



HAL
open science

La construction de la figure RH en start-up technologique en décollage

Daniela Ribeiro Claro

► To cite this version:

Daniela Ribeiro Claro. La construction de la figure RH en start-up technologique en décollage. Sciences de l'information et de la communication. 2023. <dumas-04344402>

HAL Id: dumas-04344402

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04344402v1>

Submitted on 14 Dec 2023

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 - All rights reserved

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La construction de la figure RH en start-up technologique en décollage

Responsable de la mention information et communication
Professeur Pascal Froissart

Tuteur universitaire : Aléna Balouzat

Nom, prénom : RIBEIRO CLARO Daniela

Promotion : 2022-2023

Soutenu le : 20/09/2023

Mention du mémoire : Bien

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| REMERCIEMENTS | 3 |
| INTRODUCTION | 4 |
| I. Un premier modèle de GRH sans RH en start-up technologique | 16 |
| A. Un modèle initial de GRH sans département RH | 16 |
| 1. Une priorité sur le développement du produit/service au détriment des RH | 16 |
| 2. Les pratiques informelles de GRH au démarrage de la start-up | 19 |
| B. Analyse des conséquences et des limites du premier modèle de GRH sans RH | 22 |
| 1. Les difficultés rencontrées en l'absence de RH | 22 |
| 2. Les risques de la gestion informelle des ressources humaines | 24 |
| II. Le besoin de construction d'un nouveau métier RH en start-up technologique en rupture avec la fonction RH traditionnelle | 32 |
| A. L'émergence du besoin de formalisation de la GRH | 32 |
| 1. Les facteurs structurels entraînant la création du besoin | 32 |
| 2. Les facteurs sociaux et humains entraînant la création du besoin | 35 |
| B. Les caractéristiques spécifiques du nouveau métier RH | 40 |
| 1. Les attendus en interne pour ce nouveau métier | 40 |
| 2. Les particularités du métier RH en start-up technologique face au métier traditionnel dans d'autres structures | 43 |
| III. Une nouvelle figure RH méconnue mais clef dans l'organisation de la start-up technologique en décollage | 51 |
| A. Le positionnement de la figure RH dans la structure organisationnelle | 51 |
| 1. L'influence de la fonction RH sur la prise de décision et la stratégie de l'entreprise | 51 |
| 2. Les interactions et les relations avec les autres services | 54 |
| B. La représentation de la figure RH par les collaborateurs et la direction | 59 |
| 1. L'image et les stéréotypes de la fonction RH | 59 |
| 2. La légitimation et la reconnaissance accordées à la figure RH | 65 |
| CONCLUSION | 72 |
| OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES | 79 |
| OUVRAGES ET ARTICLES PROFESSIONNELS | 81 |
| SITES INTERNET MOBILISÉS | 83 |
| ANNEXES | 88 |
| RÉSUMÉ | 128 |
| MOTS-CLÉS | 129 |

REMERCIEMENTS

Je tenais tout d'abord à remercier les personnes que j'ai eu l'opportunité de rencontrer lors des différentes étapes de l'enquête de terrain. Le temps qu'il m'ont gentiment accordé pour la réalisation d'entretiens et observations ainsi que la bienveillance qu'ils ont eu à mon égard, m'ont permis de mieux clarifier et structurer ma réflexion. Collaborateurs de start-up technologique, PDG, RH externes : sans eux, l'écriture de ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je remercie fortement Aléna BALOUZAT, tutrice universitaire et doctorante au CELSA — Sorbonne Université pour le temps consacré à l'apport d'outils méthodologiques et pour son accompagnement indispensable tout au long de ce mémoire notamment dans les phases complexes et stressantes de structuration et d'organisation des idées et réflexions.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'aide de ma tutrice professionnelle et alumni du CELSA, Lucie LIU. Ses conseils et retours d'expérience m'ont aiguillée et permis de mieux appréhender et organiser mes idées.

Je souhaite adresser mes remerciements les plus distingués à Julien TASSEL, le responsable pédagogique du Master 2 professionnel Communication et Ressources humaines, management et organisations la formation, ainsi qu'à l'ensemble du corps professoral et administratif du CELSA — Sorbonne Université pour leur capacité d'écoute, leur accompagnement et la qualité de leur enseignement tout au long de mes trois années d'étude au CELSA.

INTRODUCTION

“Aujourd’hui, la France est en train de devenir la nation des start-up, et elle doit réussir ce pari. [...] La France sera la nation leader de cette hyper-innovation, du changement, de la transformation profonde. Elle sera le pays de cette révolution de l’entrepreneuriat, de l’innovation et de la révolution démocratique qui l’accompagne. [...] La France est un pays d’entrepreneurs, c’est un pays de start ups mais je veux que ça devienne aussi un pays de licornes, de grands groupes nouveaux, le pays des géants de demain”¹. Ces mots du président de la République Française Emmanuel Macron, lors de son discours au salon VivaTech 2017, expliquent que les start-up et les entrepreneurs sont selon lui l’avenir de la société et du pays.

Dans un monde des organisations en constante évolution, les start-up technologiques sont devenues les piliers de l’innovation et de la transformation numérique. Ces jeunes entreprises ambitieuses ont pris d’assaut le monde entrepreneurial avec leurs modèles commerciaux novateurs et leurs innovations technologiques à fort potentiel en se basant sur les réussites de quelques-unes des entreprises les plus connues dans le monde que sont les G.A.F.A. (Google, Apple, Facebook, Amazon). Selon Joëlle Toledano, professeur émérite en sciences économiques à Paris Dauphine, elles symbolisent des modèles de références pour les jeunes entrepreneurs à l’échelle mondiale: “Google et Amazon étaient des start-up et Facebook n’existait pas. Vingt ans après, elles sont parmi les entreprises les plus puissantes du monde. Les valorisations boursières de Google, Amazon et Apple, tout en fluctuant, dépassent régulièrement les 1 000 milliards de dollars et celle de Facebook les 500. Elles disposent d’une puissance financière et technique exceptionnelle, font parties des marques les plus connues, des entreprises les plus influentes”². Ces véritables success stories - modèles de réussites en français - technologiques américaines ont inspiré le monde entier. La mode start-up a été propulsée par ces géants mais aussi par les chiffres impressionnants qu’elle représente. Selon une étude de l’INSEE publiée en 2021, en France plus d’un million de start-up sont recensées et génèrent à elles seules plus 293 Milliards d’euros de chiffres

¹ Discours du Président de la République au salon VivaTech 2017, Site de l’Elysée, [En ligne]

² Joëlle Toledano. GAFA. Paris : Odile Jacob, 2020, p. 9.

d'affaires³.

Cependant, derrière chaque succès entrepreneurial se cache une ressource fondamentale souvent négligée : les Ressources Humaines (RH).

La construction d'une figure RH brisant les codes traditionnels, et surtout adaptée aux spécificités des start-up technologiques, a alors émergé dans cet environnement structurel et humain particulier. Dans ce mémoire, nous explorerons les enjeux auxquels sont confrontées les start-up technologiques en décollage lorsqu'elles intègrent la fonction RH, comment cette fonction évolue et redéfinit les pratiques traditionnelles des RH, ainsi que son rôle crucial dans la gestion des ressources humaines et le maintien d'une croissance soutenue.

Nous allons donc explorer l'univers des start-up technologiques où la fonction RH émerge progressivement de l'ombre pour devenir une figure clé répondant ainsi aux besoins de croissance de ces jeunes entreprises innovantes.

Le choix du sujet

Le choix de ce sujet a été une évidence en raison de mon rôle et de la structure organisationnelle particulière dans laquelle j'évolue professionnellement pour mon apprentissage de Master 2 Communication, Ressources humaines, management et organisations au CELSA. Ayant réalisé des stages dans des entreprises plus traditionnelles, j'ai pu constater rapidement les différences en termes de place et d'attendus du poste de RH avec l'univers spécifique de la start-up. A cette fin, je définis les "entreprises traditionnelles" pour ce mémoire comme des organisations établies et stables dans leur secteur d'activité, généralement de grande taille, qui opèrent selon des structures hiérarchiques. Ces entités traditionnelles, par leur longue histoire opérationnelle et leurs méthodes établies et stables, présentent un contraste saisissant avec la manière de concevoir les RH dans le monde en constante évolution des start-up.

Ces jeunes entreprises dynamiques, guidées par l'innovation et l'incertitude du marché, requièrent selon moi, une analyse de leur fonctionnement et de leur approche RH adaptée à leur environnement en perpétuelle mutation. La naissance de ce sujet de recherche a été

³ Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les start-up en France, Site de l'INSEE, [En ligne]

influencée par mon vécu et mes observations nourrissant ma curiosité pour la compréhension de l'élaboration de ce nouveau métier RH qui répond aux besoins changeants et aux défis uniques de ces entreprises atypiques.

Définitions des termes

Pour revenir sur les termes du sujet, le mot “start-up” est issu de l’anglais signifiant littéralement une entreprise qui “démarre”. Ce terme est né dans un contexte américain de bond des firmes novatrices spécialisées dans les TIC (Technologies de l’Information et de la Communication). La notion est ainsi intrinsèquement liée à la tentative de lancement d'une nouvelle activité sur un marché émergent, dont les risques sont élevés et dont la finalité est incertaine. Il n'existe pas de définition de nature juridique, issue du Code du commerce, définissant et structurant la start-up. Cependant, une définition juridique, qui s'en rapproche le plus, peut être trouvée dans le Code général des impôts à l'article 44 sexies-0 A. Cet article encadre la notion de “jeune entreprise innovante réalisant des projets de recherche et de développement” et en donne une définition et les caractéristiques. La première condition est qu'elle soit une petite ou moyenne entreprise (PME de moins de 250 salariés) et qu'elle réalise un chiffre d'affaires inférieur à 50 millions d'euros ou un total du bilan inférieur à 43 millions d'euros. La deuxième condition est qu'elle existe depuis moins de huit ans. La troisième caractéristique est qu'elle réalise des dépenses de recherche représentant au moins 15 % de ses charges ou qu'elle soit dirigée ou possédée à hauteur de 10 % au moins par des étudiants, des personnes titulaires depuis moins de cinq ans d'un master ou d'un doctorat, ou des personnes affectées à des activités d'enseignement ou de recherche. Quatrièmement, son capital doit être détenu au moins 50 % par des personnes physiques, par une société répondant aux mêmes conditions, par des sociétés de capital-risque ou fondations, par des associations reconnues d'utilité publique à caractère scientifique, par une société qualifiée elle-même de jeune entreprise innovante réalisant des projets de recherche et développement ou par des établissements publics de recherche et d'enseignement ou filiales. Dernièrement, l'entreprise ne doit pas être créée dans le cadre d'une concentration, d'une restructuration, d'une extension d'activités préexistantes ou d'une reprise de pareilles activités⁴. Nous pouvons également retrouver une définition sur le site France Stratégie (Commissariat général à la

⁴ Article 44 sexies-0 A du Code général des impôts, Site Légifrance, [En ligne]

stratégie et la prospective) du gouvernement Français qui en donne cette définition: “la start-up désigne depuis « une entreprise nouvelle, levant des fonds, portant un projet innovant ou avec un fort potentiel de croissance rapide »”⁵. Le site distingue ainsi les start-up par quatre catégories de “populations d'entreprises”: les “gazelles” qui sont des entreprises de moins de huit ans et qui ont un taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires supérieur à 20%, les “jeunes entreprises” qui sont des entreprises de moins de huit ans, les “entreprises ayant levé des fonds” et les “entreprises innovantes” qui ont reçu une ou plusieurs aides à l'innovation ou à la recherche et développement (R&D).

Néanmoins, la définition de start-up qui fait globalement consensus dans la recherche académique est celle de: “jeune entreprise innovante à fort potentiel de croissance et de spéculation sur sa valeur future”⁶. Cependant, elle ne permet pas de distinguer une start-up de toute autre création entreprise. Steve Blank, professeur à Stanford et entrepreneur américain de renom, ajoute à cette définition une dimension stratégique : “une start-up est une organisation formée dans le but de rechercher un nouveau business model qui soit industrialisable et permettant une croissance exponentielle”⁷. La différence fondamentale est qu'une entreprise traditionnelle a pour but d'exécuter et optimiser un business model, ou modèle d'affaires en français, qui fonctionne et qui fait déjà ses preuves, alors qu'une start-up a pour objectif principal de trouver un nouveau modèle d'affaires. Celui-ci peut être défini comme: “les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus. Ces choix portent sur trois dimensions principales que sont les ressources et compétences mobilisées (qui permettent de proposer une offre), l'offre faite aux clients (au sens large) et l'organisation interne de l'entreprise (chaîne de valeur) et de ses transactions avec ses partenaires externes (réseau de valeur).”⁸.

Au niveau juridique, la start-up n'est pas une forme de juridique à part entière, il s'agit

⁵ Infographie: L'emploi dans les start-up, Site France Stratégie, [En ligne]

⁶ Philippe Englebert. Les start-up en France. Paris : Presses Universitaires de France, 2021, p. 13.

⁷ “What's A start-up? First Principles”, Site de Steve blank, [En ligne]

⁸ Xavier Lecocq, Benoît Demil, Vanessa Warnier. “Le business model, un outil d'analyse stratégique”. *L'Expansion Management Review*, 96 - 109, 2006

simplement d'une catégorie d'entreprises orientées sur l'innovation. Dans le cadre de sa création administrative, la forme juridique qui est le plus souvent optée par les dirigeants ou fondateurs de start-up est la SAS (Société par Actions Simplifiée). Ce choix s'explique notamment par la flexibilité de fonctionnement et la grande souplesse de cette forme de société, qui permet d'organiser l'entreprise avec beaucoup de liberté⁹.

La précision du secteur d'activité permet également de venir caractériser le type de start-up qui est étudiée dans cette recherche. Ainsi, une start-up technologique est une start-up qui consiste en la création et le développement d'un produit ou d'un service de haute technologie. Cela requiert, par conséquent, des compétences techniques élevées et un investissement en recherche et développement très conséquent. Selon Jacques Fache, agrégé de géographie et maître de conférences à l'Université de Nantes et Romancier, la notion d'industrie de haute technologie est floue et controversée mais il l'a défini comme: "les industries reposant sur la recherche et l'innovation, et les plus, avancées scientifiquement.", "les industries de haute technologie sont en relation étroite avec la recherche scientifique et l'innovation."¹⁰. D'autres définitions plus simples, comme celle de l'OCDE (L'Organisation de coopération et de développement économiques), fonde la qualification d'entreprise technologique sur le critère de l'intensité de la recherche et du développement: "Pour identifier le contenu technologique d'une industrie, le Secrétariat a adopté différents critères mais leur quantification a buté sur l'absence de données disponibles. Ainsi, le seul critère retenu a été l'intensité de R-D"¹¹. Une grande importance est donc attribuée au fait que la start-up soit investie dans l'innovation scientifique et technologique et donc en R&D.

De fait, les start-up technologiques cherchent généralement à résoudre des problèmes spécifiques en exploitant les possibilités offertes par les nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle, l'Internet des objets ou encore et plus récemment la réalité virtuelle. A titre d'exemple, c'est le cas de la start-up technologique étudiée dans ce mémoire qui est pionnière en France d'une nouvelle technologie innovante basée sur l'Internet par la lumière ou Li-Fi (Light Fidelity). Cette nouvelle technologie de communication sans fil repose sur

⁹ La société par actions simplifiée (SAS), un statut souple et une responsabilité limitée aux apports, Site economie.gouv.fr, [En ligne]

¹⁰ Jacques Fache. "Redéfinir l'industrie. Colloque d'Aix-en-Provence les 28 et 29 mai 1998.". *Méditerranée*, 41-48, 1999

¹¹ Thomas Hatzichronoglou. "Révision des classifications des secteurs et des produits de haute technologie". *Documents de travail de l'OCDE sur la science, la technologie et l'industrie*, 1997/02

l'utilisation de la lumière visible. Elle vient directement concurrencer et remplacer le Wi-Fi (Wireless Fidelity) dans des endroits complexes comme le spatial ou même des lieux dont l'accès est interdit comme dans le domaine militaire et de la défense. C'est donc une faille Wi-Fi qui alimente cette technologie. A un niveau plus technique, alors que le Wi-Fi utilise les ondes radio du spectre électromagnétique hors du spectre visible, le Li-Fi utilise la partie visible du champ électromagnétique. Pour obtenir cette technologie innovante, ils ont derrière eux plusieurs années de recherche en R&D, un investissement de plusieurs millions d'euros dans la recherche et ils ont réalisé plus de trente brevets à l'échelle nationale et mondiale pour la technologie.

De plus, l'ajout du terme "décollage" du sujet de ce mémoire vient positionner la start-up étudiée dans une phase de son cycle de vie assez précise. En effet, la start-up technologique que nous avons étudiée est en période de début de croissance. Le cycle de vie d'une start-up est composé de cinq grandes étapes distinctes : l'idée, la création, le lancement, la croissance et l'expansion. Ces phases sont caractéristiques de l'évolution organisationnelle et structurelle de l'entreprise. À partir du stade de décollage, qui correspond à la phase de début de croissance économique et humaine de l'entreprise, la start-up va commencer à investir et penser à son futur et notamment à sa gestion des ressources humaines. Une start-up en croissance a donc réussie, au-delà de ses premières phases de développement, à démontrer une expansion significative tant en termes de revenus que de place sur le marché. Cette croissance peut se manifester par la sécurisation de clients importants, son installation sur un marché spécifique cible ou encore par une hausse soutenue de son chiffre d'affaires. Cependant, la croissance entraîne de nouveaux défis à affronter pour la start-up que représentent la gestion efficace des ressources financières mais aussi de la gestion de ses ressources humaines pour soutenir cette croissance. Ainsi, des priorités qui étaient auparavant plus en termes de recherche et développement du produit vont voir émerger le besoin de se focaliser sur les ressources humaines dans une perspective de croissance humaine allant de pair avec la croissance structurelle.

Enfin, il est important de définir également le terme de figure RH de notre sujet. La figure RH représente la personne qui incarne, telle une figure théâtrale, le rôle et le métier des Ressources Humaines. Ce choix terminologique vient de part l'idée que la fonction RH est

une profession de l'ombre en start-up pourtant elle représente un "personnage" principal qui lorsqu'il entre en scène au sein de l'entreprise est primordial à sa survie. De plus, il s'agit d'une fonction aux multiples facettes qu'il faut étudier dans son entièreté car elle cache autant de faces et de complexités différentes qu'elle ne pourrait se résumer à un autre terme comme simplement "rôle", "place" ou encore "fonction". Derrière ce terme de figure, il a également l'idée de modelage et de sculpture de la fonction afin qu'elle soit adaptée au contexte particulier de la start-up. La "figure" de la fonction RH va être façonnée et transformée afin de correspondre et répondre aux attentes qui sont exigées d'elle par la jeune organisation innovante.

Intérêt du sujet

Ce sujet est intéressant pour de multiples raisons qui reflètent sa pertinence académique et professionnelle.

Premièrement, ce sujet de mémoire est particulièrement intéressant au niveau personnel car il permet d'analyser mon poste actuel. Il me permet ainsi de confronter mes premières idées, mes observations issues de mon terrain quotidien avec une recherche et une enquête plus approfondie nécessitant une prise de recul et de donner la parole à toutes les parties prenantes de l'organisation.

Deuxièmement, ce sujet est intéressant d'un point de vue du contexte particulier de structure organisationnelle dans laquelle il se place. Ces recherches peuvent permettre de mieux comprendre comment différents facteurs tels que le type d'entreprise, son contexte d'évolution, et les salariés d'une entreprise influencent la manière dont la fonction RH se constitue et développe. Cela peut contribuer à une meilleure compréhension des nuances de la gestion des ressources humaines dans des environnements entrepreneuriaux particuliers et innovants.

Enfin, ce sujet permet d'approfondir la recherche sur la fonction des ressources humaines dans les start-up qui est relativement nouvelle, de part son contexte d'organisation récente, et

peu nombreuse. Le but de cette recherche et de ce mémoire est donc de rendre visible la fonction RH dans une structure en constante évolution afin de répondre à un certain vide dans la littérature académique en apportant des données et des analyses spécifiques à ce sujet émergent.

Ce mémoire a également pour objectif de permettre d'éclairer d'éventuels professionnels ou futurs professionnels des RH sur les enjeux et la réalité de la fonction et de leur donner à voir les avantages et les inconvénients de l'exercice de ce métier dans cet environnement particulier.

En somme, ce mémoire offre l'opportunité d'explorer un domaine de recherche en pleine évolution, en apportant des connaissances nouvelles et pratiques aux domaines des ressources humaines, du management et aux futurs professionnels des Ressources Humaines.

Problématique

Afin de comprendre le positionnement de la profession RH dans un contexte de jeune entreprise innovante, nous avons fait le choix de la problématique suivante :

Comment se caractérise l'évolution de la fonction des ressources humaines en start-up technologique, en passant d'un modèle initial sans département RH à la construction d'un nouveau métier RH spécifique, et quelles en sont les implications sur la représentation de la figure RH au sein de ces structures ?

Cette problématique englobe la notion d'évolution comme fil conducteur de notre questionnement. Nous chercherons à comprendre comment se caractérise la trajectoire de transformation de la figure et de la fonction RH au sein des start-up technologiques depuis leur phase de nécessité d'une fonction RH adaptée à leur contexte, à l'introduction d'un nouveau métier RH spécifique, conçu pour répondre aux enjeux uniques de ces entreprises en pleine expansion, en terminant par l'étude de la perception de la figure RH et son évolution

au sein de ces structures en mutation rapide.

À travers ce mémoire de recherche, nous explorerons les implications de cette évolution sur la manière dont la start-up technologique conçoit, intègre et perçoit le rôle crucial de la figure des ressources humaines dans son parcours de croissance dynamique.

Hypothèses de recherche

Nous avons déterminé trois hypothèses de recherche que nous allons chercher à vérifier dans ce mémoire.

Notre première hypothèse est la suivante: La fonction clé, en début de création de la start-up technologique, est le développement du produit/service au dépit d'autres fonctions comme les RH.

Cette hypothèse de recherche permet d'analyser quelle place est donnée aux ressources humaines lors de la phase de démarrage de la start-up technologique et comment elles sont gérées à ce stade.

La seconde hypothèse est la suivante: La croissance de la start-up induit le besoin d'une fonction RH brisant les codes traditionnels RH.

Cette hypothèse nous plonge dans l'analyse de l'évolution de l'environnement start-up technologique et comment elle conduit à la création d'un nouveau métier RH spécifique en comparaison avec le métier dans des entreprises traditionnelles.

Notre troisième hypothèse est la suivante: La fonction RH comme nouvelle figure clé de l'ombre et méconnue en start-up technologique.

Enfin, cette dernière hypothèse nous permet d'étudier comment la fonction RH est perçue et représentée au sein de la start-up technologique afin de déterminer l'influence et le rôle des RH dans la prise de décision stratégique et leur intégration au sein des équipes en place.

Corpus

Au niveau du matériel utilisé pour nos recherches et notre rédaction, nous avons établi une recherche bibliographique significative afin de prendre connaissance des enjeux théoriques et pratiques du sujet. Effectivement, une fois que nous avons décidé du choix de notre sujet, nous avons réalisé un état des lieux qui nous a permis de comprendre l'ampleur du sujet via les sites Cairn ou encore Persée. Par la suite, nous avons enrichi notre bibliographie à partir de nos propres expériences en entreprise pour justifier nos propos. Nous avons donc un corpus composé de sources issues des Sciences Humaines et Sociales, du Management et de la recherche en Ressources Humaines et encore des livres et articles scientifiques et professionnels.

Méthodologie

Au cours de notre phase d'enquête, nous avons pu réaliser 15 entretiens semi-directifs. Ils nous ont permis d'interroger un grand panel de parties prenantes nécessaires à notre enquête et à l'illustration de ce mémoire. Nous avons interrogé des salariés (ingénieurs, responsables administratifs, commerciaux...) d'une start-up technologiques dont certains ont été les témoins du passage d'une organisation sans RH à une structure gérée par un professionnel RH. Nous avons également pu interroger une RRH actuelle d'une start-up technologique qui a été la première RH professionnelle de l'entreprise. Ensuite, nous avons interrogé un PDG (président directeur général) actuel de start-up technologie afin d'avoir son retour et sa perspective en tant que chef d'entreprise sur l'évolution de la fonction RH dans son organisation. Enfin, nous avons également interrogé des professionnels du métiers des Ressources Humaines exerçant dans des entreprises traditionnelles afin d'avoir un comparatif avec la fonction en start-up. Par souci de discrétion des témoignages reçus durant cette enquête, les entretiens ont été anonymisés.

Pour une plus grande efficacité, nous avons réalisé des guides d'entretien¹² spécifiques à chaque fonction afin de diriger nos entretiens vers les thématiques sur lesquelles nous voulions avoir leurs retours et leurs témoignages.

Enfin, tout le long de notre enquête, qui s'est déroulée sur l'espace d'un an, nous avons réalisé une observation constante et immersive du métier de RH dans une start-up technologique en décollage. Cela nous a permis d'élaborer notre réflexion, établir nos hypothèses de recherche et de tirer des exemples d'illustration pour notre enquête lors de la vie quotidienne d'un RH au sein d'une start-up technologique que nous avons répertorié dans un carnet d'observation.

Plan

Le plan de ce mémoire est découpé en trois grandes parties:

Une première grande partie intitulée **“Un premier modèle de GRH sans RH en start-up technologique”** qui retrace en deux grandes sous-parties la situation et le contexte particulier de l'organisation étudiée. Cette première partie vient retracer le premier modèle de GRH sans présence d'un professionnel RH (A) et expliquer les conséquences et les limites d'une organisation sans département RH (B).

Une seconde grande partie intitulée **“Le besoin de construction d'un nouveau métier RH en start-up technologique en rupture avec la fonction RH traditionnelle”** vient analyser en deux grandes sous-parties l'émergence du besoin d'une structuration RH (A) et la création d'un nouveau type de métier RH propre au contexte start-up (B).

Enfin, une troisième et dernière grande partie intitulée **“Une nouvelle figure RH méconnue mais clef dans l'organisation de la start-up technologique en décollage”** cherche à rendre visible la méconnaissance du métier en interne mais sa place désormais essentielle dans la structure. Une première sous-partie analyse le positionnement et l'influence de la fonction

¹² Voir annexe 16

récente RH dans la structure (A) et une seconde sous-partie retrace la représentation et l'image de cette nouvelle fonction au sein de la start-up technologique (B).

I. Un premier modèle de GRH sans RH en start-up technologique

Les start-up technologiques sont créées pour résoudre des problèmes spécifiques grâce à des solutions innovantes et technologiques. Par conséquent, l'investissement initial dans les ingénieurs et les développeurs est crucial pour concevoir, développer et mettre en œuvre le produit ou la technologie central qui sera le moteur de l'entreprise (A) et cela bien souvent au détriment de la gestion des ressources humaines (B).

A. Un modèle initial de GRH sans département RH

1. Une priorité sur le développement du produit/service au détriment des RH

Les start-up sont par définition des jeunes entreprises innovantes comme nous le confirme la BpiFrance, banque d'investissement et principal financeur de celles-ci : “Ce terme désigne une entreprise nouvelle et innovante à fort potentiel de croissance et de spéculation sur sa valeur future”¹³. L'origine de la start-up provient donc d'une idée innovante qui vient briser les modèles existants. L'objectif premier est de développer le concept innovant initial afin de pouvoir par la suite en faire un produit commercialisable sur le marché. Pour ce faire, l'investissement premier va porter sur la recherche et le développement de la nouvelle technologie. L'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) a évoqué, dans le cadre du manuel d'OSLO, deux caractéristiques fondamentales permettant d'identifier une start-up innovante¹⁴. La première est le secteur d'activité qui doit être technologique et le deuxième est le montant des dépenses en Recherches et Développement qui doit être conséquent. La R&D est donc essentielle pour déterminer le statut de l'organisation. Ainsi, une priorité doit être faite sur les travaux de R&D, l'acquisition de compétences théoriques et techniques (licences, formations, brevets...) et l'achat de machines et de matériels pour la recherche (hotte d'aspiration chimique, imprimantes 3D, ordinateurs...).

Au niveau du recrutement, la priorité est mise, au démarrage de la start-up, sur l'embauche de profils extrêmement qualifiés dans un domaine spécifique de recherche. On parle alors de

¹³ Qu'est-ce qu'une start-up ?, Site bpifrance, [En ligne]

¹⁴ Stéphane Brosia, Évelyne Lombardo. “Financement de la stratégie de rupture d'une Start-up par l'innovation managériale ?”. Management des technologies organisationnelles, 265 - 277, 2015.

recherche technique ou de recherche technologique. Cette branche de la recherche permet de mettre en valeur la recherche scientifique dans l'industrie. Fred Nichols Kerlinger, docteur en philosophie et ancien président de l'Association américaine de recherche en éducation, définit la recherche scientifique comme étant "une investigation systématique, contrôlée, empirique et critique des propositions hypothétiques concernant les relations présumées entre les phénomènes de la nature"¹⁵. Plusieurs domaines de la recherche scientifique peuvent être visés par la recherche technique comme la chimie, la physique, l'informatique, les mathématiques, l'électronique ou encore la mécanique. Les profils qui peuvent intervenir sur ces domaines doivent avoir de hautes qualifications et compétences avec généralement des cursus en ingénierie. Nous avons pu confirmer cette idée en regardant les niveaux de diplômes des personnes exerçant ce rôle de chercheur dans la start-up étudiée dans ce mémoire. La grande majorité, a un niveau d'étude supérieur au bac plus 5 avec des doctorats ou des double master (bac plus 7 ou bac plus 8) dans un domaine scientifique comme la physique fondamentale appliquée, les sciences optiques ou la mécatronique.

L'investissement global en R&D est donc, dans la phase initiale de l'entreprise, la priorité pour l'organisation. Une découverte scientifique ne pouvant pas être appliquée directement à un processus industriel, il faut avant passer par une longue phase de recherche et d'expérimentation assez complexe. La première étape de R&D repose sur la transformation d'une idée innovante en un projet clair et en l'étude de sa faisabilité technique. Selon un Président directeur général de start-up technologique: "*On faisait des expérimentations, on faisait des POC (proof of concept) et ça marchait ou ça marchait pas. Après on passait à un autre POC.*"¹⁶. Un Proof Of Concept (Preuve de Concept en français) ou POC étant une étude permettant de valider que les hypothèses avancées pour un projet sont bien vérifiées et réalisables¹⁷. Lorsque la première phase de R&D est bien amorcée se pose la question des implications financières et de la rentabilité du projet. Pour cela il est donc nécessaire de définir la cible de l'innovation permettant d'orienter la R&D sur des produits visés à commercialiser: "*On peut pas dire que pendant cette période là on ait réussi à trouver le product market fit c'est-à-dire la bonne convergence entre le produit et le marché. Tout ça*

¹⁵ Modeste Muke Zihisire. La recherche en sciences sociales et humaines. Paris : L'Harmattan, 2011, p. 15.

¹⁶ Voir annexe 9

¹⁷ Jérôme Maes, François Debois. La boîte à outils du chef de projet. Paris : Dunod, 2021, p. 40.

c'est juste qu'à 2018, moi quand je suis arrivé, je me suis focalisé sur faire de cette technologie un produit industriel"¹⁸ (témoignage d'un PDG de start-up technologique).

