

Le cas des *start-up* du secteur des technologies avancées

« *L'enjeu de la Gestion des Ressources Humaines dans les 'jeunes pousses' / entreprises nouvelles* »

Lors de la création d'une entreprise technologique innovante, l'attention se porte d'abord sur les aspects financiers du projet et sa viabilité technique. Les idées ne manquent pas et la vague des jeunes créateurs qui ont acquis une grande liberté de moyens liés aux nouvelles technologies d'information et de communication témoigne d'une grande créativité et d'une forte volonté de réussir. Néanmoins, une idée, un marché, et les moyens financiers des investisseurs et sociétés de capital-risque ne suffisent pas pour développer une *start-up*. Il s'agit également de constituer la bonne équipe avec un portefeuille de compétences-clés et de trouver ensuite les personnes permettant d'assurer l'avenir de l'entreprise dans l'esprit des fondateurs. D'où l'importance de réfléchir sur une gestion des ressources humaines (GRH) avant et tout au long du processus de développement d'une *start-up*. Cet aspect est souvent oublié dans le feu de l'action qui accompagne les « jeunes pousses ».

« La GRH est une étape majeure de la création d'une *start-up* »

La GRH appliquée à une *start-up* technologique est ainsi particulièrement importante. Le rôle de l'individu dépasse largement ses compétences propres de technicien, de secrétaire, d'ingénieur ou de manager, puisqu'il faut souvent se reconnaître dans plusieurs rôles à la fois. Il s'agit d'un engagement qui puise sa force dans le partage des objectifs communs de l'entreprise. Ces objectifs peuvent être la création de produits novateurs, l'amélioration d'un produit ou d'un processus de fabrication, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, la création d'un concept inédit, etc. Identifier « le bon individu », voire la « perle rare » en fonction des critères de compétences et de motivations, relève d'un exercice délicat pour une *start-up*, notamment parce qu'elle ne dispose par nature que d'une structure très légère et souvent peu définie. De plus, les créateurs et entrepreneurs de ces « jeunes pousses » innovantes ont souvent de nombreux chantiers à gérer en parallèle. C'est le cas, en particulier, lors du lancement du projet avec une motivation dépassant souvent leurs capacités humaines en termes de disponibilité dans le temps aussi bien que de mobilité. En effet, au-delà de la motivation de base partagée par 99 % des

candidats à l'embauche, subsiste l'évaluation du potentiel de l'individu à être moteur, par opposition à suiveur, de la future organisation. Il y a cette nécessité de repenser l'organisation en permanence, et par-là même la nécessité d'une constante adaptation du comportement des individus face au changement qu'ils auront eux-mêmes généré. Les approches organisationnelles cartésiennes en cours dans la plupart des entreprises françaises souvent trop administratives ne favorisent pas l'éclosion de cet « esprit *start-up* ». Mais qu'est ce que cet esprit *start-up*? Il n'est certainement pas inné et dévolu aux seuls membres de l'entreprise de moins de 25 ans! Il est d'abord incarné par le chef d'entreprise, qui par son enthousiasme, par sa vision cohérente et en prise directe avec son environnement, par son style de management des hommes, va provoquer cet engagement personnel et collectif de ses collaborateurs. Le niveau d'implication augmentant, ceux qui n'auront pu ou su contribuer à cette dynamique seront rapidement dépassés. L'implication se définit en tant que lien entre la personne et son travail comprenant de l'engagement et de l'identification. Le goût de l'engagement personnel des individus pour soutenir cette dynamique collective apparaît comme l'élément majeur du développement de la *start-up*.

La culture « start-up »

