



**HAL**  
open science

## Impact de la culture sur le fonctionnement d'une entreprise : le cas MyBestPro

Frédérique Beaufls

► **To cite this version:**

Frédérique Beaufls. Impact de la culture sur le fonctionnement d'une entreprise : le cas MyBestPro. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-01872609

**HAL Id: dumas-01872609**

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01872609v1>

Submitted on 12 Sep 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

# Impact de la culture sur le fonctionnement d'une entreprise

## *Le cas MyBestPro*

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Florian Malaterre

Nom, prénom : BEAUFILS Frédérique

Promotion : 2015

Soutenu le : 27/06/2017

Mention du mémoire : Bien

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce mémoire.

Toutes les personnes avec lesquelles j'ai pu échanger dans le cadre de ma collaboration avec MyBestPro ont été une source d'inspiration.

La solidarité et le soutien de mon « réseau féminin », Isabelle, ma « relectrice », Barbara, Gaëlle, Julie, Sophie et Beatrice, mes collègues brillantes du Celsa, ont été une fois de plus très important pour mener à bien ce projet.

Enfin, un grand merci à Véronique Matta pour son regard bienveillant et ses encouragements, et à Florian Malaterre qui n'a rien « lâché » en terme de méthodologie et démarche. Sans son regard exigeant, cet exercice aurait été moins riche d'enseignement.

Sans le concours de mon ancien employeur et le Plan de Départ dont j'ai bénéficié, je n'aurais pas eu la chance de vivre cette expérience fantastique et de rencontrer des intervenants et des élèves aussi intéressants. J'ai vécu ce Master comme un « cadeau » qui m'a apportée beaucoup.

## Table des matières

INTRODUCTION .....	4
PARTIE I : de la start-up à la PME .....	10
A. Contexte : de la création à la croissance .....	11
1. L'histoire .....	11
2. La croissance externe .....	13
B. Les formes de structuration successives .....	16
1. Une croissance rapide sans véritable cadre RH .....	16
2. L'intégration à un grand groupe suffira-t-elle à faire grandir la fonction RH ?.....	21
PARTIE 2 : origines, déclinaisons et limites de la culture de l'entreprise.....	24
A. Des Fondateurs emblématiques .....	25
1. Des personnalités attachantes .....	25
2. Des relations à géométrie variable.....	28
B. Les trois niveaux de la culture organisationnelle .....	31
1. Les valeurs .....	31
2. Ce qui se fait, ce qui ne se fait pas .....	32
3. Les artefacts .....	34
C. Les dérives de la culture Start-up.....	36
1. « On ne lâche rien ».....	36
2. Les effets.....	37
PARTIE 3 : Une politique RH au service des évolutions.....	40
A. La fonction RH comme « acteur de changement » .....	41
B. Le rôle de l'encadrement .....	45
C. La GRH de demain .....	49
CONCLUSION .....	53
BIBLIOGRAPHIE.....	56
ANNEXES.....	58
RÉSUMÉ (1/2 page) .....	62
MOTS-CLÉS .....	66

## INTRODUCTION

Dans un contexte concurrentiel en pleine mutation, la prise en compte des dimensions économiques et techniques ne semble plus être suffisante, les dimensions sociales et relationnelles pouvant être considérées comme également nécessaires.

Ces dimensions semblent être liées à la culture d'entreprise.

De nombreuses recherches ont été menées autour des questions de la culture d'entreprise et du changement. On pourrait dire, que la culture d'entreprise est un ensemble qui véhicule des règles de comportements qui modèlent la façon de se conduire, d'échanger et d'interagir au sein de l'organisation, et ce, même sans être formalisées.

« Les définitions de la culture sont nombreuses et elles font référence soit à son influence sur la personnalité individuelle, soit aux valeurs présentes dans une société, soit à ces valeurs organisées en système, soit à leur influence sur l'univers des symboles et des représentations ».<sup>1</sup>

La culture peut faire débat et être structurante car à la source du style de management ; elle conditionne une partie du fonctionnement de l'entreprise.

Lorsque l'entreprise change, la culture peut être un repère.

*« La culture fonctionne comme la quille d'un grand voilier. On la voit si peu qu'on pourrait en oublier l'existence ; c'est pourtant elle qui donne toute sa stabilité au bateau, qui permet à l'équipage de tenir son cap, c'est elle qui facilite la remontée au vent même par gros temps ».*

<sup>2</sup>

En ce qui concerne MyBestPro, le « gros temps » ressemble davantage à un changement de cap et d'amplitude de « la voilure », dans un contexte de croissance externe ou interne. C'est la culture d'entreprise qui lui permet de connaître ses forces et de les mettre en pratique.

*« Cela correspond à la dimension diachronique de la culture, à la question de « l'apprentissage culturel » dans les questions de changement. L'originalité de cette approche tient à la mise en œuvre de deux termes souvent présentés comme antagoniques : d'une part la culture, limitant les capacités d'actions par les traditions, les valeurs ancestrales et « le poids du passé », et d'autres part le changement conçu comme le résultat d'actions collectives indépendantes de toute contrainte culturelle. »<sup>3</sup>*

C'est cette dualité qui m'a amenée à m'intéresser à la « culture organisationnelle » en prenant comme terrain d'observation une entreprise en mutation et avec une forte culture MyBestPro.

---

<sup>1</sup> Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Points Essais

<sup>2</sup> Marc Lebailly et Alain Simon, Anthropologie de l'entreprise : gérer la culture comme un actif stratégique, 2004

<sup>3</sup> Sous la Direction de Norbert Alter, Sociologie du monde du travail, éditions du PUF, juin 2012

## 1. Une start-up en pleine croissance

Au commencement, c'est une start-up fondée par quatre fondateurs, doués en informatique, qui ont créé un « ancêtre » de Skype. L'entreprise est née en 2006 de la conviction de ses fondateurs qu'à l'instar des secteurs de la distribution, du voyage ou du transport, l'intermédiation entre particuliers et professionnels allait être profondément bouleversée par l'Internet et l'e-commerce.

Les recherches sur les annuaires ou les moteurs de recherche n'offrent que des listes de noms d'artisans, d'avocats ou de médecins sans éléments factuels de différenciation, quand l'achat de biens ou de voyages sur internet apporte déjà la comparaison sur les prix, la visibilité sur la disponibilité des produits et les avis clients.

MyBestPro (ex Wengo) est aujourd'hui un ensemble de sites marchands dédié au conseil d'experts par téléphone avec plus de 3 millions de consultations sur le site Wengo réalisées à travers sept pays (France, Allemagne, Espagne, Portugal, Italie, Grèce et Turquie).

En 2015, avec plus de 6 millions de visiteurs uniques chaque mois, la société a décliné son modèle sur cinq marchés de masse : le bien-être, le juridique, les travaux à domicile, le soutien scolaire en ligne ou à domicile et la santé. Elle fournit de l'information gratuite, des contenus payants, du conseil d'experts par téléphone ainsi que de la mise en relation avec des professionnels pour des interventions à domicile.

MyBestPro propose son offre à travers différentes marques : WENGO, JURITRAVAIL, NET-IRIS, DEVISPRESTO, BORDAS SOUTIEN SCOLAIRE, RDVMEDICAUX, VOS LITIGES et depuis janvier 2016, SOTRAVO. MyBestPro fait aujourd'hui partie de Vivendi Village qui réunit les petites entreprises du groupe Vivendi (Olympia, Digitick, Watchever).

L'entreprise a grossi par sa croissance organique et par différents rachats de sociétés, avec 23% de croissance annuelle moyenne du chiffre d'affaire depuis 2011. C'est aujourd'hui une PME de 250 salariés faisant de surcroît partie d'un grand groupe.

MyBestPro est une filiale du Groupe Vivendi depuis 2009 et fait partie de Vivendi Village.

MyBestPro se compose de plusieurs entités de taille différentes :

Wengo, une centaine de salariés, une Délégation Unique du Personnel (DUP) avec un Comité d'Entreprise, des Délégués du Personnel et un CHSCT, Juritravail et Juritravail Services, une soixantaine de salariés, avec des collaborateurs sur Paris, Clermont Ferrand et La Rochelle, Devispresto, une soixantaine de salariés, Bordas, RDVMedicaux, qui sont de petites structures.

## 2. Je débute ma mission à un moment charnière

Aujourd'hui, Wengo est une entreprise, de plus de deux cents personnes, rachetée à un grand groupe.

Et pourtant la culture start-up reste très présente malgré la forte croissance des effectifs.

Dans l'hôtel particulier du VIII<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, chacune des entités a son espace dédié. Le bureau des fondateurs est positionné volontairement de façon centrale. Les portes en sont vitrées et sont souvent ouvertes. Les quatre fondateurs sont installés sur une marguerite aux quatre bureaux identiques.

Au sein de l'entreprise, chaque structure a un mode de fonctionnement plutôt autonome, chacun revendique le fait de rester une « start-up ». Ce qui ressort des entretiens informels, c'est cette revendication « *nous, on est tout petit, on est telle ou telle structure* » !

S'il y a bien un point qui les rassemble, c'est bien leur rejet des process. Un entrepreneur est souvent celui qui crée plus que celui qui exploite. Pour les fondateurs, process est synonyme de standardisation et celle-ci est vécue comme un frein à leur créativité.

Il est important de signaler l'ambiance de convivialité qui semble y régner. Elle est symbolisée par l'accueil chaleureux des visiteurs extérieurs sans que personne ne soit dédié à cette tâche, par la mise à disposition gratuite de capsules de café, la présence d'une table de ping-pong et d'un babyfoot où fondateurs, managers et collaborateurs viennent jouer, et surtout la tenue du « scrum »<sup>4</sup> du vendredi matin...

Le « scrum » réunit l'ensemble des collaborateurs parisiens, depuis quelques temps il est aussi pratiqué dans les structures en région. Pendant 30 minutes, un membre de chaque entité présente dans une ambiance conviviale les événements marquants et les chiffres de la semaine. Le dernier vendredi de chaque mois, port obligatoire du tee-shirt MyBestPro, les contrevenants (qu'ils soient patrons ou employés) s'exposent à faire dix pompes devant tout le monde !

La moyenne d'âge de l'entreprise est d'environ 30 ans et les fondateurs ont en moyenne 45 ans.

Cette entreprise a été mon terrain d'observation et c'est au sein de la structure RH que j'ai effectué ma mission dans un premier temps.

Le Responsable RH est aidé par une collaboratrice en CDI, un contrat de professionnalisation et par la « super assistante » de l'entreprise, dont le rôle est d'assister les dirigeants, de gérer les moyens généraux, d'organiser les événements festifs, de faire des rapports pour Vivendi...

La mission initiale qui m'a été confiée est d'assister le responsable RH dans ses tâches quotidiennes de recrutement et d'intégration des collaborateurs.

---

<sup>4</sup> Même s'il diffère de sa définition initiale <sup>4</sup>, « le scrum est un schéma d'organisation de développement de produits complexes. Il est défini par ses créateurs comme un « cadre de travail holistique itératif qui se concentre sur les buts communs en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible ». Le Scrum est considéré comme une méthode agile. La méthode s'appuie sur le découpage d'un projet en boîtes de temps, nommées « sprints ». Les sprints peuvent durer entre quelques heures et un mois (avec une préférence pour deux semaines). Chaque sprint commence par une estimation suivie d'une planification opérationnelle. Le sprint se termine par une démonstration de ce qui a été achevé. Avant de démarrer un nouveau sprint, l'équipe réalise une rétrospective. Cette technique analyse le déroulement du sprint achevé, afin d'améliorer ses pratiques. », le scrum au sein de MyBestPro s'appuie sur des codes identiques. Il est animé par un ou plusieurs collaborateurs et les participants sont généralement debout.

La gestion des ressources humaines semblait, au démarrage de ma mission, ne pas être considérée comme un sujet de préoccupation alors que l'humain est très présent dans les valeurs des dirigeants.

Partant du principe, que l'entreprise est jeune, que l'ambiance est bonne, que le projet est intéressant, ils ont tendance à rester eux aussi dans une posture de patrons d'une start-up où l'aventure commune est un levier de motivation suffisant. « On ne vient pas travailler chez MyBestpro pour l'argent, mais pour un projet » ont entendu les collaborateurs lors de l'inauguration d'un nouveau site de la part d'un dirigeant.

Pourtant, depuis quelques semaines, le sujet des ressources humaines est sur le devant de la scène.

Lors du séminaire du Comité de Direction en novembre 2015, les managers ont organisé des ateliers sur ce sujet. Les IRP ont remonté auprès de la Direction et en Comité d'Entreprise des problèmes de management provoquant de l'anxiété et des symptômes de stress.

*« Suite à nos mauvais résultats, on a pris du recul. On fait une crise de croissance, on a grossi trop vite, cinq commerciaux, puis dix, on change un chiffre dans Excel ... mais ça ne marche pas comme ça, il faut une structure... »* Comme l'exprime la directrice de Devispresto, la question de l'organisation se pose.

Le passage de Start-Up à PME, « entreprise de moins de 250 personnes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 millions d'euros »<sup>5</sup> a généré au sein de l'entreprise des obligations légales et organisationnelles.

Ces obligations se sont doublées de contraintes de « reporting » et de formalisations puisque l'entreprise a intégré le Groupe Vivendi de façon concomitante.

J'ai mené une mission d'audit, à la demande des fondateurs, dans l'une des structures et il en ressort des interviews des collaborateurs et des managers que l'entreprise se trouve confrontée à des problèmes RH croissants.

Les autres missions qui me sont confiées, en complément, pourraient relever de cette logique de transformation RH. Qu'il s'agisse d'organiser les premières élections du personnel pour certaines structures, de préparer une Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) visant notamment à mettre en place qui permettrait de signer des accords, Egalité hommes-femmes, Pénibilité ou Contrat de génération, celui relatif à la Participation, l'entreprise est bien dans une phase de changement même si elle peine à les réaliser.

---

<sup>5</sup> Définition de l'INSEE

### 3. Problématique et Hypothèses

David Bitton, Directeur Général déclarait : « *MyBestPro est un Groupe que nous avons créé à quatre, il y a 10 ans, et qui compte maintenant plus de 200 collaborateurs. Notre ambition tout au long de ces années a été de conserver l'énergie et l'agilité de fonctionnement qui nous animaient et de les transmettre à nos équipes, de laisser libre court à leurs idées innovantes et à leur esprit entrepreneurial. Nous sommes particulièrement fiers de constater que certains de nos anciens stagiaires sont aujourd'hui à la tête de nos Business Units !* »

Est-il possible de conserver cette force et cette ambition dans un contexte de forte croissance des effectifs et objectifs de rentabilité, en étant de surcroît une filiale d'un grand groupe ? Comment mettre en place les conditions de réussite d'une PME sans remettre en cause les gènes qui ont fait le succès de la Start-up ?

Autrement dit, et c'est la problématique de ce mémoire, dans quelle mesure est-il possible de structurer les Ressources Humaines tout en conservant un esprit Start-up basé sur des modes de travail informels et propices à l'innovation ?

Pour répondre à cette problématique, trois hypothèses sont formulées :

Hypothèse 1 : Le rôle des ressources humaines est lié à l'histoire de l'entreprise et à sa transformation.

Hypothèse 2 : La culture de l'entreprise, son mode de gouvernance et l'absence de politique RH peuvent générer des dysfonctionnements.

Hypothèse 3 : L'évolution des ressources humaines et du management doit permettre d'accompagner les évolutions liées aux enjeux de croissance.

#### Méthodologie

Le choix de ce sujet résulte d'un terrain d'étude réalisé dans le cadre d'un stage d'une durée de six mois au sein de la structure RH de l'entreprise, prolongé par une mission de conseil de trois mois, suite au rachat par MyBestPro de l'entreprise Sotravo.

Pour y répondre, je m'appuierai sur des ouvrages théoriques – de sociologie des organisations, d'analyse des modèles PME et Start-up (bibliographie en annexe) – ainsi que sur les résultats d'une observation quotidienne in situ, dans les locaux parisiens, de conversations informelles et d'entretiens menés auprès d'acteurs aux points de vue complémentaires et positionnés à différents niveaux de l'organisation. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai échangé à de nombreuses reprises avec les Fondateurs, le Responsable RH, différents managers et des collaborateurs. Les entretiens ont été menés de manière semi directive à partir des guides d'entretien pré établis et adaptés en fonction des interlocuteurs. Ils ne représentent pas un échantillon significatif mais éclairent les observations du terrain.

Ce mémoire s'articulera autour de trois parties, la première aura pour objet de retracer l'histoire de l'entreprise et son évolution. La seconde portera sur la culture de l'entreprise et

son organisation. Enfin la troisième traitera des évolutions nécessaires afin d'être performante dans la gestion des Hommes.

## PARTIE I : DE LA START-UP A LA PME

On entend généralement par Start-Up une « jeune entreprise innovante dans le secteur des nouvelles technologies. »<sup>6</sup>

Nous avons tous une image des start-up. Il existe assez peu de définitions, en voici une qui met en lumière une notion intéressante, l'absence de passé.

*« Une start-up est une entreprise qui vient d'être lancée par ses dirigeants et actionnaires. Elle n'a pas de passé, ni probablement d'actifs corporels importants et elle évolue souvent dans un environnement technologique très mouvant. Enfin, ses flux de trésorerie disponibles sont négatifs pour quelque temps : son niveau de risque spécifique est donc très élevé ce qui explique qu'elle n'a pas d'autre choix que de se financer par capitaux propres. »*<sup>7</sup>

Si une start-up n'a ni passé, ni héritage en propre, donc aucune culture à sa création, elle doit en revanche composer avec les valeurs et le vécu de ses créateurs.

La notion de risque et d'idée, de projet semblent être présente dans l'imaginaire lié aux Start-Up.

Les Fondateurs et leurs proches collaborateurs, qui se nomment eux-mêmes « la garde rapprochée », raisonnent encore comme cela.

C'est cette apparente contradiction entre la croissance de l'entreprise et sa volonté de rester « une jeune pousse »<sup>8</sup> qui m'a intéressée.

