'aspect / la dimension RH dans votre stratégie ?

7- Quels sont les toutes premières personnes que vous avez recrutées ?

8- A partir de quel moment avez-vous commencé à recruter vos premiers salariés ? (CA, temps, financement : type levée de fonds, prêt, ...)

9- Vos actionnaires ont-ils un impact sur les recrutements ou de manière générale sur la politique GRH ?

10- A quel moment avez-vous recruté votre premier manager / directeur et quelle était sa fonction ?

11- A quel moment avez-vous ressenti le besoin de faire intervenir la RH au sein de votre organisation ? (Exemple : taille, effectifs qui augmentent,)

12- Si c'était à refaire à quel moment choisiriez-vous de recruter une personne experte RH ? Pourquoi ?

13- Quelle est votre meilleure expérience RH au sein de votre start-up ?

14- Et la pire au sein de votre start-up ?

15- Quels sont les 3 sujets RH qui, selon vous, sont inévitables lorsqu'on dirige une start-up ?

16- Selon vous, quel est le sujet RH le plus complexe ?

17- Selon-vous quelle est votre définition des Ressources-Humaines ?

18- Quelle est selon vous « une Direction RH idéale » ?

19- Que faudrait-il améliorer aujourd'hui dans le domaine des ressources humaines ?

Annexe 5 – Questionnaires quantitatif

⊕ Votre profil / votre identité

1. Vous êtes ... (Veuillez sélectionner une réponse)
 - Une femme
 - Un homme

2. Quel est votre niveau de diplôme ? (Veuillez sélectionner une réponse)
 - Pas de diplôme
 - CEP, BEPC, Brevet élémentaire, Brevet des collèges
 - CAP/BEP
 - Bac (généraliste, technique ou professionnel)
 - Bac +2 (BTS, DEUST, DUT, diplôme universitaire de premier cycle)
 - Bac +3
 - Bac +4
 - Bac +5 diplômes d'école d'ingénieur
 - Bac +5 diplômes d'école de commerce
 - Bac +5 autres diplômes (Universitaire, Master, MBA, etc.)
 - Bac +8 (niveau doctorat)

3. Quelle est votre tranche d'âge ? (Veuillez sélectionner une réponse)
 - 18 – 30 ans
 - 30 – 40 ans
 - 40 – 50 ans
 - > 50 ans

4. Quelle était votre précédente activité
Réponse ouverte

5. Précédemment, aviez-vous eu une expérience de management d'équipes ?
(Veuillez sélectionner une réponse)
 - Oui
 - Non

6. Qu'est-ce qui vous a motivé pour créer votre start-up ?
(Cochez la ou les réponses qui vous correspondent)
 - Être indépendant
 - Goût d'entreprendre
 - Goût du risque
 - Augmenter vos revenus
 - Par opportunité
 - Idée nouvelle de produit, de service ou de marché
 - Sans emploi, choix de créer
 - Autre, précisez :

🏠 Votre organisation

7. Quel est le secteur d'activité de votre start-up ? (Veuillez sélectionner une réponse)
- Association / ONG
 - Agriculture
 - Banques / Assurances / Finance
 - Conseil / Audit (IT, digital, data Marketing, transformation, stratégie, organisation, management,)
 - Culture / Media / Divertissement (jeux vidéo, média, musique, télévision, presse, sport)
 - Distribution (e-commerce, distribution sélective, grande distribution)
 - Éducation / Formation / Ressources Humaines
 - Hôtellerie / Tourisme / Loisir
 - Boissons / Alimentations / Restauration
 - Immobilier
 - Industrie (électronique, télécommunication, aéronautique, énergie, métallurgie)
 - Ingénierie
 - Informatique / Télécoms
 - Technologie (cloud, logiciel, application mobile, objets connectés, robotique, etc.)
 - Machines et équipements / Automobile
 - Services aux entreprises
 - Textile / Habillement / Chaussure
 - Transports / Logistique
 - Autre, précisez :
8. Combien de personnes (y compris les fondateurs) étiez-vous à la création de votre start-up ? (Veuillez sélectionner une réponse)
- 1
 - 2
 - 3
 - 4 et plus
9. Combien de personnes comptez-vous au sein de votre Comité de Direction
- Pas de Comité de Direction
 - 2
 - 3
 - 4
 - Plus de 4 :
10. Quelles fonctions occupent les parties prenantes de votre Comité de Direction ? (Plusieurs réponses possible)
- Directeur.trice des Opérations
 - CTO
 - CFO
 - Directeur.trice Commercial
 - Directeur.trice Marketing
 - DRH
 - Directeur.trice Logistique / Supply Chain
 - Directeur.trice des achats
 - Autres, précisez :
 - Je n'ai pas de Comité de Direction
11. Combien de collaborateurs (tout statut confondu) travaillent actuellement au sein de votre start-up ? (Veuillez sélectionner une réponse)
- Préciser ...