On est rarement « fait » pour travailler dans une start-up. En effet, même si certains individus présentent des traits de caractère qui favorisent l'échange, l'ouverture, la spontanéité, la confiance mutuelle, l'enthousiasme, la ténacité, ceci n'est pas tout. La « start-up » se crée une culture laquelle pourra être très différente d'une start-up à une autre, car basée sur un système de valeurs unique. C'est également cette diversité et la différenciation qui semblent être particulières dans les cultures des entreprises nouvelles. Nous ne sommes plus confrontés à une nécessité de conformisme des individus, mais tout au contraire à la recherche du « fit » entre les acteurs. Cette culture se construit autour de la personnalité de quelques individus, dont les créateurs d'Entreprise sont souvent les initiateurs. S'ils venaient à quitter l'entreprise, la culture perdrait de sa force, voire disparaîtrait totalement. Le départ puis le retour de Steve JOBS de chez Apple n'en est-il pas un exemple? La personnalité de Jerry YANG, co-fondateur de YAHOO, n'a-t-elle pas influé directement sur le destin de cette start-up? C'est par la création de règles de collaboration explicites et implicites entre les individus et grâce à une certaine tolérance de pensée et d'action, que la communication, vecteur puissant, pour ne pas dire essentiel de la réussite va s'instaurer. En France, le droit à l'erreur, n'est pas à la mode dans nos entreprises traditionnelles et établies. Il en résulte un certain immobilisme des individus et par là même des ressources humaines, donc des structures et systèmes. Cet état de fait est très dommageable pour l'entreprise, en particulier face à une concurrence accrue et débridée dans le contexte de mondialisation de l'économie. Ceci est parfois lié simplement à la taille des entreprises établies disposant de structures plus élaborées, mais trop lourdes pour réagir rapidement.

Nous constatons que l'incitation à réfléchir et à s'exprimer sur des sujets variés touchant à l'entreprise, permet de créer une mosaïque riche d'enseignements pour ceux qui sont capables de l'interpréter. Le management par projet est une des représentations de cet état d'esprit dans l'entreprise. Dans le cadre d'une gestion d'Entreprise par projet, il faut associer avec justesse les personnes faisant vivre chaque projet, ce qui soutient l'importance de la gestion des ressources humaines. Alors que les moyens scientifiques, technologiques et financiers se révèlent relativement maîtrisables selon certaines règles pouvant être acquises, il en est tout autrement de la ressource humaine. L'élément

humain dans chaque organisation présente les aléas les plus conséquents. Ainsi, une politique de GRH tente une certaine coordination, une maîtrise puis une mise en place de la vision de l'entreprise à travers des aspects-clés comme la sélection, la motivation, la rémunération, la gestion des entrées et des sorties du personnel (ce dernier notamment en cas d'erreur de recrutement), puis la gestion et le développement des compétences au quotidien. Le hasard pèse plus sur la jeune entreprise/start-up car elle dispose, comparée aux structures établies, d'un vivier plus réduit de personnes permettant de pallier les besoins et défaillances éventuelles. En tenant compte de la capacité de travail limitée de chaque individu, il semble utile de réfléchir à ces questions avant que ne se déclare une situation de crise pour le ou les dirigeants de la start-up.

S'y ajoute le profil le plus souvent hautement qualifié des fondateurs et développeurs des start-up du secteur des technologies avancées. L'adéquation « niveau de formation et préparation approfondie » paraît simple pour travailler dans ce secteur. C'est ainsi que la ressource humaine s'y présente mieux formée, mais également plus mobile à travers les structures existantes et nouvelles, ce qui nécessiterait une GRH adaptée.

Pour une GRH dans les start-ups du secteur des technologies avancées

La GRH semble bien être une préoccupation majeure des décideurs des start-ups, qui interviennent au moindre recrutement d'un « simple » employé. Justement, il n'y a pas de « simple » employé. Cette façon plutôt traditionnelle de penser prédispose l'employé à « faire son travail et rien de plus », mais c'est du « plus » dont a besoin la start-up et qui la fait vivre et se développer. C'est la participation et l'implication particulière des personnes, fondateurs et salariés, tous entrepreneurs, qui différencie une start-up des entreprises plus « traditionnelles ». L'équipe porteuse du projet et ses qualités inspire également la confiance aux investisseurs financiers afin de soutenir la mise en application des idées concrètes. Ceci est d'autant plus important quand il s'agit des secteurs de technologies avancées car cela représente le moteur stimulant l'innovation aussi bien qu'attirant des talents. Impliquer chaque individu de l'entreprise dans une démarche globale tournée vers l'amélioration constante des produits et procédés fait le lit de l'innovation. Des méthodologies et approches favorisant l'éclosion de l'innovation existent mais sont totalement inefficaces auprès des personnes qui ne présenteront pas ces qualités évoquées, et qui n'auront pas été sensibilisées aux enjeux d'une

telle approche. N'y en réside pas une volonté principale du financier apportant des capitaux externes à la réalisation du projet innovant? Ne souhaite-t-il pas, avec la création d'une start-up, appuyer l'exploration de sentiers originaux et nouveaux et en tirer le bénéfice ?