L'entreprise a démarré par une « période pionnière », le temps de l'aventure, puis une « période de croissance », qui devrait se traduire par le temps de l'organisation et enfin, ce serait la « période plateau », le temps de la stratégie et du management. Les dysfonctionnements répétés et les signes de démotivation sont les symptômes qui amènent une entreprise à se structurer et à changer.<sup>9</sup>

L'observation de l'évolution de l'activité, de l'organisation et de la culture de MyBestpro permet d'après notre première hypothèse de comprendre le rôle des ressources humaines et la manière dont elles sont perçues.

---

<sup>6</sup> Larousse

<sup>7</sup> Les Echos, lexique financier

<sup>8</sup> Larousse : recommandation officielle pour remplacer le terme « start-up »

<sup>9</sup> Marie José Heimendiger, cours sur les PME, Celsa 2015

## A. Contexte : de la création à la croissance

### 1. L'histoire

L'histoire de Wengo est étroitement liée à celle de la téléphonie gratuite sur internet dont Skype est l'acteur majeur. L'entreprise évolue ensuite vers une place de marché des prestations intellectuelles par téléphone et devient ensuite un spécialiste de « l'intermédiation ». Si l'on se penche sur l'histoire de Wengo devenu MyBestPro en terme de marque, on peut constater qu'entre 2004 et aujourd'hui, l'entreprise a d'une part changé de métier et qu'elle s'est considérablement développée.

En 2004, le « Wengophone » est un logiciel de mise en relation téléphonique et l'entreprise est un opérateur de téléphonie sur internet. Elle est « incubée » par Neuf Cegetel. Basée sur une application logicielle dénommée « WengoPhone » ou sur un adaptateur appelé « Wenbox », l'offre d'appel de l'opérateur consiste en des communications illimitées, vers les numéros géographiques traditionnels français, pour un coût forfaitaire mensuel. Des recharges nommées « Wengo's » permettent d'alimenter un compte prépayé, et d'accéder ainsi à des services additionnels, tels que l'accès aux numéros spéciaux, ou l'envoi de SMS. Ce service sera arrêté en 2010.

Dès 2007 est mis en ligne le site Wengo.fr proposant des conseils d'experts par téléphone dans les catégories Juridique, Enseignement, Bien-être, Psychologie, Business, Finance, Voyance, Loisirs, Shopping, Informatique. Le nom est resté. C'est la structure historique et celle qui génère aujourd'hui le plus de chiffre d'affaire. Quand on interroge David Bitton, l'un des fondateurs, « *on a mis en place une plateforme de mise en relation entre experts et particuliers. L'astrologie et la voyance ont été les premières verticalités (thématique) à générer du chiffre d'affaire. On a continué pas par goût mais par opportunité* ». Un collaborateur présent à ce moment-là avoue « *On n'y connaissait rien, on allait dans des salons de voyance... C'était la course à l'échalote, on faisait tout* ».

D'autres verticalités ont suivi pour adresser de nouveaux marchés en ayant toujours pour objectif d'associer un professionnel d'un domaine à un demandeur pour ses besoins professionnels ou personnels. La présentation de l'entreprise lors des entretiens de recrutement reprend ce positionnement : « *un individu peut solliciter les différentes entités de MyBestPro à la fois pour ses demandes personnelles, son bien-être, sa santé, sa maison, l'éducation de ses enfants, les litiges de sa vie courante et pour ses demandes professionnelles qu'il soit salarié ou employeur.* »

En 2008, Wengo revendique une force de 1 500 experts, dont 850 actifs avec un revenu moyen de 500€ par mois. Le volume d'affaires annoncé est de 2 millions d'euros avec 50 000 mises en relation effectuées.

A partir de 2009, l'entreprise ouvre des sites sur le même principe en Espagne et au Portugal, puis l'Italie, le Brésil, la Grèce, l'Allemagne, la Turquie.

C'est l'arrivée de Vivendi au capital de Wengo qui permet d'accélérer la croissance organique mais aussi de procéder à de petites acquisitions pour renforcer les compétences de l'entreprise ou adresser de nouveaux marchés. Ainsi, entre 2010 et 2014, la société connaît une croissance annuelle moyenne de son activité de 35% et procède à sept acquisitions qui viennent renforcer les compétences clés et permettre à la société de se développer rapidement : la plateforme d'affiliation Newgora permet de multiplier les partenariats avec des sites de contenus thématiques ; les sites de contenu Juritravail, Netiris et Astrocenter, permettent de développer le pôle éditorial et devenir un leader d'audience sur des thématiques au cœur de son développement ; les activités Devis Presto, Bordas.com et RDVMedicaux permettront de répondre aux besoins des clients dépassant le seul conseil par téléphone.

C'est en mai 2015 que Wengo regroupe ses activités sous la marque MyBestPro, avec une déclinaison sur un portail unique permettant de choisir un professionnel (27.806 pros) grâce aux avis clients (475.000 avis publiés).<sup>10</sup> L'entreprise opère ainsi une nouvelle phase de son histoire en communiquant plus clairement sur son métier et en se démarquant de la marque « Wengo » connotée téléphonie et astrologie. Pour certains, c'est l'illustration « de la volonté de donner un sens industriel au groupe d'où l'idée du portail unique MyBestPro ».

En 2015, la société est devenue un acteur majeur de l'intermédiation entre particuliers et professionnels sur 5 marchés de masse : le bien-être, le juridique, les travaux, le soutien scolaire et la santé. Elle propose : de l'information gratuite, des contenus payants, du conseil d'experts par téléphone ainsi que de la mise en relation avec des professionnels pour des interventions à domicile.

La société fait partie de Vivendi Village et propose son offre (contenus et services) via une galaxie de marques. L'international représente aujourd'hui 15% du chiffre d'affaires de l'entreprise et constitue un levier de croissance. Si la société est toujours pilotée opérationnellement par ses fondateurs, c'est désormais le groupe Vivendi qui en détient la majorité avec plus de 90% du capital.

Dans les communications officielles, il est dit « *L'arrivée du groupe Vivendi a permis de donner un second souffle à l'entreprise puisqu'en 5 ans celle-ci a multiplié par 4,5 son chiffre d'affaires (23M€ en 2015) grâce notamment à un soutien financier fort en matière de croissance externe* ».

---

<sup>10</sup> Source interne Wengo

## 2. La croissance externe

La croissance extrêmement rapide de MyBestPro s'est faite par acquisitions. Cela semble avoir un impact sur l'organisation de l'entreprise et dans la gestion des hommes.

L'une des plus anciennes collaboratrices du groupe se souvient des premiers rachats : *« Chaque rachat a une histoire différente, pour Astrocenter, il y avait une vraie volonté de fusion et les équipes ont fusionné. A l'inverse pour Juritravail, il n'y a pas eu de fusion, ça s'est mis à côté. C'est resté en silo et c'est sans doute ce qui a fait que l'on a créé des Business Unit »*. Un autre dit : *« On était en mode start-up, il fallait tester un maximum de trucs pour voir ce qui prenait »*. Chaque entreprise rachetée amène une structure et un fonctionnement différent.

Depuis sa création, Wengo a réalisé huit acquisitions : Astrocenter en 2010 pour renforcer son offre autour de la voyance et de l'astrologie. Cette acquisition a permis de développer AstroTV. L'entreprise est ainsi dotée de studios télé qui lui permettent de pouvoir fabriquer et vendre des programmes à des chaînes de la TNT.

Newgora est à son tour rachetée en 2011. C'est la seule à ma connaissance qui n'a pas vocation à développer une activité spécifique mais intervient en support des différents marchés au travers de sa marque Goracash qui met à disposition des professionnels une plateforme d'affiliation permettant l'acquisition de trafic qualifié.

Un des gros leviers de croissance de My Bestpro a été l'acquisition en 2012 de Juritravail, puis de Net-iris. Avec ces deux entreprises, c'est une offre juridique, très axée sur le droit du travail qui a été créée et qui s'est développée. Aujourd'hui la Business Unit juridique pèse 20 % du chiffre d'affaires de MyBestPro. Le patron de la Business Unit parle de l'évolution de son activité *« depuis deux ans, on a fait 45% de croissance par an, on a doublé notre chiffre d'affaires »*, *« l'année dernière on est passé de trois à cinq millions de chiffres d'affaires »*, *« en dix mois, de vingt-deux salariés à cinquante »*... L'acquisition de Net-iris s'est fait avec la particularité, par rapport aux précédents rachats, d'intégrer les deux fondateurs à l'entreprise à des postes de managers sous la responsabilité du patron de la Business Unit.

Le rachat en 2013 de DevisPresto est une histoire encore différente, sa fondatrice a rejoint l'entreprise et a continué de diriger l'activité. Là encore, la croissance a été spectaculaire tant en terme de chiffres d'affaires qu'en ressources. Ce qui a amené la patronne de l'activité au commentaire suivant : *« on a grossi trop vite, cinq commerciaux, puis dix, et si on doublait le nombre de personnes, on doublerait le chiffre, il suffit juste de changer un chiffre ... Ce n'est malheureusement pas aussi simple que ça... »*. DevisPresto est resté longtemps *« à côté »* comme l'a souligné une collaboratrice, *« il y avait une totale autonomie du business jusqu'aux ressources, on n'a pas encouragé les relations avec les autres membres du CODIR et le COMEX n'a pas poussé, c'est resté autonome »*.

Ce qui n'est plus tout à fait vrai aujourd'hui, des divergences de vues entre la créatrice de l'entreprise et les Fondateurs de MyBestpro, associées à la soif d'entreprendre qu'elle avait en elle, font que depuis quelques mois, elle prépare son départ. De ce fait, DevisPresto est de plus en plus intégré en termes d'organisation. Pour preuve, jusqu'alors autonome dans sa relation clients, celle-ci est maintenant pilotée en central, comme pour les autres BU.

Les rachats en 2014 de Bordas et de SansRDV.com (RDVMedicaux) à ce jour, représentaient jusqu'alors peu d'activité et de ressources. Cela permettait à l'entreprise d'étoffer son offre de service, en ayant d'une part un site permettant aux parents d'acheter des cours dispensés par des enseignants et d'autre part, une plateforme de prise de rendez-vous avec des médecins.

La dernière entreprise rachetée est Sotravo, rachat auquel j'ai participé, en accompagnant la mise en œuvre du Plan de Sauvegarde de l'Emploi qui a suivi. Sotravo avait été acquise en mai 2010 par le groupe Pages Jaunes (Solocal). Depuis 2013, Sotravo devait faire face à une forte dégradation de son chiffre d'affaires et de sa marge, qui ne permettait pas de couvrir la structure de coûts fixes. Compte tenu de ces pertes persistantes et de la dégradation de ses résultats, le groupe Solocal a tout d'abord envisagé, la cession de Sotravo à un repreneur à même d'en maintenir l'activité. En l'absence de repreneur identifié, Sotravo a été contrainte d'envisager la cessation de son activité.

Parallèlement à la procédure de cessation, la recherche d'un repreneur a été poursuivie. Le groupe Wengo s'est inscrit dans cette démarche alternative de reprise de Sotravo et a fait une offre de reprise qui est devenue effective le 31 décembre 2015. La reprise par Wengo a permis d'éviter la cessation de Sotravo et de sauvegarder dix emplois sur quarante-quatre. Sotravo disposait de deux savoir-faire qui ont fait que Wengo s'est intéressé à cette entreprise : une plateforme qui sait acheter à un prix compétitif de grandes quantités de « leads »<sup>11</sup> et une force commerciale « grands comptes ». Le projet de Wengo est de capitaliser sur ces deux actifs et de recentrer l'activité de Sotravo sur la mise en relation d'artisans et de particuliers.

Cette acquisition est venue renforcer le positionnement de MyBestpro sur l'habitat, déjà soutenu par un partenariat avec Engie (BienChezMoi.com), qui permet aux particuliers de trouver des artisans spécialisés dans l'économie d'énergie.

Le groupe, ainsi constitué au fil du temps, fédère cinq marchés. Chacun des marchés est organisé en Business Unit, c'est-à-dire en structure porteuse d'un objectif de compte de résultats. Pour les Fondateurs et les collaborateurs, chaque entité est une « start-up », vision que partage Mathieu Peyceré, DRH Corporate de Vivendi, à l'extérieur de l'entreprise puisqu'il voit MyBestpro comme « un groupe de start-up ».

---

<sup>11</sup> Un « lead » est un projet. Mot utilisé en marketing et en commerce.

Nous le verrons en termes de Culture et aussi de gestion des ressources humaines, car chaque entité a non seulement son propre fonctionnement, mais peut avoir aussi une convention collective différente des autres, des accords signés ou des pratiques parfois plus favorables que d'autres.

Tous ces rachats ont été vécus différemment par les collaborateurs des différentes structures, les uns le voyant comme une opportunité « pour moi, cela a été un révélateur d'opportunités, un outil de promotion », d'autres comme une incongruité « Cela nous a fait bizarre au départ de mélanger la voyance et le juridique.

En terme de suivi, cela a pu générer des difficultés. Lors du rachat de Sotravo, cela a été le cas, pour les absences exceptionnelles par exemple, l'usage chez Sotravo était d'aller au-delà de la durée donnée par la convention collective, ce qui n'est pas une pratique habituelle chez My Bestpro. Cela oblige les collaborateurs à intégrer de nouvelles règles et cela oblige les ressources humaines à jongler avec celles-ci. Le Responsable RH utilise un tableau Excel recensant les différentes structures avec leur convention collective, donc leurs niveaux, leurs fourchettes de salaires et les autres règles en terme de congés par exemple.

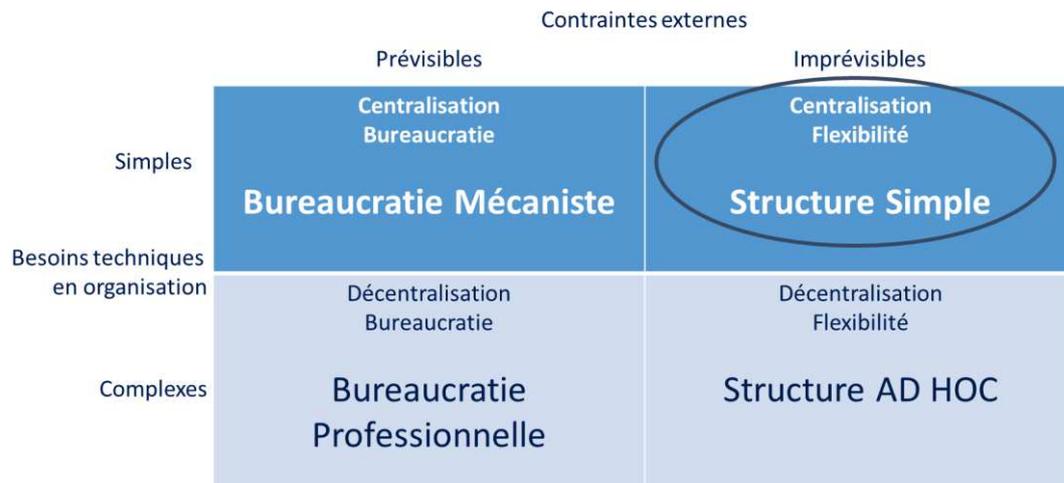
C'est cette perception collaborateurs qui est intéressante à observer dans une perspective de transition de RH.

## B. Les formes de structuration successives

### 1. Une croissance rapide sans véritable cadre RH

Une entreprise se crée suivant quatre étapes : une personne, le fondateur a une idée de nouvelle entreprise. Dans le cas de MyBestPro, quatre fondateurs ont une idée, la mise en relation via le web. Ils rassemblent autour d'eux un petit groupe avec une même vision. Le groupe commence à fonctionner ensemble pour lancer l'activité.

Si l'on se réfère à Henry Mintzberg<sup>12</sup>, nous sommes partis avec MyBestPro d'une « structure simple ».



Les caractéristiques d'une « Structure simple » sont la concentration des différentes fonctions au sommet de la hiérarchie, une faible formalisation des rôles et règles de fonctionnement, une faible spécialisation des collaborateurs, de la supervision directe.

La « Structure simple » permet de la réactivité et de la performance pour une production simple.

Il existe assez peu de littérature sur ce que devrait être la gestion des ressources humaines dans une start-Up, la recommandation faite dans un guide de conseils<sup>13</sup> donnés aux futurs créateurs est assez courte, « on commence « léger » et on sous-traite un maximum. Un DRH sera envisageable à partir d'une cinquantaine de collaborateurs. »

Entre 2004 et 2012, c'est Olivier Giunti, le Fondateur en charge des finances qui a joué ce rôle. Entre 2012 et 2014, la mission a été externalisée et c'est en 2013 que la fonction de Responsable RH est créée au sein de l'entreprise.

<sup>12</sup> Henry Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisations, 1982

<sup>13</sup> Olivier Ezratty, Guide des Strat-up High-tech, Mars 2014

Cette absence de formalisation et le flou organisationnel étaient à la fois cautionnés par les collaborateurs voire même généraient de l'attractivité. Certains postulaient chez MyBestPro pour ça.

*« Il existait un décalage entre l'envie d'être pionnier et visionnaire dont j'avais envie et la réalité opérationnelle sur le terrain. Trop de bureaucrates, trop de process, pas assez de réactivité ! C'est ce qui m'a conduit à changer d'environnement. »* se souvient l'un des collaborateurs.

C'est cette image du rôle des RH présente dans l'organisation qui fait qu'elles sont vues comme une obligation pratique (le recrutement, le paiement, le disciplinaire) mais pas comme créatrices de valeur.

Mais la période de croissance conduit à intégrer de nouveaux collaborateurs et de nouvelles cultures, et où vient normalement le temps de la structuration. Le management s'étoffe, des objectifs sont donnés, l'entreprise commence à standardiser ses processus.

Toujours en se référant aux modèles de Mintzberg, on peut légitimement se poser la question d'une évolution souhaitable (mais pas forcément souhaitée) vers une autre forme de structure.

Lorsque l'on regarde l'évolution et l'adaptation « start-up » connue, Kelkoo<sup>14</sup>, dont le métier est de « vendre des clics qui font des ventes », le mode exploit et non « processé » a mis du temps à céder le pas à une organisation plus formalisée. Ce n'est que plusieurs années après le démarrage que l'entreprise a « été gérée comme une vraie boîte », avec une organisation et des définitions de postes.

L'expérience dans de grands groupes des uns ou la connaissance d'un seul fonctionnement des autres font que la peur de perdre en agilité ou en réactivité ne pousse pas l'entreprise à se structurer. *« On ne vient pas travailler chez Wengo pour l'argent »*, cette phrase prononcée par un des fondateurs est restée dans l'esprit de certains collaborateurs.