Tout cela se perçoit notamment dans nos recherches qui témoignent de la prédominance de profils de recherche comme les premiers arrivants et investissements humains de la start-up technologique: *"De toute façon à l'époque du laboratoire il y avait que ça. Il y avait les gens qui montaient les prototypes, les gens en recherche et les gens qui écrivaient les brevets. C'était que des ingénieurs au début. Un de nos ingénieurs actuels par exemple est là depuis quasiment le début. C'était quand même que des ingénieurs et tous des doctorants avec quelques assistants."*¹⁹ (témoignage d'une RRH de start-up technologique). Selon un PDG de start-up technologique: *"Les deux fonctions clés quand ça démarre au tout début c'est la fonction R&D et la fonction vente. Parce que la fonction R&D ça fait pas vivre une entreprise, il faut que petit à petit avoir les compétences pour passer du laboratoire vers le produit et du produit vers le client"*²⁰. Cette priorité initiale de l'organisation renforce le rôle des chercheurs et des commerciaux afin d'obtenir un produit commercialisable et qui permette surtout de faire décoller le chiffre d'affaires de l'entreprise. Dans cette phase donc de "start" ("démarrage en français"), très peu de place est accordée à d'autres fonctions et notamment à la fonction des Ressources Humaines. De fait, comme énoncé par Pascal Moulette, Olivier Roques et Luc Tironneau²¹, dans les petites entreprises la fonction RH, et surtout sa partie administrative, incombe à d'autres personnes de l'organisation qui ne sont pas des professionnels RH: *"Cette fonction a longtemps été considérée comme un service d'administration et elle l'est encore aujourd'hui dans certaines entreprises lorsque les problématiques RH sont traitées par le service administratif et financier (le directeur administratif et financier – DAF – faisant office de « super-DRH »), voire par un comptable dans les très petites entreprises (TPE) et certaines petites et moyennes entreprises (PME). Dans ces cas, la fonction Personnel se définit en premier lieu au travers de l'activité de paie. Dans l'expérience de tout salarié, un service RH est tout d'abord un service qui attribue tous les mois un salaire à partir d'un temps de travail et d'un contrat prédéfinis."* Cela confirme le fait qu'au démarrage de la start-up les seules fonctions qui existent dans l'entreprise sont

¹⁸ Voir annexe 9

¹⁹ Voir annexe 1

²⁰ Voir annexe 9

²¹ Pascal Moulette, Olivier Roques. "La fonction Ressources humaines". p. 2-4 in : Gestion des ressources humaines. Paris : Dunod, 2014.

celles qui permettent de développer le produit ou le service technologique innovant et de le vendre et cela au détriment d'autres postes qui sont alors comblés par l'interne.

Nous allons nous concentrer davantage sur cette question de la gestion informelle des tâches RH en start-up dans la phase initiale de création de l'entreprise.

2. Les pratiques informelles de GRH au démarrage de la start-up

Dans un objectif de création d'un produit commercialisable le focus des start-up technologiques naissantes n'est pas sur la gestion des ressources humaines. Au début, aucun poste entièrement dédié aux RH n'existe. Ce constat a été fait également par une enquête du REC (Réseau emplois et compétences, instance de France stratégie) rapportée par le site France Stratégie du gouvernement: "Le REC a mené une enquête en ligne auprès de 180 start-up, des auditions et des entretiens. Il en ressort que les start-up connaissent le même type de difficultés que les TPE-PME, mais fortement accentuées par les particularités de leur modèle économique. [...] Les pratiques RH en start-up sont souvent informelles du fait de l'absence de DRH, ou de l'inexpérience du dirigeant en matière de RH lorsqu'il assume la fonction."²².

En effet, la priorité est orientée vers les postes de recherche puis de vente. Cependant par souci réglementaire et social, certaines tâches d'administration et de gestion du personnel, normalement incombantes aux RH, sont tout de même nécessaires afin de faire survivre l'organisation. C'est le cas par exemple de la paie des salariés, des déclarations de salariés auprès de l'URSSAF ou encore de l'établissement de contrats de travail. Ces tâches peuvent alors être externalisées et ainsi confiées à des organismes tiers spécialisés, comme pour la paie par exemple via un cabinet comptable externe, ou confiées à des membres de la start-up: "Avant, c'est moi qui ai fait la RH un peu près. Il y a une période creuse où je faisais la RH et la comptabilité.", "Je faisais les contrats pour les apprentis. Je traitais avec l'opco et je demandais les remboursements.", "La médecine du travail c'était eux qui m'envoyaient des messages et moi je voyais avec les salariés pour prévoir les rendez-vous.", "Mais comme

²² L'emploi dans les start-up, Site France Stratégie, [En ligne]

c'était un coût à un moment donné c'est moi qui faisais les déclarations du personnel après embauche et auprès de l'urssaf. Parce qu'une fois la comptable m'a dit qu'on était pas conforme et qu'il fallait déclarer les salariés."²³ (témoignages d'une responsable achats et administrative). Un collaborateur et la RRH actuelle nous ont également fait part de ces missions: *"C'était la responsable achats qui s'occupait de la partie RH. Elle traitait tout toute seule. Avant c'était ça quoi, pas trop de notions RH."*²⁴, *"Ils faisaient tout passer par elle aussi pour parler au PDG mais ils avaient beaucoup de demandes qu'ils n'osaient pas formuler ou qu'ils ne savaient pas comment formuler et qu'ils essayaient de transmettre via la responsable achats ou via l'assistant technicien."*²⁵. Un autre salarié de l'entreprise nous a également confié ses tâches administratives RH: *"D'un point de vu RH notamment sur les contrats et autre j'ai déjà rédigé des parties de contrat, vérifié des documents contractuels avec le PDG. Donc je les ai éditées et mises en signature. Mais oui aussi sur la partie formation afin de trouver des formations et déterminer ce qui était réglementaire ou pas."*²⁶ (témoignage d'un assistant technique R&D). Cette répartition des missions RH obligatoires a été également constatée par la RRH à son arrivée dans la start-up: *"La responsable achats et administratif et un peu un assistant technicien qui s'occupait de la formation. La responsable achats et administratif comme elle fait la comptabilité, elle gérait aussi les navigos et les stagiaires alternants."*²⁷. Pour le recrutement, une RRH de start-up nous a témoigné le transfert des missions de sourcing et de sélections de candidats aux ingénieurs de recherche: *"Pour le recrutement s'était personne en vrai. C'était les ingénieurs qui trouvaient les profils directement. Le PDG disait d'accord mais pas de réel recrutement derrière"*²⁸. Un ingénieur de recherche présent au début de la start-up nous le confirme également dans son entretien: *"Pour le recrutement ça va mieux parce que vous faites la plupart du boulot à notre place. C'était un ingénieur avant qui contactait directement les gens. Ça passait par les RH mais qu'après j'imagine, ce n'est pas eux qui cherchaient."*²⁹.

Les tâches RH étaient donc dispatchées entre les différents collaborateurs qui devaient par conséquent allier leurs missions propres, liées à leur fonction principal dans l'entreprise, aux tâches RH qu'on leur demandait explicitement de prendre également en main. Le PDG nous a expliqué ce partage des missions comme des tâches obligatoires non attribuées à quelqu'un de particulier de l'entreprise mais qu'il fallait tout de même réaliser pour être en situation de

²³ Voir annexe 10

²⁴ Voir annexe 3

²⁵ Voir annexe 1

²⁶ Voir annexe 7

²⁷ Voir annexe 1

²⁸ Voir annexe 1

²⁹ Voir annexe 4

conformité avec la loi: *“L’assistant technique a été un peu RH à un moment. Bien sûr on est obligé car il y a des... il faut signer un contrat de travail, il faut faire des fiches de paie, payer les salaires en fin de mois etcetera. Il y avait quelques fonctions mais qui étaient éparses et qui étaient pas très professionnelles.”*³⁰.

Au-delà des autres collaborateurs, les dirigeants eux-mêmes ont également pris ce rôle de régulateur des RH dans l’entreprise avant l’arrivée d’un RH professionnel: *“Bah c’était plutôt à charge je dirais du management donc c’était les deux fondateurs qui s’en occupaient maintenant ils n’avaient aucune formation RH.”*, *“[...] on a fait entrer dans l’équipe une responsable administrative du site et qui a pris cette casquette RH notamment et là ça c’est un peu plus structuré sans que ce soit non plus un vrai service RH et après du coup écoute avec le changement de PDG. Le nouveau PDG a pris cette casquette RH et deux, trois ans après, la RRH est arrivée.”*³¹ (témoignage d’un assistant technique), *“C’était assez anarchique alors il y avait pas grand chose c’est pour ça que la RRH est arrivée mais grosso modo c’était plutôt géré en direct par les co-fondateurs de l’époque. Il y avait une personne chargée de la partie paie et un plus administrative mais sinon en terme de RH c’était beaucoup en direct avec les patrons.”*³² (témoignage d’un ingénieur de recherche de la start-up technologique). Le PDG actuel, présent également avant le création de poste de RH dans l’entreprise, nous a de même fait part de cette tâche RH dans son quotidien: *“C’était le patron qui jouait le rôle aussi le plus important en terme de régulation sociale et du coup ça lui permet pas d’avoir le recul qu’il faut pour prendre des bonnes décisions”*.³³ Ces missions RH du PDG ont également été constatées par la RRH actuelle lors de sa prise de poste: *“Le nouveau PDG faisait la paie et les contrats.”*³⁴ (témoignage de la RRH).

Toutes ces missions RH éparses (administratif, paie, recrutement...) témoignent d’une gestion des ressources humaines totalement informelle avec bien souvent une prise en main des tâches par le PDG qui les confie, au gré du besoin, à d’autres personnes de l’entreprise non RH par manque de collaborateur dédié dans l’organisation.

La GRH est donc très fragile, dans ce contexte informel, résultant dans bien souvent des cas à des difficultés pour les collaborateurs prenant les tâches RH à leur charge et à des risques de problèmes sociaux et juridiques par la suite.

³⁰ Voir annexe 9

³¹ Voir annexe 7

³² Voir annexe 8

³³ Voir annexe 9

³⁴ Voir annexe 1

B. Analyse des conséquences et des limites du premier modèle de GRH sans RH

1. Les difficultés rencontrées en l'absence de RH

Cette gestion des ressources humaines sans RH produit un transfert des missions obligatoires et réglementaires vers certains collaborateurs de la start-up qui sont contraints de prendre en main des missions RH en plus des leurs missions originelles dans l'entreprise.

Des observations auprès d'une responsable achats ont confirmé le poids de ses tâches RH passées et son étonnement sur comment elle parvenait à les réaliser et à les allier à ses missions normales: *“Je m'en rends pas compte... je faisais pas mal de choses... je sais pas comment j'ai fait.”*. Cela se retrouve aussi dans son témoignage: *“Après je pense t'as des moments difficiles après en regardant derrière maintenant j'ai une vision large d'autres missions. Après il y a des moments de fatigue mais globalement j'étais contente des tâches.”*.

Nous pouvons constater également une certaine surcharge de travail liée à ces missions attribuées en plus de ces missions principales de son poste: *“Je pense que c'est que j'ai pu faire c'est les achats le matin et l'après-midi je faisais le reste. Quand les achats c'était tranquille ça va ça passe mais quand il y a des pics c'est autre chose. Il y a tellement de fois où je devais travailler dans le train parce que je finissais les achats en journée et le soir je devais faire la RH ou la comptabilité. J'étais dans le train et je continuais de répondre à mes mails.”*³⁵ Une observation auprès des ingénieurs de recherche qui étaient en charge du recrutement, avant l'arrivée de la première RH, témoigne d'un soulagement de la reprise de cette mission par la RH: *“Nous on a plus le temps de s'en occuper”*. Cela ressort également dans un entretien: *“Pour le recrutement ça va mieux parce que vous faites la plupart du boulot à notre place. C'était un ingénieur avant qui contactait directement les gens.”*³⁶ (témoignage d'un ingénieur de recherche). Ce rôle RH qui leur est attribué de manière implicite ou explicite, sur demande du chef d'entreprise ou par le besoin de réaliser ces missions pour leur travail, leur demande de créer une organisation quotidienne particulière afin de pouvoir réaliser toute leurs tâches. Cela passe par des sacrifices personnels afin de pouvoir réaliser l'ensemble des missions qui leurs sont confiées.

De fait, avec ces missions RH cela entraîne des responsabilités supplémentaires et parfois cela peut causer des problèmes liés à l'organisation complexe entre les tâches non RH, qui leur sont attribuées de base, et les tâches RH additionnelles: *“Oui j'avais oublié. Je me*

³⁵ Voir annexe 10

³⁶ Voir annexe 4

souviens qu'une fois comme j'avais beaucoup d'achats à faire, il y a une fois dans les pics, la médecine du travail m'a demandé de prévoir une visite mais j'ai oublié car j'étais en train de faire mes achats et un des salariés a dit au PDG que j'avais pas bien fait mon travail."³⁷ (témoignage d'une responsable achats). On peut observer par cette citation, de la difficulté pour cette collaboratrice de gérer toutes ses tâches quotidiennes avec en plus les missions d'une autre fonction à sa charge.

D'autre part, ces difficultés rencontrées en l'absence de RH sont également ressenties par le chef d'entreprise: *"C'était le patron qui jouait le rôle aussi le plus important en termes de régulation sociale et du coup ça ne lui permet pas d'avoir le recul qu'il faut pour prendre des bonnes décisions. Alors qu' avoir un RH ça pose les choses, quand on est dirigeant d'une entreprise on peut faire des erreurs et le RH à cet effet régulateur donc c'est très important pour nous d'avoir à nos côtés quelqu'un qui vous vous dit quelles sont les conséquences humaines et sociales des décisions qu'on peut prendre."*³⁸ (témoignage d'un PDG de start-up technologique), *"On sentait que ça repartait un peu et à mon avis comme le patron me disait souvent qu'un jour il aurait besoin de quelqu'un pour structurer. Qu'il me disait aussi qu'il se sentait extrêmement seul en tant que dirigeant avec personne d'autre à être de son côté dans le sens de clan mais pour l'épauler quoi. Pour moi c'est ça, c'est le fait qu'il est commencé à avoir trop de poids sur ses épaules, même s'il en a encore beaucoup aujourd'hui, il avait besoin de quelqu'un de confiance sur des sujets hyper délicats [...]"*³⁹ (témoignage d'une RRH actuelle de start-up). Sans RH dans l'organisation, le PDG a donc un rôle prépondérant sur la GRH qui implique une certaine difficulté en termes de prise de décision. De fait, le PDG n'ayant pas de formation RH, il est très complexe d'agir et d'avoir la sensibilité RH nécessaire pour prendre des décisions conformes au droit du travail et non biaisées avec son rôle de chef d'entreprise.

De plus, sa fonction première de dirigeant entrepreneur ne lui permet pas d'avoir le temps à consacrer et la posture neutre qu'est censé avoir le RH face aux salariés: *"Mais on a vu qu'il y avait quand même un avant après en terme... pour moi... le confort pour moi d'avoir une RH qui fonctionne est absolument énorme car au lieu de venir me voir moi parfois pour tout et parfois pas oser parce que le pire c'est quand ils osent pas venir et qu'ils ont des problèmes etcetera."*⁴⁰ (témoignage d'un PDG de start-up technologique).

³⁷ Voir annexe 10

³⁸ Voir annexe 9

³⁹ Voir annexe 1

⁴⁰ Voir annexe 9

Cette gestion des ressources humaines informelles entraîne des conséquences sur les collaborateurs qui en prennent la charge, mais aussi de nombreux risques (juridique, conformité réglementaire...) relatifs au fait que les RH soient gérées par des personnes n'ayant pas les compétences et la formation nécessaire pour être en mesure de les éviter.

2. Les risques de la gestion informelle des ressources humaines

Les risques de la gestion informelle des ressources humaines peuvent être nombreux et parfois induire de lourdes conséquences pour la start-up.

Les premiers risques sont de l'ordre du juridique. Une RRH actuelle de start-up technologique nous témoigne cela: *“Déjà tout bêtement c'est de pas être juridiquement dans les clous. Ça paraît bête mais c'est hyper important.”*⁴¹ En effet, il est difficile de prendre en considération les obligations juridiques du droit du travail quand les personnes qui s'en occupent n'ont pas de formation et/ou n'ont pas les connaissances nécessaires pour réaliser correctement les actions de l'employeur encadrées scrupuleusement par le code du travail. De plus cela peut induire de nombreux problèmes pour l'entreprise: *“La gestion informelle des RH le problème c'est que quand c'est fait par des gens qui ont vraiment zéro notion voire qui sont malhonnêtes ça se retourne toujours contre la boîte.”* (témoignage d'une RRH de start-up). De fait, l'origine et le but même du droit du travail est de protéger le salarié. Le droit social oblige l'employeur à maîtriser l'ensemble des droits et obligations légales et sociales vis-à-vis de ses salariés. Le code du travail considère qu'il existe une asymétrie dans la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié car l'un est supposé être professionnel, et donc posséder toutes les informations et les connaissances nécessaires, et l'autre non. Ce respect de la réglementation du travail incombe à l'employeur qui l'exécute généralement à travers le département RH. Sans RH dans l'entreprise qui connaît les obligations et les règles bien définies du droit social, cela peut aboutir en litiges devant le Conseil de Prud'hommes. Le Conseil de Prud'hommes est la juridiction en droit français de premier degré des litiges individuels nés à l'occasion d'un contrat de travail entre un employeur et un salarié de droit privé. En effet, cette juridiction est compétente pour trancher tous les litiges survenant entre

⁴¹ Voir annexe 1

un salarié, apprenti ou stagiaire et son employeur (article L. 1411-1 du Code du travail): “Le conseil de prud’hommes règle par voie de conciliation les différends qui peuvent s’élever à l’occasion de tout contrat de travail soumis aux dispositions du présent code entre les employeurs, ou leurs représentants, et les salariés qu’ils emploient.”⁴². Un PDG de start-up nous explique les différends avec des salariés et anciens collaborateurs qui ont amené la start-up devant les juges: “*Quand on gère pas bien les RH d’abord on a un risque important de conflit social. Mon prédécesseur a eu je ne sais combien de Prudhommes je n’ai jamais vu ça. J’ai jamais vu d’entreprise avec autant de Prud’hommes, voilà pourquoi parce que n’ayant pas les bases légales au niveau social il pouvait très bien convoquer quelqu’un pour un licenciement pour faute grave et lui dire pendant l’entretien lui dire qu’il le licencie finalement pour licenciement économique. Les gens envoyaient des mails le week-end, il demandait aux gens de travailler pendant la nuit etcetera. Si tu veux quand il n’y a pas de régulateur des RH et que c’est pas professionnel bah c’est comme ça qu’on s’est retrouvé avec deux ou trois Prud’hommes qu’on a tous perdus les uns après les autres évidemment.*”⁴³. Une RRH de start-up technologique nous en a également parlé: “*[...] mais l’exemple du coup de la personne qui a été licencié alors qu’elle était en période d’essai, licenciement en plus au début pour faute grave sans preuve puis pour motif économique alors qu’il n’y avait pas de contexte, ça fait ensuite beaucoup de problèmes deux trois ans après de gens qui vont aux Prud’hommes et qui ont raison car c’est très grave pour des sujets comme ça.*”⁴⁴ Comme exposé par ces témoignages, de graves actions liées à la mauvaise exécution des procédures encadrées par le droit du travail peuvent aboutir à un différend devant les juges du Conseil Prud’homal. Le cas du licenciement pendant la période d’essai, qui va au contraire même de la période d’essai édictée par la loi, puis les modifications infondées en licenciement pour faute et en licenciement pour motif économique vont à l’encontre de nombreuses réglementations sur le licenciement édictées par le code du travail. En effet, le code du travail encadre précisément le fondement et la procédure à suivre en cas de licenciement d’un employé. Celui-ci doit être fondé sur un motif légitime réel et sérieux tenant soit au comportement du salarié concerné soit à des considérations économiques étrangères à ce dernier.⁴⁵ Dans le cas des témoignages, aucun élément ne justifiait le licenciement final sur motif économique par conséquent il a été jugé par le Conseil des prud’hommes comme injustifié et abusif du fait d’être sans cause réelle et sérieuse. Les répercussions sont

⁴² Article. L. 1411-1 du Code du Travail, Site Dalloz, [En ligne]

⁴³ Voir annexe 9

⁴⁴ Voir annexe 1

⁴⁵ Article. L. 1231-1 du Code du Travail, Site Légifrance, [En ligne]

importantes pour l'employeur car cela entraîne des sanctions pouvant prendre la forme d'indemnités de dédommagement à verser au salarié et/ou aux organismes ayant versé des indemnités de chômage au salarié. Ces témoignages montrent l'importance d'un respect des réglementations établies par le droit du travail afin d'organiser l'ensemble des relations entre un employeur et un employé au risque de se voir rattraper par la justice.

Les juges du Conseil des Prud'hommes ne sont pas les seuls à vérifier l'application des normes juridiques du code du travail au sein des entreprises. Un autre acteur est chargé de contrôler si les dispositions des Conventions Collectives ou celles du Code du travail sont correctement appliquées dans les entreprises, l'Inspection du travail: "[...] l'agent de contrôle de l'inspection du travail contribue, notamment, à la prévention des risques professionnels, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail et des relations sociales."⁴⁶ (Article R 8112-1 du Code du travail). Les inspecteurs du travail sont en mesure de mener des enquêtes, recourir à des organismes agréés pour contrôler l'état des matériels et des locaux, et entrer et inspecter librement l'entreprise sans avoir à préalablement prévenir l'employeur. Les inspecteurs du travail vérifient activement si les entreprises respectent le Code du travail notamment concernant le contrat de travail, la durée du travail ou encore le travail illégal.⁴⁷ En cas de situations irrégulière ou illégale constatée lors de la visite, les inspecteurs du travail peuvent établir des sanctions plus ou moins lourdes selon le degré de gravité de l'infraction commise par l'entreprise. La sanction peut aller d'un simple avertissement, à une mise en demeure avec obligation de régulariser la situation, à un procès verbal qui sera dès lors transmis au tribunal et qui pourra donner suite à des sanctions pénales plus graves. Dans le cadre de l'irrespect de la durée de travail légale des salariés cela entraîne automatiquement une sanction comme en témoigne un salarié d'une start-up ayant eu une visite: "*On a eu un contrôle de l'inspection du travail qui était passé avant le nouveau PDG. On a été retoqué car on a toujours eu beaucoup de stagiaires, d'apprentis en R&D avec une volumétrie horaire qui était énorme. [...] donc il a fallu mettre une pointeuse en place, indemniser les stagiaires/apprentis et c'était une période assez rude à passer.*"⁴⁸. Ces questions d'horaires par exemple sont des sujets scrupuleusement vérifiés et contrôlés par un service RH (pointeuse, outils de gestion du temps de travail...). Sans RH, il est difficile de sensibiliser à

⁴⁶ Article R 8112-1 du Code du travail, Site Légifrance, [En ligne]

⁴⁷ Quand recourir à l'Inspection du Travail ?, Site Inspection du travail, [En ligne]

⁴⁸ Voir annexe 7

l'importance du respect des heures hebdomadaires travaillées et vérifier qu'il n'y est pas d'excès.

De plus, nous avons pu constater d'importantes erreurs sur les contrats de travail rédigés avant l'arrivée d'un professionnel des ressources humaines dans l'entreprise. Le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion en donne la définition suivante: "Le contrat de travail existe dès l'instant où une personne (le salarié) s'engage à travailler, moyennant rémunération, pour le compte et sous la direction d'une autre personne (l'employeur). Le contrat de travail doit en général être écrit. Il précise la rémunération, la qualification, la durée du travail et, plus généralement, les attributions du salarié. Il entraîne un certain nombre d'obligations, tant pour le salarié que pour l'employeur."⁴⁹. Dans nos observations nous avons pu être en mesure de voir et étudier d'anciens contrats de travail rédigés avant l'arrivée d'un RH formé dans une start-up technologique. La plupart n'étaient pas conformes aux règles du code du travail sur le fond et la forme. Cela est confirmé par un PDG de start-up technologique: "*Il y avait pas vraiment de RH. On se débrouillait comme on pouvait. Il y avait quand même des contrats de travail mais qui étaient pas très aux normes.*"⁵⁰. Nous avons ainsi pu constater des problèmes en termes d'erreurs sur l'identité du salarié (nom/prénom du salarié, date de naissance, numéros de sécurité sociale erronés...) ou encore des différences de clauses selon des salariés ayant le même poste comme l'absence chez certains ingénieurs de recherche de la clause de propriété intellectuelle et pas chez d'autres. La RRH actuelle nous le témoigne également dans un entretien: "*Ça fait des contrats qui sont mal rédigés. Moi j'ai vu quand même des noms/prénoms qui correspondaient pas à la date de naissance ou un contrat qui est fait au nom d'un salarié mais qui dans la ligne d'après nomme un autre salarié. Mais aussi des fausses dates de naissance et des clauses de contrat totalement abusives.*"⁵¹. Un technicien de recherche nous le confirme: "*Pour te donner un exemple concret, on avait des contrats où globalement tu avais un nom et tu passais deux pages plus loin et tu parlais de quelqu'un d'autre. Les numéros de sécurité sociale n'étaient pas les bons enfin t'avais des coquilles un peu partout car c'était des copié collé. Et c'était co-signé, c'est-à-dire, que même côté employé c'était pas forcément bien lu non plus.*"⁵². Un ingénieur de recherche nous a également fait part de l'importance pour lui d'avoir un contrat bien rédigé: "*Le département RH ça nous protège*

⁴⁹ Les contrats de travail, Site Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, [En ligne]

⁵⁰ Voir annexe 9

⁵¹ Voir annexe 1

⁵² Voir annexe 7

aussi car sans ça on a pas de contrat. Les contrats doivent être faits et bien rédigés pour nous garantir que tout va bien quoi.”⁵³. Ces témoignages révèlent l’importance pour les employeurs et les salariés d’avoir un professionnel des RH connaissant les règles d’édiction du contrat de travail afin de les protéger dans leur quotidien. En effet, la base de la relation individuelle de travail passe par le contrat de travail. En cas de mauvaise rédaction de celui-ci, il peut induire des conséquences graves pour l’entreprise. Le plus souvent, cela survient à l’occasion d’une inspection du travail ou d’un contentieux devant les Prud’hommes⁵⁴.

D’autres risques de la gestion des ressources humaines existent au-delà de l’aspect juridique, administratif et médiatique.

Selon l’enquête menée en 2014 et 2015 par la commission risques RH de l’AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l’Entreprise) auprès d’une trentaine d’entreprises nationales et internationales opérant dans différents secteurs et de taille relativement importante (plus d’un millions de salariés), les risques RH peuvent être classés en trois familles: les risques internes, les risques périphériques et les risques externes⁵⁵.

Premièrement les risques internes qui représentent 52% des risques RH selon l’enquête, ils sont relatifs par exemple au risque hommes clé, au turn-over, à la motivation (17%), également au recrutement, à la formation, à la mobilité et à la gestion des compétences (14%) mais aussi aux risques psychosociaux (RPS), suicides, harcèlement, santé et des troubles musculo-squelettiques (TMS) (12%). D’après l’article L 4121-1 du Code du travail, les entreprises ont l’obligation d’assurer la sécurité et le bien-être de leurs salariés ou de toute personne amenée à développer temporairement une activité avec elles (travailleurs temporaires, stagiaires...): “L’employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.”⁵⁶. Ces risques, en plus d’être encadrés majoritairement par la loi, sont des sujets importants pour l’entreprise et le bien-être des collaborateurs. Il est nécessaire de les adresser et de ne pas les négliger au risque de créer un espace de travail propice au mal-être des salariés.

⁵³ Voir annexe 3

⁵⁴ Contrat de travail : État des lieux et solutions / recommandations, Site SEA Avocats, [En ligne]

⁵⁵ Les risques RH, un problème sous-estimé, Site Harvard Business Review, [En ligne]

⁵⁶ Article L 4121-1 du Code du travail, Site Légifrance, [En ligne]

Deuxièmement, les risques périphériques pour 34% des répondants incluant notamment les conditions de travail, la sûreté, la sécurité et les contraintes réglementaires contractuelles, environnement professionnel et la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Et enfin les risques externes (14%), tels que les risques liés à l'environnement social, l'image ou la réputation de l'organisation.

Tous ces risques soulignés par cette enquête révèlent de véritables enjeux RH pour les entreprises. Pour pouvoir y répondre il faut déjà avoir des personnes compétentes pour les identifier et apporter des actions. Dans les observations dans une start-up technologique nous avons pu relever un grand nombre de risques internes de GRH non adressés avant l'arrivée d'une RRH. C'est le cas de la gestion de la perte des collaborateurs et de compétences clés lors de départs de salariés. Sans personnes en mesure d'anticiper le besoin de main d'œuvre du fait du départ d'un collaborateur, cela cause des postes vides pendant un temps incertain. C'est le cas également de la gestion des compétences, sans personne qui est en mesure d'anticiper les besoins RH en compétences il est difficile de mettre en place les bons dispositifs de recrutement, d'affectation, de formation et plus globalement d'accompagnement de carrière des collaborateurs.⁵⁷ Nous pouvons donner un autre exemple constaté avec les tableaux d'indication du taux de turnover de l'entreprise. Avant l'arrivée de la première RH, aucun suivi n'était fait mais en le calculant ($[(\text{Nombre de départs sur l'année N} + \text{nombre d'arrivées sur l'année N}) / 2] / \text{Effectif au 1er janvier de l'année N}$) nous nous sommes aperçus qu'il était beaucoup plus fort (en moyenne plus de 5%) que celui d'aujourd'hui dans l'entreprise (contre moins de 3% aujourd'hui). Le turnover étant l'indicateur de rotation de l'emploi, ou renouvellement du personnel, décrivant le rythme de roulement des effectifs d'une entreprise. Il s'agit d'un indicateur important de la santé sociale de l'entreprise qui traduit en cas de faible turn-over, d'une situation sociale saine, alors que le contraire traduit un malaise social inquiétant qu'il est nécessaire d'adresser⁵⁸. De plus, nous avons pu observer, lors de témoignages informels avec des collaborateurs présents avant l'arrivée de la RRH, des retours sur le fait qu'ils n'avaient pas le matériel et le poste de travail adéquat car selon eux personne "ne souciait" ou n'avait le temps de se soucier réellement de leur environnement de travail et de leurs conditions de travail.

⁵⁷ Thomas Durand. Management d'entreprise 360°. Malakoff Cedex: Dunod, 2020, p. 317.

⁵⁸ Définition de turn-over, Site Tissot éditions, [En ligne]

Tous ces risques, qu'ils soient administratifs, juridiques ou internes, peuvent à tout moment être exposés à l'externe et donc entacher l'image de l'entreprise. C'est la raison d'être de comptes sur les réseaux sociaux, comme "Balance Ta Start-Up"⁵⁹ sur Instagram dont le but est de donner la parole via le partage de témoignages de collaborateurs ou d'anciens collaborateurs de différentes start-up. Ce type de compte a pour objectif de mettre en lumière les pratiques managériales malsaines, les violences verbales ou encore des cas d'harcèlement du travail en dénonçant les abus d'entreprises de l'écosystème start-up. Ce compte est suivi par plus de 192 000 personnes sur Instagram ce qui donne à ses publications une grande visibilité auprès du public. De nombreuses start-up ont été, depuis sa création en 2020, publiquement exposées pour leurs pratiques et leur environnement de travail toxique comme la start-up Lou Yetu, Doctolib ou Swile. "Balance Ta Start-Up" est juste un exemple du risque médiatique face à l'image souvent "cool" et familiale prônée par l'écosystème start-up. La biographie sur Instagram du compte est d'ailleurs assez révélatrice de leur objectif: "Compte dédié à la libération de la parole dans l'écosystème start-up. Parce que le baby-foot c'est cool, mais le droit du travail c'est encore mieux". A l'heure des réseaux sociaux, les entreprises doivent donc être vigilantes de leurs actions et du bien-être de leurs collaborateurs au risque de voir leur e-réputation et leur marque employeur sérieusement impactée.

La gestion informelle des RH peut ainsi provoquer des risques juridiques mais également d'importants risques internes au niveau du bien-être au travail et de la gestion des ressources et des compétences des collaborateurs et des risques externes au niveau de l'image de marque de la start-up. Il est encore plus difficile d'adresser ses risques sans une personne ayant la formation adéquate pour les anticiper, les identifier et/ou les traiter.

Nous avons pu constater dans cette première partie que la phase de démarrage de la start-up n'accorde pas de place à la fonction RH et la remplace par des pratiques informelles dispatchées entre les collaborateurs de l'entreprise et les dirigeants. Nous avons pu voir que ce transfert des missions RH vers les autres fonctions de l'entreprise comporte des risques de surcharge pour les collaborateurs qui en ont la charge et des risques liés à la réalisation de ces missions par des personnes qui ne sont pas des professionnels du métier.

⁵⁹ Compte Instagram "Balance Ta Start-Up", Site Instagram, [En ligne]

Nous mettrons donc en lumière dans une seconde grande partie, les différents déclencheurs du besoin d'intégration d'un professionnel des ressources humaines dans la start-up et les caractéristiques de cette fonction cassant les codes du métier en entreprise traditionnelle. Nous verrons les implications de cette émergence du besoin de formalisation des RH sur la construction d'un nouveau métier RH qui se plie aux spécificités des start-up technologiques en décollage.