Encore faudra-t-il avoir identifié les individus sensibles à une telle démarche de participation proactive et d'implication. Là, on voit le rôle-clé de la GRH. Les responsables de start-up n'hésitent pas à faire appel à des psychologues, et ne se contentent pas du travail accompli par les cabinets de recrutement lorsque ceux-ci sont sollicités. La tendance semble au recrutement par recommandation ou spontané dans ces structures. Les réseaux et contacts s'avèrent importants afin d'inspirer la confiance et la connaissance des motivations et aptitudes des personnes pouvant satisfaire les besoins de la start-up en général et du secteur des technologies avancées en particulier. La fonction GRH dans les startups semble être gérée par chaque fondateur-manager en tant que co-responsabilité en face d'autres tâches quotidiennes dans le sens de « tous GRH ». Une certaine structuration de la GRH s'impose néanmoins pour les secteurs des technologies avancées, plus particulièrement pour la sélection, le maintien et la rétention des personnes ayant des compétences et des profils bien spécifiques.

La GRH oubliée dans le feu de l'action ?

Pourquoi existe-t-il apparemment si peu de structuration de la GRH dans les start-ups? La rapidité des affaires ne peut expliquer qu'une partie de ce phénomène. Il va de soi que la configuration de base de la start-up en tant qu'entreprise de taille modeste ne justifie pas un service GRH dédié. Les fondateurs gèrent les collaborateurs avec beaucoup de bon sens et surtout en se souvenant de leurs propres expériences en tant que personne managée auparavant dans d'autres structures. Ce sont notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui permettent facilité et aisance dans la réalisation du projet d'Entreprise. Dans le secteur des technologies avancées, les barrières d'accès au marché sont souvent réduites, car constamment sollicitées par la concurrence des idées innovatrices suite à une communication mondiale qui dépasse les hiérarchies établies. La rapidité des échanges et le dépassement, voire la quasi-absence de distance

géographique au moyen des technologies de l'information contribuent à la performance en tant que résultat chiffré et mesurable du travail des individus et du groupe. Notamment les technologies avancées permettent aux jeunes et moins jeunes créateurs et (in)novateurs de vivre l'expérience de la création d'Entreprise avec des structures nouvelles qui visent la différenciation. Ils développent également des formes différentes de gestion des ressources humaines qui sont moins formalisées que dans les structures des entreprises établies de longue date. La volatilité aussi bien que les attentes des individus hautement qualifiés posent à toutes ces entreprises le défi de leur proposer un travail et des perspectives intéressantes et individualisées. Pour la start-up, la gestion de la croissance nécessite souvent une prise en main des principes de gestion de base afin d'y définir une structure, notamment pour pallier la gestion dans l'urgence. Les compétences pour ce faire sont certainement présentes à l'intérieur, sinon disponibles par prestation externe, mais ne génèrent pas forcément de retour sur investissement immédiat, visible et mesurable. Par rapport au cas de l'entreprise établie, ne pas vouloir se donner une structure définie suivant les modèles existants peut également constituer une pensée et une option structurante en soi dont le prix reste toujours à déterminer et qui peut générer un avantage concurrentiel.

En tenant compte des enjeux technologiques, les modes de coordinations dans les start-ups du secteur des technologies avancées apparaissent ainsi comme une coopération plutôt fortuite avec une grande autonomie dans le travail et la liberté de choix des individus. De telles structures peu formalisées permettent une forte flexibilité par la marge de manœuvre que le système accorde aux acteurs par rapport aux entreprises d'autres secteurs.

En conclusion succincte, nous proposons ainsi un modèle des 5 C's qui semble soutenir les start-ups du secteur des technologies avancées: La culture, la communication, la compétence et la coopération, tous liés par la confiance. En somme, des éléments qui sont tous à intégrer à la gestion des individus dans une entreprise nouvelle. Il incombe aux créateurs-gestionnaires conscients de l'importance de la GRH pour la jeune entreprise de technologies avancées de la mettre en œuvre.

Cordula BARZANTNY Groupe ESC Toulouse Business School

Philippe BOST Directeur Innovation & Business Conseil en Management de l'innovation Technologique