Cette phrase aurait pu être dite au démarrage de l'aventure, lors de la période que l'on pourrait qualifier de pionnière, celle où la hiérarchie n'est quasiment pas présente, où l'on est dans l'ajustement mutuel. La mobilisation des salariés se faisant presque toute seule tant le projet et le niveau d'autonomie sont importants. Mais non, elle est encore prononcée aujourd'hui alors que l'entreprise a grossi, les motivations des collaborateurs ont obligatoirement évolué : les métiers sont plus opérationnels et l'éloignement entre l'exécution et le projet est désormais réel. On revient sur des sources de motivation des collaborateurs plus pragmatiques (rémunération, place dans l'organisation...)

---

<sup>14</sup> Pierre Chappaz, « Ils ont réussi leur start-up, Kelkoo, 2005

Quand on interroge les collaborateurs et les Fondateurs de MyBestPro, le fait de préserver le « bon de la start-up » est plus fort que la volonté de mettre en œuvre des pratiques de grande entreprise.

VentureVillage<sup>15</sup>, institut d'études, a réalisé une étude auprès de 150 collaborateurs de start-up sur ce qu'ils aimaient dans le fait de travailler dans leurs entreprises et sur ce qu'ils aimaient moins. Dans les éléments positifs, on retrouve l'environnement de travail, l'ouverture d'esprit, les échanges informels, le fait de rencontrer des gens « sympas et cools » et une hiérarchie plate. La flexibilité au niveau des horaires, des missions, des tâches est valorisée au même titre que la liberté et la créativité. Ils apprécient la responsabilisation et le fait d'avoir un impact sur les décisions. Enfin, ils sont séduits par les perspectives d'évolution.

A l'inverse, ils déplorent un manque de structure et d'expérience des leaders, des rôles peu définis et une absence de procédure. Ils regrettent une certaine insécurité dans leur emploi, des nombreuses heures de travail pour des compensations en terme de rémunération qu'ils jugent faibles.

Dans sa présentation <sup>16</sup>du recrutement des collaborateurs, lors de la création de l'entreprise, Olivier Ezratty, auteur du guide des start-up High-Tech précise : « *La startup n'embauche pas un simple salarié exécutant, mais quelqu'un qui fera corps avec elle et qui devra être passionné. Non seulement car il y a des chances qu'il la représente aussi à l'extérieur et aussi parce que travailler dans une startup n'est pas une position salariée classique. Elle comporte une prise de risque plus forte que dans les grandes entreprises. La motivation doit donc être forte sur le produit et le marché et sur la volonté de « changer le monde ».* »

Or aujourd'hui, My Bestpro recrute également des collaborateurs qui peuvent être considérés comme des « salariés exécutants », dont le métier est par exemple de vendre par téléphone ou de gérer les demandes clients.

Les besoins de l'entreprise ont changé. Il semble donc nécessaire de trouver à la fois d'autres leviers de motivation et de se poser la question de « pourquoi vient-on travailler chez My Bestpro.

C'est d'ailleurs cette nécessité d'intégrer de nouveaux collaborateurs n'ayant pas connu le début de l'aventure qui a contraint la structure à se doter d'un responsable des Ressources Humaines en 2012. C'est ce que raconte le responsable des ressources humaines.

Du fait du recrutement de nouveaux collaborateurs et de l'acquisition de plusieurs sociétés, une gestion « processée » des ressources humaines est devenue pour eux une nécessité.

---

<sup>15</sup> <http://www.venturevillage.eu/infographic-pros-cons-startup>

<sup>16</sup> Olivier Ezratty, Guide des Strat-up High-tech, Mars 2014

En analysant le Carré magique de Dave Ulrich <sup>17</sup>, on voit que la gestion des ressources humaines implique plusieurs dimensions. En effet, le rôle des ressources humaines dans sa complétude implique d'intervenir sur l'ensemble des dimensions de l'entreprise, il devrait être à la fois le porteur de la stratégie, l'acteur du changement tout en étant le lien avec les collaborateurs et le garant des règles.



Aujourd'hui au sein de MyBestPro, la focalisation semble se situer plutôt dans la partie basse du Carré Magique : « Expert administratif ».

Le rôle d'expert administratif vise à optimiser la gestion des tâches administratives et ainsi contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise. Il assigne à la RH l'exigence d'offrir un service de qualité aux salariés avec des coûts aussi faibles que possible. Il s'agit de la dimension originelle de la RH qui regroupe la gestion des contrats de travail, la rémunération et l'ensemble des actes administratifs devant permettre à l'entreprise d'être en conformité avec la législation.

Le court terme est ici présent, un ensemble de tâches, parfois chronophages, parfois sans valeur ajoutée mais indispensables à la bonne marche de l'entreprise étant effectué.

Lors des différents entretiens menés auprès des collaborateurs, les ressources humaines sont décrites comme « une administration du personnel » avec le volet recrutement, contrats,

<sup>17</sup> Dave Ulrich, « Human resource Champions », Harvard Business School Press, 1996

gestion des congés et du disciplinaire. Dans la vision des personnes interrogées, la gestion des ressources humaines est « un centre de coût », « on n'investit pas dedans ». Le Responsable RH est rattaché à l'associé ayant le rôle de Directeur Financier.

Chez MyBestPro, comme dans la plupart des start-up, la fonction RH est souvent réduite à l'expression du respect des règles, la dimension stratégique étant réservée aux fondateurs et le changement étant intuitif et subi.

*« La fonction ressources humaines dans les gazelles (certaines start-up ont un fort potentiel de développement et deviendront incontournables sur leur marché : on les appelle les gazelles<sup>18</sup>) porte la marque du contexte de PME. Son absence de structuration, la faiblesse de l'expertise interne RH, la prégnance de l'informel dans la conception et le déploiement des politiques de GRH, sont ainsi fréquemment mises en exergue. La fonction RH en PME apparaît de fait souvent réduite à sa dimension d'expertise administrative ou de conformation aux obligations légales (Mahé de Boislandelle, 1988). Les caractéristiques personnelles du dirigeant, ses croyances et représentations, ses motivations, son parcours, ses modes de relation à autrui, la philosophie managériale qui est la sienne, influencent fortement la structuration de la politique de GRH (Parlier, 2006). »<sup>19</sup>*

Au cours des neuf mois passés au sein de l'entreprise, j'ai pu observer l'organisation du service, les différentes tâches qui lui sont données et son positionnement dans l'entreprise. La structure est actuellement composée d'un Responsable RH qui a rejoint MyBestPro après une expérience significative au sein d'un grand groupe. S'il a été séduit par les fondateurs, c'est aussi l'aspect « petite structure » « peu processée » qui l'a fait venir. « Je voulais fuir les processus » dit-il. A titre d'exemple, les process « manuels » favorisent selon lui, les échanges informels. La remise du bulletin permet de rencontrer les collaborateurs qu'il ne voit pas, de discuter de façon informelle, de « briser la glace ». Depuis quelques mois, il a recruté en CDI, une collaboratrice jusque-là en contrat de professionnalisation et avec le rachat de Sotravo, une nouvelle personne<sup>20</sup> est venue étoffer la structure. Il fait aussi appel à des stagiaires. En ce qui concerne la paye, elle est sous-traitée.

Le regard porté par les collaborateurs sur la gestion des ressources humaines, s'il est bienveillant sur l'équipe, est assez critique sur leurs missions, « il y a bien gestion, mais il manque le mot humain », « ce n'est pas à cause des personnes mais de l'absence de politique RH », « on sent qu'il y a une volonté, mais pas de mise en place concrète ». On sent un réel besoin de la part des collaborateurs quant à la mise en œuvre d'une politique RH.

Plus que sa jeunesse, c'est la peur des fondateurs de passer à l'âge adulte de leur entreprise qui détermine la place accordée à la fonction RH :

---

<sup>18</sup> <http://www.horizons-decisionnels.fr>

<sup>19</sup> Amaury Grimand, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 26, n° 3-4, 2013, p. 89-115. URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1024520ar>

<sup>20</sup> En contrat de professionnalisation

- Ils ont longtemps considéré que le projet suffisait à animer les collaborateurs,
- La croissance rapide de l'entreprise a fait qu'ils ont avancé en marchant,
- Pour eux, la fonction RH est l'un des symboles des grandes entreprises auxquelles ils ne veulent pas ressembler : lourdeur, process, contraintes...

A cela s'ajoute, une réalité économique qui a longtemps fait que la priorité de l'organisation a été de recruter des forces vives (marketing, commerce) et non pas de mettre en place des fonctions non directement associées à un chiffre d'affaires.

## 2. L'intégration à un grand groupe suffira-t-elle à faire grandir la fonction RH ?

L'intégration de MyBestPro au sein de Vivendi Village est venue cautionner le positionnement de start-up au sein du Groupe.

*« Vivendi Village démontre son agilité en développant des services innovants dans la billetterie électronique (Vivendi Ticketing), le streaming vidéo (Watchever), la recommandation de professionnels (**MyBestPro**), la radio numérique (Radionomy) et le spectacle vivant (l'Olympia et le Théâtre de l'Œuvre). En l'espace d'à peine un an, Vivendi Village a trouvé toute sa place dans l'écosystème Vivendi. Tout en continuant à grandir, il remplit parfaitement son rôle de laboratoire d'idées dans le numérique, d'incubateur et de liant entre les différentes activités du groupe. »<sup>21</sup>.*

On aurait pu au contraire imaginer que l'appartenance à Vivendi et le changement de posture du groupe vis-à-vis de sa filiale soient des facteurs conduisant à structurer la fonction RH.

Aujourd'hui Vivendi demande sans doute plus de reporting en terme de données consolidées et financières. Mais le poids de celui-ci semble plutôt se sentir dans les discussions entre les fondateurs et leur actionnaire, plus que dans la vie quotidienne des collaborateurs. Le reporting financier, l'analyse des investissements et les réunions sur les résultats en termes de chiffre d'affaires et de marge sont demandés avant tout aux fondateurs et au responsable comptable. Pour la majorité des collaborateurs et certains managers, *« Cela n'a rien changé à notre quotidien, hormis le logo à l'entrée de l'immeuble et la soirée de fin d'année »*. Cette soirée réunissait l'ensemble des structures de Vivendi Village.

L'entreprise est toutefois entrée à la demande de son actionnaire dans une phase de course à la rentabilité. *« Il y a eu un changement de posture de Vivendi et de Vincent Bolloré, avant c'était « allez-y les gars, investissez, testez, soyez notre labo », depuis un an, « bon et bien maintenant, il faut cracher »* indique en ce sens un collaborateur.

---

<sup>21</sup> VIVENDI - 2015 – Rapport annuel, Document de référence, voir annexe

A la lecture du Rapport Annuel du Groupe Vivendi, on constate sur un plan RH que tous les dispositifs RH du groupe sont présentés comme ayant pour vocation à associer les salariés aux résultats de l'entreprise et satisfaire leurs attentes en terme d'employabilité et de qualité de vie au travail. Vivendi encourage le développement de l'actionnariat salarié, par le biais d'un Plan épargne entreprise et d'une opération de capital réservé aux collaborateurs. (voir combien de Wengo y ont souscrit)

Des programmes existent pour développer l'employabilité des collaborateurs : 10 000 des 16 395 salariés du groupe ont bénéficié d'une action de formation en 2015. La mobilité interne au groupe fait l'objet d'outils (ateliers CV, simulation d'entretiens), de séminaires.

Pour autant, les RH de MyBestPro restent en partie autonome.

Aujourd'hui, fondateurs, managers et collaborateurs de MyBestPro participent à ces dispositifs (séminaires, réseau féminin, plan d'épargne...). Mais, ils choisissent certains programmes et ne prennent pas l'intégralité du cadre RH.

Mathieu Peycere, DRH Corporate de Vivendi, les observe avec un œil admiratif, « originaux dans leur prise de décision », « connaissent la valeur de l'humain », « ils savent bien manœuvrer au bon sens du terme », mais distancié et sans interventionnisme, « Xavier (le responsable RH) est pro et il avance » est le seul commentaire fait sur la gestion des ressources humaines dans cette entité.

Le fait de conserver cette indépendance répond aux aspirations des fondateurs de ne pas rentrer dans un cadre trop contraignant.

Il semble que la volonté de Vivendi est de développer une cohésion avec MyBestPro, tout en lui laissant un certain niveau d'autonomie. Celle-ci est plus petite que les autres structures du groupe et sans doute moins exposée que ne peuvent l'être les chaînes télé du groupe par exemple. Vivendi Village dépend directement d'un des membres du Directoire. J'ai pu échanger avec un des dirigeants de Dailymotion, structure indépendante elle aussi, sur l'intégration de l'entreprise au groupe et aux difficultés qu'il rencontrait. Il enviait le positionnement de My Bestpro 100% Vivendi mais autonome au sein du Village.

Les bons résultats financiers de MyBestPro autorisent probablement le maintien de cette autonomie, de plus, au sein d'un groupe constitué de grosses structures (Canal +, Universal...), ils conservent l'image de la start-up qui leur est chère « *On a fait nos preuves, on a atteint nos objectifs, cela nous permet de pouvoir continuer à se développer.* »

L'intégration au sein du Groupe Vivendi a permis à MyBestPro de toucher du doigt les pratiques RH d'un grand groupe sans transposition avérée à ce jour.

L'investissement financier et la charge de travail induite au sein de l'équipe RH ont fait que le jeu n'en valait pas la chandelle.

## Conclusion

Notre hypothèse de départ, le rôle des ressources humaines est lié à l'histoire de l'entreprise et à sa transformation se vérifie donc.

Dans ce qui est quand même la filiale d'un grand groupe, qui emploie 250 collaborateurs, on pourrait imaginer que la fonction RH soit structurée. Or du fait du développement très rapide de l'entreprise, de par l'autonomie accordée par Vivendi, leur image de start-up à la fois en interne et au sein du groupe, leur organisation en micro Business Units et sans doute l'image de la fonction RH ancrée au plus profond des fondateurs, font que le nécessaire est fait et la bienveillance règne malgré l'absence de structuration.

Tout le monde vit avec ce fonctionnement, l'actionnaire, les fondateurs et une grande majorité des collaborateurs. En revanche, on peut légitimement se poser la question, sur le long terme et au prisme des cas RH observés pendant mon stage, des risques encourus et des opportunités à côté desquelles MyBestPro est passé.

## **PARTIE 2 : ORIGINES, DECLINAISONS ET LIMITES DE LA CULTURE DE L'ENTREPRISE**

La notion de culture est issue de l'ethnologie<sup>22</sup>. Elle désigne la manière de vivre, de penser, de se sentir propre à une collectivité d'individus. Pierre Morin et Eric Delavallée semblent s'accorder sur un certain nombre d'éléments<sup>23</sup> :

Une culture fournit un ensemble de points de repères, des modèles, des règles de conduite et des modes de résolution des problèmes, permettant d'organiser et de réguler les rapports au sein d'un groupe ; une culture est le plus souvent implicite ; une culture est partagée par tout ou partie d'un groupe ; une culture est le produit d'une histoire et se transmet dans le temps ; à une culture correspondent des manifestations symboliques (rites, mythes, tabous, etc.).

Dans les entreprises que j'ai pu observer tout au long de mon parcours professionnel et plus particulièrement chez MyBestPro, la culture est le fruit d'une histoire et se traduit souvent lors d'évènements.

De la même façon, en sociologie des organisations, « *les cultures définissent à un instant donné un équilibre et une cohérence qui restent fragiles et peuvent à tout moment être modifiées* ». La culture est le fruit de l'histoire commune. Elle est affaire de langages et de codes, de rites et de coutumes, de mythes et de héros. Elle joue ainsi comme le ciment de l'organisation, le lien social à partir duquel le groupe bâtit son identité, ce qui est d'autant plus important dans le cas d'une entreprise en croissance par acquisition.<sup>24</sup>

MyBestPro a sa propre culture comme nous allons le préciser, avec ses modes de fonctionnement, ses héros et ses rites. Les Fondateurs et les collaborateurs du début se revendiquent comme une start-up tout en ayant conscience d'être une PME faisant partie d'un grand groupe.

*« Il est intéressant de contempler sa propre culture comme d'entendre parler de soi ... Le nombrilisme peut conduire au narcissisme et ce dernier ... à la noyade. »*<sup>25</sup>

La culture de l'entreprise semble être celle de Wengo, « canal historique », or comme nous l'avons vu, d'autres entreprises sont venues s'ajouter, apportant ainsi leur culture. Ce n'est que par l'observations de celles-ci et de par leur intégration que l'on évite « la noyade » et que l'on fait de la culture d'entreprise, une identité.

---

<sup>22</sup> Cours Sophie Corbillé, Celsa 2015

<sup>23</sup> Pierre Morin et Eric Delavallée, « Le manager à l'écoute du sociologue », 2000

<sup>24</sup> Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Points Essais

<sup>25</sup> Maurice Thèvenet, « La culture d'entreprise », PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010

Les symboles de la start-up ne suffisent pas à créer une culture d'entreprise, il ne suffit pas de s'en persuader par le discours. Ce sont les marqueurs signifiants et propres à l'entreprise qui seront le terreau de sa culture.

C'est aujourd'hui ce qui peut poser problème, du fait des différents rachats et de par la croissance spectaculaire des effectifs, une partie des collaborateurs semble maintenant très éloignée de l'esprit du projet initial, donc de la culture, de cet esprit Start-up.

*« Disposer d'une culture forte n'impose pas l'immobilisme mais contraint le champ des évolutions possibles. Relever les traits dominants de sa propre culture n'empêchera pas de les changer mais limitera les opportunités du changement. C'est l'intérêt et la limite de la démarche »<sup>26</sup>*

A première vue, faisant référence à l'histoire, la culture appelle des notions de stabilité, ce qui heurte celle du mouvement, donc du changement. Toutefois, l'idée de culture en tant qu'élément dynamique et systémique apporte une autre vision, *« si la culture est un processus, donc évolutif, non seulement elle n'est pas incompatible avec l'idée de changement, mais elle en est source »*.<sup>27</sup>

On étudiera ici comment une culture forte basée sur la personnalité des fondateurs, déclinée en valeurs et en rites, peut produire des effets sur les RH et leur gestion. La culture de l'entreprise, son mode de gouvernance et de politique RH peuvent générer des dysfonctionnements : c'est l'hypothèse que nous chercherons à valider ici.