II. Le besoin de construction d'un nouveau métier RH en start-up technologique en rupture avec la fonction RH traditionnelle

Michel Ferrary, professeur de management à l'université de Genève et chercheur-affilié à Skema Business School, nous explique l'importance du management et la gestion des ressources humaines pour toutes les organisations dans son livre *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques*: “Les ressources humaines sont au cœur du modèle économique des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Les capacités d'innovation et de créativité des firmes dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent.”. Il ajoute: “De ce fait, le management des ressources humaines est devenu un facteur de compétitivité de la firme. En mettant les ressources humaines au cœur du modèle économique des organisations, la société de la connaissance a profondément transformé les enjeux du management. Il convient d'attirer, de former, de motiver et de garder des individus talentueux et des experts qui sous-tendent la performance des organisations.”⁶⁰.

L'ensemble de ces raisons rendent primordiale une GRH formalisée et structurée dans la start-up en début de croissance et donc à la création d'un poste RH (A) qui soit adapté au contexte spécifique de l'organisation (B).

A. L'émergence du besoin de formalisation de la GRH

1. Les facteurs structurels entraînant la création du besoin

Les start-up technologiques, et plus généralement les start-up au global, ont un cycle de vie marqué en plusieurs étapes⁶¹. Il n'y a pas de réel consensus académique sur ces étapes mais nous pouvons les établir à partir de plusieurs recherches, croisements de sources et observations de terrain. De plus, il est important de noter que toutes les jeunes pousses ne

⁶⁰ Michel Ferrary. *Management des ressources humaines*. Paris, Dunod, 2014, p. 1.

⁶¹ Les 5 étapes clés de la croissance d'une start-up, Site SLN Agence, [En ligne]

passeront pas par toutes ces phases ou dans cet ordre, cependant cette description permet déjà de décrire assez simplement le fonctionnement du cycle de vie d'une start-up technologique.

La première étape est celle de l'idéation, lors de cette étape le but est de trouver une idée de produit/service à offrir sur le marché. Il s'agit de l'étape de recherche et développement de l'idée. Pour ce faire, cela passe par l'identification du problème à solutionner qu'on appelle "pain point", c'est-à-dire le "point de douleur" en français, qui désigne un problème irritant rencontré par un individu lors de ses interactions avec d'autres produits/services sur le marché. La start-up va se concentrer sur le maquetage de l'idée puis de son Proof Of Concept (preuve de concept) afin de valider la pertinence du projet et de le dimensionner (évaluation du temps, ressources nécessaires...) ⁶². A cette étape seuls le/les fondateurs et le/leurs associés sont présents. À ce stade, la start-up ne reste qu'une simple idée sans véritable entreprise ou produit derrière. Les fondateurs tentent seulement de comprendre si l'idée initiale est viable et s'il y a un marché potentiel pour elle.

La deuxième étape est celle de la création de l'entreprise avec le développement d'un prototype et la création de l'entreprise. Ce processus est plus connu sous le nom de minimum viable product portant l'acronyme MVP: "Le principe de MVP (Minimum Viable Product) s'inscrit dans la continuité du prototypage. Il s'agit de mettre rapidement sur le marché un produit/service assez abouti pour tester la validité de son concept, mais sans toutes les fonctionnalités prévues." ⁶³. Lors de cette étape le recrutement de quelques salariés est indispensable afin de recruter les compétences techniques nécessaires à la production du prototype (ingénieurs/techniciens R&D par exemple). L'objectif à ce stade est d'obtenir le produit ou le service prêt pour le lancement en testant l'offre, on parle ici de version bêta c'est-à-dire une version préliminaire ou une version de test. La société est en phase de constitution, elle ne réalise donc pas encore de chiffre d'affaires. Avec la confirmation commerciale de l'idée et avec l'existence légalement établie de la start-up, on peut dire que l'entreprise est en phase de démarrage.

La troisième étape est celle de l'amorçage avec le test d'une première version du produit/service sur le marché. L'entreprise réalise du chiffre d'affaires mais ses résultats peuvent néanmoins être déficitaires. Cette étape est celle du début de la croissance pour la

⁶² Comment créer sa start-up, Site Le blog du dirigeant, [En ligne]

⁶³ Frédéric Oble, Pierre Tilhou, Long Bernard Hoàng. Pro en Marketing. Paris : Vuibert, 2019, p. 192.

start-up avec le besoin de recruter des profils de direction clés pour gérer les services techniques et commerciaux.

La quatrième étape est celle du “scaling” ou la “up” c'est-à-dire la mise à l'échelle. Durant cette étape cruciale de pleine croissance l'objectif est d'obtenir un chiffre d'affaires significatif sur un marché spécifique. Lors de cette phase, la start-up commence à se construire un véritable portefeuille de clients. Durant cette étape, elle doit également réaliser du profit. Cela marque un tournant dans le recrutement avec le besoin de recruter rapidement afin de renforcer les équipes en place et gagner en performance et en productivité.

La dernière étape est celle de l'expansion avec l'industrialisation et la conquête de nouveaux marchés. Dans cette phase, l'entreprise doit se concentrer sur la productivité et l'amélioration constante dans un contexte d'intensification du marché et de concurrence.

A la suite de cette étape, une start-up peut évoluer, en passant à scale-up, puis à licorne. Elle peut également être rachetée par une plus grosse entreprise ou dans le pire des cas faire faillite. Le pire scénario, d'échec de la croissance de la start-up, arrive malgré tout assez régulièrement.

Les phases particulièrement intéressantes à étudier en profondeur, d'un point de vue de la gestion des ressources humaines, sont celles de l'amorçage et du passage à l'échelle. Dans ces deux étapes, la gestion des ressources humaines est primordiale face à la phase de développement de la structure. Selon l'agence SLN⁶⁴, on passerait ainsi entre ces deux étapes au triple voire quadruple des effectifs. Un PDG de start-up technologique actuelle nous parle de l'importance de la GRH pour sa structure qui se situe actuellement entre ces deux phases: *“Aujourd'hui on est 30 et si tout se met bien en place on sera plus de 200 dans 5 ans. Sans structuration RH on y arrivera absolument jamais. Donc les process sont très importants, les recrutements sont fondamentaux, l'équilibre permanent de tout ça c'est très important car on vit pas de la même façon quand on est 10 ou 30 ou 200. Le premier rôle des RH c'est d'accompagner la stratégie de l'entreprise.”*⁶⁵. La RRH actuelle d'une start-up technologique nous le confirme également: *“Pour un futur assez proche et moyen terme, pour moi c'est une stratégie dans le recrutement et la rétention de talents. Pour moi c'est le plus important. Oui, il va y avoir des sujets rémunérations, mais recrutement et la rétention de salariés quand l'entreprise va bondir comme ça c'est le plus important. Donc il faut mettre en place une stratégie pour trouver les bons profils, [...]”*⁶⁶.

⁶⁴ Les 5 étapes clés de la croissance d'une start-up, Site SLN Agence, [En ligne]

⁶⁵ Voir annexe 9

⁶⁶ Voir annexe 1

Ainsi, face à la croissance économique de la start-up, le besoin de RH est évident afin de permettre de suivre la croissance économique avec une croissance humaine suffisante permettant d'accompagner l'évolution, souvent rapide et intense, de la start-up technologique.

Au-delà de l'adaptation au stade de croissance, et donc au besoin d'agrandir les équipes via un recrutement intensif, d'autres raisons sociales entraînent la nécessité de formaliser la GRH de l'entreprise.

2. Les facteurs sociaux et humains entraînant la création du besoin

D'autres facteurs comme les facteurs humains sont à prendre en compte dans la création du besoin d'un poste RH dans la start-up. Une RRH actuelle de start-up technologique et un PDG nous témoignent des enjeux sociaux des ressources humaines sur lesquels il est nécessaire de se focaliser: *“et quand même cette idée qu'on a de beaux projets donc il faut des gens pour travailler dessus. Faut les former ses personnes, faut commencer à mettre aussi des choses en place pour retenir ses personnes, pleins de petites choses comme ça qui ont fait qu'il s'est dit bah c'est le moment de structurer un pôle RH”*⁶⁷ (témoignage d'une RRH de start-up technologique), *“Quelles sont les compétences qu'il faut augmenter chez nos salariés, quelles sont les compétences qu'il faut adresser, quels sont les recrutements qu'il faut faire, comment on fait évoluer l'organisation car elle doit aussi changer. Comment on fait évoluer les savoirs-être et les savoirs-faire. Accompagner les déménagements à faire si on est 200. C'est un sacré défi.”*⁶⁸ (témoignage d'un PDG de start-up technologique).

Premièrement, il est nécessaire de répondre aux besoins des salariés. Selon Michel Ferrary dans son livre *Management des ressources humaines Entre marché du travail et acteurs stratégiques* : *“En mettant les ressources humaines au cœur du modèle économique des organisations, la société de la connaissance a profondément transformé les enjeux du management. Il convient d'attirer, de former, de motiver et de garder des individus talentueux et des experts qui sous-tendent la performance des organisations.”*⁶⁹. Le besoin d'une

⁶⁷ Voir annexe 1

⁶⁸ Voir annexe 9

⁶⁹ Michel Ferrary, *ibid.*, p.1-4

personne compétente pour développer une stratégie marque employeur, de rétention des talents mais aussi un plan de recrutement sont à leur apogée lors de l'étape de croissance de la start-up. Tout d'abord, la marque employeur nécessite du travail relevant du marketing RH afin d'attirer, intégrer et fidéliser les futurs collaborateurs à l'aide d'outils digitaux, de communication sur les réseaux sociaux (linkedin,...), de storytelling, de contact avec les écoles et universités, ou encore de partage d'expérience candidats/collaborateurs (par exemple l'ambassadorat salarié ou l'employee advocacy)⁷⁰. Ensuite, la rétention de talents est primordiale afin de garder les personnes performantes ayant déjà fait leurs preuves dans l'entreprise: "Il s'agit d'une approche exclusive au sens où elle ne vise que les salariés les plus performants. L'enjeu est d'identifier les salariés supposés talentueux le plus tôt possible, quitte à se livrer à une véritable guerre pour les capter."⁷¹. On entend donc par rétention des talents un ensemble de techniques mises en place afin d'identifier les collaborateurs les plus qualifiés sur leur poste de travail et veiller à ce qu'ils restent dans l'entreprise. Il s'agit d'un véritable défi, d'autant plus dans un secteur concurrentiel intense comme celui de la technologie, qui incombe bien souvent à des personnes ayant le temps et les compétences pour établir de tels processus et stratégies de management de talents. Ces personnes sont généralement les RH: "Le défi de la fonction RH est de « se concentrer sur les talents uniques de chaque employé et sur la bonne façon de transformer ces talents en performance durable »".⁷² Une enquête du cabinet international de conseil en stratégie McKinsey⁷³ menée à l'échelle internationale montre d'ailleurs que « l'expérience de l'employé, et plus précisément, le rôle de la fonction RH pour garantir une expérience positive tout au long du cycle de vie de l'employé » est un réel moteur de la gestion efficace des talents. Ainsi une bonne expérience collaborateur met en valeur l'image de l'entreprise et donc témoigne d'une marque employeur positive auprès des salariés de l'entreprise, de potentiels candidats ou d'anciens collaborateurs. Dans un contexte de recrutement difficile, il s'agit d'un élément à ne pas négliger. Cette stratégie doit donc passer par une personne capable de mettre en place une véritable expérience collaborateur pour attirer et fidéliser ses talents. Cela peut passer par

⁷⁰ Antoine Pennaforte, Jean-Louis Guignard, Jean-Pierre Herbinier. Les fondamentaux de la GRH. Paris : Dunod, 2018, p. 29 - 41.

⁷¹ Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon. "La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises". @GRH, p. 12, 2016.

⁷² Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon, ibid., p. 13.

⁷³ Winning with your talent-management strategy, Site McKinsey & Company, [En ligne]

exemple par plusieurs actions comme un bon onboarding, une amélioration constante de la qualité de vie au travail ou plus simplement par l'écoute des besoins des salariés.

Enfin, le recrutement nécessite également un focus important surtout dans un milieu aussi concurrentiel que le secteur des technologies et de la “guerre des talents” : “Alors même que l'on se situe dans le contexte d'entreprises de hautes technologies dans lesquelles la concurrence entre employeurs est élevée et les compétences en principe rares, le recrutement et l'attractivité ne sont pas, loin s'en faut, les premiers enjeux”⁷⁴. En effet, selon Forbes⁷⁵ : “En 2020, 9 des 15 métiers les plus recherchés concernaient l'IT, la data ou encore la cybersécurité. Un marché pénurique qui compte en moyenne un candidat pour six offres.”, “Cette raréfaction de tous les profils sur un marché tendu,[...], peut s'expliquer par une véritable émulation, la multiplication des levées de fonds record (1,6 milliards d'euros levés en 2021 en France) et par le nombre de licornes au sein de la start-up nation qui explose littéralement depuis cinq ans. C'est le marqueur d'un secteur sain et en pleine ébullition, mais dont tous les acteurs ont les mêmes besoins au même moment, notamment en termes de recrutement”. Il ne s'agit plus simplement de recruter des salariés au compte-gouttes et selon les opportunités qui se présentent, mais d'anticiper certains départs ou besoins à venir.

Pour pouvoir recruter dans ce contexte très tendu il faut donc établir une stratégie de recrutement solide afin d'y faire face. Selon Meero, licorne française fondée en 2014, un bon processus de recrutement est long et prend des mois à mettre en place. Cependant, il s'agit selon eux du meilleur investissement pour attirer les meilleurs profils dans le contexte de la guerre des talents.⁷⁶ Cette stratégie de recrutement est longue et complexe à implémenter dans l'organisation et nécessite donc une personne qui connaît les techniques et les processus de recrutement adaptés à ce contexte particulier de marché de l'emploi en tension.

Deuxièmement, ce besoin vient accompagner la prise de poids de la GRH pour asseoir la capacité d'innovation de l'entreprise. D'après Michel Ferrary: “Les ressources humaines sont au cœur du modèle économique des entreprises. L'innovation et la créativité, dont dépend le développement des organisations, sont l'œuvre de l'action humaine. Les capacités

⁷⁴ Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon, *ibid.*, p. 20.

⁷⁵ Tech : Comment gagner la guerre des talents, Site Forbes, [En ligne]

⁷⁶ Tech : Comment gagner la guerre des talents, Site Forbes, [En ligne]

d'innovation et de créativité des firmes dépendent des compétences et de la motivation des individus qu'elles mobilisent."⁷⁷. En effet, afin de poursuivre dans la course à l'innovation technologique, il est nécessaire de s'intéresser aux compétences nécessaires et ce qui motive les salariés à innover.

Concernant les compétences, selon Vincent Boly, Mauricio Camargo et Laure Morel, l'innovation est un processus créatif complexe : "L'innovation se caractérisant par un fort degré de nouveauté dans les initiatives prises, la créativité, c'est-à-dire le pouvoir de création, d'organiser des objets d'une façon qui n'existait pas avant, est une compétence majeure. Les individus doivent développer le out of the box thinking (penser différemment) en s'écartant des référentiels techniques classiques."⁷⁸. Une des clés de l'innovation est la formation professionnelle. Dans le milieu très mouvant des technologies et des hautes technologies, il est nécessaire de s'adapter et d'acquérir les connaissances sur les nouveaux outils: "Ils inscrivent la formation dans une double logique : d'une part, il s'agit en réalité de produire des ingénieurs, d'accompagner des changements de catégories, souvent déjà réalisés au sein des entreprises, d'autre part d'adapter les individus aux mutations dans le métier d'ingénieur."⁷⁹ .

L'adaptation des compétences des collaborateurs est cruciale pour assimiler les transformations des systèmes de production et les mutations industrielles du secteur technologique. L'ingénieur chercheur, en ayant une meilleure maîtrise de son environnement et des technologies de pointe à sa portée, perfectionne ses performances pour maintenir la compétitivité de l'entreprise et affronter de nouvelles perspectives de marché. Deux grandes familles de formations dirigées vers les ingénieurs ou personnes techniques sont identifiables selon André Rosanvallon: "les formations d'adaptation-perfectionnement qui correspondent aux besoins de formation dans le poste occupé et qui sont de courte durée (31 heures en moyenne par stagiaire) " et "les formations de spécialistes qui sont des stages longs de trois à douze mois, souvent à temps plein, permettant aux ingénieurs de développer leur professionnalisme et de renforcer leurs compétences."⁸⁰. Ces formations nécessitent l'intervention d'une personne compétente afin de définir et établir un plan de formation, choisir l'organisme formateur et coordonner le déroulement logistique et financier de l'action de formation.

⁷⁷ Michel Ferrary, *ibid.*, p.1-4

⁷⁸ Vincent Boly, Mauricio Camargo, Laure Morel. *Ingénierie de l'innovation*. Cachan : Lavoisier, 2016, p.149.

⁷⁹ André Rosanvallon. "La formation continue des ingénieurs pour des nouvelles organisations du travail". *Formation Emploi*, 35, 1992.

⁸⁰ André Rosanvallon, *ibid.*, p. 34.

Le deuxième axe facteur de l'innovation selon Michel Ferrary est la motivation. Craig C. Pinder, professeur de comportement organisationnel à la faculté de commerce de l'université de Victoria (Colombie-Britannique), définit la motivation au travail comme: "un ensemble de forces énergétiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée"⁸¹. Richard M. Steers et Lyman W. Porter (1991), auteurs américains, définissent le concept de motivation au travail comme: "un processus qui nourrit, dirige et soutient un comportement dans l'organisation"⁸². Vallerand et Thill (1993) définissent à leur tour la motivation au travail comme : "Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement"⁸³. Il ressort ainsi que cette motivation est la réunion de l'ensemble des efforts engagés dans le travail avec pour but d'atteindre un ou des objectifs attendus. Ces efforts sont la somme d'énergie physique, intellectuelle et mentale déployée dans le travail.

Cette motivation provient selon Faranak Farzaneh et André Boyer de deux facteurs: les facteurs explicatifs intrinsèques et extrinsèques⁸⁴. Tout d'abord, la motivation intrinsèque est définie comme celle qui provient directement de l'emploi: "Cette dernière apparaît lorsque l'employé cherche un sentiment d'accomplissement dans son travail, la réponse à un défi ou l'obtention d'une satisfaction dans son travail.". Un salarié se sent alors motivé par exemple lors de la réussite d'un projet, le retour positif d'un client ou par les compliments du PDG sur son travail. Cependant, la motivation extrinsèque est le fruit de facteurs extérieurs à l'emploi: "Un employé est extrinsèquement motivé par son travail lorsque ce dernier lui permet d'atteindre des objectifs extérieurs au travail, comme un salaire satisfaisant, des récompenses matérielles et immatérielles ou une promotion.". Un salarié est alors motivé par exemple lorsqu'il reçoit une prime, une augmentation de salaire ou d'autres avantages lui permettant de se faire plaisir à l'extérieur du travail. Il faut donc une personne compétente sur ce sujet qui

⁸¹ Salvatore Maugeri. Théories de la motivation au travail. Paris : Dunod, 2013. p. 11.

⁸² Faranak Farzaneh, André Boyer. "La motivation des employés à innover : bilan et perspectives". Management & Avenir, 191-210, 2017.

⁸³ Fabien Fenouillet. "La motivation : perspectives en formation". Recherche en soins infirmiers, 100-109, 2005.

⁸⁴ Faranak Farzaneh, André Boyer, *ibid.*, p. 191-210

puisse accorder du temps à l'identification des leviers possibles de motivation pour les salariés et à leur mise en place.

Enfin, toute la gestion et le management des ressources humaines doit être mise en place et formalisée par des procédures internes. Selon Géraldine Galindo, professeur de management et RH à l'ESCP Business School : "L'entrée dans la phase de décollage puis de développement de ces entreprises semble ainsi signer la convergence de leur mode de gestion des hommes avec des pratiques plus formalisées et voisines de celles de PME traditionnelles voire de grandes entreprises (Autier et Picq, 2002 ; Auteur, 2005). Une professionnalisation des pratiques de GRH est alors constatée et devient nécessaire dans ces secteurs innovants où le capital humain est crucial (Hellmann et Puri, 2002)."⁸⁵. Ainsi, toutes les facettes RH évoquées juste précédemment (recrutement, rétention des talents, motivation, gestion des compétences...) nécessitent l'intervention d'un professionnel RH formé et capable d'intervenir dessus afin d'accompagner la phase de croissance rapide de la start-up.

Pour ces fins, il est donc nécessaire de créer un poste RH dans l'organisation qui lui donne une place particulière au vu de son périmètre et contexte d'action.

B. Les caractéristiques spécifiques du nouveau métier RH

1. Les attendus en interne pour ce nouveau métier

La création du poste de RH en start-up technologique est assez particulière. En effet, la première personne qui prend ce poste va exercer un véritable nouveau métier avec des attendus et des missions très particulières au contexte spécifique de la start-up. Fabienne Autier et Thierry Picq relèvent en 2002, via l'exemple de start-up spécialisées dans la conception de jeux vidéos, que les start-up technologiques abandonnent de manière progressive la manière flexible et informelle de gestion des ressources humaines pour

⁸⁵ Géraldine Galindo. "Un nouveau modèle de GRH dans les start-up technologiques? Idéal-type et étude de cas." Congrès annuel de l'AGRH, 2015.

s'orienter vers une gestion plus formalisée et hiérarchique : "l'entreprise doit alors mettre en place une véritable politique RH, avec tous les attributs, démarches et outils classiques"⁸⁶.

Premièrement, comme aucun poste n'existait auparavant avec ces missions RH réunies, il est nécessaire de reprendre toutes les tâches RH qui étaient dispersées entre les autres salariés non professionnels du métier afin d'établir de vrais processus et corriger les erreurs réalisées précédemment: "*Sur la partie à quoi je me suis attelée quand je suis arrivée en fait la base de la base, les contrats. C'était un bazar monumental. Les contrats étaient extrêmement mal rédigés. Presque aucun avenant était à jour, donc il y avait pas les bonnes rémunérations, les bonnes classifications, pas les bons postes fin il y avait beaucoup beaucoup de sujets.*", "*Je pense que vraiment que les cinq premiers mois ça a été que des trucs comme ça, du juridique-administratif de base pour remettre les trucs au clair.*", "*Et un des premiers trucs aussi que j'ai mis en place en terme de juridique et ça qui m'a tellement soulagé c'est la mise en place du forfait jour. En fait t'avait par exemple un de nos ingénieurs qui était au forfait jour sur son bulletin de paie mais sans RTT, pas de contrat qui disait qu'il était au forfait jour. Fin voilà c'était pas clean du tout. Il faisait beaucoup plus d'heures que prévu et donc nous ont été très à risque sur ce niveau-là. Et donc j'ai appelé la juriste pour mettre tout le monde au forfait jour. Il fallait donc négocier un accord collectif. Donc oui les six voire huit premiers mois c'était beaucoup de juridique.*"⁸⁷ (témoignages d'une RRH actuelle de start-up technologique). Une grande partie de la tâche du premier RH, qui intervient en start-up, va donc être de réparer et remettre de l'ordre dans l'organisation informelle et non professionnelle de la gestion administrative du personnel et de la paie: "*Pour moi c'est ça, c'est le fait qu'il est commencé à avoir trop de poids sur ses épaules, même s'il en a encore beaucoup aujourd'hui, il avait besoin de quelqu'un de confiance sur des sujet hyper délicats, il pouvait pas continuer à faire la paie lui même en tant que patron fin c'était un peu abusé*"⁸⁸. (témoignage d'une RRH actuelle de start-up technologique). Le but est avant tout de rectifier les actions qui avaient été faites auparavant et qui n'étaient pas en règle avec le droit du travail. C'est également ce qui revient de l'avis des salariés interrogés qui estiment que ce poste RH, avec une professionnelle du métier, était nécessaire afin de mettre de l'ordre et de structurer l'organisation de l'entreprise: "*Bah clairement très positif car ça a permis d'apporter un vrai cadre car il y avait une vraie compétence RH. C'était la première fois qu'on avait quelqu'un qui était formé aux RH qui permettait de*

⁸⁶ Fabienne Autier, Thierry Picq. "Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur des jeux vidéos : une situation paradoxale". Revue de Gestion des Ressources Humaines, 3-16, 2002

⁸⁷ Voir annexe 1

⁸⁸ Voir annexe 1

structurer l'ensemble et de savoir où on débordait ou pas et de mettre de l'ordre dans tout ça."⁸⁹ (témoignage d'un salarié de la start-up technologique).

Les attendus en interne pour ce nouveau poste sont donc des compétences sur tous les processus RH du recrutement, de l'administratif ou encore de la paie afin de pouvoir être en mesure de reprendre toutes les tâches qui étaient auparavant dispersées dans l'entreprise. En effet, il est attendu du futur RH qu'il puisse décharger les autres salariés qui avaient des missions RH, comme le recrutement ou l'administratif, ainsi que le PDG qui avait des missions de paie avant son arrivée. On cherche donc une sorte de couteau suisse des RH qui puisse intervenir sur toute l'étendue de la fonction. Cela implique que le métier est une sorte de "fourre-tout" selon Jean-René Loubat, docteur en sciences humaines, psychosociologue consultant et formateur en RH et ingénierie sociale, des missions possibles d'un RH sur le scope: "L'appellation parfaitement banalisée de « ressources humaines », constitue l'exemple même d'un concept fourre-tout. Elle recoupe en effet un vaste ensemble de préoccupations parfois très intriquées avec celui de l'organisation. Nous dirons qu'elle comprend tout ce qui touche à la question de l'identité et de la culture de l'entreprise, comme la mobilisation, le climat, les conflits, l'adhésion au projet et à ses objectifs, les réunions et la circulation de l'information, mais également ce qui renvoie à l'utilisation du facteur humain, comme la définition des fonctions et des postes, l'évaluation des compétences, et enfin ce qui concerne des questions plus individuelles, comme le recrutement, la promotion des personnels, la formation."⁹⁰. Les attentes étaient donc du futur RH qu'il soit en mesure de reprendre l'ensemble des missions RH dispersées dans l'entreprise et qu'il répare les fautes réalisées.

Deuxièmement, après la phase de correction des erreurs passées en termes juridique ou administratif, il est nécessaire de s'atteler aux autres processus et enjeux RH non adressés précédemment. C'est le cas de la question de la communication interne ou encore de la qualité de vie au travail par exemple: "[...] je suis arrivée au moment d'un mois avant Noël et j'ai décidé de mettre en place la journée de Noël. Juste je me suis dit c'est la fin d'année pour faire faire un truc c'est obligé et j'ai organisé une journée pulls moches de Noël avec des cadeaux et un repas. Je pense que ça a un peu donné le ton de ma personnalité et ça c'est un truc hyper important pour la cohésion d'équipe," "J'ai essayé de travailler un minimum sur l'ergonomie des postes au travail surtout pour les gens de la R&D qui sont donc tout le

⁸⁹ Voir annexe 7

⁹⁰ Jean-René Loubat. Penser le management en action sociale et médico-sociale. Paris : Dunod, 2020, p. 289.

*temps sur leur bureau. Des bonnes chaises, un double écran et être sûre que les gens sont en fait, car c'était moi un truc qui me pesait un peu dans les groupes où j'ai travaillé avant, c'est pas avoir les bons outils pour travailler et je trouve que c'est un des trucs les plus frustrants pour moi en tout cas c'est "je sais ce que je dois faire et je sais le faire mais j'ai pas les outils pour."*⁹¹ (témoignages d'une RRH actuelle de start-up technologique). Les attendus en interne pour ce poste sont donc des compétences d'analyse et de mise en place de nouveaux processus RH nécessaires au fonctionnement de l'entreprise mais également au bien-être des collaborateurs. Le futur RH doit donc être force de proposition et d'amélioration des pratiques internes de la start-up. Enfin, la personne doit également être capable de s'intégrer à l'entreprise. Son arrivée est une nouveauté pour les collaborateurs ce qui peut créer une crainte liée au changement de structuration. Son rôle va donc être également de gagner leur confiance et de faire en sorte que les personnes qui sont présentes dans l'entreprise depuis longtemps se sentent à l'aise. Cela a été une des premières préoccupations de la première RH d'une start-up technologique qui a opté pour des moments en face à face avec chaque salarié pour échanger avec eux et leur faire comprendre ses intentions de vouloir être une RH de proximité: *"[...] en faite très vite j'ai fait des points RH avec les gens. Je pense qu'au début ça devait leur faire un peu peur de voir point RH avec la RRH mais le point c'était vraiment plus comment tu te sens, ta charge de travail, de quoi tu as besoin, est-ce que ton ergonomie au travail ça va, est-ce que t'as besoin d'une nouvelle chaise ? Enfin des trucs qui peuvent paraître hyper basiques mais qui aussi leur a fait comprendre pourquoi j'étais là, quel était aussi le but de ma venue, c'était faire en sorte que eux se sentent mieux au travail et je me suis vraiment axée là-dessus quand je suis arrivée donc je pense que c'est aussi ce qui a fait que je me suis très vite intégrée et que tout s'est bien passé car ils m'ont très vite fait confiance et qu'ils m'ont vite aussi utiliser pour faire passer des messages au PDG et c'est très bien."*⁹².

Tous ces attendus en interne, pour cette création de poste RH dans la start-up, sont à l'origine d'une construction d'un métier RH spécifique qui vient briser les codes avec le métier typique dans les entreprises traditionnelles.

2. Les particularités du métier RH en start-up technologique face au métier traditionnel dans d'autres structures

⁹¹ Voir annexe 1

⁹² Voir annexe 1

Le contexte de start-up technologique induit un métier RH en coupure avec le métier habituel que nous pouvons constater dans des entreprises traditionnelles ayant des postes RH bien délimités et stables.

Tout d'abord, en start-up technologique le métier RH est généralement polyvalent. En effet, le poste en start-up couvre toutes les fonctions RH possibles en un seul métier. Cela va du recrutement, à la gestion administrative du personnel en passant par la paie, la formation et la communication interne. C'est ce que nous relate la première RRH d'une start-up technologique: *“Bah la polyvalence. Pour moi c'est vraiment le truc principal qui fait que t'es RH en start-up”, “Sur la partie à quoi je me suis attelée quand je suis arrivée en fait la base de la base, les contrats.”, “Bah après ça été relations avec les services sociales, paie et juridique. Donc envoyer les éléments variables de paie. Gérer aussi un peu les sujets de formation”, “Aussi la qualité de vie au travail avec des événements internes.”, “Vers mi 2021 j'ai commencé à me dire bah que ce serait pas mal de lancer un process de recrutement quand même plus carré mais surtout ce qui doit être plus carré c'est en amont d'établir les besoins et ça je me suis rendue compte, en parlant beaucoup autour de moi, c'était que c'était pas juste notre problème mais celui de toutes les start-up.”*⁹³ (témoignages d'une RRH actuelle de start-up technologique). On parle ainsi de véritable métier de RH généraliste. Selon l'Association pour l'emploi des cadres (Apec) un RH Généraliste est: *“Le/la cadre généraliste RH est responsable de l'application de la politique RH pour une population donnée (site[s], région, fonction). Il/elle apporte aux collaborateurs dont il/elle a la charge du soutien, des conseils et des solutions sur les sujets RH (développement professionnel, rémunération, droit du travail...) et assure la gestion administrative de cette population (paie, absence, évaluation, formation, contentieux...)”*⁹⁴. Les généralistes RH effectuent toutes les tâches requises par le service RH tout en étant en proximité constante avec les salariés. Au vu de cette définition, le RH de start-up réalise encore plus de missions RH que ce qui est attendu normalement d'un généraliste avec son rôle de recruteur et de communicant interne dans l'organisation. Ce métier implique et exige des compétences, dites “Hard skills” ou compétences techniques en français, diverses en RH (recrutement, paie, formation...) mais également en droit social. Au niveau des “Soft skills”, ou compétences comportementales et

⁹³ Voir annexe 1

⁹⁴ Généraliste RH F/H, Site de l'Apec, [en ligne]

humaines en français, l'Apec nous indique le besoin de plusieurs compétences comme l'aisance relationnelle, la disponibilité, la polyvalence, la capacité à prioriser, la confidentialité et le respect du secret professionnel ou encore le sens de l'écoute et de communication⁹⁵. Ce métier multitâches et multi-compétences, est très pratique dans le contexte start-up car il permet de donner l'ensemble des missions du spectre traditionnel RH à une seule personne. Cela permet également d'économiser les coûts relatifs à la dispersion de la fonction en plusieurs postes ou services comme en entreprise traditionnelle.