12. Parmi les collaborateurs ci-dessus, quel est le pourcentage de ceux qui ne sont pas salariés (stagiaire, bénévole, freelance, intérim, consultant, etc.) ? (Veuillez sélectionner une réponse)

- Entre 5 et 10 %
- Entre 10 et 20 %
- Entre 20 et 50 %
- Entre 50 et 75 %
- Sans réponse

13. A quel poste avez-vous recruté votre premier salarié ?

- Fonction de direction (commerciale, finance, RH, marketing, logistique, opération...)
- Fonction opérationnelle (production, vente, etc.)
- Fonction de support (administration, comptabilité, IT, etc.)

14. Quel est/était le rôle de la fonction Administrative et Financière au sein de votre start-up ? (Veuillez sélectionner une ou plusieurs réponses)

- Je n'en ai pas
- Administratif, services généraux
- Comptabilité
- Contrôle de gestion
- Finance, Trésorerie
- Ressources Humaines
- IT
- Achat
- Autre, précisez : ...

📌 Pratiques RH

15. Aujourd'hui, vous diriez que votre recrutement est ?
 - Non formalisé (sans process spécifique)
 - Non formalisé (avec process spécifique)
 - Formalisé (avec process spécifique)

16. Quels sont les outils/ moyens que vous utilisez pour vos recrutements ?
 - Réseau (école, amis, famille, professionnel)
 - Salon, évènement professionnel
 - Cabinet de chasse/recrutement
 - Site web spécialisé dans l'emploi gratuit
 - Site web spécialisé dans l'emploi payant
 - RH salarié.es
 - RH freelance
 - Autre

17. Votre processus de formation et de développement des compétences est :
 - Informel, sur le tas
 - Basé sur l'apprentissage et formation en situation de travail (AFEST)
 - Formalisé (avec budget, formateurs, etc.) et centré sur le savoir-faire
 - Formalisé (avec budget, formateurs, etc.) et centré sur le savoir-être

18. Votre processus de formation et de développement des compétences est :
 - Homogène par catégorie de fonctions
 - Négocié sur mesure pour chaque collaborateur
 - A l'initiative du collaborateur

19. Quel est votre process d'évaluation de la performance de vos salariés ?
 - Inexistant
 - Informel, non écrit
 - Formalisé, le même pour tous (une seule grille d'évaluation)
 - Formalisé par métiers (plusieurs grilles d'évaluation)
 - Individualisé (par objectifs négociés)
 - Autre

20. Votre politique de rémunération est-elle
 - Basée sur un système de classification de fonctions ?
 - Basée sur des barèmes sectoriels
 - Négociée pour chaque collaborateur

21. Proposez-vous à vos collaborateurs un système de bonus ?
 - Aucun
 - Individuel
 - Collectif
 - Les deux

22. Proposez-vous des avantages complémentaires à vos salariés (Plusieurs réponses possible)
 - Véhicule de fonction
 - IT (Ordinateur portable, Téléphone, ...)
 - Épargne salariale
 - BSPCE ("stock-options")
 - Mutuelle, Assurance complémentaire
 - Tickets restaurants
 - Jours de congés complémentaires
 - Jours de télétravail

☞ Votre perception de la dimension RH

23. Aviez-vous envisagé l'aspect / la dimension RH dans votre stratégie ?
- Oui
 - Non
 - Précisez
24. Selon-vous comment qualifieriez-vous la culture de votre entreprise
(0 pas de culture identifiée – 5 culture très marquée)
- 0
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5
25. Selon vous, quels sont les domaines RH qui vous semblent prédominants / importants à déployer dans votre organisation ?
Notation de 0 = pas important) à 5 = très important)
- Recrutement, stratégie de recrutement
 - Onboarding / Intégration
 - Gestion administrative (contrat, paie, etc.)
 - Formation
 - Plan de carrière
 - Rémunération et avantages
 - Gestion des Talents
 - Relations sociales
 - Qualité de Vie au Travail
 - Autres : ...
 -
26. Selon vous, quelle est la place d'un RH au sein de votre organisation ?
Notation 0 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord
- Un gestionnaire, un administratif
 - Un facilitateur pour la vie des équipes
 - Un juriste, « gardien du temple »
 - Un Expert RH à l'écoute des collaborateurs
 - Un Expert RH agent de changement
 - Un business partner
 - Un bras droit avec qui je construis la stratégie
 - Autre
27. Quels sont les sujets RH avec lesquels vous êtes à l'aise et que vous savez traiter par vous-même ?
- Recrutement, stratégie de recrutement
 - Onboarding / Intégration
 - Gestion administrative (contrat, paie, etc.)
 - Formation
 - Plan de carrière
 - Rémunération et avantages
 - Gestion des Talents
 - Relations sociales
 - Qualité de Vie au Travail
 - Autres : ...