## A . Des Fondateurs emblématiques

### 3. Des personnalités attachantes

Dans notre environnement professionnel, nous avons tous rencontré différents types de leaders qui ont influencé le devenir de leur entreprise.

Les leaders de la première catégorie guident les hommes, ceux du deuxième groupe les motivent pour les inciter à s'engager et à se dépasser. De l'abondante littérature sur le leadership, nous retiendrons Manfred Kets de Vries<sup>28</sup> et son essai de définition du leader : *« Il n'y a pas de leader sans subordonné, et il n'y a de leadership qu'en situation. Les leaders efficaces jouent deux rôles : un rôle de chef (rôle charismatique) et un autre d'architecte (rôle architectural). Dans le premier, ils donnent des perspectives pour l'avenir, ils délèguent leur*

---

<sup>26</sup> Maurice Thèvenet, « Audit de la culture d'entreprise », Collection Audit, Les Editions de l'organisation, 1986

<sup>27</sup> Philippe Bernoux, « Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations », Editions du Seuil, 2004

<sup>28</sup> Manfred Kets de Vries, La Face cachée du leadership

*pouvoir et mobilisent leurs subordonnés. Dans le second, ils privilégient les questions liées au projet de l'entreprise et aux systèmes de récompense et de contrôle »*

Certains appliquent les règles, d'autres les font et les troisièmes les remettent en cause. Pour Manfred Kets de Vries, le véritable leader est celui qui sort des sentiers battus et qui a donc la capacité de transformer son entreprise.

Pour valider notre hypothèse, on étudiera en premier lieu la personnalité des fondateurs puisque leur influence sur la culture et la gouvernance de l'entreprise est réelle et assumée.

Les quatre fondateurs ont un rôle clé dans la culture d'entreprise et dans le mode de gouvernance de l'entreprise.

L'étude de leur personnalité apporte un éclairage à la fois sur eux en tant qu'individu et sur leur manière d'interagir.

Tous ont autour de la quarantaine et chacun d'entre eux tient un rôle dans l'organisation, David Bitton est le Directeur Général de My Bestpro, il est en charge des relations avec Vivendi et très actif sur le développement commercial de l'entreprise. Olivier Giunti est en charge de la Direction Financière et des opérations, il est aussi Président de Juritravail et de Sotravo (société nouvellement acquise). Alain Delhaye est le Directeur Technique et le Président de Devispresto. Patrick Amiel est le Directeur Marketing et Communication, il est aussi en charge de la Business Unit RDVMedicaux.

Revenons sur le parcours de chacun d'entre eux et sur leur personnalité. J'ai eu accès aux résultats du test MBTI (Myer Brigg Type Indicator) pour chacun des fondateurs. Il s'agit du principal test psychologique utilisé dans les entreprises depuis les années 60. J'ai pu l'observer dans plusieurs entreprises lors de mon parcours professionnel.

Cela permet de donner un éclairage complémentaire à celui de l'observation et à la manière dont ils sont perçus par leurs collaborateurs.

David Bitton est diplômé de Sup'Aero et titulaire d'un MBA. Après avoir travaillé à la Commission Européenne, chez Cegetel, David a décidé de créer avec Olivier Giunti et Alain Delhaye (et un quatrième associé qui a quitté MyBestPro en 2011), une première entreprise, Oreka, fournisseur d'accès internet, qu'il a revendu peu avant l'effondrement de la spéculation autour des valeurs des nouvelles technologies.

David Bitton est un ENTJ (**Ex**traverted **i**ntuitive **T**hinking **J**udging). Voici quelques traits principaux donnés dans le cadre du test : s'efforce de transformer des théories en plans, est tourné vers le futur, leader naturel, ne tolère pas l'inefficacité et l'incompétence, excellents talents de communication verbale, décideur, a confiance en lui, entrepreneur...

Après ces quelques mois d'observation et de collaboration, c'est ce qui ressort des échanges avec les collaborateurs sur leur perception de David, ils le voient comme un leader et avant

tout un entrepreneur. Ses fondateurs disent de lui : « *David est un grand communicant. C'est essentiel pour porter un projet, en particulier devant les investisseurs et devant la presse, mais aussi essentiel pour nouer des partenariats. En outre, c'est quelqu'un qui veut absolument atteindre son objectif : il est capable de taper du poing sur la table si cet objectif est perdu de vue. Il est parfaitement à sa place dans le rôle de CEO et de Business Developer* ».

J'ai pu échanger avec David Bitton sur le management notamment et il ressort qu'il est effectivement tourné vers l'objectif, en revanche, il est dans une posture à vouloir convaincre plus qu'imposer.

Olivier Giunti est diplômé de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées. Il a travaillé dans le conseil, la banque et internet. C'est après des expériences chez Indosuez Bank, Arthur Andersen qu'il crée avec David Bitton et Alain Delhaye, Oreka, puis Wengo.

Olivier est selon MBTI, un ISTJ (Introverted Sensing Thinking Judging). Les traits principaux d'un ISTJ sont les suivants : travaille dur et longtemps pour aller au bout de ses tâches, stable, pratique, n'aime pas faire les choses qui ne font pas sens pour lui, n'aime pas les théories abstraites sauf si elles ont des applications pratiques, leader naturel, a des opinions fortes sur la manière de faire les choses, apprécie les environnements structurés et en ordre...

Olivier est l'associé avec lequel j'ai le plus collaboré pendant ces quelques mois à la fois dans le cadre du stage puisque les Ressources Humaines dépendent de son périmètre et ensuite lors de la mission. Ses collaborateurs le disent « exigeant », « humain », « dur en affaire », « pragmatique ». C'est effectivement ce que j'ai pu voir dans le cadre de notre collaboration, des valeurs humaines très fortes, parfois une certaine brutalité et un pragmatisme qui guide ses décisions.

Alain Delhaye est diplômé de l'Ecole Polytechnique et de Télécoms Paris. Il a travaillé chez Cegetel, Completel avant de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale avec David et Olivier. Alain est un ISTP (Introverted Sensing Thinking Perceiving). Un ISTP se caractérise selon le test de la manière suivante : veut savoir comment et pourquoi les choses fonctionnent, n'aime pas évoluer dans des environnements trop structurés, a une forte capacité à appliquer logique et raison pour résoudre des problèmes, pragmatique, tourné vers l'action et les résultats, indépendant, déterminé.

Alain est vu dans l'entreprise, comme le plus « technique » des fondateurs, le plus « savant fou ». Ses partenaires le voient comme « l'oracle », le sage que l'on vient consulter pour une prise de recul. Lors de l'observation, j'ai effectivement pu constater que c'était le moins impulsif et le plus enclin à la prise de recul.

Patrick Amiel est diplômé de l'EDHEC, son expérience est dans des sociétés de stratégie et de marketing digital, Andersen Consulting, DDB, Business Interactiv et MRM Worldwide. Il a rejoint l'aventure en 2006 et est arrivé au moment où l'entreprise cessait d'être un opérateur pour devenir une place de marché. Patric est ENFP (Extraverted iNtuitive Feeling Perceiving).

Un ENFP a les principaux traits suivants : orienté projets, services et usage, intéressé par les gens, bon contact, tourné vers le futur, coopératif et amical, talents de communication écrite et orale, leader naturel...

Un des fondateurs dit de Patrick : *« Patrick et sa créativité sont ce qui manquaient à Wengo pour permettre au projet d'être à la hauteur de ses ambitions. Il comprend presque instinctivement les préoccupations des clients et sait ce qui saura rassembler derrière la marque qu'il porte. »*

C'est le communicant de MyBestpro et c'est lui qui pilote la communication de l'entreprise sur réseaux sociaux.

J'ai eu la chance de les observer ensemble lors d'une réunion, ils ont effectivement des personnalités très différentes et une manière d'aborder les sujets qui leur est propre. Ils ont fait le choix de prendre leurs décisions de façon collégiale après avoir convaincu les autres.

J'ai interrogé Mathieu Peycere, le Directeur des Ressources Humaines de Vivendi, sur l'image qu'il pouvait avoir des quatre fondateurs : *« ils ont créé et drivé cette entreprise, ce sont des entrepreneurs qui connaissent la valeur de l'être humain dans les bons et les mauvais moments. Ils sont à la fois hauts en vision et pragmatiques. »*

Les collaborateurs faisant partie du premier cercle peuvent se rendre compte de combien les fondateurs sont professionnellement performants et reconnus pour leurs valeurs humaines. En revanche, c'est un modèle qui admet ses limites avec un grand nombre.

L'observation et l'étude du test montrent que les fondateurs ont pour trois d'entre eux des profils assez similaires qui ont forcément influencé la culture de l'entreprise. Ils ont recruté au démarrage des collaborateurs à leur image, qu'ils ont su retenir. Ils ont eu en revanche, plus de difficultés à retenir des profils différents : le raisonnement (« thinking ») est plus valorisé que l'intuition (« feeling »). Ce qui peut expliquer les difficultés à retenir des profils commerciaux ou opérationnels.

#### **4. Des relations à géométrie variable**

Le regard porté par les collaborateurs sur les quatre fondateurs est à la fois critique, sur leur exemplarité ou leurs humeurs *« là-dessus, ils ne font aucun effort, quand la porte est ouverte ou fermée, on sait de quelle humeur ils sont », « quand tu es parent, tu ne cries pas sur tes enfants quand tu as passé une mauvaise journée, eux si », « par moment, ils durcissent le ton et c'est hyper violent. »*.

Et ils disent aussi *« ce sont des gens bien », « je suis venu bosser chez eux parce que c'était de bons gars et aussi parce que je voulais fuir les processus », « Je peux affirmer que les fondateurs*

*se complètent et apportent chacun leur pierre à l'édifice. Si l'un d'eux s'en allait, l'édifice tomberait. La complémentarité et cohésion ne font pas de doute. », « Je suis tombée amoureuse d'eux ».*

Il semblerait que nombreux soient venus et restent pour la personnalité des fondateurs plus que pour la culture d'entreprise ou d'autres sources de motivation.

Certains disent aussi *« tu as envie de te dépasser pour eux, ils sont hyper attachants »*, tout en disant que c'est aussi ce point *« qui fait que l'on se met une pression dingue pour ne pas les décevoir »*, *« j'estime qu'ils ont fait quelque chose de grand »*. Cette réussite et surtout le fait qu'ils aient su se remettre en cause en changeant de modèle à l'arrivée de Skype, semblent être pour beaucoup dans l'attachement que les collaborateurs portent aux fondateurs. L'admiration est souvent présente dans les interviews des collaborateurs.

Il s'agit d'un mode de management par l'affect. En revanche, ce n'est le fruit d'une volonté ou d'une quelconque manipulation.

Je l'ai entendu à de nombreuses reprises, *« ce sont des gens bien »* et c'est effectivement ce que j'ai pu observer. En revanche, d'autres collaborateurs ressentent de la distance avec eux. *« Ils ne descendent plus », « on ne les voit pas assez »...* A l'observation, on peut les voir effectivement proches de leur CODIR moins des autres collaborateurs qui le regrettent. Ils mènent des réunions dans leur bureau commun et ne vont pas sur les plateaux de production, ou très peu.

Le vocabulaire amoureux et familial est très présent dans l'expression des collaborateurs et même des fondateurs, tous reconnaissent vivre dans une entreprise avec une forte dimension affective. De ce fait, il semble normal que les « anciens », la « garde rapprochée », ceux qui ont grandi avec eux, jouissent d'une plus grande proximité.

Ce sont aussi quatre entrepreneurs prenant conjointement l'ensemble des décisions importantes. *« Cette direction collégiale n'est pas forcément une bonne idée, cela peut être perturbant, il manque quelqu'un qui décide, ici la décision est scindée en trois ou quatre étapes »* dit un collaborateur. Cette gouvernance à quatre implique aussi pour certains collaborateurs d'avoir plusieurs patrons ce qui peut générer de l'inconfort voir dans certains cas de la pression.

J'ai pu discuter avec l'un des fondateurs d'une situation de ce type. L'un des patrons de Business Unit rencontrait des difficultés sur son activité. Dans une volonté de bienveillance et d'aide, les quatre se sont ensemble et séparément penchés sur le problème, organisant des réunions et multipliant des échanges pour trouver des solutions. L'effet produit par ces actions a été pour manager, une source supplémentaire de stress. De plus, la volonté de ne pas imposer mais de convaincre renforce ce sentiment de non décision.

C'est tout le paradoxe de la situation, « ce sont quatre têtes ultra présentes, rien ne se fait sans eux » et en même temps, ils semblent avoir du mal à imposer, préférant entraîner et convaincre.

En se référant aux modèles des structures d'organisations de Mintzberg<sup>29</sup>, nous avons à faire, aux débuts de l'entreprise, à une organisation de type entrepreneuriale : localisation du pouvoir au sommet stratégique, avec un contrôle de toutes les étapes de décisions stratégiques, voire de décisions moins importantes, une configuration centralisée, une prédominance des buts de mission (qui correspondent aux préoccupations et aux valeurs des dirigeants), l'importance de la survie, d'une division du travail imprécise, d'un encadrement réduit, de peu de formalisation et de mécanismes de liaison.

Or aujourd'hui, l'entreprise compte 250 personnes. Les collaborateurs sont demandeurs d'une structuration. Une des personnes interrogées résume assez bien la situation : « *quand je leur ai dit qu'il fallait mettre une organisation claire, un organigramme, ils m'ont regardé avec de grands yeux ! Pourtant humainement cela structurerait les gens* ».

Un organigramme est un document public dans l'entreprise, il permet à chacun de se situer, de connaître le rôle des uns et des autres et de ce fait de comprendre les articulations des différentes entités entre elles, voire les enjeux de l'entreprise. De façon plus pragmatique, connaître le « qui fait quoi », rassure et permet une plus grande efficacité. L'organigramme incarne la structuration de l'entreprise. Son absence peut être liée soit à volonté de maintenir un flou soit à une absence de structuration. « *Il faut pouvoir lire, ou du moins expliciter, la place de chacun et sa fonction, c'est le rôle de l'organigramme* ». <sup>30</sup>

Cette culture « *d'antistructure* », expression assez juste donnée par un collaborateur, est sans doute liée à la personnalité et au parcours des fondateurs et des collaborateurs recrutés. Tous semblent avoir fui les entreprises où ils vivaient les process comme des contraintes. Or, ce qui pouvait être possible à cinquante devient très compliqué à plus de deux cents personnes.

« *Avec plus ou moins de précision, une entreprise doit définir les fonctions de chacun, leurs relations, le rôle de l'autorité, etc. : qui fait quoi, qui commande, qui transmet ordre ou communication à qui, etc.* ». <sup>31</sup>

C'est en confrontant l'entreprise au prisme de l'analyse de la culture organisationnelle que l'on identifiera d'éventuels dysfonctionnements.

---

<sup>29</sup> Henry Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisations, 1982

<sup>30</sup> Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Points Essais

<sup>31</sup> Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Points Essais

## B. Les trois niveaux de la culture organisationnelle

Edgar H. Schein tend ainsi à distinguer trois niveaux de culture organisationnelle<sup>32</sup> : premier niveau, les valeurs. Celles-ci dictent les normes de comportement, les représentations, la mémoire collective, les traditions et les récits fondateurs de l'histoire de l'entreprise. Deuxième niveau : les présupposés ou croyances. Il s'agit d'éléments invisibles et inconscients, telles que les hypothèses et les convictions. Egalement, les interdits et les tabous, qui déterminent ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, ce qui se dit et ce qui ne se dit pas. Troisième niveau : les artefacts. C'est l'ensemble des manifestations explicites et tangibles de la culture d'entreprise : par exemple, l'architecture de l'immeuble de bureaux, le logo et la charte graphique, les codes vestimentaires et linguistiques auxquels se soumettent les collaborateurs, les rites, les mythes et autres symboles...

### 1. Les valeurs

Quelles sont les valeurs de MyBestpro ? Existe-t-il une différence entre celles affichées et celles connues par les collaborateurs ? En effet, si les collaborateurs arrivent à les exprimer de façon conforme à celles affichées, on peut supposer qu'elles sont assimilées et donc vécues. Dans le cas inverse, cela reste de l'incantation.

Les valeurs affichées dans les lieux de passage de l'entreprise sont : humilité, solidarité, envie, ambition, diversité et opiniâtreté.

Quand on interroge les collaborateurs sur les valeurs de l'entreprise, la première réponse est souvent la suivante, et ce même si les collaborateurs passent devant tous les matins, « *je ne m'en souviens même plus* ». Le fait de voir des photos de séries (voir annexe)<sup>33</sup>, semble plus marquant que les mots affichés. Une des personnes interrogées a dit en parlant des valeurs, « *Si tu les regardes eux, la valeur première, c'est celle de l'ambition dans le business, financièrement* », leur culture « *c'est celle du business pur de faire du chiffre* ». Cette remarque est complétée par « *ce sont des entrepreneurs, ils veulent développer leur activité* », « *le fun, on s'amuse, le plaisir* » ... Tout en ajoutant, « *ça se ressent moins dans l'entreprise aujourd'hui* ».

C'est un sentiment partagé par les fondateurs puisqu'à l'occasion de la réunion de fin d'année, David Bitton disait aux salariés de l'entreprise lors de son intervention : « *Have our people*

---

<sup>32</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985

<sup>33</sup> Voir annexe

*happy to make our customer happy. On est devenu de supers gestionnaires et on a perdu de vue nos tripes. L'année prochaine, on doit s'amuser. »<sup>34</sup>*

Ce discours porté par un des fondateurs peut être analysé aussi comme un moyen de reconnaissance et d'assujettissement tel que donné par Thomas Heller : « *Etre porteur d'un projet ou désirer s'investir dans un projet devient ainsi, aujourd'hui, le repère qui définit l'individu soucieux de se prendre en charge et de se réaliser. Dès lors, l'entreprise s'envisage comme un support d'une réalisation de soi articulée à la performance économique, par le dépassement ou encore le développement constant de ses capacités. »*

L'humilité, semble être la valeur affichée et revendiquée que les salariés reconnaissent au fonctionnement de l'entreprises et dans le mode de management des quatre dirigeants, « *on ne s'est jamais enflammé, on s'est tellement pris de baffes »*, « *on essaie et si ça ne marche pas, on recommence, on apprend. »*

La diversité est une réalité. Elle existe réellement, on y voit des personnes très différentes tant en terme d'âge (même si la population reste assez jeune), de sexe, d'origine, de culture et de parcours. Cette réalité peut sans doute s'expliquer par les différents rachats et par les différents métiers exercés. C'est aussi une réalité dans les recrutements où seules la compétence et l'expérience sont valorisées. Il est intéressant de constater que ce n'est pas le fruit d'une politique ou d'un accord.