Cet aspect de polyvalence du métier marque une première coupure avec le métier dans les entreprises traditionnelles. Nous entendons par entreprises traditionnelles des organisations établies et stables dans leur secteur d'activité, généralement de grande taille, qui opèrent selon des structures hiérarchiques bien établies. Nous pouvons constater dans ces entreprises une dispersion et une sectorisation des missions principales RH. En effet, plusieurs entretiens avec des RH qui travaillent dans des entreprises bien installés dans leur secteur et sur le marché français nous le confirme: "*Le service RH divisé en 3 parties : le RH digital (12 personnes), le RH formation (2 personnes), le RH recrutement et développement RH (4 personnes)*"⁹⁶ (entretien avec une Talent acquisition et développement RH d'un grand groupe français du luxe), "*Mon service RH est très grand il y a plusieurs filiales et dans chaque filiales il y a des services RH. Dans mon service RH il y a par exemple un service formation, communication interne digital, événementiel interne, paie, mobilité internationale, relations sociales et diversité et inclusion etc. Donc on est vraiment beaucoup et répartis en spécialisations voire sous spécialisations comme moi dans les relations écoles.*"⁹⁷ (entretien avec une Chargée de mission marque employeur et relations écoles d'une société française du luxe), "*Chez Capgemini Il y a 3 structures qui gèrent les ressources humaines : le Global Talent, qui gère la Talent Acquisition, le recrutement quoi pour simplifier, le People Experience : tous les postes de RH opérationnels et le Capgemini University qui gère les formations.*"⁹⁸. (entretien avec un Learning Experience Designer d'une entreprise de services du numérique française) ou encore "*Concernant le service RH, il est divisé en 5 départements, avec des sous-départements : Il y a : le département des DRHP avec 10 DRHP, le département « Développement des carrières et des talents » qui gère le recrutement, la GPEC, le talent management, les mobilités et l'accompagnement des parcours professionnels, le département « Rémunération support et data » qui gère les SIRH, les études et les avantages sociaux (avantages en nature) et l'administratif et la paie, «*

⁹⁵ Généraliste RH F/H, Site de l'Apec, [en ligne]

⁹⁶ Voir annexe 12

⁹⁷ Voir annexe 13

⁹⁸ Voir annexe 14

L'académie » qui gère la formation, et « Les relations sociales et le réglementaire et juridique » qui gère tout ce qui est accord, relations avec les OS, CSE et tous les aspects juridiques et réglementaires”⁹⁹ (entretien avec une Chargée de communication interne dans une entreprise gestionnaire de réseau de transport français). Cette sectorisation ou départementalisation du métier RH est très récurrente de nos jours dans les grandes entreprises ou dans celles qui sont bien installées sur le marché. Une organisation et répartition de la fonction RH en secteurs ou départements est certes liée à la taille de population à adressée, qui est très conséquente, mais cela montre surtout que le métier RH traditionnel est davantage spécialisé que généraliste. Cela est déjà un constat réalisé par Jean-Marie Peretti, professeur à l'Essec Business School titulaire de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale et l'excellence opérationnelle, en 2004: “La gestion des emplois et des compétences, le recrutement et la gestion des carrières, l'investissement formation et la mise en œuvre d'une politique de rémunération globale et personnalisée, l'aménagement des temps, des conditions de travail et de sécurité, la communication et les relations sociales sont devenus des facteurs de la compétitivité des entreprises et des organisations. La fonction ressources humaines recouvre l'ensemble de ces domaines au service du développement humain et de la performance de l'entreprise. Fonction partagée, elle éclate et se répartit dans l'organisation générale.”¹⁰⁰. Le métier est donc typiquement un métier partagé en services avec des personnes qui ont leur spécialités RH que ce soit en recrutement, en administratif ou encore en gestion des emplois et des compétences. Cette spécialisation en entreprise traditionnelle permet aux professionnels RH de se focaliser sur une grande mission RH à grande échelle. A l'inverse, en start-up technologique, le RH Généraliste n'aura donc jamais de spécialisation dans une mission particulière RH mais une vaste connaissance et maîtrise de tous ces sujets.

De plus, nous pouvons également constater un autre aspect qui est la solitude dans le métier RH en start-up. En effet, une start-up en décollage n'a souvent pas la capacité financière ou l'envie d'investir dans une équipe RH significative. Cela est également le cas dans les petites structures d'entreprises comme les PME. Lorsque la start-up décide d'investir sur la fonction RH et de sauter pas vers l'embauche d'un professionnel des RH, c'est vers un poste unique de RH généraliste que l'entreprise se dirige. Cette personne a alors pour but de

⁹⁹ Voir annexe 15

¹⁰⁰ Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines. Paris, Vuibert, 2004.

s'occuper, seule, de l'ensemble des questions RH de l'entreprise au quotidien. Cette solitude nous a été reportée directement par une RRH actuelle de start-up technologique: *“Fin des trucs où t'es seul au monde quand t'es RH en start-up après je travaille quand même avec une juriste du travail, je me suis créé un écosystème avec pleins d'amis ou anciens collègues du milieu RH à qui je peux/pouvais demander des conseils etcetera. Mais ouais déjà faut être hyper polyvalent, faut pas avoir peur de la solitude au début parce que t'es vraiment tout seul [...]”*¹⁰¹. Cette solitude s'opère dans les missions mais aussi dans les responsabilités car personne d'autre dans la structure n'est compétent pour aider en cas de question ou de doute sur les actions à mener. Il faut alors avoir recours à des prestataires externes comme un cabinet juridique pour répondre aux questions de l'ordre du droit du travail ou encore à des proches professionnels RH pour échanger sur les bonnes pratiques dans d'autres structures. Il s'agit d'un contraste net avec les équipes RH composées de plusieurs professionnels RH dans les entreprises traditionnelles: *“La fonction RH regroupe aujourd'hui un ensemble de collaborateurs, professionnels ou non des ressources humaines, qui œuvrent aux activités d'administration et de gestion des ressources humaines : du traitement de la candidature des postulants jusqu'au départ définitif des salariés en assurant la formation des collaborateurs, et la gestion de leur carrière, le tout dans un climat social apaisé.”*¹⁰².

De plus des missions dites traditionnelles il est important de noter que la polyvalence du métier RH en start-up ne s'arrête pas aux tâches dites traditionnelles RH. En effet, il est souvent demandé aux RH en start-up d'être multi-tâches sur d'autres métiers. C'est le cas par exemple de la communication interne et externe ou encore de l'office management: *“J'ai eu aussi des missions rapidement de communication sur les réseaux sociaux notamment la reprise de linkedin, des missions aussi de communication interne sur communiquée aux salariés sur les événements et organiser les réunions annuelles d'équipe.”*, *“Oui l'office management. [...] Demander aux gens de ranger leurs bureaux, réorganiser les espaces, on a entièrement refait la cuisine. La cuisine c'était pas du tout ce que c'est aujourd'hui. C'était des tables et des chaises en plastique de jardin, pas d'armoire dont c'était pas top.”*¹⁰³ (témoignages d'une RRH actuelle de start-up technologique). Le contexte start-up impose officieusement d'accepter de faire des missions non relatives aux missions principales de base pour lesquelles la personne a été embauchée. Cela souvent dans un état d'esprit d'entraide à d'autres collaborateurs ou par manque de personnel étant en capacité de faire ses tâches. Une

¹⁰¹ Voir annexe 1

¹⁰² Jean-Pierre Taïeb. Valoriser la performance RH. Paris : Dunod, 2016, p.7.

¹⁰³ Voir annexe 1

RRH actuelle de start-up technologique nous confirme cela: *“Bah c’est-à-dire que quand t’es RH en start-up t’es RH sur tout le spectre RH et même plus que RH. Car encore une fois gérer une flotte de véhicules, gérer les ordinateurs et la climatisation c’est pas des RH mais faut bien que quelqu’un le fasse et du coup ça rentre plutôt chez toi.”*¹⁰⁴. Comme l’énonce cette RRH, ses missions ne rentrent pas dans son domaine d’action à l’origine mais en l’absence de personnes en capacité de gérer ces questions d’office management, gestion des bureaux en français, par exemple c’est aux RH d’intervenir et en prendre la main. Dans nos observations faites au sein d’une start-up technologique en décollage nous avons également pu constater des missions d’événementiel à la charge de la RH pour organiser des goûters d’équipe ou des réunions annuelles d’équipe. Ces missions s’ajoutent aux tâches habituelles des RH qui représentent autant de métiers à part entière. Le RH en start-up n’est donc plus simplement RH mais aussi chargé d’événementiel, office manager ou encore chargé de communication interne et externe. Plus que polyvalent, le fonction RH en start-up est un métier multi-casquette. Nous pouvons ainsi observer une certaine règle officieuse qui implique que toutes les missions qui ont pour but d’améliorer le quotidien des salariés incombent aux RH en cas d’absence de collaborateur ayant cette mission dans l’organisation. Cette situation serait impossible à voir dans des entreprises traditionnelles en raison de la capacité d’avoir quelqu’un en interne ou en externe qui peut s’occuper de telles missions.

Enfin, ce rôle polyvalent et généraliste du RH de start-up induit une responsabilité supérieure à celle d’un RH en entreprise traditionnelle. En effet, plus de missions entraînent plus de responsabilités. De fait, tout ce qui est attendu en termes de compétences et d’objectifs pour généralement une équipe en entreprise traditionnelle est attendu d’une seule personne en start-up. Cela répercute également sur sa place dans l’organisation qui va être dès le départ assez importante que ce soit pour la direction ou les employés. En tant que seul RH de l’entreprise son poste va généralement évoluer assez rapidement également et lui donner un rôle plus stratégique. C’est le cas de la RRH de la start-up, première RH professionnelle de l’entreprise, que nous avons interrogé qui a eu un poste de RRH à sa signature de contrat et qui a eu assez rapidement également une place dans la direction de l’entreprise avec la possibilité d’intervenir sur les décisions les plus stratégiques de la start-up: *“Quel est ton rôle dans la prise de décision stratégique de l’entreprise ? A partir de quand l’a tu eu ? Oh je pense au bout de peut-être 6 mois/1 ans. Et maintenant bah c’est quand même important car*

¹⁰⁴ Voir annexe 1

maintenant j'ai l'impression que j'ai un poids au comité de direction quand même sur tout ce qui est social sur les recrutements, la politique de rémunérations... je sens que le PDG m'écoute vraiment sur ces sujets."¹⁰⁵. Cette posture lui a donné de fortes responsabilités, qui malgré son titre lui donne un poste de DRH, et cela plus rapidement qu'une évolution de carrière en entreprise traditionnelle. En effet, en entreprise traditionnelle, le poste de RRH ou de DRH est atteignable à partir d'un certain nombre d'années d'expérience dans le domaine que la RRH de notre enquête n'avait pas: "L'observation des cheminements laisse percevoir que l'évolution au sein de la profession reste très lente, marquée par une lourdeur administrative conséquente, et que le dégagement vers des tâches plus nobles s'opère probablement au-delà de 40 ans et de 15 ans de carrière."¹⁰⁶. A titre de comparaison, la RRH interrogé lors de cette enquête avait 25 ans lors de son entrée en poste et trois ans d'expérience dans le métier. Nous pouvons ainsi constater l'ascension plus rapide de carrière en start-up qu'en entreprise traditionnelle pour la fonction RH. Il est ainsi plus facile d'accéder à un poste à haute responsabilités en début de carrière dans une petite structure que dans une entreprise déjà stable. Cela est principalement dû aux règles hiérarchiques bien installées qui déterminent les évolutions de postes dans les entreprises traditionnelles. En effet, dans ces entreprises l'expérience et l'ancienneté sont privilégiées en dépit de la compétence. Une personne qui aura plus d'années d'expérience dans le métier sera favorisée par rapport à un jeune professionnel qui n'a pas l'ancienneté du métier mais toutes les capacités de l'exercer.

Il est cependant important de noter que toutes ces distinctions en termes de métier RH sont également visibles dans d'autres structures comme les TPE et les PME. De fait, bien souvent leur contexte économique et organisationnel est très proche de celui d'une start-up en décollage.

Nous avons ainsi vu dans cette partie l'émergence du besoin de la figure RH dans la start-up pour contrecarrer un début de phase de croissance et la nécessité d'avoir une personne professionnelle et à plein temps pour gérer les ressources humaines en interne. Nous avons également vu que l'ouverture de ce nouveau poste implique la création d'un poste RH

¹⁰⁵ Voir annexe 1

¹⁰⁶ Jean-Yves Duyck. "Le DRH de demain : d'où vient-il ?". *Management & Avenir*, 201 - 220, 2005/2 (n° 4).

qui brise les codes du métier en entreprise traditionnelle de par sa polyvalence, sa solitude et son aspect multi-casquette.

Nous allons analyser dans une troisième partie le positionnement de la figure RH dans l'organisation en se posant la question de son influence et de la place qui lui est accordée par la direction et les salariés. Nous nous poserons également la question des représentations et de la reconnaissance de cette fonction récente dans l'entreprise.

III. Une nouvelle figure RH méconnue mais clef dans l'organisation de la start-up technologique en décollage

Au cœur de l'organisation de la start-up technologique en décollage se dessine une figure discrète mais vitale : celle des ressources humaines. Cette figure va très rapidement jouer un rôle fondamental dans la structure et la croissance de la start-up (A) malgré qu'elle reste assez méconnue des collaborateurs (B).

A. Le positionnement de la figure RH dans la structure organisationnelle

1. L'influence de la fonction RH sur la prise de décision et la stratégie de l'entreprise

Comme nous l'avons vu précédemment, une start-up traverse habituellement cinq phases de développement : création, conception, amorçage, industrialisation et expansion. La gouvernance est primordiale pour faciliter la réussite de ce schéma. Jacqueline Dionne-Proulx et Gilbert Larochelle en donnent la définition suivante: "Il s'agit, en fait, de l'ensemble des règles, des institutions et des processus qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée et contrôlée. Elle comprend donc les règles officielles et non officielles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre ceux qui contrôlent effectivement l'entreprise (les dirigeants) et les actionnaires ou entre les dirigeants et les parties prenantes, selon la conception de la gouvernance retenue.", "Dans le modèle de création de valeur adopté par l'approche financière issue de la théorie néoclassique pour l'actionnaire, le terme «gouvernance» désigne un mode de gestion des firmes fondé sur une articulation entre le pouvoir des actionnaires et celui de la direction."¹⁰⁷. La gouvernance est ainsi l'ensemble des règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées¹⁰⁸. Compte tenu de la présence assez fréquente, dès la création de la start-up, d'un ou plusieurs fondateurs et souvent d'autres actionnaires. Un actionnaire étant une personne physique ou morale qui

¹⁰⁷ Jacqueline Dionne-Proulx, Gilbert Larochelle. "Éthique et gouvernance d'entreprise". *Management & Avenir*, 36 - 53, 2010/2 (n° 32).

¹⁰⁸ Facileéco : Gouvernance d'entreprise, Site Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique de la France, [en ligne]

détient des parts sociales, actions, d'une entreprise. Ce titre lui est attribué après un apport financier ou en nature, bien matériel ou immatériel, au capital de l'entreprise. Il est possible de devenir actionnaire d'une entreprise à trois stades différents de sa vie: à la création de l'entreprise, lors d'une augmentation de capital ou lorsqu'un actionnaire cède ses parts¹⁰⁹. Les actionnaires sont convoqués à plusieurs événements marquants et ont donc une vraie place stratégique comme lors des assemblées générales qui déterminent la stratégie de l'entreprise, la nomination des dirigeants et les événements majeurs comme les augmentations de capital. La gouvernance de l'entreprise est alors partagée initialement entre les fondateurs, qui sont des actionnaires et souvent majoritaires de l'entreprise, et les autres actionnaires.

Dès que la start-up commence à se développer, ses fondateurs et dirigeants mettent en place un Comité de Direction (Codir ou comité exécutif) qui est proche du management opérationnel quotidien et qui définit les règles et la politique régissant le fonctionnement interne et la stratégie de l'entreprise. Ce groupe de pilotage interne est composé de l'ensemble des directeurs et directrices des différentes fonctions-clés de la start-up (finance, marketing, RH, commercial, etc.) autour du chef d'entreprise ou PDG. Ces directeurs sont nommés par le PDG et ils se rassemblent régulièrement lors de réunions de direction pour prendre des décisions liées à l'organisation et à la gestion des activités. L'objectif premier du Codir est d'améliorer les performances de la start-up tout en déléguant les responsabilités aux différents membres. Au fur et à mesure que de nouveaux collaborateurs arrivent avec le statut de directeur, le PDG va laisser une partie des fonctions clés, dont il avait avant la seule maîtrise au démarrage de la start-up, afin d'être épaulé par les représentants des différents services opérationnels. Cela nous a été confirmé par une RRH actuelle de start-up technologique: Qui d'autre dans l'entreprise est acteur de la gouvernance de la start-up ? "Le nouveau directeur Opérations sur son segment *défense et sécurité probablement plus totalement vers la fin de l'année mais en vrai aujourd'hui bah c'est beaucoup le PDG et un peu moi. 98% le PDG et 2% moi pour l'instant même si ça évolue. Mais jusque-là beaucoup de choses reposent sur le PDG.*"¹¹⁰. L'entreprise va donc peu à peu se structurer autour de ce comité stratégique.

¹⁰⁹ Qu'est-ce qu'un actionnaire ?, Site de L'expert comptable, [en ligne]

¹¹⁰ Voir annexe 1

La direction des Ressources Humaines est considérée comme une fonction clé de l'entreprise qui nécessite une place particulière au comité de direction. Dans notre enquête dans une start-up technologique, nous avons constaté que dès l'arrivée de la première RRH professionnelle, un grand rôle lui a été donné. En effet, sur son contrat initial elle n'est que Responsable des Ressources Humaines mais le PDG lui a rapidement donné des prérogatives de Directrice des Ressources Humaines en la nommant au comité de direction avec lui. Son rôle dans l'entreprise est donc passé assez rapidement d'opérationnel RH à stratégie RH: Quel est ton rôle dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ? A partir de quand l'a tu eu ? *“Oh je pense au bout de peut-être 6 mois/1 ans. Et maintenant bah c'est quand même important car maintenant j'ai l'impression que j'ai un poids au comité de direction quand même sur tout ce qui est social sur les recrutements, la politique de rémunérations... je sens que le PDG m'écoute vraiment sur ces sujets. Si je lui dis qu'il faut l'augmenter ou faut une prime ou machin il m'écoute. Donc c'est quand même assez important.”*¹¹¹. Les RH ont été les premiers à rejoindre le comité de direction dans cette start-up en décollage, ce qui montre l'importance de la fonction et de la compétence professionnelle nécessaire pour gérer les ressources humaines de l'entreprise. Bruno Henriët et Cathy Krohmer¹¹² nous parlent même de “couple DG-DRH” qui a un objet commun très “sensible”, que sont la gestion des Hommes de l'entreprise, ce qui le différencie des autres “couples” potentiels internes à l'entreprise. C'est par le DRH que le DG met en place sa vision et sa stratégie en termes de GRH: “Tout le monde est d'accord pour le « nécessaire accord » entre DG/DRH, la question essentielle concerne les conditions de cet accord et son évolution. Pour Niglio et Roger (2006), « la direction générale reste le premier responsable de la GRH, mais elle ne peut assurer elle-même toute la fonction ». Dès lors, elle délègue certaines activités : la fonction d'administration, la fonction de régulation, la fonction de management et la fonction d'expertise (Niglio et Roger, 2006). Parce que les enjeux et les dispositifs se complexifient, la DRH élargit son champ et fait progressivement son entrée dans le management.”. Le PDG voit donc en son DRH son binôme et son relai sur lequel il peut se confier pour gérer avec lui les relations avec les collaborateurs: *“Aujourd'hui elle joue un rôle de Chief of Staff, c'est quelqu'un qui fait le relais entre le patron et les salariés. C'est un peu un Dircab. ça c'est son rôle avec un focus sur les RH [...]”*¹¹³ (témoignage d'un PDG de start-up technologique).

¹¹¹ Voir annexe 10

¹¹² Bruno Henriët, Cathy Krohmer. “Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences”. Revue française de gestion, 13 - 28, 2011/3 (n°212).

¹¹³ Voir annexe 9

Cependant, il est important de clarifier que le PDG est celui qui a le dernier mot sur les décisions même si elles sont proposées ou prises par la DRH. Le PDG a un rôle fort qu'il souhaite conserver surtout en termes de futur pour l'entreprise: "[...] j'ai l'impression que j'ai un poids au comité de direction quand même sur tout ce qui est social sur les recrutements, la politique de rémunérations... je sens que le PDG m'écoute vraiment sur ces sujets. Si je lui dis qu'il faut l'augmenter ou faut une prime ou machin il m'écoute.", "98% le PDG et 2% moi pour l'instant même si ça évolue. Mais jusque-là beaucoup de choses reposent sur le PDG."¹¹⁴ (témoignage d'une RRH actuelle de start-up technologique).

Le PDG peut-être à cette image comparé à un "chef d'orchestre" qui va venir impulser la façon dont sa vision va être interprétée par l'ensemble des collaborateurs de la start-up: "Le management de cette start-up s'appuie sur ses réseaux internes et externes enchevêtrés (Weil, 2010), et sous la houlette d'un entrepreneur vu comme un chef d'orchestre d'autre part (Schumpeter, 1951) voire comme un père-ami."¹¹⁵. En effet, tel un chef d'orchestre, il dirige et conduit d'une main de maître ses équipes pour atteindre son objectif pour la start-up: "Le but du chef d'orchestre est d'unifier le jeu des instrumentistes en tenant compte de sa propre vision musicale, pour servir l'œuvre du compositeur devant le public. Pour cela, les connaissances musicales nécessaires sont très vastes, et le rôle du chef est multiple."¹¹⁶.

Ce couple DRH-DG, même s'il témoigne de l'influence de la fonction RH dans l'entreprise, va venir compromettre les relations avec les salariés.

2. Les interactions et les relations avec les autres services

Ce rôle d'intermédiaire entre la direction et les salariés a créé un imaginaire autour de la question de la réelle place des RH: Est-ce qu'ils protègent les salariés ou la direction ? Est-ce qu'ils sont réellement neutres dans leur fonction ?

Ces questions nous sont revenues assez souvent lors d'échanges informels avec les salariés de la start-up technologique étudiée. Nous avons pu avoir des phrases comme: "Les RH doivent

¹¹⁴ Voir annexe 1

¹¹⁵ Géraldine Galindo, *ibid.*, p. 3

¹¹⁶ Définition chef d'orchestre, Site Larousse, [en ligne]

être de notre côté pas de celui du patron”, “Les RH doivent nous protéger”, “Vous êtes censés nous défendre non ? Face au patron”.

Selon Elisabeth Dartigues, fondatrice de Mon Coach Mobilité et ancienne DRH, dans une interview à Welcome To The Jungle: “il y a un quiproquo de départ. Le salarié pense que le DRH devrait travailler pour lui et l’employeur aussi puisqu’il le rémunère. On assiste donc à une méfiance des deux côtés.”¹¹⁷ Les Ressources humaines sont une interface essentielle entre les salariés et les directions d’entreprises, ce qui plonge la fonction dans une posture très délicate qui est celle de devoir être proche des salariés et en même temps de la direction. Selon l’enquête réalisée par Fox RH auprès de plus de 800 Hommes et Femmes représentatifs de la population française âgé.e.s de 25 à 65 ans actifs dans une entreprise de plus de 500 salariés et publiée en décembre 2021, 73 % des répondants considèrent le service RH comme trop proche de la direction, à leur détriment¹¹⁸. Beaucoup considèrent les RH comme étant des portes-paroles et des proches de la direction au lieu d’être plus distancés et proches des salariés. Ce sentiment de doute et de méfiance sur la position des RH par les salariés peut être créé par plusieurs facteurs.

Tout d’abord, une mauvaise communication interne. Les RH sont souvent associés à des personnes qui sont de bonnes communicantes et qui ont un très bon relationnel avec autrui. La communication interne est essentielle dans une entreprise afin de consolider la cohésion d’équipe et renforcer le sentiment d’appartenance à une même entreprise: “La communication interne est donc, parmi toutes les communications de l’entreprise (publicitaire, financière, mécénat et sponsoring...) celle qui se préoccupe à la fois de contribuer à la constitution d’un langage commun, de mettre les individus en relation les uns avec les autres et de leur diffuser des informations pertinentes pour faciliter et encourager leurs échanges. Les actions qu’elle conçoit ou coordonne sont définies à partir d’une double connaissance, d’une part des personnes, des groupes et situations de travail, d’autre part des événements significatifs et des projets de l’entreprise.”¹¹⁹. Elle vise à créer un lien solide entre tous les membres d’une entreprise. En l’absence d’équipe de communication, cette communication interne est souvent rattachée aux RH car ils sont par définition les

¹¹⁷ Pourquoi a-t-on si peur des RH en entreprise ?, Site Welcome to the Jungle, [en ligne]

¹¹⁸ Que pensent les salariés de leur service RH ?, Site MyRHLine, [en ligne]

¹¹⁹ Jean-Marc Le Gall. La gestion des ressources humaines. Paris : Presses Universitaires de France, 2015, p. 98.

interlocuteurs avec les salariés: “*J’ai eu aussi [...] des missions aussi de communication interne sur communiquée aux salariés sur les événements et organiser les réunions annuelles d’équipe.*”(témoignage d’une RRH actuelle de start-up technologique). Nous pouvons voir la différence entre pas de communication interne rattachée aux RH et une communication interne mise en place par un professionnel RH dans un entretien avec un salarié de start-up technologique: “*Il y avait pas de RH. La femme du patron faisait les RH. Il y avait pas la communication directe, avec les RH. Seulement des demandes de remplir des papiers et puis voilà.*”. Qu’est-ce que cela a changé pour toi l’arrivée d’une RH à la start-up ? “*Plus de communication au niveau du personnel. On peut communiquer les besoins en recrutement/les profils qui sont nécessaires. Pour les vacances et les congés c’est plus facile. L’organisation d’intégration des nouveaux est aussi mieux faite. Tu peux leur faire des demandes pour te faciliter la vie. Les RH sont les intermédiaires avec le patron par rapport à nos demandes et on peut leur faire des relances.*”¹²⁰. Une bonne communication interne permet aux RH de transmettre les informations importantes sur l’entreprise aux salariés mais aussi et surtout d’établir un échange entre salariés et la direction. Un signe de communication interne réussie en entreprise est qu’elle soit faite dans les deux sens. C’est-à-dire que les salariés soient à l’aise afin de partager leurs avis et idées pour améliorer les conditions de travail, d’être critique de manière constructive et proposer éventuellement des solutions d’améliorations sur le fonctionnement de l’entreprise. Il s’agit d’un levier important pour les entreprises afin de fédérer les équipes: “*La communication interne est chargée par la direction générale de devenir un nouveau pouvoir interne, aimable, festif, aidant, spectaculaire : un soft power. Sur quoi s’exerce-t-il ? Sur les esprits, afin de les synchroniser, de les tenir ensemble tandis que d’autres forces s’appliquent sur eux pour les faire changer, avec les effets secondaires de liquéfaction que l’on sait. La CI devient ainsi, par rapport aux objectifs de changement, un instrument de préparation des esprits.*”¹²¹. Ainsi, on dit souvent que le bureau RH est le “bureau de plaintes” des salariés. Cet exemple est seulement un signe d’une bonne communication interne car les salariés se sentent en confiance pour donner leurs avis et faire leurs demandes d’améliorations.

La communication interne est donc essentielle afin de mettre les collaborateurs au courant de tout ce qu’il se passe dans l’entreprise. Cela va leur permettre de se sentir partie prenante des

¹²⁰ Voir annexe 2

¹²¹ Éric Fouquier, Eric Cannamela Camel. “La communication interne, nouveau «soft power»”. L’Expansion Management Review, 114-122, 2010/4 (N° 139).

moments forts de l'entreprise mais aussi d'avoir un outil afin qu'ils puissent s'exprimer librement sur ce qui peut les frustrer dans leur travail.

Deuxièmement, un manque de proximité et d'écoute envers les salariés peut également provoquer de la méfiance à l'égard de la fonction. Selon l'enquête de Fox RH de 2021, 46,2 % des français expliquent que leur service RH est distant et pas toujours à l'écoute. En effet, depuis toujours les RH ont eu un rôle social important cependant depuis le Covid, ce rôle a été accentué avec les questions de bien-être au travail et de qualité de vie au travail qui en ont découlé. En effet, de plus de l'adaptation à une nouvelle organisation de travail avec les temps partiels et le télétravail, les RH ont dû soutenir les salariés lors de baisse de moral et de motivation, ou encore lors de problèmes psychologiques plus importants survenus à grande échelle avec la crise sanitaire. Un PDG de start-up technologique nous a d'ailleurs témoigné que ce besoin de motiver ses équipes avec la période du coronavirus l'a conforté dans son idée d'embaucher une RRH: Quel a été le/les déclencheur(s) de la création du premier poste de RRH/RH ? *“Bah je crois qu'on était fin 2020 il me semble, je partais d'une année très très dure avec le covid où j'avais travaillé énormément et l'équipe avait été très très perturbée avec le chômage partiel pendant un mois et demi quand ils reviennent ils sont pas au top car quand tu as pas travaillé pendant deux mois, ils avaient pas le rythme. C'était une période très très compliquée où je sentais que j'avais besoin d'être épaulée de ce point de vue pour pouvoir remonter la pente. D'où l'envie de vouloir structurer ce genre de choses car j'étais conscient de comment c'était important pour l'avenir de l'entreprise.”*. Il nous a également confirmé le rôle du RH de confident privilégié en entreprise pour les salariés: *“Les RH pour maintenir un esprit d'équipe dans l'entreprise, être à l'écoute, apporter une couche d'humanité dans l'entreprise, être aux petits soins quelque part. On dit aux RH ce qu'on peut pas dire à d'autres donc vous avez un rôle très important de régulation sociale et d'équipe.”*, *“La RH c'est quelqu'un qui te donne la température sociale, comprendre pourquoi une personne va être moins bien à un moment donné, permettre de passer les bons messages, permettre de remotiver quelqu'un. Évidemment l'humain c'est pas une machine et c'est les RH qui sont à l'écoute des signaux faibles qui vont permettre au patron d'adapter son comportement pour être un peu plus à l'écoute dans la motivation et l'accompagnement.”*¹²². Un RH doit donc savoir se rendre disponible, écouter, donner la parole aux salariés et intervenir dès qu'il le peut sur les questions de qualité et santé au travail afin de veiller au bien-être des collaborateurs. Il est important de créer cette relation dès le départ car comme ça elle viendra contrecarrer le fait que sur le papier le RH fait partie de la direction. C'est

¹²² Voir annexe 9

cette décision qu'à prise une RRH de start-up technologique dès son arrivée: *“Je pense qu'au début ça devait leur faire un peu peur de voir point RH avec la RRH mais le point c'était vraiment plus comment tu te sens, ta charge de travail, de quoi tu as besoin, est-ce que ton ergonomie au travail ça va, est-ce que t'as besoin d'une nouvelle chaise ? Enfin des trucs qui peuvent paraître hyper basiques mais qui aussi leur a fait comprendre pourquoi j'étais là, quel était aussi le but de ma venue, c'était faire en sorte que eux se sentent mieux au travail et je me suis vraiment axée là-dessus quand je suis arrivée donc je pense que c'est aussi ce qui a fait que je me suis très vite intégrée et que tout s'est bien passé car ils m'ont très vite fait confiance et qu'ils m'ont vite aussi utiliser pour faire passer des messages au PDG et c'est très bien.”*¹²³. Cela a été constaté par le PDG de la start-up également qui nous a remonté des discussions avec les salariés au sujet de la RH: *“Quelle est l'image/perception de la fonction RH selon toi auprès des autres services ? Ah je pense qu'elle est très positive. Je pense qu'ils ont vu un avant un après. Il y en a un qui est venu un jour me dire: « On croyait que la RH était de ton côté mais en fait non elle est avec nous ». Et là je me suis dit la RH a réussi son entrée dans la boîte.”*¹²⁴. En créant des moments d'échanges dès le début, cela a permis de mettre les salariés de l'entreprise en confiance et qu'ils puissent comprendre que son poste est avant tout de veiller à leur bien-être. Nous avons pu observer également qu'elle prenait du temps pour parler avec eux sur leur travail mais aussi sur leur vie personnelle. Au-delà de ça, elle prenait de son temps pour faire des déjeuners et des afterworks avec les salariés. Ces moments sont les plus importants car ils permettent d'établir des liens de confiance avec les collaborateurs qui favorisent les confidences ou les remontées d'informations importantes pour la direction sur le climat social. En créant des liens de confiance entre RH et salarié, cela permet d'anticiper des crises sociales comme des conflits entre équipes, avec la direction ou encore de repérer et prévenir d'éventuels Troubles Musculo-Squelettiques (TMS) ou Risques Psychosociaux (RPS).