28. Quels sont les sujets RH avec lesquels vous n'êtes pas à l'aise, et pour lesquels vous avez besoin de support de la part d'un expert (RH) ?

- Recrutement, stratégie de recrutement
- Onboarding / Intégration
- Gestion administrative (contrat, paie, etc.)
- Formation
- Plan de carrière
- Rémunération et avantages
- Gestion des Talents
- Relations sociales
- Qualité de Vie au Travail
- Autres : ...

29. Si vous n'avez pas de RH dans votre organisation, pour quelles motivations envisageriez-vous d'en recruter un ?

- Croissance, développement et montée en compétence des équipes
- Rétention des talents
- Réduction des risques (relations sociales) à court et moyen terme
- Mise à disposition d'un référent dédié aux collaborateurs
- Autres, à préciser

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE.....	3
RESUME MANAGERIAL.....	5
INTRODUCTION.....	6

PREMIERE PARTIE – REVUE LITTERAIRE

LA START-UP, SON ECOSYSTEME ET SES ENJEUX.....	10
---	-----------

A. VOUS AVEZ DIT START-UP ?

I. OU EST NEE LA START-UP ET COMMENT S’EST-ELLE DEVELOPEE ?	
II. DE MULTIPLES DEFINITIONS.....	11
III. UN MONDE D’INCERTITUDE.....	15

B. LE FONDATEUR / DIRIGEANT **16** |

I. UN SELF-MADE MAN ?	
II. DES SPECIFICITES ET DES COMPETENCES CLES.....	18

C. LES ENJEUX RH DANS L’ECOSYSTEME START-UP..... **20** |

I. UNE CULTURE DIFFERENTE DES AUTRES ORGANISATIONS ?	
II. LA PLACE DES RH DANS LES START-UPS ET LES EVOLUTIONS POUR LE FUTUR	22
III. LES SPECIFICITES DE LA FONCTION RH DANS UNE START-UP.....	23

DEUXIEME PARTIE – ETUDE EMPIRIQUE

ENQUETES AUPRES DE FONDATEURS / DIRIGEANTS DE START-UP.....	25
--	-----------

A. METHODOLOGIE DE L’ETUDE EMPIRIQUE

I. DEFINITIONS DES INFORMATIONS A RECUEILLIR	
II. LES ETAPES DE METHODOLOGIE SUR LE TRAVAIL DE PREPARATION AU QUESTIONNAIRE.....	29
III. LES TYPES D’ENTRETIENS.....	32

B. ANALYSE DES RESULTATS..... **35** |

I. ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF.....	36
II. REGARDS CROISES ET ANALYSE DU QUESTIONNAIRE QUALITATIF.....	49
III. ÉCLAIRAGE ET TEMOIGNAGE D’UNE DRH A TEMPS PARTAGE.....	56

C. SYNTHESE ET REGARDS CROISES AVEC LA LITTERATURE..... **61** |

TROISIEME PARTIE : CONCLUSIONS

RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS.....	63
A. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES FONDATEURS / DIRIGEANTS	
i. UN SYSTEME DE GOUVERNANCE SIMPLIFIE	
ii. LA MAITRISE TOTALE DE VOS RECRUTEMENTS.....	66
iii. PROTEGER SA E-REPUTATION VIA DES PRATIQUES RH ADAPTEES.....	68
iv. LES MEILLEURS LEADERS ? SOUVENT D'EXCELLENTS PROFESSEURS : LA FORMATION.....	71
B. RECOMMANDATIONS, A L'ATTENTION DES AUTRES PARTIES PRENANTES.....	73
i. POUR LES PERSONNES QUI PRENNENT EN MAIN LES SUJETS RH	
ii. POUR LES COLLABORATEURS.....	75
iii. POUR LES ACTIONNAIRES, LES FONDS	76
C. RETOUR D'EXPERIENCE SUR NOTRE TRAVAIL.....	78
i. NOS DEFIS, LES REMISES EN QUESTION	
ii. UNE COMPLEMENTARITE AU SEIN DE NOTRE GROUPE.....	80
iii. ET POUR ALLER PLUS LOIN.....	82
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXES.....	85
TABLE DES MATIERES.....	97