L'opiniâtreté, l'envie, l'ambition sont des valeurs extrêmement présentes dans l'entreprise, elles sont de l'avis des collaborateurs, « *les valeurs des entrepreneurs, qui testent tout et qui ne renoncent pas »*, elles sont aussi et nous le verrons ensuite, parfois sources d'injonctions paradoxales pouvant créer, et c'est l'objet d'une des parties de ce mémoire, des dysfonctionnements.

## **2. Ce qui se fait, ce qui ne se fait pas**

Ce qui ressort de l'observation et des entretiens menés est une forte dimension affective.

Ce que dit Philippe d'Iribarne, « *le caractère très affectif que possèdent en France les rapports hiérarchiques et la diversité extrême des sentiments qui s'y manifestent envers des supérieurs,*

---

<sup>34</sup> Thomas Heller, « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », Communication et organisation [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 14 mars 2011, <http://communicationorganisation.revues.org/950>

*qui peuvent être révéés comme méprisés avec une égale intensité, intrigue* »<sup>35</sup>, fait écho dans les relations entre management et collaborateurs.

Comme cela a été précédemment évoqué, le vocabulaire familial et amoureux est très présent dans le discours des collaborateurs : « *je suis tombée amoureuse des dirigeants* », « *je suis tombé amoureux de cette entreprise* », « *je l'adore, je la déteste* ». Certains collaborateurs parlent dans certaines structures de « *fonctionnement digne d'une telenovela* ». J'ai pu le constater, il n'est pas rare de voir des collaborateurs pleurer, avoir des échanges un peu vifs, l'expression des émotions positives et négatives est monnaie courante dans l'entreprise, ce qui renforce ce sentiment de « telenovela » ou de feuilleton familial.

On peut imaginer que dans les présupposés ou croyances, la notion de famille prenne une grande place et de ce fait influe sur l'organisation et le mode de management, ce qui, nous le verrons ensuite, peut avoir des impacts négatifs.

La posture que peuvent avoir certains collaborateurs vis-à-vis de leur patron est parfois de l'ordre filial : « toi, tu es leur fille, moi, je suis leur fille adoptive », ce qui peut provoquer à la fois un comportement critique, « ils peuvent être extrêmement violents », immédiatement pondéré par « ils sont hyper attachants, tu as envie de te dépasser pour eux ». Cela peut aussi avoir un côté infantilisant, beaucoup de managers emploient le mot « piou piou » pour parler soit des nouveaux soit de leurs collaborateurs.

Peu de tabous sont présents dans l'entreprise, notamment sur ce qui se dit ou ne se dit pas, en tout cas de la part des fondateurs. Il est clairement dit par les collaborateurs « la transparence, ça fait partie de leur culture, on se dit les choses, il n'y a pas de trucs cachés ».

J'ai pu assister à des prises de parole d'un des fondateurs, au moment de l'arrivée de My BestPro en tant que repreneur de Sotravo, à destination des salariés achetés et dans le cadre d'un Plan de Sauvegarde de l'emploi. De façon unanime, malgré un contexte compliqué, les collaborateurs concernés ont salué le discours de transparence y compris pour annoncer de mauvaises nouvelles. Là, où un patron de grosse entreprise ou un directeur des ressources humaines corporate pourrait avoir un discours plus policé, le discours des fondateurs est dénué de toute langue de bois.

De la même manière, j'ai animé un entretien avec un des fondateurs dans le cadre de la procédure du PSE, les propos étaient clairs, carrés et parfois peu prudents si on se réfère à la stricte application du droit et à ce qui peut être vécu comme de la « frilosité » des interlocuteurs RH dans beaucoup d'entreprises.

---

<sup>35</sup> Philippe D'Iribarne, « La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales », Editions du Seuil, 1993

On est très loin du discours politique présent dans les grosses entreprises. Ce fonctionnement est globalement apprécié par les collaborateurs, même si certains peuvent le vivre comme de la « brutalité ».

### 3. Les artefacts

Il est intéressant de se pencher sur les artefacts de la culture d'entreprise chez MyBestpro.

Situé dans un immeuble Haussmannien du VIII<sup>ème</sup> arrondissement, proche de l'Élysée, on entre dans un univers Vivendi Village puisque d'autres entreprises de l'entité sont aussi présentes (voir annexe).<sup>36</sup> L'image renvoyée est plutôt cossue avec un hall tout en marbre, un escalier en fer forgé et des luminaires travaillés.

Les bureaux parisiens sont répartis sur trois étages, dont un en sous-sol. Depuis un mois, un espace supplémentaire au cinquième étage est dédié aux salles de réunion, au baby-foot et à la convivialité.<sup>37</sup> Chaque marché a son espace et chaque structure support le sien. Les bureaux sont assez serrés et peu d'espaces sont laissés libres. Ce sont des bureaux ouverts ou fermés, mais tous partagés, que l'on soit salarié ou patron. Il règne au sein des bureaux une ambiance à la fois concentrée et parfois très bouillonnante, voire bruyante. L'impression de bouillonnement est sans doute renforcée par la forte présence du papier sur les bureaux, rares étant ceux, vides.

On voit aussi beaucoup de sucreries, bonbons, gâteaux dans les différents espaces. Les machines à expresso en libre-service renforcent ce sentiment de convivialité et de non formalisme.

Cette absence de formalisme se retrouve aussi dans le « dress-code », en effet celui-ci est très libre, peu de costumes, jamais de cravate, beaucoup de jeans, de tee-shirts, et en été, des bermudas et des tongs.

Le rite majeur de l'entreprise suit lui aussi un formalisme informel. Le « scrum » dont nous avons déjà parlé, est un passage obligé chaque vendredi pour les équipes parisiennes et depuis peu, pour celles en région. Installé depuis peu dans le nouvel espace de convivialité, son organisation a été revue en début d'année.

Il représente pour les collaborateurs « la traduction de la culture, il existe depuis 2012 et s'est réinventé ». Aujourd'hui, il est animé par le responsable RH et ce sont les collaborateurs des différentes activités qui viennent à tour de rôle présenter les projets, les chiffres ou les sujets

---

<sup>36</sup> Voir annexe

<sup>37</sup> Voir annexe

importants de la semaine. Le « scrum » est systématiquement clôturé par une distribution de viennoiseries.

C'est un évènement convivial avec une volonté d'y mettre du « fun ». C'est aussi un des rares moments où les différentes entités de l'entreprise se rencontrent et entendent parler des autres activités. En revanche, cela ne permet pas, selon les collaborateurs de connaître le métier des autres et de créer des liens, « il n'y a pas assez de cohésion entre les BU, ni de synergie », « la moitié de Wengo ne connaît pas Devispresto et vice versa ».

Une phrase est citée fréquemment lors du « scrum » à la fois par les managers et aussi par les salariés qui le reprennent à leur compte, cette phrase est « on ne lâche rien ». Elle est à la fois révélatrice d'une volonté et sans doute, à la lumière des entretiens, déterminante dans le fonctionnement de l'entreprise.

## C. Les dérives de la culture Start-up

### 1. « On ne lâche rien »

L'histoire a commencé avec une volonté de « tester des choses » y compris en « lançant plein de projets sans aller au bout », « on avait la capacité à lancer tout rapidement ».

D'un côté, on trouve une boulimie de projets, de l'autre, si l'on se réfère à Handy Charles,<sup>38</sup> des dirigeants qui sont dans le registre de « Zeus ou la culture du club ».

Dans ce modèle, l'entreprise a un fonctionnement en « toile d'araignée », aux réseaux multiples avec une hiérarchie verticale. « Une autorité charismatique qui s'insinue dans l'organisation grâce un réseau d'Hommes clés », le principal guide de l'action étant « que ferait Zeus à ma place ? ».

Dans le cas de MyBestPro, cela se traduit par la peur de décevoir et l'envie de se dépasser pour ceux qu'ils considèrent comme des modèles, les fondateurs.

Ce leitmotiv, « on ne lâche rien », associée à la croyance d'une toute puissance vorace, positionne les équipes dans une zone de risque.

La volonté affichée de rester une « jeune pousse », de prendre des risques et de fonctionner sans être bridé par des règles contraignantes peut aussi avoir des limites et semble ne pas convenir à tous. C'est d'autant plus visible dès lors qu'il s'agit de structures opérationnelles, avec des collaborateurs en contact avec les clients qui ont une latitude limitée mais à qui un cadre n'a pas été donné. Cela peut générer un risque en terme d'efficacité, donc d'atteinte des objectifs, donc de pérennité dans l'entreprise.

Une des valeurs affichées est l'Opiniâtreté. Or, si l'on regarde plus précisément à la fois les définitions ou les citations associées à ce mot, elles ont des références plutôt négatives. En ce sens, pour Montaigne : « ... avoir de l'opiniâtreté et contester sont qualités communes, plus apparentes aux plus basses âmes ; que se raviser et se corriger, abandonner un mauvais parti sur le cours de son ardeur, ce sont qualités rares, fortes et philosophiques. »<sup>39</sup>

Cette posture fait que d'une part, il est difficile de renoncer et d'autre part, elle renforce une attitude combattante. « Je suis leur soldat » dit un de leur managers. « On est une boîte où tout est possible » dit un autre. « Ils nous ont donné un jour le virus et ils savent qu'on va développer la même chose, les autres n'ont pas forcément le même comportement », « J'ai envoyé des gens au casse-pipe, ils l'ont fait pour me faire plaisir et parce qu'ils n'osaient pas me dire non. Ils voulaient rendre service, mais c'étaient de mauvaises décisions. »

---

<sup>38</sup> Handy Charles, « The Gods of Management », les Editions d'organisations, 1983

<sup>39</sup> Michel Eyquem de Montaigne, Essais, I, 26, Citations de Michel Eyquem de Montaigne

Dans un blog hébergé par Challenges<sup>40</sup>, Héroïse Dion fondatrice de Pastas Party, site de rencontres racheté par Meetic, tient des propos similaires : « Je ne lâche rien. Je veux faire grandir Pastas Party et je n'oublie pas que Meetic a été fondé à l'origine par un Français. (...). D'un point de vue personnel, j'ai l'ambition de rester une entrepreneure dans ma tête. Je ne veux pas perdre cette mentalité. Car si nous avons tenu pendant six ans face à des géants du marché des rencontres entre célibataires, c'est bien parce que nous avons réussi à nous renouveler et à nous réinventer tout en gardant un ton décalé. Je ne veux pas que cela change. Nous devons rester ludiques et créatifs. Gardons le plaisir ! »

Il en va de Pastas Party comme de MyBestPro et plus généralement de l'ensemble des Start-up où est un moteur et sans doute un moyen d'exister sur des marchés matures.

## 2. Les effets

Ce « on ne lâche rien » répété régulièrement par l'ensemble de l'entreprise peut provoquer des dysfonctionnements. Les collaborateurs disent ne pas vouloir décevoir leur manager ou les dirigeants et acceptent cette posture, et ce même quand les dirigeants ou les managers n'en attendent pas autant ! Il est intéressant de noter que l'analyse de la charge de travail se fait assez peu. Il y a une culture de l'exploit plus qu'une culture de l'exploitation. Nous sommes en présence d'entrepreneurs, dont la motivation première est de créer et d'inventer régulièrement quelque chose de nouveau, une nouvelle offre, un nouveau service... Lorsque l'on échange avec les fondateurs, c'est ce qui les motive, c'est ce qui représente un défi. Comme nous l'avons évoqué précédemment, l'exploitation implique des règles, donc des contraintes. De plus, il n'y a pas d'exploit ou de dépassement de soi dans la gestion quotidienne d'une entreprise.

J'ai eu un échange avec un manager qui gérait du contenu éditorial pour l'ensemble des « Business Unit », elle était en contact avec les différents donneurs d'ordre et répartissait ensuite les demandes à ses collaborateurs. Chaque mois, elle avait plus de demandes que de ressources. Comme elle était dans l'incapacité de dire non à ses interlocuteurs, son équipe était en surchauffe, en stress et en opposition.

Quand je l'interrogeais sur son organisation et sur le fait de faire évoluer l'activité pour éviter ces écueils, en priorisant et en renonçant, sa réaction immédiate a été « je ne peux pas dire non, ce n'est pas possible ! », quand je lui posais la question, pourquoi, « je ne peux pas les décevoir ». Enfin, quand je lui demandais les renoncements qu'elle pouvait faire ou les aménagements pour permettre à ses collaborateurs de pouvoir travailler plus sereinement, « rien, on ne lâche rien » ... Or en faisant un retour aux fondateurs, il s'est avéré qu'ils ignoraient tout de cette situation, qu'ils n'avaient pas conscience des raisons pouvant

---

<sup>40</sup> Challenges, Blog Start-Up, Jeanne Dussueil, mai 2013

provoquer les dysfonctionnements dans l'équipe et qu'ils étaient tout à fait d'accord pour aménager la charge par rapport aux ressources.

*« « La psychodynamique du travail » développée par Christophe Dejours, repose sur l'idée que toute activité productive implique de dépasser un ensemble d'exigences plus ou moins contradictoires, dont l'invention, la mise en œuvre de pratiques et de savoirs informels. La non-reconnaissance de ces efforts par les pairs ou la hiérarchie, entrainerait une souffrance dans la mesure où la créativité, la singularité du travailleur est niée. Pour Dejours, ce « jugement de beauté », la façon dont les membres d'un même métier reconnaissent le travail « bien fait, le « bel ouvrage » est premier dans l'accomplissement de soi par rapport au « jugement d'utilité » qui peut être porté par les collègues et les chefs... »<sup>41</sup>*

Cette volonté de « faire plaisir », de « ne rien lâcher », peut générer chez certains de la souffrance, du stress et peut aller jusqu'au burn out. Cela fut un de mes étonnements lors de la période passée au sein de l'entreprise. Il existe un vrai respect des dirigeants pour leurs collaborateurs, nous l'avons vu ce sont des « gens bien » avec des valeurs humaines importantes, ils sont sympathiques, les locaux sont agréables...

Citons l'exemple d'une collaboratrice partie, avec laquelle j'ai pu discuter quelques mois après. Quand elle analyse les causes de son burn out, elle évoque d'une part la pression qu'elle s'est mise elle-même et son incapacité à dire « non », pour ne pas décevoir et d'autre part, la non structuration de ses tâches, « ça partait dans tous les sens ». La forte dimension affective dans ses relations avec sa hiérarchie et les fondateurs l'ont mise dans une posture « sois parfaite ». Quand elle parle d'eux aujourd'hui, elle le fait de façon très positive et elle continue de bien les aimer.

Si l'on revient sur l'étude faite par VentureVillage<sup>42</sup>, les éléments attirants dans un « start-up », peuvent être le plaisir et le « fun ». « On peut jouer au ping-pong et au baby-foot », « on organise des jeux, des challenges autour de star wars » ...

Il peut y avoir à un moment donné de la journée une pause collective au milieu du bureau avec de la musique ou des quizz. Celle-ci terminée, chacun se remet à travailler. Ce fonctionnement peut surprendre, voire déplaire. Pour l'illustrer cet évènement auquel j'ai assisté, l'entité qui m'accueillait physiquement organise chaque année au moment de Noël, un pique-nique au sein des locaux, avec remise de petits cadeaux tirés au sort. Un nouveau collaborateur, bien qu'invité, n'a pas souhaité participer, il est donc allé déjeuner seul. A son retour, le pique-nique n'était pas terminé et son bureau était encore recouvert de nourriture. Il a donc attendu, visiblement contrarié que nous terminions. Il en a été agacé et ce moment, au même titre que l'ambiance générale ne lui convenant pas, ont fait sans doute partie des raisons pour lesquelles, il n'est pas resté.

---

<sup>41</sup> Sous la Direction de Norbert Alter, « Sociologie du monde du travail », Editions du PUF, juin 2012

<sup>42</sup> <http://www.venturevillage.eu/infographic-pros-cons-startup>

Cette spontanéité dans les relations associée à un manque de structure, à une faible formalisation des tâches peut ne pas convenir à tous. De plus la croissance de l'entreprise a fait qu'il existe au sein de celle-ci différents types de métier. Aujourd'hui, un chef de produit marketing, un développeur ou un chargé de clientèle n'ont ni la même autonomie en terme de tâches, ni la même possibilité de créativité. Ce qui est vrai dans toute entreprise, en revanche ce décalage est encore plus visible dans une structure où l'on prône le « venez avec vos idées, on les testera et si elles sont bonnes, on les mettra en œuvre ».

On l'a vu, la personnalité des fondateurs est un facteur positif dans l'entreprise, elle donne à celle-ci une dimension sympathique, familiale, conviviale tout en étant motivante, tout en produisant parfois des effets négatifs. En revanche, la proximité qu'ils ont avec les collaborateurs est sans doute très différente de celle qu'ils avaient au démarrage de l'entreprise. A plus de deux cents collaborateurs, répartis sur plusieurs sites, il est impossible d'accorder le même temps à chacun, d'autant plus lorsqu'à cela s'ajoute le temps passé avec les actionnaires ! Les collaborateurs le ressentent et le regrettent : « on ne les voit pas assez », « on les voit moins », « ils ne descendent pas nous voir », « il y a une séparation entre le COMEX, le Codir et le reste du monde » ... De la même manière, j'ai pu entendre de la part d'un des fondateurs : « la culture de l'entreprise est portée par une quinzaine de personnes clés de l'entreprise, si elles partent, ça craint. ». Cela démontre une proximité importante avec un noyau dur, la « fameuse garde rapprochée », ceux que l'on connaît et avec qui le lien est plus fort.