Troisièmement, une mauvaise posture RH peut également être à l'origine de méfiance de la part des salariés. Les Ressources humaines sont une interface essentielle entre les salariés et la direction d'entreprise, ce qui plonge la fonction dans une posture très délicate qui est celle de devoir trouver un juste équilibre au quotidien entre la proximité envers les salariés et celle avec la direction. Cela est assez complexe car il faut prendre en compte que les RH font partie de la direction de l'entreprise mais ils doivent tout de même rester proches des salariés afin de conserver des liens de confiance importants pour le bon fonctionnement

¹²³ Voir annexe 1

¹²⁴ Voir annexe 9

de la fonction. Selon Elisabeth Dartigues, fondatrice de Mon Coach Mobilité et ancienne DRH dans son interview avec Welcome to the jungle : “Pour moi, il ne faut pas se tromper. En tant que DRH, je représente la direction d’un point de vue symbolique. Et de fait, pour les salariés, il est plus facile que je sois la méchante.”¹²⁵. En effet, il est important de rester proches des salariés mais aussi d’être capable de leur transmettre des mauvaises nouvelles ou des mesures plus drastiques qui doivent être prises et cela au risque de passer pour des “méchants”. Une RRH actuelle de start-up technologique nous le confirme: Comment décrirais-tu tes relations avec les autres collaborateurs de l’entreprise ? *“Hyper bonne. Après c’est la culture de l’entreprise qui fait ça aussi. La plupart du temps c’est tout de suite plutôt une relation de proximité et de confiance. En tant que RH, il y a la posture à garder. Le fait d’avoir des informations confidentielles sur les salariés et le fait d’être RH c’est-à-dire le jour s’il y a un problème si tu dois faire un licenciement bah tu peux pas être amie avec eux. J’ai l’impression que les gens me font confiance et qu’ils osent venir me voir.”*¹²⁶. Il est donc important de garder un lien fort avec les salariés tout en restant assez distant afin de pouvoir exécuter son travail en cas d’annonces plus difficiles à communiquer. C’est la cas de licenciement, comme énoncé par la RRH dans son témoignage, mais aussi d’événements plus courants au quotidien comme un refus de congés demandés ou un refus d’augmentation par exemple. Cette posture est donc délicate mais nécessaire d’autant plus en contexte start-up où les managers n’ont pas de rôle RH et où il n’y a qu’un seul RH pour tous.

Nous avons ainsi vu que la figure RH sortait progressivement de l’ombre pour devenir une figure d’influence avec un rôle fort auprès de la direction et des salariés. Ces liens doivent être entretenus par les RH afin de garder une bonne image de la fonction auprès des salariés.

B. La représentation de la figure RH par les collaborateurs et la direction

1. L’image et les stéréotypes de la fonction RH

L’image de la fonction RH est souvent contrastée dans les opinions des salariés et des dirigeants. Selon une enquête publiée le 7 juin 2023 et réalisée par OpinionWay pour le

¹²⁵ Pourquoi a-t-on si peur des RH en entreprise ?, Site Welcome to the Jungle, [en ligne]

¹²⁶ Voir annexe 1

cabinet Ekilibre et l'école Sup des RH¹²⁷, les salariés sont plus critiques envers leurs RH que les dirigeants. Ainsi, 88% des dirigeants jugent la fonction RH efficace contre 63% des collaborateurs¹²⁸. D'après cette enquête, les dirigeants d'entreprise considèrent que les RH sont des véritables pilotes de l'entreprise contrairement aux salariés. Les dirigeants ont ainsi une meilleure image de la fonction RH que les collaborateurs généralement au sein des organisations.

Cette enquête révèle une problématique de perception et de représentation de la fonction, auprès des salariés, qui est souvent nourrie par des imaginaires provenant de la culture populaire. Les salariés ont donc déjà une idée toute faite de la fonction sans en connaître et en rechercher la réalité. En effet, de nombreux stéréotypes sur la fonction RH ont été banalisés par la société ce qui donne une image arbitraire et souvent négative des équipes RH dans toutes les entreprises et dans tous les secteurs d'activités. L'image de la fonction RH est donc construite au travers de stéréotypes qui perpétuent des représentations négatives et des images déformées qui sont créées par l'idée que la fonction RH est dissociée des salariés et à la limite de l'inhumanité. Walter Lippmann, écrivain et homme politique américain, a été l'un des premiers à utiliser ce terme figuré de "stéréotype" dans son livre *Public Opinion* publié en 1922. Il désigne, par ce terme emprunté au langage courant: "les images dans notre tête qui médiatisent notre rapport au réel". Ce terme existe depuis des siècles dans notre langage mais il symbolise à l'origine l'image du moulage de plomb destiné à créer un "cliché" typographique. Walter Lippmann désigne par ce terme les images que nous construisons au sujet d'autrui ou de croyances qui nous sont indispensables pour faire face à la complexité et simplifier la réalité de notre environnement social¹²⁹. Il peut ainsi exister autant de stéréotypes que de manières de concevoir des groupes sociaux et les relations humaines. Les stéréotypes permettent de simplifier, de façon positive ou négative, les réalités qu'ils désignent. Ces représentations peuvent être positives en valorisant ou négatives en dévalorisant un groupe social ou des croyances mais elles ont été au fil des années rattachées surtout à des représentations négatives. Le CNRTL (Centre national de ressources textuelles et lexicales) en donne la définition suivante: "Idée, opinion toute faite, acceptée sans réflexion et répétée

¹²⁷ Des salariés plus critiques envers leurs RH que les dirigeants, Site Ekilibre Conseil, [En ligne]

¹²⁸ Des salariés plus critiques envers leurs RH que les dirigeants, Site Hello Workplace, [En ligne]

¹²⁹ Georges Schadron. "De la naissance d'un stéréotype à son internalisation", Cahiers de l'Urmis, 10-11, 2006

sans avoir été soumise à un examen critique, par une personne ou un groupe, et qui détermine, à un degré plus ou moins élevé, ses manières de penser, de sentir et d'agir.”¹³⁰. Selon cette définition et celle de Walter Lippmann, nous pouvons analyser et comprendre d'où viennent les représentations le plus souvent négatives de la fonction qui sont perpétrées par notre société. Des phrases comme: “Les RH ? Franchement, je ne comprends pas ce qu'ils / elles font, ça ne sert à rien.”, “Mais en fait ton métier, c'est de virer des gens ?”, “Chez les RH, c'est le bureau des pleurs, je ne les supporte pas”, “Mais c'est quoi le métier de RH, au juste ? À part recruter et licencier, tu dois bien t'ennuyer le reste du temps.”, “Les RH sont dans leur tour d'ivoire, complètement déconnecté-es de la réalité et du terrain.”, “La paie c'est quelques jours à la fin du mois. Et il suffit d'appuyer sur un bouton non ?”¹³¹, témoignent de ces idées enracinées dans notre société sur la fonction. Ces exemples sont rapportés par un article du site Welcome to the jungle mais ce sont également le type de phrases que nous avons pu constater dans nos observations de terrain dans une start-up technologique. Celles qui reviennent le plus sont des phrases comme: “Vous faites quoi au juste en RH ?”, “C'est quoi au juste vos missions ?”, “Donc le métier que tu veux faire c'est de recruter et licencier ?”. Tous ces exemples représentent ce qui peut être entendu quotidiennement au travail ou dans d'autres lieux de la vie courante sur la figure RH.

Ces exemples de phrases typiques énoncées par les salariés sont tout d'abord la preuve soit d'un dysfonctionnement du métier au global soit d'une mauvaise communication qui se rapproche ainsi d'une mauvaise réputation du métier impactant l'ensemble des professionnels du métier. Dans un entretien pour le site MyRHLine Jennyfer Montantin¹³², consultante RH en conduite du changement en entreprise et fondatrice de Blossom Talents, explique que la mauvaise réputation du métier de RH est tirée de sa fonction de résolution de conflit: “On va voir les RH quand on arrive pas à trouver une solution avec son N+1 ou que le manager n'arrive pas à obtenir ce qu'il veut de ses équipes et du coup il fait intervenir un 3e homme, les ressources humaines”. Les RH sont alors des figures médiatrices et d'autorité en cas de conflits en entreprise. Jennyfer Montantin compare même la figure RH à “L'image du méchant policier à la dent dure.”. Le RH doit donc prendre, comme au théâtre, un rôle de

¹³⁰ Définition “Stéréotype”, Site CNRTL, [En ligne]

¹³¹ Ces phrases qu'on en a marre d'entendre sur les RH, Site Welcome to the Jungle, [En ligne]

¹³² La réputation des RH souffre toujours des clichés, comment en finir ?, Site MyRHLine, [En ligne]

faiseur de droit qui veille au maintien de l'ordre dans l'entreprise. Cette figure de policier qui traque la moindre erreur de la part des salariés nous a également été remontée comme une peur lors de son arrivée dans le poste par une RRH de start-up technologique: *“La partie plus intégration, moi comment leur faire comprendre que je ne suis pas là pour les fliquer mais plutôt là pour mettre des choses en place et les aider dans leur travail [...]”*¹³³. Cela peut également s'apercevoir dans les observations faites dans une start-up technologique où lors de certaines discussions entre collaborateurs dès l'apparition de la figure RH les salariés arrêtent abruptement la discussion. Il y a une certaine peur du RH qui même dans les cadres où les relations sont bonnes et de proximité avec les salariés, comme au sein de la start-up technologique objet de cette recherche, les RH restent des collègues à part dont il faut se méfier et à qui il ne faut pas tout raconter au risque de se voir réprimander.

Nous pensons aussi que cette mauvaise réputation du métier peut venir également de la posture nécessaire à l'exercice du métier. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, les RH doivent être proches des salariés sans être trop proches afin de pouvoir accomplir des missions difficiles RH comme l'exemple le plus parlant qui est le licenciement. Il est difficile dès lors de créer de réels liens et donc il est plus facile pour les salariés de rattacher les RH à la direction et au patronat qui restent d'éternels antagonistes historiques du salariat.

Ces exemples de phrases témoignent également d'une grande incompréhension du métier au global, des tâches RH et du rôle de la fonction dans l'entreprise. Une opinion de la fonction est toute faite sur la base de l'historique des clichés transmis par la société empêchant les professionnels RH de montrer, au premier abord, leurs particularités et leurs apports au métier. Cette incompréhension sur les missions RH est revenue dans nos entretiens également avec les salariés d'une start-up technologique à la question de s'ils connaissaient les tâches du RH: *“Qu'est-ce que fait un RH ? C'est pas méchant mais c'est quoi le rôle d'un RH concrètement ?”*¹³⁴, *“Oh pourquoi tu me demandes ça... je connais pas. Je connais pas.”*¹³⁵, *“Oh la question piège... Oui fin je pense hein à peu près”*¹³⁶. Un grand nombre des salariés interrogés ne savaient pas réellement les tâches réalisées par la fonction RH de la start-up et l'ont pris comme un piège destiné à révéler leur méconnaissance ou à les tester sur le métier. Presque tous ont demandé à la fin de l'entretien s'ils avaient eu juste ou non à la question.

¹³³ Voir annexe 1

¹³⁴ Voir annexe 4

¹³⁵ Voir annexe 10

¹³⁶ Voir annexe 5

Nous avons pu constater que la plupart ne connaissent que les missions pour lesquelles ils sont sollicités ou auxquelles ils participent. C'est le cas par exemple du recrutement où les managers sont appelés à collaborer dans le processus afin de sélectionner et mener les entretiens nécessaires: *“Pour moi le plus important à mon avis ou surtout ce qui me concerne le plus c'est de trouver de nouveaux talents pour renforcer notre équipe. C'est ça qui est à mon avis le plus important. [...] Bien sûr il y en a beaucoup d'autres mais pour moi c'est le plus important et peut-être qu'il me manque une formation (rire) plus globale sur comment fonctionne et la définition des RH.”*¹³⁷, *“Pour le recrutement ça va mieux parce que vous faites la plupart du boulot à notre place.”*¹³⁸, *“Donc tout cet aspect aussi onboarding, recrutement, c'est un vrai plus parce qu' on avait souvent des candidats qui étaient proposés par un de nos ingénieurs de recherche et puis on ne fait pas forcément le tri et on accueillait les gens et on les prenait presque faute de mur en fait. Là-dessus aussi je pense qu'il y a eu un gros travail de fait aussi surtout de ce point vu là au niveau des process de recrutement.”*¹³⁹. (témoignages de salariés d'une start-up technologique). C'est le cas aussi de la qualité de vie au travail qui est une mission RH visible impactant directement les collaborateurs: *“Être attentif des besoins de toutes les équipes dans l'entreprise.”*¹⁴⁰, *“Pour commencer, c'est veiller à la qualité de vie des personnes dans l'entreprise. Ça veut dire être attentif à ses besoins [...]. Mais aussi gérer l'entrée et sortie de personnel, les salaires et les besoins en termes d'apports possibles de l'entreprise pour améliorer la qualité de vie des employés.”*¹⁴¹, *“Et tu as la gestion au quotidien avec un aspect Happiness management, s'assurer qu'il y a malgré tout une bonne ambiance et que tout se passe bien, que tout le monde se sente à l'aise pour mesurer un petit peu justement la bonne entente et déterminer ce qu'on peut mettre en place pour que cela se passe encore mieux.”*¹⁴². (témoignages de salariés d'une start-up technologique). Seules les missions “visibles” , c'est-à-dire les missions qui apportent des résultats concrets sur l'ambiance, le bien-être au travail ou l'environnement de travail des salariés comme la qualité de vie au travail ou qui les impliquent comme le recrutement, sont connues de tous. Les autres missions, à l'image de la gestion administrative du personnel, la formation ou la communication interne, réalisées par la fonction RH dans la start-up technologique, ne sont apparues que très rarement dans les réponses. Ce constat a également été donné par la RRH que nous avons interrogé: Penses-tu que tous les salariés soient au courant des tes missions dans l'entreprise ? *“Non je pense pas. Parce que je ne les mets pas forcément en avant et certains car ils ne comprennent pas et ils n'ont pas très envie*

¹³⁷ Voir annexe 3

¹³⁸ Voir annexe 4

¹³⁹ Voir annexe 8

¹⁴⁰ Voir annexe 5

¹⁴¹ Voir annexe 6

¹⁴² Voir annexe 7

de comprendre ce que je fais fin sans malveillance de leur part car ils sont dans leur boulot et les RH je vais les voir si j'ai un problème sur ma paie ou si je veux poser un congé quoi. Mais non je pense pas qu'ils ont conscience de tout ça. [...] A la fin si je pense qu'ils sont à peu près au courant du périmètre en gros. Mais dans les faits déjà je pense pas qu'ils savent que je me fais autant de choses et je pense pas non plus qu'ils sont au courant de tout en RH.”¹⁴³.

Enfin, une idée générale revient dans ces constats observés et dans ces stéréotypes ancrés dans la société: le besoin de déconstruire les aprioris sur la fonction et de faire connaître l'ampleur du métier RH, de ses missions et la personne qui se cache derrière cette mission centrale de la vie des collaborateurs. Cela a été d'ailleurs une demande de nombreux salariés, de la start-up technologique que nous avons pu interroger, qui ont demandé dans leurs entretiens ou après l'entretien à se former ou à ce qu'on leur explique le métier et les missions quotidiennes des RH: *“Qu'est-ce que fait un RH ? C'est pas méchant mais c'est quoi le rôle d'un RH concrètement ?”*¹⁴⁴, *“Avec toi j'ai appris quelque chose mais je sais pas tout encore.”*¹⁴⁵, *“Bien sûr il y en a beaucoup d'autres mais pour moi c'est le plus important et peut-être qu'il me manque une formation (rire) plus globale sur comment fonctionne et la définition des RH.”*¹⁴⁶. (témoignages de salariés d'une start-up technologique). Selon une enquête de la start-up RH Heyteam de 2023, rapport portant sur les relations entre les salariés, les fonctions de managers et de ressources humaines (RH), 66 % des répondants à l'enquête disent voir leur RH moins d'une fois par mois et 8 % d'entre eux disent ne pas avoir été en contact avec leur RH depuis leur embauche¹⁴⁷. Ces résultats montrent l'importance de la proximité et du lien à établir et à entretenir entre RH et collaborateurs. Beaucoup de salariés reprochent souvent le manque de transparence des fonctions RH, cette transparence doit dès lors commencer par le rôle et la place de celles-ci dans l'organisation. La fonction doit donc être plus présente pour les salariés et communiquer davantage sur ces prérogatives afin d'essayer d'atténuer les préjugés sur le métier.

Nous pouvons donc parler du métier RH comme une fonction souvent négligée et méconnue des salariés qui nécessite un travail de communication de la part des RH afin de répondre aux interrogations que peuvent se poser les salariés et démystifier les idées établies sur la fonction.

¹⁴³ Voir annexe 1

¹⁴⁴ Voir annexe 4

¹⁴⁵ Voir annexe 6

¹⁴⁶ Voir annexe 3

¹⁴⁷ “27 % des salariés ne font confiance ni à leur RH, ni à leur manager”, Site Focusrh, [En ligne]

2. La légitimation et la reconnaissance accordées à la figure RH

La place accordée à la première figure RH au sein d'une start-up technologique est assez particulière du fait qu'elle passe du jour au lendemain d'une figure non essentielle au fonctionnement de l'organisation à une fonction clef. Cela pose relativement de nombreuses questions notamment concernant sa place et la légitimité qu'on lui donne pour exercer ses missions. Selon Haud Guéguen, maîtresse de conférences en philosophie au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), la légitimité est "Issue de la philosophie politique, elle réfère au droit naturel (jus naturale), c'est-à-dire à ce qui est juste en soi, ou encore à la loi dite naturelle (lex naturalis), par contraste avec le droit positif (le droit des lois écrites qui définit la « légalité »)." ¹⁴⁸. Elle ajoute que dans le langage courant, la notion de légitimité vient qualifier toute situation pouvant être considérée comme juste comme pour la cas d'une position professionnelle: "Mais c'est encore, d'autre part, se demander si l'individu singulier qui occupe cette fonction a bien les qualités requises pour le faire, la question étant en ce cas de savoir si, au regard de ses titres, de ses capacités ou de son expérience, il est ou non légitime dans sa fonction (par exemple : telle personne est-elle, au vu de ses qualifications et de ses compétences, légitime pour exercer tel métier ou tel poste ?)". Dans notre contexte particulier de recherche, cela revient à se demander la légitimité de la personne qui exerce le rôle de RH mais aussi d'interroger la fonction elle-même en tant que poste récent mais dorénavant clef auprès d'autres fonctions de la start-up qui existent depuis des années dans l'organisation. C'est aussi se poser la question du devenir de ce poste dans cet environnement en forte croissance.

Premièrement, comme nous avons pu le voir précédemment le poste de RH en start-up technologique n'apparaît qu'assez tardivement dans les étapes du cycle de vie de la start-up avec le décollage de l'entreprise et le besoin de structurer et formaliser les ressources humaines. Il est particulièrement difficile de prendre un rôle qui n'a jamais été exercé dans une entreprise car il faut faire ses preuves dans le poste, comme pour n'importe quel début de contrat, mais aussi faire ses preuves auprès des salariés et des dirigeants et montrer ses apports à l'entreprise et aux collaborateurs: "[...] *ça paraît tout bête mais je arrivée au*

¹⁴⁸ Guéguen Haud. "Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance". *Vie sociale*, 67-82, 2014/4 (n° 8).

moment d'un mois avant noel et j'ai décidé de mettre en place la journée de noel. [...] Et je pense que ça a été le truc un peu déclencheurs où ils se sont dit bon c'est cool, ça faisait qu'un mois que j'étais là, je pense que ça les a tous détendus de se dire bon elle arrive déjà elle organise un truc qui n'a jamais était fait dans la start-up.”¹⁴⁹. (témoignage d'une RRH actuelle de start-up technologique). Cette première RRH de start-up technologique avait les compétences requises sur le papier de part ses trois années d'expérience précédente en RH (recrutement, formation...) dans des grands groupes français mais elle a quand même ressentie cette nécessité de montrer qu'elle avait sa place dans le poste et dans l'équipe par la mise en place de cet événement.

Deuxièmement, la légitimité est aussi accordée par autrui. Selon la théorie de la reconnaissance du philosophe et sociologue allemand, Axel Honneth, la légitimité ou le « se sentir légitime » professionnelles doit être rattaché à la notion de reconnaissance par le biais de l'estime sociale conférée par le travail. Cette approche permet d'appréhender la légitimité comme bien plus que de simples questions de titres, de qualifications ou de compétences mais aussi de l'envisager comme un vécu ou un sentiment moral. La reconnaissance est ainsi la condition intersubjective permettant de se réaliser de manière autonome. Se sentir légitime c'est avant tout être reconnu par la société, les pairs et la hiérarchie pour le travail que l'on réalise: “Dans cette perspective intersubjective, la légitimité, loin d'être un fait ou un donné, se construit donc au sein même de la relation que l'individu entretient aux autres et à partir de laquelle seulement il peut accéder à une estime de soi, ainsi que le souligne Honneth : « [...] l'expérience de l'estime sociale s'accompagne [...] d'un sentiment de confiance quant aux prestations qu'on assure ou aux capacités qu'on possède, dont on sait qu'elles ne sont pas dépourvues de valeur aux yeux des autres membres de la société”¹⁵⁰. A l'inverse, le sentiment d'illégitimité ou de “se sentir illégitime” provient d'un manque de reconnaissance de ses pairs ou de la société. L'individu peut le vivre comme un mépris de la part de ses pairs et lui donner le sentiment de ne pas bénéficier d'une estime sociale. Ainsi, le sentiment individuel de légitimité n'existe qu'à travers la reconnaissance de l'autre qui vient confirmer la valeur de l'activité de chacun. Chaque salarié ne peut développer une identité personnelle au travail sans reconnaissance, c'est-à-dire sans légitimation par ses collègues et sa hiérarchie.

¹⁴⁹ Voir annexe 1

¹⁵⁰ Guéguen Haud., *ibid.*, p.67-82

A l'image de cette théorie d'Axel Honneth, le RH, comme toute autre fonction de la start-up, doit être reconnu par les autres salariés de l'entreprise comme ayant de la valeur afin d'être légitime dans l'organisation. Suite à de nombreux entretiens avec des salariés d'une start-up technologique, nous avons remarqué que le RH en question a su trouver et être reconnu par l'ensemble des collaborateurs comme un vrai changement positif pour leur quotidien et celui de l'entreprise: Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH à la start-up ?

*“Après il y a eu énormément des choses qui ont été changées et très positives. On a animé par exemple les dix de l'entreprise, on a fait pas mal de choses. Mais surtout elle a eu des stagiaires et alternants qui nous ont beaucoup aidé. Vous faites tous un super boulot et ça nous aide énormément.”*¹⁵¹, *“Bah clairement très positif car ça a permis d'apporter un vrai cadre car il y avait une vraie compétence RH. C'était la première fois qu'on avait quelqu'un qui était formé aux RH qui permettait de structurer l'ensemble et de savoir où on débordait ou pas et de mettre de l'ordre dans tout ça. Donc il y a eu un boulot considérable à l'arrivée et ça a apporté beaucoup de sérénité au quotidien. On sait qu'on est clean et que ça fonctionne bien.”*¹⁵², *“Elle a recadré... elle a créé en quelque sorte une vraie fonction RH avec un suivi de la qualité de vie au travail en essayant de recueillir un peu l'avis des salariés sur ce qu'il faudra mettre place, ce qui est place, ce qui fonctionne et ce qui fonctionne pas. Le développement aussi de tout ce qui est un peu digitalisation des aspects RH avec par exemple les fiches de paie en ligne, après il y a eu aussi les outils de suivi de présence ce qui était un gros manque aussi car avant on savait pas qui était là. Il y a eu aussi tous les outils de pose de congés qui sont vachement pratique aujourd'hui pour tout le monde pour pouvoir faire ses demandes etc et suivre aussi nos quotas de congés disponibles. Et puis tous les extras qu'elle a pu mettre en place aussi avec le RIE, le système swile et la partie gestion des notes de frais aussi. Je pense que c'était bien d'un peu tout digitalisé parce qu'avant c'était un peu trop anarchique et à l'ancienne.”*¹⁵³, *“Plus de communication au niveau du personnel. On peut communiquer les besoins en recrutement/les profils qui sont nécessaires. Pour les vacances et les congés c'est plus facile. L'organisation d'intégration des nouveaux est aussi mieux faite. Tu peux leur faire des demandes pour te faciliter la vie. Les RH sont les intermédiaires avec le patron par rapport à nos demandes et on peut leur faire des relances. Ils nous ont donné des éléments de mobilier et des ressources matérielles pour bien travailler.”*¹⁵⁴ (témoignages de salariés d'une start-up technologique). Tous ces exemples, tirés d'entretiens avec les salariés, montrent la reconnaissance envers le travail exercé par la RRH à son arrivée dans la start-up et jusqu'à aujourd'hui: Comment décrirais-tu tes relations avec les autres collaborateurs de l'entreprise ? *“Hyper bonne. Après c'est la culture de l'entreprise qui fait ça aussi. La plupart du temps c'est tout de suite plutôt une relation de*

¹⁵¹ Voir annexe 3

¹⁵² Voir annexe 7

¹⁵³ Voir annexe 8

¹⁵⁴ Voir annexe 2

proximité et de confiance. [...] J'ai l'impression que les gens me font confiance et qu'ils osent venir me voir."¹⁵⁵. Cette estime sociale permet à la RRH de se sentir légitime dans son poste et de la conforter dans sa place dans l'entreprise malgré son arrivée plus tardive que d'autres fonctions comme les ingénieurs ou les commerciaux.

Troisièmement, il est important d'avoir également le point de vue de projection future des salariés et du PDG pour la fonction RH: Quel est le devenir pour la fonction dans un contexte de croissance de la start-up ? Comment le PDG incorpore la fonction dans sa vision pour l'entreprise ?

Comme nous l'avons vu précédemment, la première figure RH en start-up technologique doit faire ses preuves auprès des salariés et de la direction en termes de plus value pour l'entreprise. Nous pouvons dès lors nous poser la question de sa place lorsqu'elle a fait ses preuves et qu'elle est reconnue par l'ensemble de l'organisation comme une fonction importante. Nous avons posé la question aux salariés d'une start-up technologique dont voici les réponses: Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

*“Oui, ils ont un rôle à jouer au niveau de visibilité globale de la distribution des compétences et de la charge de travail de l'ensemble des départements.”*¹⁵⁶, *“C'est forcément hyper important. A mon avis, encore une fois, d'après moi faut... les gens... surtout les jeunes ils bougent beaucoup donc au bout de deux ans on sait jamais s'il veut continuer ou pas et du coup il faut un département RH pour chercher des stagiaires/alternants à recruter, des CDD/CDI fin tous... pour on va dire nourrir la boîte. Sinon quelqu'un part et en plus avec des procédures bien définies avant de partir. Le département RH ça nous protège aussi car sans ça on a pas de contrat. Les contrats doivent être faits et bien rédigés pour nous garantir que tout va bien quoi.”*¹⁵⁷, *“Oui il y a une place pour continuer à améliorer l'environnement de travail. Pour le recrutement et pour les démarches qu'on doit faire car on est étrangers.”*¹⁵⁸, *“Oui je pense que c'est nécessaire pour toute l'entreprise. il doit y avoir un autre secteur à côté de la R&D ou des commerciaux. J'ai pas passé beaucoup de temps dans l'entreprise mais j'ai remarqué que la structure de l'entreprise s'est améliorée et que la RRH peut aussi se consacrer à d'autres départements plus dans son domaine. Pour moi, oui, il faut une équipe RH peut-être qu'ils ne sont pas encore assez. Il faudrait une petite équipe au moins.”*¹⁵⁹, *“C'est un job fondamental. Encore une fois cela permet de staffer, de trouver les bons talents car si tu as les bons talents en R&D ou en sales, si tu as les bonnes personnes tu gagnes aussi en productivité ou autre. ça permet une amélioration continue pour le bien*

¹⁵⁵ Voir annexe 1

¹⁵⁶ Voir annexe 2

¹⁵⁷ Voir annexe 3

¹⁵⁸ Voir annexe 4

¹⁵⁹ Voir annexe 6

commun de la société et son développement. Donc c'est fondamental aujourd'hui d'avoir une service RH et de staffer surtout. Car une seule RH ce sera pas suffisant une fois qu'on l'on sera 50 ou plus. Ce sera une équipe RH et pas forcément une seule personne RH. "¹⁶⁰, "Bah évidemment qu'il faudra toujours des gens pour gérer l'humain de toute façon. Je pense que c'est quasiment... c'est les postes clés en entreprise. On voit bien qu'on est dans des métiers en tension et de plus en plus on a du mal à recruter et à trouver des profils compétents et des profils qui nous conviennent. Le fait à la fois de savoir recruter les bonnes personnes, de savoir les intégrer correctement et de les suivre tout au long de leur présence dans la start-up pour justement s'assurer qu'elles sont dans de bonnes conditions de travail et qu'elles puissent fournir du travail de qualité avec un niveau d'engagement satisfaisant, je pense que c'est important d'avoir cette sensibilité RH dans la start-up... comme dans toutes les boîtes d'ailleurs (rire)."¹⁶¹, "Oui il faut un RH pour toute l'entreprise. Il faut que les RH protègent d'un côté les salariés et de l'autre le responsable. Il y a des bons salariés et faut pas qu'ils partent et chercher les futurs salariés. Protéger les droits de chaque salarié... faut que ce soit carré. Je pense qu'aussi rendre l'entreprise plus sympathique c'est important aussi. Être à l'écoute de tous aussi car le patron c'est plus difficile de l'avoir."¹⁶². (témoignages de salariés d'une start-up technologique). Toutes ces réponses témoignent de vraies projections de la part des salariés pour la fonction de l'entreprise. Il s'agit de projections même très détaillées avec des souhaits précis de continuité de missions RH (administratif, recrutements, qualité de vie au travail,...), de nouvelles missions qui sont selon eux à réaliser (rétentions de talents, gestion des talents...) ou encore d'idées d'améliorations à faire (améliorations des environnements de travail,...) dans leur quotidien par la fonction RH. Certains d'entre eux font même la projection d'avoir une équipe RH dans le futur de l'entreprise afin d'accompagner l'ensemble des transformations nécessaires au contexte de croissance de la start-up (recrutements intensifs, gestion du changement...). Ces réponses sont en total concordance avec les réponses de la RRH actuelle: "Pour un futur assez proche et moyen terme, pour moi c'est une stratégie dans le recrutement et la rétention de talents. Pour moi c'est le plus important. Oui, il va y avoir des sujets rémunérations, mais recrutement et la rétention de salariés quand l'entreprise va bondir comme ça c'est le plus important. Donc il faut mettre en place une stratégie pour trouver les bons profils, comment on va retenir les piliers de la boîte car peut être que ça leur plaira moins d'être dans une grosse boîte avec des plus gros projets et de travailler avec plus de gens, avec le déménagement à l'usine potentielle, comment on s'assure qu'on sécurise les gens et surtout on garde la même énergie qu'on a aujourd'hui mais avec le double de personnes. Pour moi c'est 100% le rôle de RH. Ça va être dur."¹⁶³. L'idée est de permettre d'accompagner la stratégie de l'entreprise et donc

¹⁶⁰ Voir annexe 7

¹⁶¹ Voir annexe 8

¹⁶² Voir annexe 10

¹⁶³ Voir annexe 1

sa phase de croissance avec les ressources humaines. Cela comprend d'établir de vraies stratégies internes RH afin de recruter plus densément des profils qui ne font que se raréfier (ingénieur, développeurs...) mais aussi retenir les talents qui sont des experts techniques dans l'entreprise et accompagner au changement avec les perspectives d'agrandissement massif des équipes et de bureaux.

