



La Lettre

Juin 2016

CE QUE NOUS APPRENNENT LES JEUNES ENTREPRISES

par **Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH
et **Nicolas Bourgeois**, Directeur Associé d'Identité RH

Pour de nombreux dirigeants, les start-up exercent une fascination certaine. Non seulement du fait de leur croissance et de leurs promesses, mais aussi du fait de leurs pratiques. À leurs débuts, ces jeunes entreprises ne connaissent pas les dérives des organisations traditionnelles, en particulier lorsque celles-ci ont peu à peu développé un fonctionnement de nature bureaucratique.

Les trois caractéristiques des jeunes entreprises

- * En premier lieu, un projet très présent, porté et incarné par le fondateur. Qu'il parle de son projet, de son ambition, de son rêve, de son envie, de sa vision, peu importe : les éléments de sens sont souvent très présents. Dans les clubs de créateurs d'entreprise que nous accompagnons, nous invitons d'ailleurs ces entrepreneurs à les expliciter pour mieux les partager. Ce partage est naturel dans une dynamique entrepreneuriale.
- * C'est ici que réside la deuxième caractéristique de ces organisations : la proximité immédiate. Du fait de la taille de l'entreprise et de son effectif réduit, les échanges sont faciles. Dans cette phase pionnière qui nécessite des adaptations permanentes et des choix fréquents, ce dialogue de proximité est un passage obligé.
- * Dernière caractéristique, et non la moindre, les modes de fonctionnement de la jeune entreprise sont informels. Ils sont construits de gré à gré par les acteurs au quotidien. Ils font l'objet de régulations entre eux basées sur beaucoup de pragmatisme et de bon sens. Tous ceux qui ont vécu les premières années d'une entreprise en gardent un souvenir fort, du fait même de ces caractéristiques.

Les nouveaux enjeux générés par la taille

Puis l'entreprise grandit : son activité se développe, son effectif grossit. Elle se retrouve alors confrontée à deux enjeux. Le premier relève d'une préoccupation quasi identitaire pour le fondateur ou l'équipe initiale : comment préserver et prolonger l'ADN de l'entreprise ? Comment garantir que de proche en proche les éléments de sens ne se perdent pas ? Faire intégrer les traits culturels d'une entreprise à ses nouvelles recrues quand elles ne représentent qu'un faible pourcentage de l'effectif n'est pas déjà facile. Mais quand vous doublez régulièrement votre effectif... « Comment grandir sans perdre notre âme ? » s'interrogeaient devant nous les fondateurs de l'agence M&C Saatchi GAD, ajoutant aussitôt : « Il faut éviter de scléroser une organisation en mettant en place des processus dans tous les sens ».

L'autre enjeu est plus opérationnel et renvoie à la cohérence de l'activité de l'entreprise : comment éviter que les réponses apportées par l'entreprise à ses clients ou en interne ne soient trop hétérogènes ?



Une nouvelle arrivée chez Identité RH



Thierry Flahault rejoint Identité RH en qualité de Directeur. Ancien Directeur Associé chez BearingPoint Stratégie en charge des projets de transformation des organisations et de gestion du changement, il a plus de 20 ans d'expérience de management

opérationnel et de pilotage global de programmes stratégiques, complexes et internationaux. Depuis 2007, il pilotait sa propre activité de conseil entre Paris, Londres et New York.

La norme ou le sens

Dans cette phase de développement, pour répondre à ces enjeux, l'entreprise n'a que deux chemins possibles. Le plus simple en apparence et le plus commun consiste à construire des normes, des procédures, des réponses standardisées, des « comment ». L'entreprise est désormais entrée dans une voie qui, si elle n'y prend pas garde, la conduira à alourdir ses modes de fonctionnement, à se bureaucratiser et à perdre en réactivité et en capacité d'adaptation.

Fort heureusement, un autre choix est possible : partager largement le projet, l'ambition, et travailler sur la cohérence des actes quotidiens avec eux. Cette voie est étroite, tant il est facile pour qui est pétri des éléments de sens de considérer qu'ils sont évidents, naturels, et qu'il est possible d'oublier d'y revenir quand les « comment » sont exprimés.

Les dirigeants des jeunes entreprises que nous accompagnons dans cette phase de développement sont attentifs à ce que la souplesse des fonctionnements, l'initiative et la créativité de la phase pionnière ne soient pas écrasées par des procédures ou des structures qui seraient rendues nécessaires par le développement de leur structure. Et la présence de leurs fondateurs et l'engagement de chacun dans la phase d'expansion les aident à

aborder leurs nouveaux enjeux à partir des éléments de sens plutôt que du comment.

Des bonnes pratiques sont identifiées. L'entreprise cherche à les faire connaître et à généraliser la qualité de l'approche. Elle ne se méprend pas en leur donnant le statut de normes à appliquer par tous. Certes, elle veille à les diffuser, mais en faisant œuvre de pédagogie auprès de tous quant à ce qui leur confère cette caractéristique de bonne pratique : elles permettent d'adresser une raison d'être. Ces « comment » sont au service de « pourquoi ». Et si d'autres voies apparaissent plus pertinentes en situation aux acteurs en charge de décider, elles seront les bienvenues du moment qu'elles permettent d'adresser la finalité de l'action.

Trop souvent en tant que client, consommateur, bénéficiaire, nous sommes confrontés à des décisions, réactions, attitudes qui se révèlent absurdes en situation.

Trop souvent en tant que dirigeants, nous sommes confrontés aux rigidités et à l'absence de réactivité introduites par les procédures et structures mises en place dans l'entreprise au fil du temps.

Les jeunes entreprises nous montrent qu'une autre réalité est possible, qui privilégie l'intelligence des situations, sous réserve d'une guerre sans merci contre toute rigidification des modes de fonctionnement de l'entreprise.

Identité RH en actions : accompagner la seconde phase de la croissance de

Talan[★]

- * **Le besoin** : société de services informatiques spécialisée dans l'accompagnement de la transformation, Talan compte aujourd'hui 1 500 collaborateurs et connaît une croissance de 25 à 40% par an. Les trois fondateurs souhaitent préparer la relève, de manière à ce que les 15 à 20 futurs dirigeants des activités portent dans la durée le projet partagé.
- * **La démarche** : c'est avec les futurs dirigeants qu'est mené un projet à partir du modèle d'engagement, décliné en compétences attendues d'eux dans leur futur rôle d'associé. Le lien entre chacune de ces compétences et le projet partagé est formalisé. Chacun d'entre eux fait ensuite l'objet d'un assessment construit spécifiquement sur cette base, puis d'un plan de développement individualisé.
- * **Les résultats** : les nouveaux associés disposent désormais d'une cible détaillant ce qui est attendu d'eux, cohérente avec l'ADN de l'entreprise, ainsi que des moyens qui leur permettent de déployer leur action en contribuant à prolonger le projet initial.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.