## Conclusion

Si l'on résume la situation, la convivialité semble régner dans l'entreprise, les dirigeants sont plutôt perçus positivement par leurs collaborateurs, le rythme de travail, s'il est soutenu, est malgré tout loin des cadences infernales. Pourtant, les rouages ne sont pas aussi huilés qu'ils devraient l'être et on l'a vu, parfois, il peut exister des risques psychosociaux dans l'entreprise. Cela a été évoqué à plusieurs reprises, la culture start-up et l'absence de structure, en terme de définition des rôles et des tâches expliquent une partie de ces dysfonctionnements. L'hypothèse selon laquelle la culture Start-up peut impliquer des dysfonctionnements est validée.

Il convient maintenant de se poser la question de l'apport des Ressources Humaines au management pour permettre à l'organisation d'être encore plus efficace, en faisant en sorte de capitaliser sur ce qui fait la richesse de l'entreprise tout en donnant à chaque collaborateur une mission qu'il connaisse et qui ait du sens. C'est cet apport d'une politique RH structurée qu'il nous appartient de détailler pour répondre à la problématique.

## PARTIE 3 : UNE POLITIQUE RH AU SERVICE DES EVOLUTIONS

Nous l'avons vu l'entreprise est en croissance, elle continue d'intégrer des collaborateurs à la fois par du recrutement externe et par le biais de ses acquisitions. Son objectif est d'attirer et de fidéliser ses collaborateurs, tout en conservant une bonne productivité. A date, nous l'avons vu, il n'existe pas d'indicateurs d'absentéisme ou de turn-over.

« L'observation participante », côtoyer les collaborateurs, bavarder avec eux, vivre avec eux, m'a permis de percevoir que des changements sont nécessaires et d'ailleurs, certains ont déjà été menés.<sup>43</sup>

Les collaborateurs estiment eux aussi des changements nécessaires : « *il faudrait une vraie politique RH* », « *qu'on parle de carrière, de politique salariale* », « *qu'il y ait une ligne directrice pour les managers* »...

De plus, si l'on se réfère de nouveaux aux trois âges de l'entreprise<sup>44</sup>, chacun d'entre eux génère des dysfonctionnements et des mutations. Le passage de la période pionnière à la période de croissance, peut générer une perte de motivation, des départs, de l'absentéisme et parfois du stress. Ce qui était le temps de l'aventure, excitant pour certains, devient le temps de l'organisation, pouvant être perçu comme un mal nécessaire générant de la résistance.

Une enquête réalisée par le cabinet de conseil Europe, auprès de 40 Start-up françaises a permis de mettre en évidence les préoccupations des dirigeants de jeunes pousses. En effet, ceux-ci estiment que le danger pour ces nouvelles entreprises vient davantage de l'intérieur que de l'extérieur. Lorsqu'on leur demande quel serait le premier facteur de risque d'échec pour leur projet, 77% l'attribuent à des déficiences de gestion interne, 65% à des problèmes de concept et 14% à des problèmes de concurrence. Parallèlement aux problèmes de croissance, de ressources humaines et de production viennent se greffer l'inquiétude récurrente de la démotivation des équipes, des faiblesses liées à la communication interne et de la prédominance du quotidien au détriment de la stratégie.

La combinaison de ces différentes causes possibles d'échec oblige certainement l'entreprise à changer sa manière de faire avec ce qui constitue sa richesse première, ses collaborateurs. La croissance de l'entreprise entraîne, on l'a vu, un changement de culture, mais avant tout c'est la structure même de l'entreprise qui change. Il conviendra de valider notre dernière hypothèse : l'évolution des ressources humaines et du management doit permettre d'accompagner les évolutions liées aux enjeux de croissance.

---

<sup>43</sup> Voir conclusion

<sup>44</sup> Marie-José Heimendinger, M.J.H. Conseil, Spécificités des PME, Celsa 2015

## A. La fonction RH comme « acteur de changement »

La question que l'on peut se poser dans le cas de My Bestpro est pourquoi changer ? La croissance est bonne, les résultats financiers aussi et l'entreprise est gérée d'un point de vue RH sans dysfonctionnement majeur. Les collaborateurs ont un contrat de travail, ils perçoivent leur salaire chaque mois, le recrutement se fait et les IRP sont en place.

Plusieurs réponses semblent possibles à cette question. La première est factuelle, la taille de l'entreprise. Il paraît impossible de gérer une entreprise de la même manière quand elle compte une vingtaine de collaborateurs ou quand elle en compte plus de deux cents. La proximité avec les dirigeants n'est plus la même, les leviers de motivation changent et la mise en place d'une organisation plus formelle devra se mettre en place.

La seconde est liée aux dysfonctionnements vus précédemment qui montrent que des changements sont nécessaires. Les collaborateurs apportent la troisième réponse : ils sont demandeurs de structuration tant en terme d'organisation que de développement.

Comment la fonction Ressources Humaines peut-elle être, au sein de My Bestpro, un « *agent de changement* » ?

Pour un collaborateur non professionnel de la fonction, la fonction Ressources Humaines (RH) « *est une fonction qui ne sert à rien* ». <sup>46</sup>

Tandis que pour tous RH, les Ressources Humaines évoquent plutôt : les réorganisations, les réductions d'effectifs, la fidélisation des talents, les problématiques de motivation, de résolution de conflits, l'accompagnement des plans sociaux, la formation, la rémunération, des relations avec les Instances Représentatives du Personnel ... Le RH d'aujourd'hui peut être un véritable couteau suisse utile et nécessaire !

Si l'on se réfère à Jean-Marc Le Gall<sup>47</sup>, voici ce que pourrait être la situation idéale. La stratégie de l'entreprise serait définie, la politique RH découlerait de cette stratégie, l'analyse du contexte et de la problématique aurait été faite, l'objectif serait défini avec des indicateurs précis permettant de mesurer son atteinte. Viendrait ensuite le temps de l'action avec la mise en place de processus RH, donc des différentes actions permettant d'atteindre l'objectif, avec une validation dans les actions du quotidien que le processus est bien appliqué. Phase ultime de cet enchaînement, c'est l'évaluation de l'ensemble qui permet de mesurer l'efficacité du processus RH. La GRH (Gestion des Ressources Humaines) serait ainsi au cœur du dispositif interagissant avec la stratégie, l'organisation, le management et le marché du travail.

---

<sup>46</sup> Atelier RH 7. 2013. Bas les masques : les RH se dévoilent... [, Institut de Gestion Sociale de Lyon, 2013.

<sup>47</sup> Jean-Marc Le Gall, « La gestion des Ressources Humaines », PUF, 2015.

En revenant sur My Bestpro, et à la lecture de ce qui a été vu précédemment, il semble que nous soyons assez loin de la situation idéale décrite ci-dessus. De fait, il s'agit ici d'un idéal que l'on rencontre assez peu y compris dans de grandes entreprises.

Nous l'avons vu dans la première partie, le rôle des RH chez My Bestpro se situe plus comme celui « d'expert administratif » tel que défini par Dave Ulrich<sup>48</sup>. Il assigne aux RH, l'exigence d'offrir un service de qualité aux salariés avec des coûts aussi faibles que possible. Il s'agit de la dimension originelle des RH qui regroupe la gestion des contrats de travail, de la rémunération et de l'ensemble des actes administratifs devant permettre à l'entreprise d'être en conformité avec la législation. Le court terme est ici présent, un ensemble de tâches, parfois chronophages, parfois sans valeur ajoutée mais indispensables à la bonne marche de l'entreprise étant effectué.

Il existe deux types de DRH : « *ceux qui ont en charge la doctrine de développement de management des hommes et les autres, c'est-à-dire ceux qui appliquent le mieux possible des outils, méthodes, communs à tout ou partie de l'entreprise* ». <sup>49</sup>

Le RRH de My Bestpro serait plutôt un RH de type « les autres » or si l'on se réfère à la fois aux demandes des collaborateurs et à ce que devrait être la gestion des ressources humaines, les attentes sont ailleurs :

*« J'aimerais qu'il y ait une vision RH plus long terme », « c'est une administration du personnel, il faudrait que l'on se penche sur le développement des collaborateurs, sur leur bien-être, sur leur accompagnement des collaborateurs », « il faudrait que cela soit un vrai sujet »,* les collaborateurs rencontrés semblent vouloir que l'on s'intéresse à leurs compétences, qu'on les utilise, qu'on les développe.

C'est aussi ce qui semble un des enjeux pour les RH de façon plus globale. « *Parmi les nombreuses questions soulevées aux directeurs des ressources humaines (DRH) par la gestion des compétences individuelles, trois retiennent l'attention :*

*1) une gestion des ressources humaines (GRH) basée sur quelles compétences (requis par l'emploi ou sur le capital de compétences des salariés ?*

*2) comment construire le référentiel de compétences ?*

*3) quel est le véritable sens à donner à la logique compétences ? »*<sup>50</sup>

En 2008, Novamétrie a titré la deuxième édition de l'observatoire des DRH et des technologies « La fin du DRH administratif ». L'observatoire note une évolution marquante de la fonction

---

<sup>48</sup> Dave Ulrich, « Human resource Champions », Harvard Business School Press, 1996

<sup>49</sup> Aline Scouarnec, « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH ». Management & Avenir, 2005, n°4

<sup>50</sup> Didier Retour, « Le DRH de demain face au dossier compétences », Management & Avenir 2005/2 (n° 4)

RH depuis sa première édition en 2003.<sup>51</sup> Désormais, la fonction RH n'est plus en charge essentiellement de la gestion administrative de l'entreprise et du recrutement. Son rôle consiste également à anticiper les évolutions des métiers de l'entreprise et d'accompagner celle-ci dans des politiques de changement profond et durable. Les DRH sont désormais de véritables acteurs du développement de leur groupe.

*D'après l'Observatoire Novamétrie « c'est grâce à sa connaissance de l'humain qu'il peut servir la stratégie d'entreprise en accompagnant la politique de changement : le DRH est là pour anticiper les évolutions tout en combinant les contraintes économiques et sociales.*

*Enfin, particulièrement à l'occasion de modifications organisationnelles ou d'évolutions structurelles, le directeur des ressources humaines a un rôle de conseil en management auprès de la direction générale. Son objectif est de maintenir le lien social et l'équilibre identitaire dans le changement au service de l'enjeu business. Mais il contribue également aux changements sociétaux, en mettant en œuvre des politiques RH nouvelles, telles que la diversité, le développement durable et l'éthique. »*

Aujourd'hui, il semble que le Responsable RH soit au milieu du « gué » : il participe depuis cette année au Comité de Direction « *Le DRH doit participer activement au comité de Direction, et à temps plein* »<sup>52</sup>, les fondateurs ont perçu qu'il y avait des sujets RH et que ceux-ci devaient être intégrés à leur périmètre de réflexion, les IRP ont joué leur rôle en remontant via le CHSCT notamment les données sur l'état d'esprit des collaborateurs.

Il a été question de créer un Comité RH permettant de travailler avec les managers sur différents sujets comme le développement des collaborateurs ou les pratiques managériales. A date, happés par le quotidien et l'activité opérationnelle, managers et RH ont tenu peu de comités.

Cela amène à questionner la disponibilité du Responsable RH et son positionnement dans l'entreprise. Comme cela a été dit plus tôt, la mission confiée aux ressources humaines tourne autour du recrutement, de l'administration du personnel et du disciplinaire le cas échéant. Une grande partie des tâches qui leur incombe n'est pas automatisée, que ce soit le traitement des congés ou la remise des bulletins de salaires par exemple. Quand on interroge le Responsable Ressources humaines ou les fondateurs, il s'avère que rester ainsi est presque une volonté.

Gérer « artisanalement » permet de rester dans une posture de petite entreprise, cela donne l'impression de proximité. Une fois encore cela renforce la posture choisie de start-up.

---

<sup>51</sup> Observatoire réalisé pour Microsoft (40 entretiens auprès de DRH de grandes entreprises françaises), 2008

<sup>52</sup> Dave Ulrich, Compte rendu de la session de chat, CapSurlesRH.be, Octobre 2008. Compte rendu consultable au lien suivant : <http://www.capsurlesrh.be>

Chaque fin de mois, les collaborateurs viennent dans le bureau RH pour venir chercher leur bulletin de salaire et les tickets restaurant. Ils signent sur un listing et repartent. Comme cela a été dit cela crée un contact, une occasion. Ce qui est une bonne chose, en revanche, ce temps passé ne permet pas de créer de l'échange, or aujourd'hui c'est ce que semble souhaiter les collaborateurs.

Le temps passé au traitement manuel des tâches ne permet pas de dégager du temps pour d'autres axes de la fonction RH, comme le développement des collaborateurs. Après quelques remontées de collaborateurs ou d'élus, il a été un temps envisagé de confier cet aspect développement des collaborateurs à l'un des managers. Comme certaines tensions se sont apaisées, que les augmentations annuelles ont été positives, et l'activité dense, ces sujets ont été pour le moment mis de côté.

A date, il n'est pas certain que l'ensemble des acteurs aient envie de changer ce positionnement.

Quand on interroge l'un des fondateurs sur sa vision des ressources humaines, et notamment sur leur rôle dans l'accompagnement des différents changements, il répond : « ça c'est nous ! », en reconnaissant ainsi qu'ils ont « du mal à lâcher ».

Entre le début de ma mission et aujourd'hui, où je continue de travailler avec eux, certaines choses ont changé, et la principale a été l'intégration au CODIR du Responsable RH. L'accent a été mis sur le recueil de la perception des collaborateurs quant à leur métier, leur manager, l'entreprise au travers des entretiens annuels et d'une enquête du CHSCT. Il semble qu'il y ait eu une prise de conscience. En revanche, tout en étant extrêmement humain, la mise en œuvre d'une politique RH calquée sur la stratégie de l'entreprise n'est pas encore une réalité dans l'entreprise, même si les projets de celle-ci amènent les fondateurs à s'y intéresser.

La fonction RH commence à se structurer, mais elle reste dépendante de la volonté du responsable RH, des fondateurs et des managers de la laisser grandir, lui permettant ainsi de jouer son rôle.

## B. Le rôle de l'encadrement

*« Le dirigeant doit conduire le changement jusqu'à son terme, il doit être capable de réagir lorsque son équipe de direction et son entreprise reviennent vers les anciens schémas, par commodité. Et pour cela, il faut qu'il ait lui-même effectué le trajet du changement, qu'il soit allé jusqu'au bout du processus pour ensuite aider les autres à faire la même chose. »<sup>53</sup>*

Or aujourd'hui, la question est « ont-ils envie de changer » ? En observant les fondateurs et en discutant avec eux, ils ont la volonté de continuer de se développer, ils savent que leur taille va les contraindre à se structurer et ils ont conscience qu'il est important de développer leurs managers.

Or, les compétences et les pratiques qui sont mises à profit lors du démarrage d'une entreprise sont assez différentes de celles qui sont nécessaires lors de la croissance et du développement de celle-ci. *« Une revue exhaustive de la littérature a permis de relever une quinzaine de compétences-clés observées chez une majorité de dirigeants de PME dont les entreprises ont réussi des taux de croissance soutenus, les compétences les plus significatives tournent autour des cinq dimensions suivantes : la vision de l'entrepreneur ; le management des personnes ; la gestion des opérations ; l'optimisation des ressources ; les stratégies mises en œuvre. »<sup>54</sup>*

En observant d'autres entreprises, dans une phase d'expansion et de maturité, la structure est organisée, la gestion est décentralisée avec de la délégation et une diminution des interventions des dirigeants dans les opérations. Or, on l'a vu plus haut, l'incarnation du changement, c'est eux. De la même manière quand on interroge les collaborateurs, tout semble passer par les dirigeants : *« il n'y a pas délégation de leur pouvoir, c'est normal, c'est leur boîte »,* même si vis-à-vis de ceux qui se revendiquent comme « historiques », ils délèguent un peu plus, *« avec nous, ils n'ont pas besoin d'être vigilants, ils nous ont donné le virus un jour, ils savent que l'on va développer, avec les autres, ils n'ont pas forcément le même comportement. »*

---

<sup>53</sup> David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, « Les managers de première ligne et le changement », Revue française de gestion 5/2007 (n° 174) URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm).

<sup>54</sup> Yvon Gasse, Gérald d'Amboise, « Gouvernement d'entreprise », Gestion, volume 23, numéro 3, automne 1998

A date, les « historiques » ne représentent plus qu'une petite partie de l'entreprise, il convient donc de trouver les leviers pour entraîner l'ensemble des collaborateurs et pour organiser une entreprise de taille importante et avec des projets de croissance.

*« Nous avons coutume de penser depuis « Tous DRH » (Peretti, 1996) que la fonction ressources humaines est une fonction partagée dans les entreprises. Bien que l'élaboration de la politique ou de la stratégie Ressources Humaines ne relève pas directement de la responsabilité d'un encadrant, le « partage » de la fonction signifie cependant que le manager a une part active à prendre dans la gestion des individus de son équipe et joue un rôle majeur dans les processus d'activités relevant des ressources humaines de son organisation de travail. »<sup>55</sup>*

Il est donc important de faire en sorte que les managers soient « équipés » pour ce partage. Quand on analyse le profil du comité de direction de l'entreprise et les expériences managériales des uns et des autres, on peut noter les managers des business unit les plus importantes ont grandi avec elles. Un des membres du CODIR est aujourd'hui à la tête de la majorité des Business Units opérationnelles, il a débuté sa carrière comme stagiaire. Dans ce cas précis, il est important d'accompagner le collaborateur dans son évolution, que ce soit au travers de formation ou en lui donnant des rôles modèles à observer.

Cet accompagnement a deux buts, d'une part lui permettre d'accomplir sa mission de manager, d'autre part de lui éviter d'être en difficulté, donc en fragilité.

J'ai eu l'occasion d'auditer le site de Clermont Ferrand qui rencontrait des difficultés relationnelles. Il s'agit d'une structure d'une quinzaine de personnes dirigée par un couple qui a revendu à MyBestPro, l'entreprise qu'ils avaient créée. Après avoir travaillé quelques années à deux, pour ce qu'ils considéraient comme étant leur « bébé », ils sont devenus managers...