Enfin, cette projection et l'idée de l'importance d'une fonction RH forte dans la start-up est également soulignée dans la vision du PDG de la start-up: *“Bah c'est très simple, si tout va bien, nous on veut devenir un numéro un du LiFi. La vision c'est de devenir un expert mondial du LiFi sur les secteurs défense et aérospatial et industrie avec une R&D basée en France et une usine basée en France. Aujourd'hui on est 30 et si tout se met bien en place on sera plus de 200 dans 5 ans. Sans structuration RH on y arrivera absolument jamais. Donc les process sont très importants, les recrutements sont fondamentaux, l'équilibre permanent de tout ça c'est très important car on vit pas de la même façon quand on est 10 ou 30 ou 200. Le premier rôle des RH c'est d'accompagner la stratégie de l'entreprise. Quelles sont les compétences qu'il faut augmenter chez nos salariés, quelles sont les compétences qu'il faut adresser, quels sont les recrutements qu'il faut faire, comment on fait évoluer l'organisation car elle doit aussi changer. Comment on fait évoluer les savoirs-être et les savoirs-faire. Accompagner les déménagements à faire si on est 200. C'est un sacré défi.”*¹⁶⁴. Face à la croissance de la start-up, le PDG est conscient de la nécessité d'une organisation et une structuration RH pour l'organisation. Il parle même de “défis” liés aux nombreux recrutements avenir et aux grands mouvements d'équipes futurs. C'est également le témoignage d'une DRH d'une start-up qui a vécu le passage de phase de décollage à la phase d'hypercroissance, Sarah Ben Allel, Head of People chez Qonto (fintech française à la croissance exponentielle, elle fait même partie des licornes françaises): “Je suis arrivée juste après notre série A de 10 millions d'euros chez Qonto, en 2017. Nous étions 40. Nous avions alors la volonté et le besoin de nous développer rapidement. Mon rôle a été très axé sur le recrutement : en deux ans, nous sommes passés à 200 collaborateurs ! L'équipe RH a grandi en même temps que la croissance globale de Qonto, mon équipe est désormais composée de 13 personnes.”, “Une start-up qui réussit se métamorphose parfois, se structure, s'adapte, voit sa culture d'entreprise changer.”¹⁶⁵. Ainsi, une start-up en décollage doit anticiper son avenir et le futur dépend en grande partie de ses ressources humaines.

¹⁶⁴ Voir annexe 9

¹⁶⁵ Start-up : comment le service RH accompagne l'hypercroissance, Site BDM, [En ligne]

Nous avons pu voir dans cette troisième partie que la figure RH, même si récente dans l'entreprise, parvient à se faire une place influente assez rapidement au sein de l'organisation. Son rôle devient alors essentiel tant pour le dirigeant qui voit en elle son binôme dans l'entreprise, tant pour les salariés qui la considèrent comme un intermédiaire avec la direction et un confident. Enfin, nous avons étudié les représentations liées au métier RH. Nous avons pu constater la force des stéréotypes négatifs sur le métier qui sont profondément enracinés dans les imaginaires collectifs. De plus, nous avons pu constater la reconnaissance qui est attribuée au métier par les salariés et les dirigeants, qui permet à la figure RH de sentir légitime dans son poste et dans la structure organisationnelle.

CONCLUSION

Pour conclure, nous avons pu voir dans ce mémoire que l'évolution de la fonction des ressources humaines est assez particulière et unique dans l'environnement d'une start-up technologique en décollage.

Nous avons pu voir dans une première partie que la priorité au démarrage de la start-up technologique n'est pas mise sur une gestion des ressources humaines organisée et structurée par un professionnel du domaine mais par un investissement de masse sur la partie technique et donc sur d'autres fonctions comme les ingénieurs et les techniciens de recherche. Les ressources humaines sont alors gérées par des collaborateurs internes dont il ne s'agit pas du métier. Cela implique de grands risques notamment en terme de respect de la réglementation du droit du travail et en interne sur le bien-être des salariés. L'atteinte du stade de croissance et de décollage de l'entreprise entraîne un point décisif de l'évolution de la start-up qui implique le besoin d'établir et de développer une fonction RH professionnelle.

Notre première hypothèse, qui était: la fonction clé, en début de création de la start-up technologique, est le développement du produit/service au détriment d'autres fonctions comme les RH, est confirmée par notre recherche. En effet, la fonction clé lors de la création de la start-up est celle des ingénieurs de recherche. Ils sont les seuls à pouvoir lancer la création de l'entreprise. De fait, sans produit ou service commercialisable à proposer sur le marché, la start-up technologique ne peut pas voir le jour ou en tout cas pas survivre. Lors de cette longue phase de démarrage la priorité est orientée sur les fonctions techniques avec un fort investissement en recherche et développement. A ce stade, les missions traditionnellement imparties au métier RH (administratif, recrutement et paie) sont attribuées aux autres salariés ou au dirigeants.

Ensuite, nous avons pu constater dans une seconde partie les raisons qui incitent le passage d'une organisation sans RH à une structure gérée par un professionnel du métier. Ce besoin d'une figure RH dans la start-up technologique est le fruit du basculement de la structure dans une étape de croissance nécessitant de prévoir le futur et donc de se focaliser

sur des missions RH à temps plein, à l'image du recrutement. Ce besoin est également créé par une nécessité d'intervenir sur des enjeux RH majeurs tels que le bien-être des salariés ou encore leur évolution dans la structure. Le poste de RH est donc créé par la start-up mais se montre en rupture avec le métier dans les entreprises traditionnelles. En effet, ce nouveau poste de RH est un poste polyvalent, solitaire et multi-casquette brisant alors les codes du métier dans d'autres structures.

Notre deuxième hypothèse, qui était: La croissance de la start-up induit le besoin d'une fonction RH brisant les codes traditionnels RH, est également validée par notre recherche. En effet, nous avons pu constater que le métier de RH en start-up est un métier généraliste avec un besoin de compétence et de polyvalence sur tous les domaines de RH. A l'inverse en entreprise traditionnelle, le métier est souvent sectorisé avec une spécialisation des professionnels RH dans un domaine des ressources humaines bien précis. De plus, nous avons constaté que le RH en start-up technologique était un métier très solitaire qui vient à l'encontre d'un métier d'équipe en entreprise traditionnelle. Enfin, nous avons pu relever que la fonction RH était une fonction qui ne s'arrêtait pas à des prérogatives seulement RH en start-up mais qui allait également prendre en main des missions relatives à d'autres professions telles que l'office management (chef de bureau en français) ou encore la communication externe. Ces professions sont des métiers qui ont leur place à part entière dans des structures traditionnelles.

Dans une dernière et troisième partie nous avons pu étudier le positionnement de la figure RH en termes de place qui lui est accordée dans l'organisation. La figure RH est ainsi une fonction influente qui, malgré son arrivée récente au sein de la structure, devient rapidement primordiale et même un membre stratégique aux yeux du dirigeant et de l'entreprise. Nous avons également vu l'importance des relations de confiance et de la communication interne qui permettent à la fonction RH de pouvoir jouer pleinement de son rôle d'intermédiaire entre les salariés et la direction de l'entreprise. Enfin, nous avons pu nous concentrer sur l'image souvent négative véhiculée par des stéréotypes et un imaginaire intense derrière le métier de RH. Ces imaginaires peuvent avoir pour origine plusieurs choses comme le rattachement de la figure RH au patronat ou encore le sentiment d'une fonction distante des salariés par les collaborateurs. Nous avons pu voir qu'une importante réponse à

ces stéréotypes vient de l'incompréhension et du manque de connaissance du rôle et des missions RH pour les salariés. Une communication interne sur le métier même de RH est donc une de nos préconisations afin de démystifier la fonction. Enfin, le poste en plus d'être influent et également reconnu par l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise comme important et nécessaire au futur de la start-up.

Notre hypothèse, qui était: La fonction RH comme nouvelle figure clé de l'ombre et méconnue en start-up technologique, est confirmée par notre recherche. De fait, nous avons pu démontrer que la fonction RH était une figure qui savait montrer sa plus value et qui parvenait assez rapidement à se faire une place influente au sein de la direction, notamment grâce au couple PDG-DRH, mais également au sein des salariés à condition de faire des efforts d'intégration.

En somme, la figure RH est une fonction qui parvient à trouver sa place rapidement en start-up technologique en décollage dès que l'organisation lui accorde une chance et sa confiance. Cette fonction est certes construite sur-mesure, pour satisfaire aux particularités de l'organisation, mais elle lui donne aussi un rôle primordial dorénavant pour l'entreprise.

Nous nous permettons d'établir également des préconisations des suites de notre recherche à l'attention des professionnels du métier des RH.

La première préconisation à faire à l'attention des professionnels des Ressources Humaines est de consacrer du temps et d'écouter vos salariés. Il est important de montrer aux collaborateurs que vous êtes là pour eux et que vous vous intéressez à leur bien-être. Il est nécessaire d'être moteur de la bonne communication dans l'entreprise. Cela peut passer par plusieurs manières de communiquer, autour d'un café ou d'un repas, lors d'un point ou à l'occasion d'un sondage de satisfaction. Montre-leur que vous les écoutez activement, que vous les considérez et que vous valorisez leurs avis et leurs efforts pour l'entreprise. L'écoute permettra qu'ils vous fassent confiance et donc qu'ils n'hésitent pas à vous contacter en cas de tensions dans les équipes ou de problèmes personnels pouvant impacter leur travail. Cela permettra d'anticiper des problèmes éventuels pour vos salariés et de veiller à leur qualité de

vie au travail. De fait, des salariés heureux contribuent fortement à une entreprise en bonne santé, une RRH actuelle de start-up technologique nous l'a confirmé : “ [...] et pour le bien-être des salariés qui a la fin est le bien-être des entreprises car si les salariés sont bien bah ils restent, ils bossent bien, ils sont contents et donc tout le monde est content.”¹⁶⁶.

Notre seconde préconisation se rapporte à la communication ouverte des RH sur leur métier. Le but est ici de contrecarrer des stéréotypes sur la fonction comme: “les RH ne font que licencier” ou “les RH ne font rien que de la paperasse”. L'idée est ici de faire connaître le métier à ceux qui n'en ont pas la connaissance. En effet, personne ne peut comprendre l'étendue d'un métier sans en avoir déjà entendu parler par un professionnel. La fonction RH n'est pas une fonction qui est réputée très complexe par la société cependant elle cache des missions essentielles à la survie des entreprises et au bien-être des collaborateurs. Il faut rendre le métier RH accessible et compréhensible de tous. Cela passe par une communication nécessaire auprès des salariés par exemple lors de l'onboarding RH des nouveaux collaborateurs. L'idée est de leur faire comprendre dès le début ce que les RH gèrent et ce qu'ils peuvent et vont leur apporter dans l'entreprise. Il faut dès lors leur parler des différentes missions RH que vous exercez dans l'entreprise et faire le lien avec les collaborateurs en leur expliquant en quoi cela les concerne.

La troisième préconisation se rapporte au choix de son métier RH. En effet, il est important de comprendre que le rôle RH n'est pas le même dans toutes les entreprises. Selon la taille et le contexte de l'organisation sélectionnée, votre rôle peut être totalement différent. Dans le cadre d'une start-up en décollage, il est important de savoir que le métier est assez particulier. Tout d'abord, le métier est généraliste. Il demande beaucoup de polyvalence et d'accepter de passer d'une mission RH à l'autre sans coupure. En effet, un RH en start-up technologique peut être en train de faire du recrutement et devoir gérer en même temps une problématique en formation ou en paie. Il est donc important de savoir gérer le stress et de prioriser correctement ses tâches. Ensuite, le métier est très solitaire puisqu'il est souvent réalisé par une seule personne au sein de la start-up technologique. Il faut dès lors être autonome et savoir se créer un réseau externe (proches RH, cabinets juridiques, cabinets de gestion de la paie...) afin de pouvoir avoir de l'aide en cas de doutes ou de questions. De plus, le métier est

¹⁶⁶ Voir annexe 1

extrêmement responsabilisant car en tant que seul RH vous avez certes de grandes responsabilités dans le métier assez rapidement mais en cas de problème relatif à la gestion des ressources humaines cela retombe sur vous et vous uniquement. Enfin, il faut également être prêt à faire des missions annexes qui ne correspondent pas à votre domaine d'expertise professionnelle. Cela est très courant en start-up récente du fait du manque de personnel ou de personnes habilitées à prendre en charge certaines missions.

Ce métier est donc très intense et ne convient pas à tous les profils. Il est donc nécessaire d'en avoir la connaissance en amont avant de se lancer dans cette fonction et dans ce contexte particulier.

Nous pouvons donner une dernière préconisation. En tant que professionnels des Ressources Humaines il est important de questionner et d'identifier assez rapidement quelle est la relation et la place attendue de vous par la direction au sein de la start-up. En effet, il est primordial de comprendre, dès la phase de recrutement avec une start-up, quel sera votre niveau de responsabilités et de pouvoir d'action dans la structure. De fait, pour que vous puissiez exercer votre rôle, une gouvernance partagée doit être mise en place conjointement avec la direction. De plus, n'ayez pas de crainte de refuser de vous aventurer dans une entreprise où la direction ne vous fait pas confiance, ne vous accorde pas d'intérêt dès le départ et/ou ne semble pas convaincue de l'importance des RH pour l'entreprise.

Notre enquête se termine sur ces mots mais des questions supplémentaires ont également émergé lors de la rédaction de ce mémoire de recherche.

C'est le cas du questionnement autour de la construction de la figure RH dans d'autres start-up technologiques en début de croissance afin de prolonger ce mémoire et de pouvoir avoir d'autres sources de comparaison. Cette idée nous est venue lors de la construction de notre mémoire, cependant nous ne sommes pas parvenus à obtenir de contact sérieux et certain dans ce cadre.

C'est également le cas de l'étude de l'évolution de la fonction RH dans des start-up non technologiques. La start-up objet de ce mémoire avait pour particularité d'être insérée

dans un secteur très particulier et très concurrentiel des start-up dans la haute technologie. Cependant, les start-up peuvent évoluer dans d'autres secteurs d'activités comme le secteur médical, bancaire, touristique ou encore les assurances.

Nous pouvons nous poser ces questions:

Aurait-on pu faire les mêmes constats que ceux faits pour les start-up technologiques ? Aurions nous pu faire des distinctions dans l'évolution de la fonction RH selon les secteurs d'activités des start-up ?

Ces questions sont légitimes à se poser et pourraient être intéressantes d'étudier dans une prolongation de cette recherche.

La question de l'après la phase de décollage de la start-up a également émergé dans notre esprit. La start-up que nous avons étudiée pour cette recherche n'était qu'à son stade initial de la phase de croissance ce qui a directement méthodologiquement limité notre recherche. Des questions autour de l'après cette phase sont importantes à considérer. C'est le cas de la situation d'hypercroissance. On parle d'hypercroissance pour qualifier la croissance très rapide et intense de certaines start-up. Ce phénomène se traduit par une augmentation rapide et importante du chiffre d'affaires ou de la masse salariale des start-up. Cette étape est définie ainsi: "Les start-up en hypercroissance sont des entreprises qui voient leurs effectifs salariés augmenter d'au moins 20% ou leur chiffre d'affaires doubler (OCDE, 2010), durant plusieurs années consécutives"¹⁶⁷. Cela peut également passer par une levée de fonds considérable. Ce passage transforme la start-up en scale-up. Le terme anglo-saxon "scale" signifie "échelle" en français, scale-up indique donc le changement d'échelle de la start-up. Ce passage à l'étape de "Gazelle"¹⁶⁸, c'est le graal pour toute start-up. Le modèle commercial est stable et l'entreprise entre donc dans une période de croissance exponentielle. Cette étape induit un besoin de recruter pour soutenir la croissance de l'entreprise. Il faudra pour cela être en mesure de s'adapter vite au changement et d'établir une nouvelle stratégie RH pour attirer les meilleurs profils sur des métiers en tension et les fidéliser.

¹⁶⁷ Sarra Kouada, Bénédicte Aldebert, Serge Amabile. "L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille : rôle et place des structures d'accompagnement ?". Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Oct 2018, Toulouse, France.

¹⁶⁸ Vocabulaire de l'économie, Site Ministère de l'enseignement supérieur, [En ligne]

L'hypercroissance entraîne plusieurs problématiques et risques RH que nous pouvons nous poser :

Comment gérer le stress pour les équipes du passage soudain à cette étape ? De la même façon, comment adapter rapidement les salariés déjà présents à l'agrandissement massif des équipes afin de réussir à tenir la charge ? Comment renforcer la gouvernance et le système de pilotage sans endommager l'ADN entrepreneurial et la culture interne ? Comment recruter vite et bien ? Comment adapter la fonction solitaire RH de la période de décollage à la nécessité de plus de renforts RH voire à une équipe RH ? Quel sera alors le rôle du RH initial dans une structure plus importante et en totale transformation ? Comment éviter une situation d'enflamment général face à la réussite de la start-up ? Comment maintenir ces engagements RH de première heure face aux défis d'une croissance exponentielle ? Comment gérer une situation de revirement d'hypercroissance ?

Autant de questions sans fin qui sont intéressantes à étudier en profondeur et à traiter lors d'une enquête plus étendue avec l'intervention d'autres start-up technologiques qui seraient à des stades plus avancés de leur croissance.

OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES

TOLEDANO (Joëlle). - *GAFAs : Reprenons le pouvoir !*. - Paris : Odile Jacob, 2020, p. 9.

ENGLEBERT (Philippe). - *Les start-up en France*. - 1ère éd. - Paris : Presses Universitaires de France, 2021, p. 13.

LECOCQ (Xavier), DEMIL (Benoît), WARNIER (Vanessa). - “Le business model, un outil d'analyse stratégique”. *L'Expansion Management Review*, 96 - 109, 2006.

FACHE (Jacques). - “Redéfinir l'industrie. Colloque d'Aix-en-Provence les 28 et 29 mai 1998.”. *Méditerranée*, 41- 48, 1999.

HATZICHRONOGLOU (Thomas). - “Révision des classifications des secteurs et des produits de haute technologie”. - *Documents de travail de l'OCDE sur la science, la technologie et l'industrie*, 1997/02.

BROSIA (Stéphane), LOMBARDO (Évelyne). - “Financement de la stratégie de rupture d'une Start-up par l'innovation managériale ?”. - *Management des technologies organisationnelles*, 265 - 277, 2015.

MUKE ZIHISIRE (Modeste). - *La recherche en sciences sociales et humaines : Guide pratique, méthodologie et cas concrets*. - Paris : L'Harmattan, 2011, p. 15.

BOLY (Vincent), CAMARGO (Mauricio), MOREL (Laure). - *Ingénierie de l'innovation*. - 3e éd. - Cachan : Lavoisier, 2016, p.149.

MAUGERI (Salvatore). - *Théories de la motivation au travail*. - Paris : Dunod, 2013. p. 11.

FENOUILLET (Fabien). - “La motivation : perspectives en formation”. - *Recherche en soins infirmiers*, 100-109, 2005.

FOUQUIER (Éric), CANNAMELA CAMEL (Éric). - “La communication interne, nouveau «soft power »”. - *L'Expansion Management Review*, 114-122, 2010/4 (N° 139).

SCHADRON (Georges). - “ Discrimination : perspectives de la psychologie sociale et de la sociologie : De la naissance d'un stéréotype à son internalisation”, - *Cahiers de l'Urmis*, 10-11, 2006.

GUEGUEN (Haud). - “Reconnaissance et légitimité. Analyse du sentiment de légitimité professionnelle à l'aune de la théorie de la reconnaissance”. *Vie sociale*, 67-82, 2014/4 (n° 8).

KOUADA (Sarra), ALDEBERT (Bénédicte), AMABILE (Serge). L'hypercroissance des start-up n'est pas un long fleuve tranquille : rôle et place des structures d'accompagnement ?. Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Oct 2018, Toulouse, France.

OUVRAGES ET ARTICLES PROFESSIONNELS

MAES (Jérôme), DEBOIS (François). - *La boîte à outils du chef de projet*. - 3e éd. - Paris : Dunod, 2021, p. 40.

MOULETTE (Pascal), ROQUES (Olivier). - “La fonction Ressources humaines”. p. 2-4 in : *Gestion des ressources humaines*. - Paris : Dunod, 2014 - 208 p. - (Collection Maxi Fiches.)

DURAND (Thomas). - *Management d'entreprise 360° : Tous les principes et outils à connaître*. - 2e éd. - Malakoff Cedex: Dunod , 2020, p. 317.

FERRARY (Michel). - *Management des ressources humaines : Entre marché du travail et acteurs stratégiques*. - Paris, Dunod, 2014, p. 1.

OBLE (Frédéric), TILHOU (Pierre), HOANG (Long Bernard). - *Pro en Marketing : 65 outils et 13 plans d'action*. - Paris : Vuibert, 2019, p. 192.

PENNAFORTE (Antoine), GUIGNARD (Jean-Louis), HERBINIER (Jean-Pierre). - *Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés*. - Paris : Dunod, 2018, p. 29-41.

D'ARMAGNAC (Sophie), KLARSFELD (Alain), MARTIGNON (Claude). - “La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises”. - @GRH, 9-41, 2016.

ROSANVALLON (André). - “La formation continue des ingénieurs pour des nouvelles organisations du travail”. - *Formation Emploi*, 35, 1992.

FARZANEH (Faranak), BOYER (André). - “La motivation des employés à innover : bilan et perspectives”. - *Management & Avenir*, 191-210, 2017.

GALINDO (Géraldine). "Un nouveau modèle de GRH dans les start-up technologiques? Idéal-type et étude de cas.". Congrès annuel de l'AGRH, 2015.

AUTIER (Fabienne), PICQ (Thierry). - “Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur des jeux vidéos : une situation paradoxale”. - *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3-16, 2002.

LOUBAT (Jean-René). - *Penser le management en action sociale et médico-sociale*. - 3e éd. - Paris : Dunod, 2020, p. 289.

PERETTI (Jean-Marie). - *Gestion des ressources humaines*. - 12e éd. - Paris : Vuibert, 2004.

TAIEB (Jean-Pierre). - *Valoriser la performance RH : Un enjeu pour la productivité de l'entreprise*. - Paris : Dunod, 2016, p.7.

DUYCK (Jean-Yves). - “Le DRH de demain : d'où vient-il ?”. - *Management & Avenir*, 201 - 220, 2005/2 (n° 4).

DIONNE-PROULX (Jacqueline), LAROCHELLE (Gilbert). - “Éthique et gouvernance d'entreprise”. - *Management & Avenir*, 36 - 53, 2010/2 (n° 32).

HENRIET (Bruno), KROHMER (Cathy). - “Le couple DG-DRH à l'épreuve des démarches compétences”. - *Revue française de gestion*, 13 - 28, 2011/3 (n°212).

LE GALL (Jean-Marc). - *La gestion des ressources humaines*. - Paris : Presses Universitaires de France, 2015, p. 98.

SITES INTERNET MOBILISÉS

Discours du Président de la République au salon VivaTech 2017, Site de l'Elysée, [En ligne], <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/06/15/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-201>

Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les start-up en France, Site de l'INSEE, [En ligne], <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5896782?sommaire=5759063>

Article 44 sexies-0 A du Code général des impôts, Site Légifrance, [En ligne] https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000046868481

Infographie: L'emploi dans les start-up, Site France Stratégie, [En ligne], <https://www.strategie.gouv.fr/infographies/lemploi-start>

“What’s A start-up? First Principles”, Site de Steve blank, [En ligne], <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-start-up-first-principles/>

La société par actions simplifiée (SAS), un statut souple et une responsabilité limitée aux apports, Site economie.gouv, [En ligne] <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/societe-actions-simplifiee-SAS>

Qu'est-ce qu'une start-up ?, Site bpifrance, [En ligne] <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-start-up#:~:text=est%20une%20start-up.-.D%C3%A9finition%20d'une%20start-up,risques%20sont%20difficiles%20%C3%A0%20%C3%A9valuer>

Article L. 1411-1 du Code du Travail, Site Dalloz, [En ligne] https://www.dalloz.fr/documentation/Document?id=CODE_CTRA_ARTI_L1411-1&scrl=CTRA227515&FromId=CODES_SECS_COJU

Article L. 1231-1 du Code du Travail, Site Légifrance, [En ligne]

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000019071194

Article R 8112-1 du Code du travail, Site Légifrance, [En ligne]

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006072050/LEGISCTA000018500406/

Quand recourir à l'Inspection du Travail ?, Site Inspection du travail, [En ligne]

<https://inspection-du-travail.com/>

Les contrats de travail, Site Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, [En ligne]

<https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/les-contrats-de-travail/>

Contrat de travail : État des lieux et solutions / recommandations, Site SEA Avocats, [En ligne] <https://www.sea-avocats.fr/article/contrat-de-travail-23.html>

L'emploi dans les start-up, Site France Stratégie, [En ligne]

<https://www.strategie.gouv.fr/infographies/lemploi-start>

Les risques RH, un problème sous-estimé, Site Harvard Business Review, [En ligne]

<https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/10/8624-les-risques-rh-un-probleme-trop-souvent-sous-estime/>

Article L 4121-1 du Code du travail, Site Légifrance, [En ligne]

https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000035640828

Définition de turn-over, Site Tissot éditions, [En ligne]

<https://www.editions-tissot.fr/guide/definition/turn-over>

Compte Instragram “Balance Ta Start-Up”, Site Instragram, [En ligne]

<https://www.instagram.com/balancetastartup/?hl=fr>

Les 5 étapes clés de la croissance d'une start-up, Site SLN Agence, [En ligne]

<https://www.ludosln.net/les-5-etapes-clés-de-la-croissance-dune-start-up/>

Comment créer sa start-up, Site Le blog du dirigeant, [En ligne]

<https://www.leblogdudirigeant.com/comment-creer-sa-start-u>

Winning with your talent-management strategy, Site McKinsey & Company, [En ligne]

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy>

Tech : Comment gagner la guerre des talents, Site Forbes, [En ligne]

<https://www.forbes.fr/brandvoice/tech-comment-gagner-la-guerre-des-talents/>

Définition Généraliste RH F/H, Site de l'Apec, [en ligne]

<https://www.apec.fr/tous-nos-metiers/ressources-humaines/generaliste-rh.html#:~:text=Il%2Felle%20apporte%20aux%20%20collaborateurs.%2C%20formation%2C%20contentieux%E2%80%A6>

Facileéco : Gouvernance d'entreprise, Site Ministre de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique de la France, [en ligne]

<https://www.economie.gouv.fr/facileco/gouvernement-ou-gouvernance-dentreprise#:~:text=L%20gouvernement%20d'entreprise%20peut,entreprises%20sont%20contr%C3%B4l%C3%A9es%20et%20dirig%C3%A9es.>

Qu'est-ce qu'un actionnaire ?, Site de L'expert comptable, [en ligne]

<https://www.l-expert-comptable.com/a/534014-qu-est-ce-qu-un-actionnaire.html>

Définition chef d'orchestre, Site Larousse, [en ligne]

https://www.larousse.fr/encyclopedie/musdico/chef_dorchestre/166767

Pourquoi a-t-on si peur des RH en entreprise ?, Site Welcome to the Jungle, [en ligne]

27 % des salariés ne font confiance ni à leur RH, ni à leur manager, Site Focusrh, [En ligne]
<https://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil/27-des-salaries-ne-font-confiance-ni-leur-rh-ni-leur-manager-35006.html#:~:text=Les%20managers%20doivent%20repr%C3%A9senter%20le,contact%20avec%20depuis%20leur%20embauche.>

Start-up : comment le service RH accompagne l'hypercroissance, Site BDM, [En ligne]
<https://www.blogdumoderateur.com/start-up-gestion-rh-hypercroissance/>

Vocabulaire de l'économie, Site Ministère de l'enseignement supérieur, [En ligne]
<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/bo/22/Hebdo35/CTNR2223958K.htm#:~:text=D%C3%A9finition%20%3A%20Gazelle%20dont%20la%20valeur,%C3%89quivalent%20%3A%20tranger%20%3A%20unicorn.&text=Domaine%20%3A%20%C3%89conomie%20et%20gestion%20d%27entreprise.-Synonyme%20%3A%20respect%20des>

ANNEXES

Annexe 1: Retranscription d'entretien avec une RRH actuelle de start-up technologique

Entretien du Jeudi 30 Juin - 16h30 à 18h

Sexe : F

Niveau d'études maximum : Bac+5

Âge : 27 ans

Poste actuel: Responsable des Ressources Humaines

Ancienneté dans l'entreprise: 3 ans

Ancienneté dans le métier de RH: 5 ans

1) Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Je suis RRH depuis que j'ai intégré la start-up en 2020 et j'ai deux diplômes, deux masters, un MSC in International Human Resources et un Master en business administration.

2) Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ?

Il y avait un technicien au laboratoire, il a un bac plus 3. Il faisait un peu de soudure et un peu de technique, c'est un assistant technicien quoi. Il a commencé en alternance sur la partie R&D. De toute façon à l'époque du laboratoire il y avait que ça. Il y avait les gens qui montaient les prototypes, les gens en recherche et les gens qui écrivaient les brevets.

C'était que des ingénieurs au début. Un de nos ingénieurs actuels par exemple est là depuis quasiment le début. C'était quand même que des ingénieurs et tous des doctorants avec quelques assistants.

3) Est-ce que tu sais à partir de quand sont venus d'autres profils autres que des ingénieurs R&D ?

Rapidement après la création officielle de la boîte entre 2013-2014 parce qu'il à fallu faire au moins un peu d'administratif quoi. A l'époque c'était pas des RH ou de la finance mais un

minimum de comptabilité et d'administratif pour survivre. Il y avait la femme de l'ancien patron qui s'occupait de cette partie là. Ils faisaient comme ils pouvaient. Pour moi ça a vraiment commencé à réellement se structurer en 2015-2016 avec l'arrivée d'une personne en charge de l'administratif et des achats. T'avait une personne qui gérait également intégralement la comptabilité. T'as commencé à avoir quelques commerciaux mais vraiment plus en 2015.

4) Qui s'occupait seulement des RH avant toi ?

La responsable achats et administratif et un peu un assistant technicien qui s'occupait de la formation. La responsable achats et administratif comme elle fait la comptabilité, elle gérait aussi les navigos et les stagiaires alternants. Le nouveau PDG faisait la paie et les contrats.

Et pour le recrutement ?

Pour le recrutement s'était personne en vrai. C'était les ingénieurs qui trouvaient les profils directement. Le PDG disait d'accord mais pas de réel recrutement derrière.

5) Quels sont selon toi les risques de la gestion informelle des RH ?

Déjà tout bêtement c'est de pas être juridiquement dans les clous. Ça paraît bête mais c'est hyper important.

Est-ce qu'il y a eu des problèmes notamment là dessus ?

La gestion informelle des RH le problème c'est que quand c'est fait par des gens qui ont vraiment zéro notion voire qui sont malhonnêtes ça se retourne toujours contre la boîte. Et en vrai c'est mérité désolé mais l'exemple du coup de la personne qui a été licencié alors qu'elle était en période d'essai, licenciement en plus au début pour faute grave sans preuve puis pour motif économique alors qu'il n'y avait pas de contexte, ça fait ensuite beaucoup de problèmes deux trois ans après de gens qui vont aux Prud'hommes et qui ont raison car c'est très grave pour des sujets comme ça. Ça fait des contrats qui sont mal rédigés. Moi j'ai vu quand même

des noms/prénoms qui correspondaient pas à la date de naissance ou un contrat qui est fait au nom d'un salarié mais qui dans la ligne d'après nomme un autre salarié. Mais aussi des fausses dates de naissance et des clauses de contrat totalement abusives.

Donc pour moi c'est ça le problème car pour moi il y a la gestion informelle des RH quand tu es un patron que t'es honnête et que tu fais de ton mieux et donc t'auras toujours des risques mais c'est pas très grave car il y a cinq personnes donc tu vas pas embaucher un RH. Mais c'est des gens honnêtes, qui font de leur mieux et qui veulent quand même le bien-être de leurs salariés. Il y a des risques juridiques mais ce n'est pas très grave. Mais quand t'es quelqu'un qui en plus veut en plus faire travailler à mort ses salariés et les payer le moins possible bah tu t'expose à beaucoup beaucoup de problèmes par la suite qui retombent sur la personne qui reprend la boîte.

6) Quel a été le/les déclencheur(s) de la création de ton poste de RRH/RH ?

Le PDG actuel a repris la boîte en 2018. En 2019 il y a une énorme crise avec la tentative de vol de technologie par des salariés puis la trésorerie qui est tombée au plus bas. Le PDG a dû faire un virement de fonds propres donc qu'il a pris sur son propre compte en banque pour aider la start-up. C'était vraiment la crise complète. Ils ont réussi à s'en relever un près même si difficilement. 2020 il y a eu le covid ce qui a entraîné une nouvelle crise et ça a recommencé à mieux se passer mi 2020 avec les projets dans le spatial et avec des écoles. On sentait que ça repartait un peu et à mon avis comme le patron me disait souvent qu'un jour il aurait besoin de quelqu'un pour structurer. Qu'il me disait aussi qu'il se sentait extrêmement seul en tant que dirigeant avec personne d'autre à être de son côté dans le sens de clan mais pour l'épauler quoi. Pour moi c'est ça, c'est le fait qu'il est commencé à avoir trop de poids sur ses épaules, même s'il en a encore beaucoup aujourd'hui, il avait besoin de quelqu'un de confiance sur des sujet hyper délicats, il pouvait pas continuer à faire la paie lui même en tant que patron fin c'était un peu abusé, et quand même cette idée qu'on a de beaux de projets donc il faut des gens pour travailler dessus. Faut les former ses personnes, faut commencer à mettre aussi des choses en place pour retenir ses personnes, pleins de petites choses comme ça qui ont fait qu'il s'est dit bah c'est le moment de structurer un pôle RH et même au delà avec un pôle de service support pour épauler le PDG et pour le bien-être des salariés qui a la

fin est le bien-être des entreprises car si les salariés sont biens bah ils restent, ils bossent bien, ils sont contents et donc tout le monde est content.

Et justement est-ce que le PDG avait eu des retour des salariés sur le besoin d'un/une RH ?

Les salariés ils demandaient pas forcément une RH car ils étaient peu nombreux et ils voyaient la responsable achats comme une leur confidente. Ils faisaient tout passer par elle aussi pour parler au PDG mais ils avaient beaucoup de demandes qu'ils n'osaient pas formuler ou qu'ils ne savaient pas comment formuler et qu'ils essayaient de transmettre via la responsable achats ou via l'assistant technicien. L'assistant technique était d'ailleurs le bras droit du PDG à ce moment-là mais il n'avait pas cette posture RH non plus. C'est-à-dire que c'est quelqu'un qui a grandi avec l'entreprise, très proche de la R&D, très proche des salariés et qui fait que pour faire des RH, c'est un peu le revers de la médaille, il faut être proche des salariés sans être trop proche non plus. Faut toujours avoir cette posture qui est super importante et qu'il n'avait pas mais en même temps c'était pas son métier. Mais je pense qu'il y avait quand même un besoin, pas une demande directe des salariés, mais je pense qu'il y avait vraiment un besoin. Quand je suis arrivée, je pense que ça devait faire un mois que j'étais arrivée, et c'est bon les gens avaient très bien compris à quoi je servais, pourquoi j'étais là et ce que je pouvais leur apporter. Les demandes commençaient vraiment à fuser de leur part.

Et comment tu as pu mettre justement cela en place à ton arrivée pour les mettre à l'aise ? Comment tu t'es introduit ?

La partie plus intégration, moi comment leur faire comprendre que je ne suis pas là pour les fliquer mais plutôt là pour mettre des choses en place et les aider dans leur travail ça paraît tout bête mais je suis arrivée au moment d'un mois avant noel et j'ai décidé de mettre en place la journée de noel. Juste je me suis dit c'est la fin d'année pour faire faire un truc c'est obligé et j'ai organisé une journée pulls moches de Noël avec des cadeaux et un repas. Je pense que ça a un peu donné le ton de ma personnalité et ça c'est un truc hyper important pour la cohésion d'équipe, bien m'entendre avec les gens avec qui je travaille etcetera. Et je pense que ça a été

le truc un peu déclencheurs où ils se sont dit bon c'est cool, ça faisait qu'un mois que j'étais là, je pense que ça les a tous détendus de se dire bon elle arrive déjà elle organise un truc qui n'a jamais été fait dans la start-up. Ils faisaient un peu déjà des événements entre eux avec des repas où chacun ramenait à manger mais là ça faisait vraiment la boîte paie pour remercier les salariés. Donc ils ont vraiment vu ça comme une récompense.

Après ça c'est vraiment ma manière de fonctionner. Moi comme je suis généralement plus à l'aise dans les relations en one to one que dans des relations plus superficielles comme quand j'étais dans mon job précédent dans une grande entreprise d'agroalimentaire où t'es dans une équipe avec 20 personnes, qu'il faut se montrer, qu'il faut machin... en fait très vite j'ai fait des points RH avec les gens. Je pense qu'au début ça devait leur faire un peu peur de voir point RH avec la RRH mais le point c'était vraiment plus comment tu te sens, ta charge de travail, de quoi tu as besoin, est-ce que ton ergonomie au travail ça va, est-ce que t'as besoin d'une nouvelle chaise ? Enfin des trucs qui peuvent paraître hyper basiques mais qui aussi leur a fait comprendre pourquoi j'étais là, quel était aussi le but de ma venue, c'était faire en sorte que eux se sentent mieux au travail et je me suis vraiment axée là-dessus quand je suis arrivée donc je pense que c'est aussi ce qui a fait que je me suis très vite intégrée et que tout s'est bien passé car ils m'ont très vite fait confiance et qu'ils m'ont vite aussi utilisé pour faire passer des messages au PDG et c'est très bien.

Sur la partie à quoi je me suis attelée quand je suis arrivée en fait la base de la base, les contrats. C'était un bazar monumental. Les contrats étaient extrêmement mal rédigés. Presque aucun avenant était à jour, donc il y avait pas les bonnes rémunérations, les bonnes classifications, pas les bons postes fin il y avait beaucoup beaucoup de sujets. Et ce qui m'a beaucoup aidé en fait c'est ISO. Parce que quand je suis arrivée on allait passer la première certification ISO quatre mois après et en fait j'ai mis en place des process ISO RH. Ce qui m'a déjà donné un cadre pour commencer et la première étape c'était les contrats. Donc j'ai fait appel à l'avocat pour qu'il me rerédige les nouveaux templates et en fait on s'est dit on va commencer à faire des avenants au cas par cas. On fait des avenants pour tout le monde sans exception qui en fait étaient des nouveaux contrats. Cet avenant c'était annule et remplace tout le contrat. Et on a tout mis propre. Rien que ça c'était déjà un soulagement pour moi, un

soulagement pour le PDG de se dire bon on diminue vachement les risques juridiques. Et après petit à petit c'est comme ça que j'ai commencé à mettre des process en place.

7) Quelles ont été/sont tes autres missions, au-delà des contrats, en tant que RH à/depuis ton arrivée dans l'entreprise ?

Bah après ça été relations avec les services sociales, paie et juridique. Donc envoyer les éléments variables de paie. Gérer aussi un peu les sujets de formation même s'il n'y en avait pas tant que ça. Il n'y avait pas énormément mais quand même les formations réglementaires comme les habilitations électriques, les SST tout ça.

Aussi la qualité de vie au travail avec des événements internes. J'ai essayé de travailler un minimum sur l'ergonomie des postes au travail surtout pour les gens de la R&D qui sont donc tout le temps sur leur bureau. Des bonnes chaises, un double écran et être sûre que les gens sont en fait, car c'était moi un truc qui me pesait un peu dans les groupes où j'ai travaillé avant, c'est pas avoir les bons outils pour travailler et je trouve que c'est un des trucs les plus frustrants pour moi en tout cas c'est je sais ce que je dois faire et je sais le faire mais j'ai pas les outils pour. Donc ça a été un peu une de mes priorités. Certains ingénieurs n'osaient par exemple jamais rien demandé donc moi j'allais les voir et je passais une heure avec eux pour creuser leurs besoins et il finissait par me dire qu'ils avaient besoin d'un ordinateur puissant pour gagner en heures de travail par semaine. Vraiment me concentrer sur les outils, l'ergonomie au travail, la formation, la paie.

T'avais donc repris toute la partie administrative RH de la responsable achats ?

Oui j'ai tout repris.

Pour le recrutement je me suis pas lancée dès le début car c'était pas le sujet prioritaire. Vers mi 2021 j'ai commencé à me dire bah que ce serait pas mal de lancer un process de recrutement quand même plus carré mais surtout ce qui doit être plus carré c'est en amont d'établir les besoins et ça je me suis rendue compte, en parlant beaucoup autour de moi, c'était que c'était pas juste notre problème mais celui de toutes les start-up. Comme tu cherches que des profils très polyvalents et très multi-casquettes c'est super dur de créer une fiche de poste. Aujourd'hui, ça va mieux mais on a encore du mal parfois parce que tu sais pas en fait quel projet va tomber dans deux mois, tu sais que probablement la RH elle va devoir

faire de l'office management mais aussi aider la comptabilité, peut-être qu'en France ils vont devoir gérer des sujets de brevets et ça c'était vraiment le challenge d'établir des fiches de poste. J'ai aussi discuté avec tout le monde pour refaire des fiches de poste à jour, sur de beaux templates, c'était important aussi. Je pense que vraiment que les cinq premiers mois ça a été que des trucs comme ça, du juridique-administratif de base pour remettre les trucs au clair. Et un des premiers trucs aussi que j'ai mis en place en terme de juridique et ça qui m'a tellement soulagé c'est la mise en place du forfait jour. En fait t'avait par exemple un de nos ingénieurs qui était au forfait jour sur son bulletin de paie mais sans RTT, pas de contrat qui disait qu'il était au forfait jour. Fin voilà c'était pas clean du tout. Il faisait beaucoup plus d'heures que prévu et donc nous ont été très à risque sur ce niveau-là. Et donc j'ai appelé la juriste pour mettre tout le monde au forfait jour. Il fallait donc négocier un accord collectif. Donc oui les six voire huit premiers mois c'était beaucoup de juridique.

Est-ce que tu avais d'autres missions à part les missions de RH ?

Oui l'office management.

C'était quoi par exemple tes missions ?

Demander aux gens de ranger leurs bureaux, réorganiser les espaces, on a entièrement refait la cuisine. La cuisine c'était pas du tout ce que c'est aujourd'hui. C'était des tables et des chaises en plastique de jardin, pas d'armoire dont c'était pas top.

J'ai eu aussi des missions rapidement de communication sur les réseaux sociaux notamment la reprise de linkedin, des missions aussi de communication interne sur communiquée aux salariés sur les événements et organiser les réunions annuelles d'équipe. Au bout d'un an de présence, je suis passée à la refonte de la partie comptabilité/finance après les RH. J'ai aussi monté en compétence sur la partie marketing avec la création de présentation, le SIO, la communication, le site web, la charte graphique, l'organisation des salons commerciaux. Et maintenant je passe carrément sur du commercial.

8) Qu'est-ce qui différencie selon toi ton métier de RH en start-up de celui dans une entreprise plus traditionnelle ?

Bah la polyvalence. Pour moi c'est vraiment le truc principal qui fait que t'es RH en start-up et peut-être le niveau des responsabilités aussi. Le PDG m'a très vite fait confiance et très vite laissée libre donc j'ai eu un niveau de responsabilité quand même très élevée qu'il soit juridique ou même sur la paie ou des sujets comme ça. En fait j'ai personne derrière moi qui va checker et vérifier la paie ou qui va double checker les contrats et vérifier que j'ai pris la bonne classification, qui va vérifier que la politique sociale est okay. Fin des trucs où t'es seul au monde quand t'es RH en start-up après je travaille quand même avec une juriste du travail, je me suis créé un écosystème avec pleins d'amis ou anciens collègues du milieu RH à qui je peux/pouvais demander des conseils etcetera. Mais ouais déjà faut être hyper polyvalent, faut pas avoir peur de la solitude au début parce que t'es vraiment tout seul mais je pense que t'as aussi plus de libertés sur la mise en place de process. Après dans l'ancien grand groupe agroalimentaire où j'ai travaillé, on mettait quand même pas mal de nouveaux process en place mais qui devaient être validés, revalidés et trois fois validés. Là c'est plus simple, le PDG nous laisse faire tant que ça coûte pas trop cher.

Qu'entends-tu par polyvalence ?

Bah c'est-à-dire que quand t'es RH en start-up t'es RH sur tout le spectre RH et même plus que RH. Car encore une fois gérer une flotte de véhicules, gérer les ordinateurs et la climatisation c'est pas des RH mais faut bien que quelqu'un le fasse et du coup ça rentre plutôt chez toi.

9) Quel est ton rôle dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ? A partir de quand l'a tu eu ?

Oh je pense au bout de peut-être 6 mois/1 ans. Et maintenant bah c'est quand même important car maintenant j'ai l'impression que j'ai un poids au comité de direction quand même sur tout ce qui est social sur les recrutements, la politique de rémunérations... je sens que le PDG m'écoute vraiment sur ces sujets. Si je lui dis qu'il faut l'augmenter ou faut une

prime ou machin il m'écoute. Donc c'est quand même assez important. Et maintenant j'ai un poids stratégique aussi sur la partie communication et marketing. Donc concrètement et souvent sans même la validation du PDG, je gère le packaging de l'offre et c'est quand même important car c'est des sujets un peu délicats. Plus la communication corporate avec sa validation. Je pense que vite quand même t'as un poids quand t'es RH en start-up, t'es un peu le bras droit du patron quoi. Donc t'as vite un poids. Après ça peut être un peu différent dans les start-up où t'as deux PDG car ils sont déjà deux pour prendre les décisions. Il y en a souvent un plus sales et un plus administratif avec des notions RH.

Qui d'autre dans l'entreprise est acteur de la gouvernance de la start-up ?

Le nouveau directeur Opérations sur son segment défense et sécurité probablement plus totalement vers la fin de l'année mais en vrai aujourd'hui bah c'est beaucoup le PDG et un peu moi. 98% le PDG et 2% moi pour l'instant même si ça évolue. Mais jusque-là beaucoup de choses reposent sur le PDG.

10) Comment décrirais-tu tes relations avec les autres collaborateurs de l'entreprise ?

Hyper bonne. Après c'est la culture de l'entreprise qui fait ça aussi. La plupart du temps c'est tout de suite plutôt une relation de proximité et de confiance. En tant que RH, il y a la posture à garder. Le fait d'avoir des informations confidentielles sur les salariés et le fait d'être RH c'est-à-dire le jour s'il y a un problème si tu dois faire un licenciement bah tu peux pas être amie avec eux. J'ai l'impression que les gens me font confiance et qu'ils osent venir me voir.

11) Penses-tu que tous les salariés soient au courant des tes missions dans l'entreprise ?

Non je pense pas. Parce que je ne les mets pas forcément en avant et certains car ils ne comprennent pas et ils n'ont pas très envie de comprendre ce que je fais fin sans malveillance de leur part car ils sont dans leur boulot et les Rh je vais les voir si j'ai un problème sur ma

paie ou si je veux poser un congé quoi. Mais non je pense pas qu'ils ont conscience de tout ça.

Après moi je pense que dans les grands groupes, je pense que les gens ont pas vraiment conscience de ce que sont les RH car les demandes passent plutôt par les managers. Mais d'habitude les managers font un filtre énorme des sujets RH. Ici, t'as des ingénieurs qui viennent nous demander à table comment ça se passe pour des formations. Fin ils ont pas forcément le réflexe de faire passer le message par leur managers ou de voir entre eux. A la fin si je pense qu'ils sont à peu près au courant du périmètre en gros. Mais dans les faits déjà je pense pas qu'ils savent que je me fais autant de choses et je pense pas non plus qu'ils sont au courant de tout en RH.

Quel est selon toi ta place et celle des RH en général dans le futur de la start-up ?

Pour un futur assez proche et moyen terme, pour moi c'est une stratégie dans le recrutement et la rétention de talents. Pour moi c'est le plus important. Oui, il va y avoir des sujets rémunérations, mais recrutement et la rétention de salariés quand l'entreprise va bondir comme ça c'est le plus important. Donc il faut mettre en place une stratégie pour trouver les bons profils, comment on va retenir les piliers de la boîte car peut être que ça leur plaira moins d'être dans une grosse boîte avec des plus gros projets et de travailler avec plus de gens, avec le déménagement à l'usine potentielle, comment on s'assure qu'on sécurise les gens et surtout on garde la même énergie qu'on a aujourd'hui mais avec le double de personnes. Pour moi c'est 100% le rôle de RH. Ça va être dur.

Annexe 2: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Alejandro - Entretien du Vendredi 31 Juin 2023 - 17h30 à 17h45

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Ingénieur de recherche

Ancienneté dans l'entreprise: 10 ans (présence avant l'arrivée de la RRH)

1) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ?

Mal mais pas trop mal. Il y avait pas de RH. La femme du patron faisait les RH. Il y avait pas la communication directe, avec les RH. Seulement des demandes de remplir des papiers et puis voilà. Des vacances fallait demander au patron pas avec de RH. Tout ce dont nous avions besoin c'était avec le patron.

2) Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Plus de communication au niveau du personnel. On peut communiquer les besoins en recrutement/les profils qui sont nécessaires. Pour les vacances et les congés c'est plus facile. L'organisation d'intégration des nouveaux est aussi mieux faite. Tu peux leur faire des demandes pour te faciliter la vie.

Les RH sont les intermédiaires avec le patron par rapport à nos demandes et on peut leur faire des relances. Ils nous ont donné des éléments de mobilier et des ressources matérielles pour bien travailler.

3) Que font selon toi les RH dans la start-up ?

La gestion du personnel. Il trouvent des éléments et matériels pour travailler. Ils permettent de faire les connexions entre les différents départements. Ils s'occupent des contrats et des salaires.

4) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Oui, ils ont un rôle à jouer au niveau de visibilité globale de la distribution des compétences et de la charge de travail de l'ensemble des départements.

Annexe 3: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Vendredi 31 Juin 2023 - 17h50 à 18h05

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Ingénieur de recherche

Ancienneté dans l'entreprise: 10 ans (présence avant l'arrivée de la RRH)

1) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ?

Il y avait d'autres personnes. C'était la responsable achats qui s'occupait de la partie RH. Elle traitait tout toute seule. Avant c'était ça quoi, pas trop de notions RH. On avait deux/trois services utiles à ce moment-là avec par exemple le remboursement du navigo. La partie salaire était sous-traitée.

2) Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Après il y a eu énormément des choses qui ont été changées et très positives. On a animé par exemple les dix de l'entreprise, on a fait pas mal de choses. Mais surtout elle a eu des stagiaires et alternants qui nous ont beaucoup aidé. Vous faites tous un super boulot et ça nous aide énormément.

3) Que font selon toi les RH dans la start-up ?

Pour moi le plus important à mon avis ou surtout ce qui me concerne le plus c'est de trouver de nouveaux talents pour renforcer notre équipe. C'est ça qui est à mon avis le plus important. Bien sûr c'est biaisé parce que voilà c'est grâce à vous qu'on a trouvé nos derniers jeunes talents. C'est comme ça que la boîte peut continuer à fonctionner. Bien sûr il y en a beaucoup d'autres mais pour moi c'est le plus important et peut-être qu'il me manque une formation (rire) plus globale sur comment fonctionne et la définition des RH.

4) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Dans chaque boîte il n'y a pas de PDG qui est RH. Pour la plupart des boîtes il y a des RH, il y a pas que le CTO. Pour nous les techniques on sait qu'il y a forcément des CTO mais pour les boîtes un peu techniques, dans les domaines des technologies et etcetera, souvent il y a aussi des RH. C'est forcément hyper important. A mon avis, encore une fois, d'après moi faut... les gens... surtout les jeunes ils bougent beaucoup donc au bout de deux ans on sait jamais s'il veut continuer ou pas et du coup il faut un département RH pour chercher des stagiaires/alternants à recruter, des CDD/CDI fin tous... pour on va dire nourrir la boîte. Sinon quelqu'un part et en plus avec des procédures bien définies avant de partir. Le département RH ça nous protège aussi car sans ça on a pas de contrat. Les contrats doivent être faits et bien rédigés pour nous garantir que tout va bien quoi.

Annexe 4: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Vendredi 31 Juin 2023 - 18h10 à 18h20

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Ingénieur de recherche

Ancienneté dans l'entreprise: 10 ans (présence avant l'arrivée de la RRH)

1) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ?

Au début, c'était une dame qui faisait l'administratif. Ça se passait normal je pense.

Elle faisait quoi en RH ?

La paperasse. Elle nous aidé pour les démarches administratives pour travailler en France. Mais l'assistant technique nous a aidé aussi. Surtout pour les papiers avec la préfecture. Au début c'était eux deux les RH.

2) Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Depuis que le RRH est là ça se passe mieux oui. Il y a eu des améliorations par rapport à...
Qu'est-ce que fait un RH ? C'est pas méchant mais c'est quoi le rôle d'un RH concrètement ?

Un RH ça s'occupe de la gestion du personnel, la formation, le recrutement, les événements d'entreprise et de la qualité de vie au travail afin d'avoir le meilleur environnement de travail pour vous.

Ah okay. Donc oui ça se passe bien. Pour les événements c'est beaucoup mieux. Après ça se passe mieux oui. Pour faire et signer les contrats c'est plus rapide. Pour le recrutement ça va mieux parce que vous faites la plupart du boulot à notre place. C'était un ingénieur avant qui contactait directement les gens. Ça passait par les RH mais qu'après j'imagine, c'est pas eux qui cherchaient. Pour l'environnement de travail ça va mieux aussi.

3) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Oui il y a une place pour continuer à améliorer l'environnement de travail. Pour le recrutement et pour les démarches qu'on doit faire car on est étrangers.

Annexe 5: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Vendredi 31 Juin 2023 - 18h30 à 18h35

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Ingénieur de recherche

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an (arrivée après la RRH)

1) Que font selon toi les RH dans la start-up ?

Oh la question piège... Oui fin je pense hein à peu près. Le recrutement. Être attentif des besoins de toutes les équipes dans l'entreprise.

2) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Oui je pense qu'il y a pas mal de choses à améliorer, des choses à changer et à mettre en place comme des améliorations d'espaces et aussi au niveau du recrutement car parfois on est surchargés sur certains projets et départements et surtout pour améliorer encore l'organisation de l'entreprise.

Annexe 6: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Vendredi 31 Juin 2023 - 18h35 à 18h40

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Stagiaire Ingénieur de recherche

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an (arrivée après la RRH)

1) Que font selon toi les RH dans la start-up ?

Avec toi j'ai appris quelque chose mais je sais pas tout encore. Pour commencer, c'est veiller à la qualité de vie des personnes dans l'entreprise. Ca veut dire être attentif à ses besoins mais aussi une partie administrative. Ils s'occupent de gérer les relations entre le chef et les employés. Mais aussi gérer l'entrée et sortie de personnel, les salaires et les besoins en termes d'apports possibles de l'entreprise pour améliorer la qualité de vie des employés. Aussi l'organisation des départements de l'entreprise.

2) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Oui je pense que c'est nécessaire pour toute l'entreprise. il doit y avoir un autre secteur à côté de la R&D ou des commerciaux. J'ai pas passé beaucoup de temps dans l'entreprise mais j'ai remarqué que la structure de l'entreprise s'est améliorée et que la RRH peut aussi se consacrer à d'autres départements plus dans son domaine. Pour moi, oui, il faut une équipe Rh peut-être qu'ils ne sont pas encore assez. Il faudrait une petite équipe au moins.

Annexe 7: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Mercredi 5 Juillet 2023 - 16h30 à 17h05

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+3

Poste actuel: Responsable commercial et qualité/environnement

Ancienneté dans l'entreprise: 13 ans (arrivée avant la RRH)

1) Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Je suis responsable commercial et qualité environnement et j'ai une licence de technicien.

2) Quand es-tu arrivé dans la start-up et à quel poste ?

Je suis arrivé avant la création de la start-up pour le coup. ça devait être en 2010 je pense mais côté laboratoire, travaux de recherche. Et après j'ai rejoint naturellement la start-up en 2013 et je suis rentré comme assistant ingénieur à l'époque mais plutôt orienté développement électronique et de systèmes.

3) Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ?

Dans tous les cas, côté laboratoire on était deux. Il y avait un autre CDD qui avait le même poste que moi. Assez vite un développeur software est arrivé puis un responsable software.

On a eu trois ingénieurs de recherche également en stage et un responsable R&D Hardware. Ensuite la responsable achats est arrivée en stage.

On a eu pas mal de techniciens électroniques aussi qui sont partis il y a 5-6 ans. On a eu beaucoup d'entrées et sorties quand même.

Du coup, les premières embauches étaient surtout sur la partie R&D ?

Oui oui Clairement. Bah c'était surtout ça car on avait pas vraiment de produit ou autre à l'époque c'était 100% R&D.

4) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ?

Bah c'était plutôt à charge je dirais du management donc c'était les deux fondateurs qui s'en occupaient maintenant ils n'avaient aucune formation RH. C'était fait un peu la volée je dirais car il n'y avait pas forcément de réglementation, on a été retoqué d'ailleurs plus d'une fois sur ce sujet et c'était très très brouillons. Ils ont après quand il y a eu un plus de moyens liés à une levée de fonds, on a fait entrer dans l'équipe une responsable administrative du site et qui a pris cette casquette RH notamment et là ça c'est un peu plus structuré sans que ce soit non plus un vrai service RH et après du coup écoute avec le changement de PDG. Le nouveau PDG a pris cette casquette RH et deux, trois ans après, la RRH est arrivée.

Quand tu parles de gestion des domaines RH, tu parles de quels points en particulier ?

Autant de la partie création et gestion des bulletins de paie avec la sous-traitance, la gestion des congés et des contrats.

Avant c'était pas bien fait. On a dû recourir à un avocat pour nous aider là-dessus. Pour te donner un exemple concret, on avait des contrats où globalement tu avais un nom et tu passais deux pages plus loin et tu parlais de quelqu'un d'autre. Les numéros de sécurité sociale n'étaient pas les bons enfin t'avais des coquilles un peu partout car c'était des copié collé. Et c'était co-signé, c'est-à-dire, que même côté employé c'était pas forcément bien lu non plus.

5) Est-ce que cela produisait d'autres problèmes selon toi avant de pas avoir de RH où c'était surtout sur la partie contractuelle dont tu viens de me parler ?

On a eu un contrôle de l'inspection du travail qui était passé avant le nouveau PDG. On a été retoqué car on a toujours eu beaucoup de stagiaires, d'apprentis en R&D avec une volumétrie horaire qui était énorme. Ils ont demandé le relevé de pointeuse, ils ont discuté avec tout le monde et les personnes leur ont dit ouvertement les horaires démesurés qu'ils faisaient le soir. Sauf que quand tu as des stagiaires et autres, forcément ça ne marche pas du tout. Et aussi personne n'était au forfait à l'époque donc autant dire que les heures passées sur site explosaient donc il a fallu mettre une pointeuse en place, indemniser les stagiaires/apprentis et c'était une période assez rude à passer. Et le constat après tout ça, c'est qu'on a commencé à mettre déjà des règles et a passé pas de monde au forfait jour cadre. On était très borderline.

6) Est-ce que tu as déjà eu à faire des missions RH auparavant ?

D'un point de vu RH notamment sur les contrats et autre j'ai déjà rédigé des parties de contrat, vérifié des documents contractuels avec le PDG. Donc je les ai éditées et mises en signature. Mais oui aussi sur la partie formation afin de trouver des formations et déterminer ce qui était réglementaire ou pas. C'était des choses assez ponctuelles mais oui c'est arrivé.

7) Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Bah clairement très positif car ça a permis d'apporter un vrai cadre car il y avait une vraie compétence RH. C'était la première fois qu'on avait quelqu'un qui était formé aux RH qui permettait de structurer l'ensemble et de savoir où on débordait ou pas et de mettre de l'ordre dans tout ça. Donc il y a eu un boulot considérable à l'arrivée et ça a apporté beaucoup de sérénité au quotidien. On sait qu'on est clean et que ça fonctionne bien.

8) Quelles sont selon toi le rôle et les missions des RH ?

Tu as forcément tout l'aspect paie et gestion de congés et notamment le dialogue avec le cabinet comptable. A côté, bah tu as la gestion tout simplement de la formation avec un plan de compétences et un plan de développement autour de tout ça pour faire évoluer les employés. Tout l'aspect bien entendu lié au recrutement et recherche de talents, recherche de profils et autres. Que ce soit stagiaires, apprentis et permanents. Et tu as la gestion au quotidien avec un aspect Happiness management, s'assurer qu'il y a malgré tout une bonne ambiance et que tout se passe bien, que tout le monde se sente à l'aise pour mesurer un petit peu justement la bonne entente et déterminer ce qu'on peut mettre en place pour que cela se passe encore mieux.

9) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

C'est un job fondamental. Encore une fois cela permet de staffer, de trouver les bons talents car si tu as les bons talents en R&D ou en sales, si tu as les bonnes personnes tu gagnes aussi en productivité ou autre. ça permet une amélioration continue pour le bien commun de la société et son développement. Donc c'est fondamental aujourd'hui d'avoir un service RH et de staffer surtout. Car une seule RH ce sera pas suffisant une fois qu'on l'on sera 50 ou plus. Ce sera une équipe RH et pas forcément une seule personne RH.

Annexe 8: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Mercredi 5 Juillet 2023 - 16h00 à 16h20

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Chef de projet R&D

Ancienneté dans l'entreprise: 10 ans (arrivée avant la RRH)

1) Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Je suis chef de projet R&D et j'ai une formation d'ingénieur.

2) Quand es-tu arrivé dans la start-up et à quel poste ?

Je suis arrivé en 2013 en stage de fin d'études de mars à Septembre et après je suis revenu en mars ou février 2014 jusqu'à maintenant. J'étais ingénieur de recherche en CDI.

3) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ?

C'était assez anarchique alors il y avait pas grand chose c'est pour ça que la RRH est arrivée mais grosso modo c'était plutôt géré en direct par les co-fondateurs de l'époque. Il y avait une personne chargée de la partie paie et un plus administrative mais sinon en terme de RH c'était beaucoup en direct avec les patrons.

Est-ce que selon toi cela a produit des problèmes ?

Bah oui forcément tout ce qui est gestion de congés, des absences, fin la gestion de la charge aussi c'était totalement anarchique. Je pense qu'il y avait bien des gens qui étaient sous-chargés et d'autres surchargés. C'était très anarchique en tout cas, il pouvait y avoir des périodes extrêmement tendues et d'autres où il y avait moins de choses à faire. J'aurais tendance à dire qu'il n'y avait pas département RH à l'époque.

4) Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Elle a recadré... elle a créé en quelque sorte une vraie fonction RH avec un suivi de la qualité de vie au travail en essayant de recueillir un peu l'avis des salariés sur ce qu'il faudra mettre place, ce qui est place, ce qui fonctionne et ce qui fonctionne pas. Le développement aussi de tout ce qui est un peu digitalisation des aspects RH avec par exemple les fiches de paie en ligne, après il y a eu aussi les outils de suivi de présence ce qui était un gros manque aussi car avant on savait pas qui était là. Il y a eu aussi tous les outils de pose de congés qui sont vachement pratique aujourd'hui pour tout le monde pour pouvoir faire ses demandes etc et suivre aussi nos quotas de congés disponibles. Et puis tous les extras qu'elle a pu mettre en place aussi avec le RIE, le système swile et la partie gestion des notes de frais aussi. Je pense que c'était bien d'un peu tout digitalisé parce qu'avant c'était un peu trop anarchique et à l'ancienne.

Selon toi d'où est venu ce besoin d'avoir une RH dans la start-up ?

Je pense que c'était important parce qu'on est rentré dans une phase où on avait des projets, on est un peu sortis des projets je dirais POC où on est peu sortie des projets où on essayé juste de prouver un concept, faire fonctionner quelque chose et satisfaire nos clients à un temps T. On est rentré plus dans une phase d'industrialisation et donc ça nécessite d'avoir une certaine stabilité au niveau des ressources, d'avoir un peu de visibilité aussi sur l'organisation en interne aussi. C'était important qu'on se structure afin qu'on puisse structurer les activités et assurer des projets à plus long terme.

5) Quelles sont selon toi les missions des RH dans la start-up ?