Lorsque j'ai échangé avec eux, ils m'ont dit ne vivre que pour leur travail et ne pas comprendre que leurs collaborateurs n'aient pas le même niveau d'investissement qu'eux. *« On est en mode guerrier, le couteau entre les dents », « on est là pour s'assurer que les gens bossent sur ce pourquoi ils sont payés, on est pas des gentils organisateurs »*. Ils considèrent leur rôle comme uniquement celui de managers qui contrôlent, ce qui les amène à commettre des erreurs de management. Les collaborateurs les voient d'ailleurs comme « de très bons experts » et de très mauvais managers. Le feed-back des collaborateurs est d'ailleurs assez violent : *« c'est pire qu'une bureaucratie », « ça lui plait de descendre les gens dans leur travail »...*

Quand on creuse ce sujet, les problèmes rencontrés tournent autour de l'autonomie, de la souplesse, de la communication et pourraient être résumés par un manque de confiance de part et d'autre. C'était leur entreprise et ils en ont confié l'exploitation à des collaborateurs

---

<sup>55</sup> Sarah Alves, « La place des managers dans les processus ressources humaines », Management & Avenir 1/2009 (n° 21) URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm).

qui ne sont pas comme eux, qui n'ont pas les mêmes leviers de motivation. Si l'on ajoute à cela le fait qu'ils soient à distance des fondateurs, qu'ils sont effectivement des experts, cela génère une situation de défiance avec des managers et des collaborateurs pas heureux et parfois en risque.

Dans un autre registre managérial, on peut prendre l'exemple de la relation clients. Cette activité transverse à l'ensemble des BU est certainement la plus organisée. De par la nature de celle-ci, c'est l'endroit où l'on trouve un organigramme, des missions et des process. Les collaborateurs y sont majoritairement des non cadres encadrés par des managers terrain intermédiaires sous la direction d'une patronne.

Il n'existe pas une seule pratique managériale au sein de l'entreprise, ce qui peut sembler logique, les managers sont des individus avec leur personnalité, leur parcours et leur mode de fonctionnement, l'objectif n'est pas de créer des managers « clones ». En revanche, on peut se poser la question d'une ligne directrice quant à la manière de manager les collaborateurs. En effet, ceux-ci ressentent les distorsions qui peuvent exister entre la gestion des différentes BU ou structures.

Si l'on se réfère à Mintzberg, que devraient être les rôles des managers<sup>56</sup>, le premier rôle est celui de « figure de proue ». Il a donc quelques obligations de nature cérémoniale ; le manager est responsable du travail des employés de cette organisation, c'est son rôle de leader. Il doit savoir motiver et encourager ses employés, d'une certaine manière, il doit adapter les besoins des individus aux buts de l'organisation.

Il apparaît comme au centre du système nerveux de son organisation. Le manager a un avantage naturel pour collecter ces informations informelles pour le compte de son organisation.

Il doit répartir et diffuser une grande partie de ces informations. En tant qu'entrepreneur, le manager cherche à améliorer l'organisation dont il a la charge, à l'adapter à tout type de changement dans les conditions de son environnement. « Le manager a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme des parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises. C'est l'analogie avec le chef d'orchestre qui vient à l'esprit, par ses efforts, sa vision et son leadership, des parties instrumentales individuelles, qui ne sont en elles-mêmes que des bruits, deviennent une totalité vivante : la musique. Mais le chef d'orchestre dispose de la partition écrite par le compositeur : il n'est qu'un interprète. Le manager, lui, est à la fois compositeur et chef d'orchestre. »<sup>57</sup>

Son rôle est aussi de répartir les ressources. Enfin il doit être aussi un négociateur.

---

<sup>56</sup> Henry Mintzberg, « Le management, Voyage au centre des organisations », Edition d'Organisations, 2004

<sup>57</sup> Peter F. Druker, « The Practice of Management »

On peut imaginer que c'est vers cette théorie que devrait tendre le management au sein de MyBestpro, d'une part pour assurer à l'ensemble des collaborateurs une harmonisation dans la manière dont ils sont traités au sein de l'entreprise et d'autre part, pour trouver les leviers de motivation nouveaux et nécessaires quand, on l'a vu, la seule proximité des dirigeants et leur charisme ne sont plus accessibles pour l'ensemble.

La perception des collaborateurs est que cette équité n'est pas toujours respectée dans l'entreprise du fait des pratiques différentes d'une structure à l'autre.

*« Chaque salarié choisit des personnes avec lesquelles se comparer. Il construit des standards de comparaison. Poursuivant son processus de comparaison, le salarié procède à l'évaluation des rétributions et contributions des personnes choisies comme repères et qui deviennent ses référentiels. Il dispose ainsi d'autres ratios d'équité. Il compare ensuite son ratio d'équité avec celui ou ceux qu'il a retenus comme référentiel et ressent un sentiment d'équité ou de non-équité. »<sup>58</sup>*

Ce sentiment peut amener à une démobilitation pour ceux qui l'éprouvent. C'est pourquoi il semble nécessaire de mettre en place des actions visant à harmoniser les pratiques managériales. Cela passe par de la formation, les managers ont suivi des modules mais aussi par des consignes de la part des fondateurs sur ce qui se fait et ce qui ne se fait pas. Lors du « débrief » que je leur ai fait après ma visite à Clermont, j'ai été surprise de leur étonnement et du fait qu'ils soient heurtés dans leurs valeurs par le comportement des deux managers. Ce comportement était tellement éloigné de ce qu'ils considéraient comme étant le bon, qu'ils n'avaient pas édicté de règles ou donné de consignes. Lorsque l'entreprise est petite les dirigeants peuvent jouer un rôle modèle quand elle grossit, les équipes sont plus nombreuses, les managers aussi, et une fois encore la disponibilité des dirigeants ne peut être la même.

C'est pourquoi renforcer la posture managériale, en lui donnant des armes pour le faire dans le respect des valeurs des dirigeants semble une nécessité.

Aujourd'hui, face à la taille de l'entreprise, à sa capacité d'investir, et pour gagner en efficacité, elle doit se doter d'une organisation RH et s'appuyer sur ses managers terrain.

---

<sup>58</sup> Jean-Marie Peretti, « Les clés de l'équité, Enjeu managérial », Editions d'Organisations, 2004

## C. La GRH de demain

Après avoir vu le rôle que pouvaient jouer les acteurs en charge des Hommes dans l'entreprise, interlocuteur RH et managers, il convient d'imaginer quelle pourrait être la gestion des ressources humaines dans ce qui est aujourd'hui une PME.

Comment se développer en restant cohérent face à ses clients ou ses actionnaires ? Et ce sans remplacer la supervision directe des fondateurs par des procédures centralisées qui risqueraient de faire directement de la PME pionnière en système bureaucratique plutôt de type « mécaniste »<sup>59</sup>.

Reprenons ce qui caractérise une bureaucratie selon Mintzberg, ce type d'organisation est dans la rationalisation de l'activité par la formalisation et la standardisation des procédures, une formalisation du statut, et un rôle prépondérant de la « technostructure » (bureau des méthodes). Les avantages de ce type d'organisation sont de la productivité et économies d'échelle à environnement stable. Les règles étant définies, cela limite l'arbitraire hiérarchique. Les inconvénients sont une routinisation, la confusion entre la fin et les moyens, des difficultés d'adaptation au changement.

L'organisation actuelle est clairement loin d'une bureaucratie, My Bestpro, si on l'analyse en reprenant la grille de Mintzberg, est une Structure Simple avec une concentration des différentes fonctions au sommet et une faible formalisation des rôles et règles de fonctionnement.

Nous l'avons vu, il existe une volonté de rester une « jeune pousse », de rester dans la jeunesse, de ne pas se mettre de contrainte, les process étant vécus comme tels. Or, même s'il n'existe pas d'indicateurs autour des risques psychosociaux, les dysfonctionnements évoqués nécessitent la mise en place d'actions. Enfin la nécessaire attractivité et fidélisation des profils dans un contexte de croissance obligent l'entreprise à repenser sa gestion des ressources humaines.

La GRH (Gestion des ressources humaines) se décompose en plusieurs niveaux : l'administration du personnel, lorsqu'il s'agit d'appliquer la législation du travail, la réglementation, les conventions collectives ... Viennent ensuite les politiques du personnel, lorsqu'il s'agit de décider des principales orientations concernant le personnel et touchant à l'emploi, aux rémunérations, à la valorisation ou à la participation. Enfin la stratégie de GRH, lorsqu'il s'agit de regrouper l'ensemble des choix d'organisation et de management concernant les hommes en rapport avec les décisions portant sur les orientations stratégiques

---

<sup>59</sup> Henry Mintzberg, « Structure et dynamiques des organisations », Editions d'Organisations, 1982

relatives aux modes de production, aux technologies, aux produits et aux marchés de l'entreprise.<sup>60</sup>

Nombreux dirigeants dans les petites structures considèrent la GRH comme relevant du premier niveau (administratif) à caractère réducteur, et ont tendance à s'approprier ainsi les deuxième et troisième niveau dans une fonction de management.

Aujourd'hui le sentiment des collaborateurs au sein de My Bestpro est que le premier niveau est couvert, que le second l'est partiellement. En revanche, la mise en relation entre la stratégie de l'entreprise et la gestion des ressources semble ne pas exister.

Que faudrait-il faire pour conserver un esprit d'agilité, de collaboration, et de plaisir, tout en mettant en œuvre des changements qui permettraient de travailler sur la politique de rémunération, l'employabilité ou la gestion des carrières ?

Si la mise en place d'un accord de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) semble à date complexe à intégrer dans l'entreprise et serait sans doute perçu comme une étape violente, MyBestPro gagnerait à travailler sur certains axes, ce qui lui permettrait d'anticiper ses besoins et de travailler sur le développement des collaborateurs. En effet, la GPEC a pour objectif de donner à l'entreprise des compétences nécessaires à la pérennité de son activité et à son développement, en temps voulu et s'inscrit dans un périmètre temporel de moyen terme, c'est-à-dire de trois ans en moyenne. Cela permet de sécuriser le parcours des salariés et de recruter les bonnes compétences.

Lorsque l'on regarde les différents outils présents dans les accords de GPEC, cela permet d'atteindre les objectifs suivants <sup>61</sup> : adapter les ressources humaines aux besoins prévisionnels de l'entreprise en fonction de ses orientations stratégiques et impliquer les collaborateurs dans l'évolution de leurs compétences professionnelles. Cela passe par des outils simples à mettre en place, les fiches de postes, le référentiel de compétence et les prévisions d'embauche en fonction des départs et des besoins. Cela permet de répondre aussi aux besoins des collaborateurs d'avoir un peu plus de structure et de savoir quel est leur métier et de quelles compétences, ils ont besoin pour l'exercer.

Certes, cela obligerait sans doute l'entreprise à se structurer, à définir des périmètres précis, en revanche une fois, les règles établies, cela permettrait de pouvoir identifier les talents internes et de faciliter la mobilité entre les différentes Business Unit.

L'ambiance est un élément important dans la culture de MyBestPro. Les collaborateurs ont envie de « fun, de plaisir, que l'on s'amuse », même si « maintenant c'est moins le cas » et ils ont aussi envie d'un cadre.

---

<sup>60</sup> Henri Mahé De Boislandelle, « GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise , 1998.

<sup>61</sup> Cours de Sophie Brignano GPEC, Celsa 2015

Pour travailler sur ce que devrait être sa politique de ressources humaines, l'utilisation des méthodes d' « Intelligence Collective » pourrait permettre de concilier ce double objectif.

*« L'intelligence collective, c'est la libération et la mobilisation de l'ensemble des intelligences d'un collectif, dans l'expression de toutes leurs richesses, au service d'un projet commun »<sup>62</sup>.* Ces méthodes mettent l'humain au cœur du système et visent à favoriser le bien-être et l'épanouissement.

Un des objectifs de travailler avec cet outil pourrait être d'embarquer l'ensemble des collaborateurs dans la réflexion. Aujourd'hui, les fondateurs et leur « garde rapprochée » décident et le reste des collaborateurs ne participent pas. Dans un cadre d'« Intelligence Collective », il n'y a pas ceux qui savent et ceux qui ne savent pas, c'est le groupe qui participe et se nourrit des talents ou idées de tous.

Dans une entreprise comme MyBestPro, cette méthode pourrait fonctionner d'abord parce qu'elle s'appuie sur des techniques ludiques et ensuite parce qu'elle permet à chacun d'avoir le sentiment d'apporter une pierre à l'édifice, ce qui dans les start-up est un trait de caractère.

Prenons par exemple, le « World café ». C'est un processus créatif qui favorise l'échange et le partage d'idées sous la forme de conversations en petits groupes autour de tables rondes, et en utilisant le dessin pour s'exprimer. Cette forme ludique de collaboration permettrait à la fois de concilier les valeurs de l'entreprise, tout en travaillant sur les changements et en multipliant les intelligences.

Si MyBestPro décide de mettre en place une politique de gestion des ressources humaines comme le souhaite les collaborateurs, celle-ci devra sans doute s'appuyer sur des processus tout en y trouvant une forme qui soient conformes à la culture de l'entreprise. En effet, si la formalisation s'avère soit obligatoire, du fait de la loi, soit nécessaire du fait de la taille de l'entreprise et de son efficacité, le travail à réaliser doit porter sur le fond, et beaucoup sur la forme.

Sur le fond, le travail a commencé, dans la réflexion autour des différents accords, Egalité Femmes-Hommes, Participation, Intéressement, sur les augmentations annuelles pour lesquelles un effort de formalisation a été fait. Il reste encore des sujets à creuser comme la formation, le développement des collaborateurs et les pratiques managériales par exemple. Un des éléments souvent mis de côté dans les start-up est l'aspect politique de rémunération, en effet, les dirigeants de ces entreprises payent généralement très favorablement ceux qu'ils considèrent comme des stars et moins les autres. Dans certaines d'entre elles, comme Google, Blablacar ou même Michel et Augustin, l'attractivité de l'entreprise ou du produit fait que celles-ci ont moins besoin de travailler sur cet aspect pour recruter ou fidéliser leurs collaborateurs.

---

<sup>62</sup> Cours Intelligence Collective, Isabelle De Bièvre, Celsa 2015

Dans une PME n'ayant pas une réputation particulière et de surcroît faisant partie d'un grand groupe, la question de la rémunération devient un sujet. Dans les échanges informels que j'ai pu avoir, les collaborateurs s'estiment payés en deçà du marché. Je n'ai pas d'éléments suffisants pour affirmer ou infirmer ce ressenti. En revanche, il est certain qu'à date le travail n'a pas été fait pour travailler sur ce sujet.

Tous ces éléments impliquent qu'une stratégie soit définie sur ce que sera My Bestpro demain, quels sont les collaborateurs qui devront y travailler, quelles seront leurs compétences, comment devront-ils travailler et avec quels leviers de motivation.

Sur la forme, les collaborateurs regrettent pour ceux qui sont plus anciens, la proximité qu'ils avaient avec les dirigeants pour « leur capacité d'écoute », « leur disponibilité », « leur humilité ». Ils ont besoin de moments d'échanges réguliers avec eux. L'entreprise a entre les mains un bel outil de communication, le « scrum » du vendredi matin. Or aujourd'hui, les managers s'y expriment assez peu et la parole est donnée à chacun pour se présenter. Peut-être faudrait-il ponctuellement donner une tribune aux managers.

Une des remontées des collaborateurs semblent facile à satisfaire « on ne les voit pas assez sur les plateaux », « on aimerait que l'on vienne nous dire bonjour », « que les RH viennent plus souvent ». D'expérience, c'est souvent le reproche qui est fait aux managers en général, et qui encore une fois d'expérience est souvent justifié, pour là encore des raisons de disponibilités ou de mauvaises priorités...

L'entreprise a changé, elle a grossi, elle doit continuer de se développer et il paraît compliqué de le faire si elle ne change pas dans sa manière de gérer les hommes, tant en terme d'acteurs que d'actions.

## Conclusion

Nous validons notre dernière hypothèse : l'évolution des ressources humaines et du management doit permettre d'accompagner les évolutions liées aux enjeux de croissance. La mise en œuvre de celle-ci devient de plus en plus nécessaire dans un contexte où la volonté des fondateurs est de continuer de croître et ce en accélérant la cadence : « *pour aller là où nous souhaitons, il va falloir être une armée.* » m'a dit récemment l'un des fondateurs. Cette volonté nécessite de faire évoluer l'ensemble et d'aligner la politique RH sur la stratégie de l'entreprise.

## II. CONCLUSION

A partir du constat de mutation de MyBestPro, de sa croissance et des perturbations que cela pouvait éventuellement provoquer au sein de l'entreprise, j'avais formulé la problématique suivante : dans quelle mesure est-il possible de structurer les Ressources Humaines tout en conservant un esprit « Start-up » basé sur des modes de travail informels et propices à l'innovation ?

J'ai proposé d'interroger trois hypothèses :

Hypothèse 1 : Le rôle des ressources humaines est lié à l'histoire de l'entreprise et à sa transformation.

Hypothèse 2 : La culture de l'entreprise, son mode de gouvernance et l'absence de politique RH peuvent générer des dysfonctionnements.

Hypothèse 3 : L'évolution des ressources humaines et du management doit permettre d'accompagner les évolutions liées aux enjeux de croissance.

Dans la première partie, j'ai montré que le fonctionnement de l'entreprise était lié à son histoire, sa croissance rapide et par acquisition.

Bien qu'étant filiale d'un grand groupe, la volonté de rester une start-up et la liberté d'organisation accordée par Vivendi font que chaque structure vit et s'organise sur la base de cette histoire. Les ressources humaines n'échappent pas à ce fonctionnement, ce rôle assez peu présent au début de l'entreprise a évolué au gré de la croissance et des nécessités de gestion du personnel.

La première hypothèse est donc validée.

Dans la seconde partie, j'ai montré qu'il régnait dans l'entreprise un climat de convivialité et une volonté de bienveillance de la part du management.

Les locaux sont agréables, il existe de nombreuses occasions festives, le rythme de travail, s'il est soutenu, n'est pas anormalement élevé, le collaboratif a sa place. On pourrait imaginer que tout ceci limite les dysfonctionnements. Or, les risques psychosociaux existent. J'ai montré que ceux-ci étaient en partie liés à l'absence de structuration et d'organisation clairement définie qui fait que ne pas connaître son rôle et ses tâches dans l'entreprise peut générer des difficultés, ce qui me permet de valider ma deuxième hypothèse : La culture de l'entreprise, son mode de gouvernance et l'absence de politique RH peuvent générer des dysfonctionnements.

Enfin dans la dernière partie, qui peut faire office de recommandation, j'ai montré qu'il était nécessaire de faire évoluer l'organisation en donnant un rôle sans doute plus important à la structure ressources humaines et au management.

En effet, face aux enjeux qui sont les siens et pour pallier les disfonctionnements évoqués, MyBestPro doit se mettre en ordre de marche. Cela passera sans doute par l'alignement de la politique RH avec la stratégie de l'entreprise.

La troisième hypothèse est validée : L'évolution des ressources humaines et du management doit permettre d'accompagner les évolutions liées aux enjeux de croissance.

Ces presque deux années par intermittence passées au sein de My Bestpro ont été passionnantes et riches d'enseignement. J'ai vu l'entreprise grandir et prendre conscience qu'elle devenait « adulte ».

Ma plus grande difficulté par rapport à ce travail d'observation a été de conserver le recul nécessaire. En effet, après avoir été intégrée à la structure RH pendant mes six mois de stage, j'ai ensuite mené une mission en tant que consultante pendant trois mois dans le cadre d'un PSE. Je travaille toujours avec MyBestPro en tant que manager de transition. De stagiaire, je suis passée à prestataire, et maintenant collaboratrice avec des missions de management, participant au CODIR.

J'ai pu participer à de nombreuses réunions, formelles ou informelles, à des occasions plus festives, formelles et informelles. J'ai mené des entretiens formels et j'ai surtout eu la chance de prendre le pouls des collaborateurs en déjeunant avec eux, en allant les voir sur les sites, en allant au café avec eux en fin de journée et maintenant en les manquant. C'est certainement ce qui a constitué la matière la plus importante de ce travail.

Ma posture a été celle de « Participation Observante (PO) »<sup>63</sup>, cette notion « *apparaît fréquemment comme une sorte de figure de style, ayant vocation à souligner un investissement important, ou particulièrement prolongé, au sein d'un groupe, d'une communauté ou d'une organisation.* » J'ai volontairement choisi cette citation parce qu'elle correspond à ma perception de ce que j'ai vécu et de ma difficulté par rapport à cette observation.

En effet, j'ai plus « participé » qu'« observé ».

Mon expérience a été celle-ci, un investissement important sur une longue période.

Cette participation a entraîné des relations de proximité, voire d'intimité avec certains acteurs. « *L'approche préconisée n'est pas tant destinée à résoudre une difficulté plus ou moins incontournable, qu'à accepter les problèmes, tout comme la richesse, que représente l'intrication du chercheur et de son terrain. (...)* »<sup>64</sup> On tient pour allant de soi que l'observateur altère ce qu'il observe, mais que ces altérations font partie de l'objet d'étude (...)

---

<sup>63</sup> Bastien Soule, « Usage et justification de la participation observante en sciences sociales », Université de Caen Basse-Normandie, 2007

<sup>64</sup> Idem

*Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences dans la vie des enquêtés. »*

L'autre difficulté rencontrée dans la rédaction de ce mémoire a été d'adopter une posture scientifique et de questionner mes propos aux prismes de mes lectures. Mon expérience très opérationnelle m'a rendu cet exercice difficile et parfois laborieux.

En dépit de cette difficulté, la posture d'observation associée aux mois passés au Celsa, m'ont fait prendre conscience de la nécessité d'interroger ce que je pouvais considérer comme acquis. J'espère conserver cette posture dans mes expériences présentes et futures.

Une entreprise, ce sont des individus qui vivent ensemble une grande partie du temps. Même en tentant de les observer de façon rationnelle, il a été compliqué pour moi de ne pas y mettre d'empathie, d'affect, de jugements, de critiques. Je me suis attachée à cette entreprise, pour preuve, j'y suis encore, et aux individus qui la constituent.

J'espère avoir aussi restitué cela dans ce mémoire, car indépendamment de toute démarche scientifique, ce qui m'intéresse dans le management et les ressources humaines, c'est l'individu et la manière dont il interagit.

## BIBLIOGRAPHIE

- Philippe Bernoux, La sociologie des organisations, Points Essais
- Marc Lebaillly et Alain Simon, Anthropologie de l'entreprise : gérer la culture comme un actif stratégique, 2004
- Sous la Direction de Norbert Alter, Sociologie du monde du travail, éditions du PUF, juin 2012
- Les Echos, lexique financier
- Larousse : recommandation officielle pour remplacer le terme « start-up »
- Henry Mintzberg, « Structure et dynamique des organisations », Editions d'organisations, 1982
- Olivier Ezratty, Guide des Strat-up High-tech, Mars 2014
- Pierre Chappaz, « Ils ont réussi leur start-up, Kelkoo, 2005
- Olivier Ezratty, Guide des Strat-up High-tech, Mars 2014
- Dave Ulrich, « Human resource Champions », Havard Business School Press, 1996
- Amaury Grimand , Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise , vol. 26, n° 3-4, 2013, p. 89-115.
- Pierre Morin et Eric Delavalée, « Le manager à l'écoute du sociologue », 2000
- Maurice Thèvenet, « La culture d'entreprise », PUF collection Que sais-je ?, 6ème édition 2010
- Maurice Thèvenet, « Audit de la culture d'entreprise », Collection Audit, Les Editions de l'organisation, 1986
- Philippe Bernoux, « Sociologie du Changement dans les entreprises et les organisations », Editions du Seuil, 2004
- Manfred Kets de Vries, La Face cachée du leadership
- Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985
- Thomas Heller, « Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement », Communication et organisation [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 14 mars 2011, <http://communicationorganisation.revues.org/950>
- Philippe D'Iribarne, « La logique de l'honneur – Gestion des entreprises et traditions nationales », Editions du Seuil, 1993
- Handy Charles, « The Gods of Management », les Editions d'organisations, 1983
- Michel Eyquem de Montaigne, Essais, I, 26, Citations de Michel Eyquem de Montaigne Challenges, Blog Start-Up, Jeanne Dussueil, mai 2013
- Atelier RH 7. 2013. Bas les masques : les RH se dévoilent... [, Institut de Gestion Sociale de Lyon, 2013.
- Jean-Marc Le Gall, « La gestion des Ressources Humaines », PUF, 2015.
- Aline Scouarnec, « Le DRH de demain : Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH ». Management & Avenir, 2005, n°4
- Didier Retour, « Le DRH de demain face au dossier compétences », Management & Avenir 2005/2 (n° 4)
- Observatoire réalisé pour Microsoft (40 entretiens auprès de DRH de grandes entreprises françaises), 2008
- Dave Ulrich, Compte rendu de la session de chat, CapSurlesRH.be, Octobre 2008. Compte rendu consultable au lien suivant : <http://www.capsurlesrh.be>
- David Autissier, Isabelle Vandangeon-Derumez, « Les managers de première ligne et le changement », Revue française de gestion 5/2007 (n° 174) URL : [www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm](http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-115.htm).

Yvon Gasse, Gérald d'Amboise, « Gouvernement d'entreprise », Gestion, volume 23, numéro 3, automne 1998

Sarah Alves, « La place des managers dans les processus ressources humaines », Management & Avenir 1/2009 (n° 21) URL : [www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm](http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm).

Henry Mintzberg, « Le management, Voyage au centre des organisations », Edition d'Organisations, 2004

Peter F. Druker, « The Practice of Management »

Jean-Marie Peretti, « Les clés de l'équité, Enjeu managérial », Editions d'Organisations, 2004

Henri Mahé De Boislandelle, « GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise , 1998.

Bastien Soule, « Usage et justification de la participation observante en sciences sociales », Université de Caen Basse-Normandie, 2007

<http://www.venturevillage.eu/infographic-pros-cons-startup>

<http://www.horizons-decisionnels.fr>

## ANNEXES

### ANNEXE 1 – Guide d’entretien

Trame entretien mémoire hors dirigeant

Repréciser but de l’entretien et problématique : comment conserver ce qui fait la force de MybestPro, son agilité, sa convivialité et son esprit start-up tout grossissant ? Comment passer d’une start-up à une grosse PME faisant partie d’un grand groupe ? Qu’est-ce qui change, qu’est-ce qui doit changer en terme de process, outils et quel impact cela a sur la culture de l’entreprise et sur la gestion des Hommes ?

Depuis quand es-tu chez MyBestPro et qu’as-tu fait avant ?

Pourquoi avoir choisi cette entreprise ? Qu’est-ce qui t’a séduit ?

Qu’est-ce qui t’a moins plu ?

Il y a 4 dirigeants, comment cela se passe en terme de gouvernance ?

Entre ton arrivée et maintenant, as-tu le sentiment que l’entreprise a changé ? Si oui, en quoi ?

Dirais-tu que ces changements sont positifs ou négatifs ? Pourquoi ?

Penses-tu qu’il faille changer d’autres choses ? Dans l’organisation, les process...

Quelles sont les valeurs de MyBestPro ? Sont-elles affichées ?

Toutes les entreprises de groupe MyBestPro ont-elles toutes les mêmes valeurs ?

Comment décrirais-tu la culture de l’entreprise ?

Qu’est-ce qui est le plus important pour toi dans cette culture ?

D’après toi, par qui elle (la culture) est incarnée ? Comment se traduit-elle ?

Gestion des ressources humaines, cela veut dire quoi pour toi ?

Comment vois-tu l’évolution de la fonction RH ?

Quand tu parles de l’entreprise à ton entourage, comment la décris-tu ?

Quels sont selon toi les enjeux de l’entreprise ?

Trame entretien mémoire dirigeant

Repréciser but de l'entretien et problématique : comment conserver ce qui fait la force de MyBestPro, son agilité, sa convivialité et son esprit start-up tout grossissant ? Comment passer d'une start-up à une grosse PME faisant partie d'un grand groupe ? Qu'est-ce qui change, qu'est-ce qui doit changer en terme de process, outils et quel impact cela a sur la culture de l'entreprise et sur la gestion des Hommes ?

Avant MyBestPro, que faisais-tu ?

Pourquoi avoir quitté le monde de l'entreprise ?

Raconte-moi l'histoire de l'entreprise ?

Comment a évolué le rôle de l'actionnaire et quel est son positionnement actuel ?

Vous êtes 4 dirigeants, comment cela se passe en terme de gouvernance ?

As-tu le sentiment que l'entreprise a changé ? Si oui, en quoi ?

Dirais-tu que ces changements sont positifs ou négatifs ? Pourquoi ?

Penses-tu qu'il faille changer d'autres choses ? Dans l'organisation, les process...

Quelles sont les valeurs de MyBestPro ? Sont-elles affichées ?

Toutes les entreprises de groupe MyBestPro ont-elles toutes les mêmes valeurs ?

Faudrait-il les homogénéiser ?

Comment décrirais-tu la culture de l'entreprise ?

Qu'est-ce qui est le plus important pour toi dans cette culture ?

D'après toi, par qui elle (la culture) est incarnée ? Le Comex, le Codir, tous ? Comment se traduit-elle ?

Gestion des ressources humaines, cela veut dire quoi pour toi ?

Comment vois-tu l'évolution de la fonction RH ?

De quoi es-tu le plus fier (par rapport à l'entreprise) ? Quels sont tes regrets ?

Quels sont selon toi les enjeux de l'entreprise ?

Comment vois-tu l'avenir de MyBestPro ?

**ANNEXE 2 – Lien rapport annuel**

[https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2015/03/DDR\\_Vivendi\\_2014\\_version\\_francaise.pdf](https://www.vivendi.com/wp-content/uploads/2015/03/DDR_Vivendi_2014_version_francaise.pdf)

ANNEXE 3 – Photos



# vivendi village

vivendi  
ticketing

vivendi  
talents & live

My BEST  
PRO

radionomyGroup

L'OLYMPIA

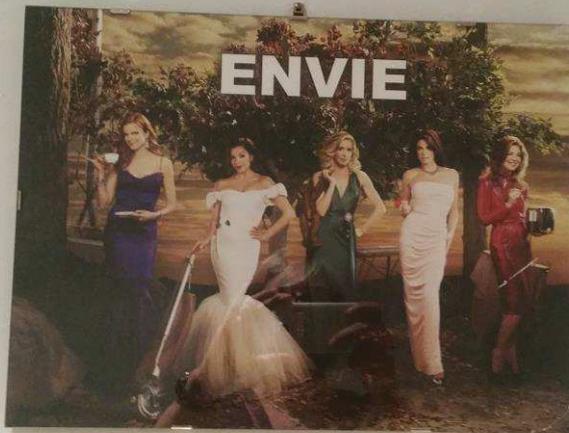
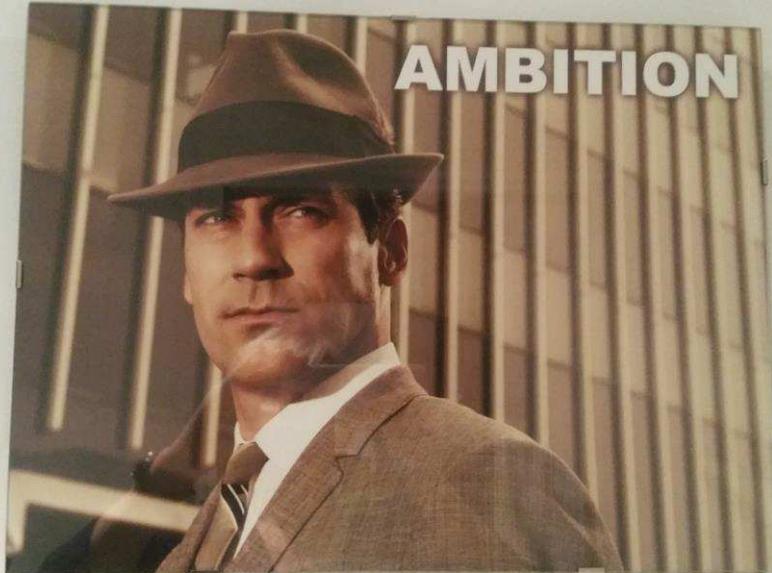
*l'Opéra*

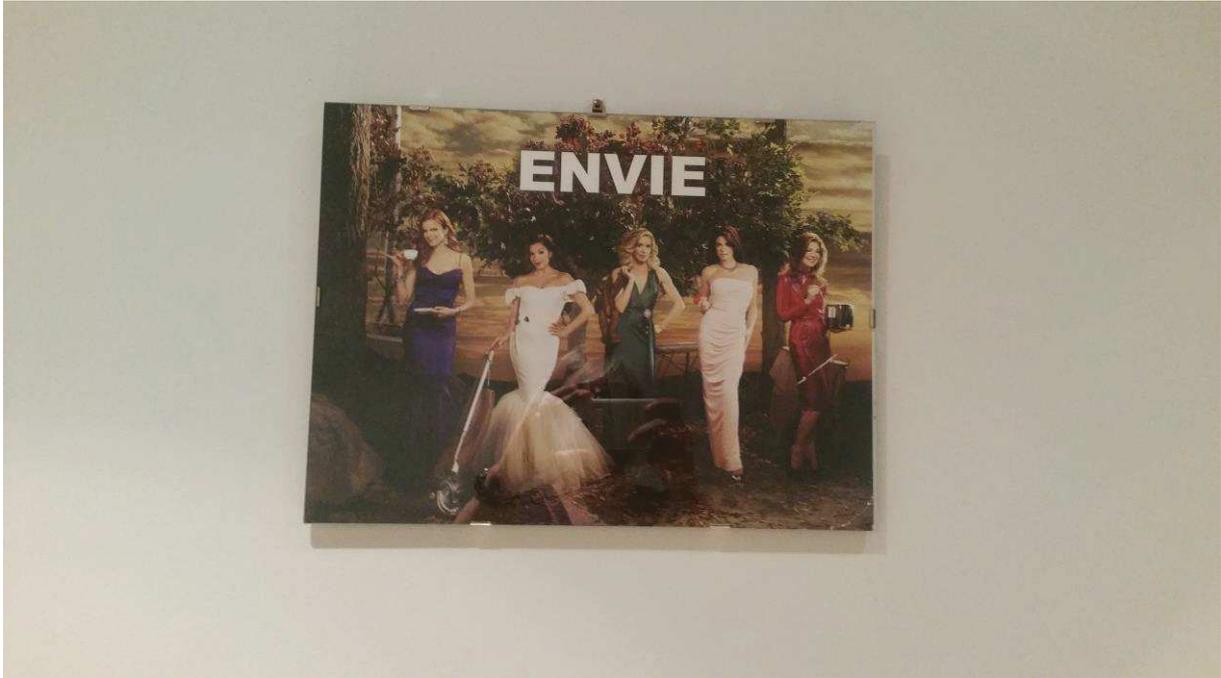
CANAL OLYMPIA

OLYMPIA  
PRODUCTION

vivendi  
afrique

WATCHEVER





## RÉSUMÉ

Que se passe-t-il quand une start-up devient une PME ? Cette question a été le point de départ de ma réflexion. Quels sont les impacts sur l'organisation, les humains qui la composent et donc la gestion des ressources humaines ? Quelle est le poids de la culture dans cette transformation ?

Ce travail d'étude et de recherche tente de répondre à cette question, pendant de nombreux mois, j'ai pu observer le fonctionnement de MyBestPro. Ce mémoire est réalisé dans le cadre d'un Master Professionnel Ressources Humaines et Communication et s'attache à analyser le rôle des Ressources Humaines dans le cadre d'une transformation. En effet, la croissance d'une entreprise pousse celle-ci à se structurer, cette volonté peut se heurter au poids de la culture, qui pour nombre de start-up est souvent liée à une absence de structuration.

C'est cette dualité qui m'a intéressée tout au long de ce travail.

De cette analyse, il ressort que la fonction RH se doit d'être un acteur de ces changements et elle doit entraîner avec elle l'ensemble de la chaîne managériale. En effet, c'est ce couple alliant technicité et proximité qui peut créer un lien entre deux mondes, celui de l'innovation et de l'agilité, et celui de l'organisation et de la structuration. De plus, ce duo se doit d'être garant de l'ambiance qui fait partie intégrante de la culture de l'entreprise.

## **MOTS-CLÉS**

RESSOURCES HUMAINES

START-UP

CULTURE D'ENTREPRISE

FONDATEURS

CROISSANCE

TRANSFORMATION