Alors... les missions des RH c'est principalement veiller au bien être des salariés, gérer tout l'aspect administratif que ce soit la gestion de l'humain au quotidien en terme d'absences, de congés, de gestion de charges je pense que vous êtes là aussi pour lever un peu des alertes quand des gens sont un peu trop chargés. Aussi gérer toute la partie recrutement, je pense qu'aussi tout l'aspect Onboarding c'est super important pour fidéliser un peu les ressources. En faite, ce qu'il se passait aussi beaucoup avant c'est que les gens qui arrivaient et moi pour l'avoir vécu je sais de quoi je parle, on arrive et on est un peu laissé à nous mêmes et les gens ont pas forcément le temps à nous consacrer pour nous parler de ce que fait la start-up, des projets en cours etc, et je pense que c'est important pour bien entrer dans l'entreprise et pour que le reste de la relation soit bonne. Donc tout cet aspect aussi onboarding, recrutement, c'est un vrai plus parce qu' on avait souvent des candidats qui étaient proposés par un de nos ingénieurs de recherche et puis on ne fait pas forcément le tri et on accueillait les gens et on les prenait presque faute de mur en fait. Là-dessus aussi je pense qu'il y a eu un gros travail de fait aussi surtout de ce point vu là au niveau des process de recrutement.

6) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Bah évidemment qu'il faudra toujours des gens pour gérer l'humain de toute façon. Je pense que c'est quasiment... c'est les postes clés en entreprise. On voit bien qu'on est dans des

métiers en tension et de plus en plus on a du mal à recruter et à trouver des profils compétents et des profils qui nous conviennent. Le fait à la fois de savoir recruter les bonnes personnes, de savoir les intégrer correctement et de les suivre tout au long de leur présence dans la start-up pour justement s'assurer qu'elles sont dans de bonnes conditions de travail et qu'elles puissent fournir du travail de qualité avec un niveau d'engagement satisfaisant, je pense que c'est important d'avoir cette sensibilité RH dans la start-up... comme dans toutes les boîtes d'ailleurs (rire).

Annexe 9: Retranscription d'entretien avec un PDG de start-up technologique

Entretien du Jeudi 5 Juillet 2023 - 16h00 à 16h40

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: PDG

Ancienneté dans l'entreprise: 7 ans (arrivé avant la RRH)

1) Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ? (calendrier des embauches depuis le début)

Alors il me semble que chez nous il devait y avoir les ingénieurs R&D qui étaient les pionniers de l'entreprise.

Pourquoi c'est les pionniers de l'entreprise ?

Parce que c'est eux qui sont arrivés au tout tout début donc ils ont vécu le démarrage complet c'est-à-dire qu'il y avait rien, aucune structure, pas encore de produit juste une technologie qui fonctionnait dans un laboratoire et ils ont vu l'entreprise grandir au fur et à mesure et progresser.

Donc principalement la fonction R&D au début ?

Ah oui c'était principalement que ça.

2) Quelles sont selon toi les fonctions clés lors du démarrage de la start-up technologique ?

Les deux fonctions clés quand ça démarre au tout début, c'est la fonction R&D et la fonction vente. Parce que la fonction R&D ça fait pas vivre une entreprise, il faut que petit à petit avoir les compétences pour passer du laboratoire vers le produit et du produit vers le client et il faut que ses fonctions soient organisées sinon ça marche pas.

Est-ce que tu peux me donner la chronologie du passage R&D vers la vente ?

L'histoire de la start-up est un peu particulière car entre 2012 et 2018, l'entreprise a été gérée un peu comme un laboratoire. On faisait des expérimentations, on faisait des POC (proof of concept) et ça marchait ou ça marchait pas. Après on passait à un autre POC. On peut pas dire que pendant cette période là on ait réussi à trouver le product market fit c'est-à-dire la bonne convergence entre le produit et le marché. Tout ça c'est juste qu'à 2018, moi quand je suis arrivé, je me suis focalisé sur faire de cette technologie un produit industriel c'est ma spécialité j'en ai fait énormément dans le passé. Et avec ce que j'avais technologie, j'ai sorti ce produit en 2018 qui a eu un gros succès d'estime à Las Vegas. Dans un deuxième temps on est passé à un produit plus destiné au marché du B to B et qui a pas mal marché et c'était le début du succès.

3) Quelles sont les fonctions clés actuellement ?

Tout le monde. Aujourd'hui toutes les fonctions sont clés. Aujourd'hui chacun a son rôle que ce soit au plus haut ou au plus bas de l'organisation. Tout le monde a un rôle très important dans l'entreprise. Si on avait pas de personnes qui faisaient du facility on aurait des locaux où on peut pas vivre. Si on avait pas des gens qui servaient correctement les clients bah ça marcherait pas. Même si la R&D et les ventes, ça reste toujours les deux compétences fondamentales de l'entreprise. Mais la supply chain devient aussi très importante. Dans le service client tout le monde à son rôle à jouer dans la satisfaction du client et c'est comme ça

que je le vois. Les RH pour maintenir un esprit d'équipe dans l'entreprise, être à l'écoute, apporter une couche d'humanité dans l'entreprise, être aux petits soins quelque part. On dit aux RH ce qu'on peut pas dire à d'autres donc vous avez un rôle très important de régulation sociale et d'équipe. Tout le monde à son rôle à jouer y compris la femme de ménage. Tout le monde a son importance.

4) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée d'une RH dans l'entreprise ?

Il y avait pas vraiment de RH. On se débrouillait comme on pouvait. Il y avait quand même des contrats de travail mais qui étaient pas très aux normes. On avait quand même un registre du personnel je crois. Bon an mal an on gérait comme on pouvait. Mais on a vu qu'il y avait quand même un avant après en terme... pour moi... le confort pour moi d'avoir une RH qui fonctionne est absolument énorme car au lieu de venir me voir moi parfois pour tout et parfois pas oser parce que le pire c'est quand ils osent pas venir et qu'ils ont des problèmes etcetera. S'ils ont des difficultés, aujourd'hui, ils ont quelqu'un avec qui parler. C'est structuré, il y a une véritable politique sociale mise en place avec les chèques vacances ou noel. les team buildings réalisés régulièrement. Il y a quand même eu un avant/après. On aurait pas pu grandir et faire le chiffre d'affaires qu'on aujourd'hui si les RH n'avaient pas été là.

5) Du coup personne ne s'occupait de la fonction RH avant ?

Non il y avait. L'assistant technique a été un peu RH à un moment. Bien sûr on est obligé car il y a des... il faut signer un contrat de travail, il faut faire des fiches de paie, payer les salaires en fin de mois etcetera. Il y avait quelques fonctions mais qui étaient éparses et qui étaient pas très professionnelles. Il fallait reprendre tout ça pour moi. Après l'assistant technique, il y a eu une chargée de l'administratif et la responsable achats aussi s'en occupait un moment donné donc on bougeait un peu comme on pouvait. C'était le patron qui jouait le rôle aussi le plus important en termes de régulation sociale et du coup ça lui permet pas d'avoir le recul qu'il faut pour prendre des bonnes décisions. Alors que avoir un RH sa pose les choses, quand on est dirigeant d'une entreprise on peut faire des erreurs et le RH à cet

effet régulateur donc c'est très important pour nous d'avoir à nos côtés quelqu'un qui vous dit quelles sont les conséquences humaines et sociales des décisions qu'on peut prendre.

6) Quels sont selon toi les risques de la gestion informelle des RH ?

Quand on gère pas bien les RH d'abord on a un risque important de conflit social. Mon prédécesseur a eu je ne sais combien de Prudhommes je n'ai jamais vu ça. J'ai jamais vu d'entreprise avec autant de Prud'hommes, voilà pourquoi parce que n'ayant pas les bases légales au niveau social il pouvait très bien convoquer quelqu'un pour un licenciement pour faute grave et lui dire pendant l'entretien lui dire qu'il le licencie finalement pour licenciement économique. Les gens envoyaient des mails le week-end, il demandait aux gens de travailler pendant la nuit etcetera. Si tu veux quand il n'y a pas de régulateur des Rh et que c'est pas professionnel bah c'est comme ça qu'on s'est retrouvé avec deux ou trois Prud'hommes qu'on a tous perdus les uns après les autres évidemment. Même si à la fin sur le fond il avait raison, sur la forme il avait tort. On gagnait au Prud'hommes parfois mais quand la personne faisait appel et on passait chez les juges professionnelles qui voyaient le problème de forme et donc terminé. ça c'est un des exemples sans compter l'esprit d'équipe qui peut se dégrader car en tant que patron on est pas forcément à l'écoute, on est pas forcément là donc euh ça c'est l'aspect humain et social qui est très important. le recrutement étant extrêmement difficile et bah comment recruter, avant on connaissait quelqu'un qui connaissait quelqu'un maintenant on commence à avoir du recrutement professionnel avec des gens de très bon niveau. C'est pareil quand on n'a pas de Rh on recrute beaucoup par la bande et on se trompe souvent.

7) Quel a été le/les déclencheur(s) de la création du premier poste de RRH/RH ?

Bah je crois qu'on était fin 2020 il me semble, je parlais d'une année très très dure avec le covid où j'avais travaillé énormément et l'équipe avait été très très perturbée avec le chômage partiel pendant un mois et demi quand ils reviennent ils sont pas au top car quand tu as pas travaillé pendant deux mois, ils avaient pas le rythme. C'était une période très très compliquée où je sentais que j'avais besoin d'être épaulée de ce point de vue pour pouvoir

remonter la pente. D'où l'envie de vouloir structurer ce genre de choses car j'étais conscient de comment c'était important pour l'avenir de l'entreprise.

Donc le côté structurel et humain au final des collaborateurs présents ?

A oui tout à fait. Je pense honnêtement que j'aurais pu vivre encore quelques années avec des contrats pas très bien rédigés mais quand même moi j'ai eu aucun Prud'Hommes depuis que je suis là car je connais un peu près ce qu'on peut faire ou pas faire dans le domaine du social et dans le domaine des RH. Donc je pense qu'au niveau purement administratif on aurait pu s'en sortir mais pas au niveau de l'esprit d'équipe et de l'équilibre de l'équipe.

8) Quelles sont selon toi les missions des RH dans la start-up ?

Il me semble (rires). Veiller au respect de toutes les règles sociales, gérer la relation avec le représentant du personnel. Veiller à la politique sociale. Veiller au bien être du personnel et à la motivation du personnel, ça c'est très important, dans le respect des lois. S'assurer que les contrats de travail soient signés, que les fiches de paie soient conformes. Recruter euh organiser les recrutements, veiller à l'évolution et au développement du personnel.

9) Quelles sont tes attentes des RH dans la start-up ?

Bah c'est très simple, si tout va bien, nous on veut devenir numéro un du LiFi. La vision c'est de devenir un expert mondial du Lifi sur les secteurs défense et aérospatial et industrie avec une R&D basée en France et une usine basée en France. Aujourd'hui on est 30 et si tout se met bien en place on sera plus de 200 dans 5 ans. Sans structuration RH on y arrivera absolument jamais. Donc les process sont très importants, les recrutements sont fondamentaux, l'équilibre permanent de tout ça c'est très important car on vit pas de la même façon quand on est 10 ou 30 ou 200. Le premier rôle des RH c'est d'accompagner la stratégie de l'entreprise. Quelles sont les compétences qu'il faut augmenter chez nos salariés, quelles sont les compétences qu'il faut adresser, quels sont les recrutements qu'il faut faire, comment on fait évoluer l'organisation car elle doit aussi changer. Comment on fait évoluer les savoirs-être et les savoirs-faire. Accompagner les déménagements à faire si on est 200. C'est un sacré défi.

10) Quelle est la place de la RRH dans la stratégie d'entreprise ?

Aujourd'hui elle joue un rôle de Chief of Staff, c'est quelqu'un qui fait le relais entre le patron et les salariés. C'est un peu un Dircab. ça c'est son rôle avec un focus sur les RH, sur le marketing et sur la gestion de la trésorerie. Petit à petit je l'associe au commercial car il faut développer notre chiffre d'affaires. C'est une période critique dans laquelle on peut pas lever de fonds si on n'a pas de chiffre d'affaires. C'est la priorité numéro un. On a dépensé énormément d'argent en R&D depuis le début de l'année, c'est des gros investissements qu'on a fait, maintenant c'est le moment de transformer les ventes. Son rôle c'est aussi d'accompagner l'entreprise. C'est pour ça que je lui ai demandé de s'occuper d'un segment qui s'appelle aerospace. Elle est membre du comité de direction et ça évoluera on verra.

11) Quelle est l'image/perception de la fonction RH selon toi auprès des autres services ?

Ah je pense qu'elle est très positive. Je pense qu'ils ont vu un avant un après. Il y en a un qui est venu un jour me dire "On croyait que la RH était de ton côté mais en fait non elle est avec nous". Et là je me suis dit que la RH a réussi son entrée dans la boîte. La RH c'est quelqu'un qui te donne la température sociale, comprendre pourquoi une personne va être moins bien à un moment donné, permettre de passer les bons messages, permettre de remotiver quelqu'un. Évidemment l'humain c'est pas une machine et c'est les Rh qui sont à l'écoute des signaux faibles qui vont permettre au patron d'adapter son comportement pour être un peu plus à l'écoute dans la motivation et l'accompagnement.

Annexe 10: Retranscription d'entretien avec un salarié de start-up technologique

Entretien du Mercredi 5 Juillet 2023 - 17h00 à 17h40

Sexe : F

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel:

Ancienneté dans l'entreprise: 10 ans (arrivée avant la RRH)

1) Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Je suis actuellement responsable achats (sourcing). J'ai un master 2 en logistique. Je suis arrivée en février 2015 en stage. Puis après j'ai été prise en CDI.

2) Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ?

Tous les ingénieurs et des commerciaux. Il y avait un qui faisait les tests. Il y avait la femme du patron aussi qui faisait la comptabilité. ça c'était en 2015.

Qui était les premiers avant 2015 ?

Ah je sais pas. On m'a dit l'assistant technique.

3) Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ? Est-ce que cela produisait des problèmes selon toi avant de pas avoir de RH ?

Avant, c'est moi qui est fait la RH un peu près. Il y a une période creuse où je faisais la RH et la comptabilité.

Tu faisais quoi en RH par exemple ?

Je faisais les contrats pour les apprentis. Je traitais avec l'opco et je demandais les remboursements.

Tu avais d'autres missions ?

Je crois pas. c'était beaucoup moins complet que maintenant. Maintenant on cherche des gens, on fait le contrat et après on l'accueille et on l'accompagne. Mais à l'époque c'était beaucoup plus simple. Pour moi, on a pas fait beaucoup de choses en RH.

Je faisais aussi la comptabilité. J'enregistrais les factures. Je faisais les factures de ventes.

4) Au vu de ton diplôme et de tes missions en RH et comptabilité, comment as-tu géré ces tâches ?

Au fait, au début je m'inquiétais un peu quand même car je ne connaissais rien du tout. Mais avec la pratique j'ai appris sur le terrain. J'ai eu de la chance que le PDG ait eu de la patience avec moi à l'époque pour les RH si je comprenais pas il m'expliquait. J'ai mis deux mois à comprendre. Mais une fois que tu le fais une fois bah après c'est pareil, c'est répétitif.

5) Est-ce que tu avais de l'aide sur la partie RH ? Est-ce que quelqu'un d'autre faisait les RH avec toi ?

Oui je pense que le PDG faisait une partie aussi. Juste moi quand il me disait de faire quelque chose je le faisais. S'il me disait de récupérer la carte vitale, la pièce d'identité... pour l'envoyer à la comptable qui faisait la déclaration. Mais comme c'était un coût à un moment donné c'est moi qui faisais les déclarations du personnel après embauche et auprès de l'urssaf. Parce qu'une fois la comptable m'a dit qu'on était pas conforme et qu'il fallait déclarer les salariés.

Pour la médecine du travail et le recrutement ça se passait comment ?

La médecine du travail c'était eux qui m'envoyaient des messages et moi je voyais avec les salariés pour prévoir les rendez-vous. Oui j'avais oublié. Je me souviens qu'une fois comme j'avais beaucoup d'achats à faire, il y a une fois dans les pics, la médecine du travail m'a demandé de prévoir une visite mais j'ai oublié car j'étais en train de faire mes achats et un des salariés a dit au PDG que j'avais pas bien fait mon travail. Mais le PDG n'a rien dit, il a été cool.

Comment t'as réussi à combiner tes missions achats des autres tâches ?

Je pense que c'est que j'ai pu faire c'est les achats le matin et l'après-midi je faisais le reste. Quand les achats c'était tranquille ça va ça passe mais quand il y a des pics c'est autre chose. Il y a tellement de fois où je devais travailler dans le train parce que je finissais les achats en journée et le soir je devais faire la RH ou la comptabilité. J'étais dans le train et je continuais de répondre à mes mails. Après ça ne me dérangeait pas mais avec un enfant ce serait plus dur de donner autant à l'entreprise. Après je pense t'as des moments difficiles après en regardant derrière maintenant j'ai une vision large d'autres missions. Après il y a des moments de fatigue mais globalement j'étais contente des tâches.

6) Est-ce que tu vois un problème au fait que les RH soient faites par des personnes n'ayant pas de diplôme ?

Je pense qu'on a besoin de gens bien formés pour les RH. Par exemple à l'époque... en fait il y a beaucoup de choses obligatoires que je connais pas. Moi je fais vraiment la base, que le PDG me demande de faire. Je pense même le PDG il a tellement de choses à faire qu'il oublie de choses comme pour la déclaration des salariés jusqu'à que le service social de notre cabinet comptable me dise que c'est obligatoire et que c'est pas bien du tout. Du coup je me suis dit qu'il devait exister d'autres choses obligatoires mais n'avaient pas été faites car on est pas dans le domaine donc c'est normal. Après pour l'accueil d'un salarié par exemple, si la RH ne l'accompagne pas la personne pourrait se perdre ici (rire). Parce que finalement chez nous, la plupart des gens sont pris dans leur travail. On n'a pas tellement de temps à consacrer.

Quels ont été les déclencheurs selon toi pour le PDG afin d'embaucher une RH ?

Bah le manque. Il manque la partie. Après il avait déjà très confiance dans cette personne. Parce que RH c'est un rôle essentiel pour l'entreprise mais si tu trouves quelqu'un que tu connais pas assez ou moins bien ou le l'entente se passe mal cela pourrait être compliqué.

7) Est-ce tu avais senti ce besoin auprès des salariés également et toi surtout en tant qu'employée aussi ?

Je pense qu'à l'époque on savait pas car on a jamais eu de vraie RH mais après avec l'arrivée de la RRH on a senti la différence et s'est dit que c'est pas si mal. Je vois qu'il y a une vraie méthode pour chercher des gens et pour recruter. C'est compliqué. Faut tout détecter. Vous connaissez les méthodes et ça je vois. Avant on se disait on a pas de personnes... mais maintenant le PDG pourrait dire à la RRH de chercher et vous trouvez.

8) Quelles sont selon toi le rôle et les missions des RH ?

Oh pourquoi tu me demandes ça... je connais pas. Je connais pas. Bah je pense c'est principalement les recrutements. Honnêtement je sais pas. J'ai pas une idée très très claire.

Du coup, est-ce que tu savais qu'une partie de tes missions étaient de RH ?

Au début je savais pas. Vers la fin oui j'ai su. Après ça m'a pas dérangé.

9) Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

Oui il faut un RH pour toute l'entreprise. Il faut que les RH protègent d'un côté les salariés et de l'autre le responsable. Il y a des bons salariés et faut pas qu'ils partent et chercher les futurs salariés. Protéger les droits de chaque salarié... faut que ce soit carré. Je pense qu'aussi rendre l'entreprise plus sympathique c'est important aussi. Être à l'écoute de tous aussi car le patron c'est plus difficile de l'avoir.

Annexe 11: Retranscription d'entretien avec un RH d'une entreprise traditionnelle

Entretien du Mercredi 2 Août 2023 - 15h00 à 15h30

Sexe : M

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Learning Experience Designer chez Capgemini

Ancienneté dans l'entreprise: 5 ans

Quel est ton poste et quelles sont tes missions ?

Alors mon poste c'est Learning Experience Designer, ce qui est parfois appelé Instructional Designer aussi. En gros mon poste consiste à designer des expériences de formation, que celles-ci soient : - des modules d'e-learning de base avec des outils comme Rise dans la suite Articulate, des solutions de formations digitales, on a un thème, un besoin, et des éléments de formation qu'on obtient de grosse boîtes comme Coursera/Pluralsight/Udemy... et bien comment avec les outils à notre disposition on va organiser ces formations pour que le learner soit le plus facilement guidé vers ce dont il/elle a besoin, des solutions gamifiées de formation (des mots croisés, des escape game en ligne, des programmes de formations complets avec du présentiel ou non d'ailleurs, la je travaille sur la reconstruction du programme d'onboarding global). J'ai en charge un portfolio de sujets regroupé dans une des 5 Skills Dimensions de Capgemini, le Capgemini DNA : voici la définition de ce que c'est "The core set of skills every Capgemini employee should grow aligning to who we are, how we deliver, and our seven core values." et donc rentre la dedans tout l'énorme sujet de L'onboarding, sustainability, toutes les formations obligatoires. Concrètement les projets qui rentrent dans cette définition devraient passer par ma revue mais parfois c'est trop compliqué niveau temps et donc on s'arrange.

Le contexte dans lequel je travaille est la Capgemini University, entité qui gère et centralise l'ensemble des activités de formation du groupe Capgemini depuis peu maintenant. Ça représente à peu de choses près 400/500 personnes globalement.

Comment s'organise le service RH dans ta boîte ?

Chez Capgemini Il y a 3 structures qui gèrent les ressources humaines : le Global Talent, qui gère la Talent Acquisition, le recrutement quoi pour simplifier, le People Experience : tous les postes de RH opérationnels et le Capgemini University qui gère les formations.

Annexe 12: Retranscription d'entretien avec un RH d'une entreprise traditionnelle

Entretien du Mercredi 2 Août 2023 - 17h10 à 17h20

Sexe : F

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Talent acquisition et développement RH

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an

Quel est ton poste et quelles sont tes missions ?

Je suis Talent acquisition et développement RH.

Mes Missions sont : recrutement Jeunes talents stagiaires/ alternants, intérim, CDD ET CDI de moins 5 ans (publication offres, prequal, entretien RH, proposition offre, contractualisation des contrats) et en développement Rh: onboarding des nouveaux collaborateurs, KPI's tableaux de suivis, projets transverses sur la paie, organisation des événements internes pour les jeunes talents

Comment s'organise le service RH dans ta boîte ?

Service RH divisé en 3 parties : le RH digital (12 personnes), le RH formation (2 personnes), le RH recrutement et développement RH (4 personnes)

Annexe 13: Retranscription d'entretien avec un RH d'une entreprise traditionnelle

Entretien du Mercredi 2 Août 2023 - 17h30 à 17h55

Sexe : F

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Chargée de mission marque employeur et relations écoles

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an

Quel est ton poste et quelles sont tes missions ?

Je suis chargée de mission marque employeur et relations écoles en alternance chez Hermès. En ce qui concerne mes missions, je m'occupe des relations écoles plus spécifiquement, notamment la gestion des forums, la conception des stands avec notre standiste, les liens avec les recruteurs et managers pour mettre en place les interventions et événements écoles, en gros toute l'organisation des forums, puis de nos partenariats actuels et à venir.

Je participe également à l'organisation et animation des événements de recrutement et événements de marque employeur puis la mise en place de communications marque employeur. Etc. Donc c'est très large mais en même temps très spécialisé !

Comment s'organise le service RH dans ta boîte ?

Mon service RH est très grand il y a plusieurs filiales et dans chaque filiale il y a des services RH. Moi je suis chez Hermès International et dans mon service RH il y a par exemple un service formation, communication interne digital, événementiel interne, paie, mobilité internationale, relations sociales et diversité et inclusion etc. Donc on est vraiment beaucoup et répartis en spécialisations voire sous spécialisations comme moi dans les relations écoles.

Annexe 14 : Retranscription d'entretien avec un RH d'une entreprise traditionnelle

Entretien du Mercredi 2 Août 2023 - 17h30 à 17h55

Sexe : F

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Chargée de ressources humaines junior

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an

Quel est ton poste et quelles sont tes missions ?

Je suis Chargée de ressources humaines junior au sein d'une agence de publicité, Havas Play. En parallèle de cette mission, je suis également en charge de l'embauche administrative de ces étudiants (créer leurs dossiers sur le SIRH de l'entreprise, commander leur matériel, établir leurs contrats.

Au niveau du recrutement stagiaires et alternants mes missions consistent à recruter les différents étudiants et étudiantes qui feront leurs stages ou alternances dans l'agence; Je suis également en charge du suivi de cette population pour leur garantir la meilleure expérience possible au sein de l'agence (bilans de suivi à M+1, milieu de stage/alt, M+6 ou M+12 pour les alternants).

Au niveau de l'administration du personnel, je suis en charge de l'embauche administrative des étudiants recrutés : création de leurs dossiers, prise de contact avec les écoles pour création de leurs conventions/CERFA, négocier le financement pour les alternants, commande du matériel nécessaire au poste.

Comment s'organise le service RH dans ta boîte ?

Organisation assez complète et pyramidale : mon agence fait partie d'un groupe donc il y a beaucoup de dépendance à la « holding ». Mon équipe proche est composée d'une DRH, d'une DRH adjointe, de deux Chargées de RH, une Chargée de RH junior en alternance et un Chargé de recrutement en stage.

Annexe 15: Retranscription d'entretien avec un RH d'une entreprise traditionnelle

Entretien du Mercredi 2 Août 2023 - 18h à 18h20

Sexe : F

Niveau d'études : Bac+5

Poste actuel: Chargée de communication interne

Ancienneté dans l'entreprise: 1 an

Quel est ton poste et quelles sont tes missions ?

En gros on est une petite équipe (nommée Mission Communication Ressources Humaines) et on se charge de toutes les actions de com de la DRH, qui peuvent venir de différents services (Le département de formation, le département de rémunération et de gestion du contrat de

travail , le département chargé du développement des carrières et des talents, et enfin le département chargé des relations sociales).

On a des relations et des réunions avec ces différents services et notre taff c'est de prendre le besoin (qu'est-ce qu'ils veulent communiquer ? à quel cible ? À quel moment etc.) et ensuite de construire un dispositif de com. Généralement, quand c'est pour tous les salariés, on fait des articles, avec ou sans interview, avec ou sans vidéo ou motion design, etc. On peut avoir recours à des prestataires pour des créations graphiques, pour filmer et monter des vidéos, ou encore pour des campagnes d'affichages. Parfois on fait des coms ciblés, c'est-à-dire qu'on envoie un mail à certains salariés. Donc en gros, on fait beaucoup d'articles sur l'intranet, mais on gère aussi un espace qui s'appelle « Infos RH » avec des infos par thématiques (rémunération, congés, retraites, organisation du travail, ...) et là on met des infos valables et accessibles tout le temps et des FAQ et des formulaires à remplir pour bénéficier de tel ou tel dispositif/aide.

Comment s'organise le service RH dans ta boîte ?

Pour info, chez RTE, il y a environ 9500/10000 salariés.

Concernant le service RH, il est divisé en 5 départements, avec des sous-départements : Il y a : le département des DRHP, avec 10 DRHP, le département « Développement des carrières et des talents » qui gère le recrutement, la GPEC, le talent management, les mobilités et l'accompagnement des parcours professionnels, le département « Rémunération support et data » qui gère les SIRH, les études et les avantages sociaux (avantages en nature) et l'administratif et la paie, « l'académie » qui gère la formation, « les relations sociales et le réglementaire et juridique » qui gère tout ce qui est accord, relations avec les OS, CSE et tous les aspects juridiques et réglementaires.

Annexe 16: Guide de questions pour les entretiens semi-directifs

Guide de questions pour la RRH actuelle d'une start-up technologique

Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ? (calendrier des embauches depuis le début)

Qui s'occupait des RH avant toi ?

Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant ton arrivée dans l'entreprise ?

Quels sont selon toi les risques de la gestion informelle des RH ?

Quel a été le/les déclencheur(s) de la création de ton poste de RRH/RH ?

Quelles ont été/sont tes missions en tant que RH depuis ton arrivée dans l'entreprise ?

Qu'est-ce qui différencie selon toi ton métier de RH en start-up de celui dans une entreprise plus traditionnelle ?

Quel est ton rôle dans la prise de décision stratégique de l'entreprise ? A partir de quand l'a tu eu ? Qui d'autre dans l'entreprise est acteur de la gouvernance dans la start-up ?

Comment décrirais-tu tes relations avec les autres collaborateurs de l'entreprise ?

Penses-tu que tous les salariés soient au courant des tes missions dans l'entreprise ?

Quel est selon toi ta place et celle des RH en général dans le futur de la start-up ?

Guide de questions pour le PDG:

Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés de la start-up ? (calendrier des embauches depuis le début)

Quelles sont selon toi les fonctions clés lors du démarrage de la start ? Quelles sont les fonctions clés actuellement ?

Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée d'une RH dans l'entreprise ?

Quels sont selon toi les risques de la gestion informelle des RH ? Est-ce qu'il y a eu des problèmes causés par cela ?

Quel a été le/les déclencheur(s) de la création du premier poste de RRH/RH ?

Quelles sont selon toi les missions des RH dans la start-up ?

Quelles sont tes attentes d'un RH dans la start-up ?

Quelle est la place de la RRH dans la stratégie d'entreprise ?

Quelle est l'image/perception de la fonction RH selon toi auprès des autres services ?

Quelle est la place de la fonction RH dans ta vision pour la start-up ?

Guide de questions pour les salariés ayant eu des tâches RH (à connaissance initiale):

Quel est ton poste actuel ? Quel est ton diplôme ?

Est-ce que tu sais me dire qui ont été les premiers embauchés dans la start-up ? (calendrier des embauches depuis le début)

Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ? Est-ce que cela produisait des problèmes selon toi avant de pas avoir de RH ?

Est-ce que tu as une formation RH auparavant ?

Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH dans la start-up ?

Quelles sont selon toi le rôle et les missions des RH ?

Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur dans la start-up ?

Guide de questions pour les autres salariés de la start-up :

Est-ce que tu peux m'expliquer comment la fonction RH fonctionnait avant l'arrivée de la RRH dans l'entreprise ? Est-ce que cela produisait des problèmes selon toi avant de pas avoir de RH ?

Qu'est-ce que cela a changé pour toi l'arrivée d'une RH à la start-up ?

Que font selon toi les RH à la start-up ?

Quelles sont selon toi le rôle et les missions des RH ?

Quelle est selon toi la place des RH en général dans le futur de la start-up ?

RÉSUMÉ

En Français:

Dans ce mémoire, nous explorons les enjeux auxquels sont confrontées les start-up technologiques en décollage lorsqu'elles intègrent la fonction RH, comment cette fonction évolue et renouvelle les pratiques traditionnelles des RH, ainsi que comment cette figure RH émerge progressivement de l'ombre pour devenir une figure clé répondant ainsi aux besoins de croissance de ces jeunes entreprises innovantes.

La figure RH est une fonction qui est négligée au démarrage de la start-up mais qui devient nécessaire sous la pression de besoins structurels et humains. La figure RH en start-up se voit confier un nouveau métier RH qui casse les codes traditionnels par sa polyvalence, sa solitude et ses multiples casquettes. Cette fonction est certes construite sur-mesure pour satisfaire aux particularités de l'organisation, mais elle lui donne aussi très rapidement une place et un rôle primordial pour l'avenir de la structure.

En Anglais:

In this research paper, we explore the issues that technological startups face when integrating the HR function, how this function evolves and renews traditional HR practices, and how this HR figure gradually emerges from the shadows to become a key figure in meeting the growth needs of these young innovative companies.

The HR figure is a function that is neglected at the startup's beginning, but becomes necessary under the pressure of structural and human needs. The HR function in a startup is entrusted with a new HR job, which breaks with traditional codes because of its versatility, solitude and multiple roles. This function is certainly tailored to meet the specific needs of the organization, but it also very quickly gives it a place and a role of prime importance for the future of the structure.

MOTS-CLÉS

En Français:

Ressources Humaines

Figure

Start-up

Gestion des Ressources Humaines

Représentation

Séréotypes

Légitimité

Reconnaissance

En Anglais:

Human resources

Figure

Startup

Human Resources Management

Representation

Stereotypes

Legitimacy

Recognition