

QUAND LES  
START-UP  
SCALE-UP  
LICORNES  
REINVENTENT  
LES RH



QUAND LES

START-UP

SCALE-UP

MICHEL BARABEL  
PIERRE MONCLOS

LICORNES

De la semaine de 4 jours  
aux salaires transparents,  
décryptage des nouvelles  
stratégies RH

RÉINVENTENT

LES

RH

DUNOD

Éditorial : Marie-Cécile de Vienne et Andréa Lawson

Fabrication : Pauline Riou

Couverture : Nicolas Wiel

Maquette : Marion Alfano

Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 9-78-2-10-085512-4

# Table des matières

Préface.....	7
Remerciements.....	13
Introduction.....	17
<b>CHAPITRE 1</b> Une culture de la transparence en plein essor.....	29
<b>CHAPITRE 2</b> Temps et lieu de travail : vers l'hyperflexibilité .....	47
<b>CHAPITRE 3</b> Travailler moins mais mieux : la montée en puissance de la semaine de 4 jours.....	69
<b>CHAPITRE 4</b> La culture d'entreprise au cœur du recrutement .....	95
<b>CHAPITRE 5</b> Se dire les choses pour progresser : le concept de Radical Candor et les feedbacks.....	121
<b>CHAPITRE 6</b> Le duo développement des compétences et performance au service de la scalabilité .....	147
<b>CHAPITRE 7</b> Les nouvelles formes de politiques et pratiques de rémunération.....	171
<b>Conclusion</b> .....	199
<b>À propos des auteurs</b> .....	201



# Préface

## NOTRE MONDE BOUGE TRÈS VITE

Notre monde n'est pas immobile, il bouge vite, il est dynamique. La compétition pousse les limites de l'innovation tous les jours.

Comme Mary Parker Follett l'évoque dans sa théorie de la Reine rouge, si on veut prendre part à ce qui se passe dans le monde et ce qu'il s'y fait, **il faut courir pour rester dans la course.**

Ce phénomène est encore plus présent chez les start-up et scale-up qui sont, par définition, fragiles. Elles ont pour objectif d'innover dans des temps courts (avant de ne plus avoir de trésorerie) face à des acteurs établis.

Cette nécessité de rester dans la course se combine avec une crise généralisée de l'engagement en entreprise, et une recherche de sens de plus en plus forte des candidats. Un défaut d'engagement met en péril l'équilibre des ressources humaines, avec des conséquences extrêmement mesurables sur la capacité de l'entreprise à construire le futur.

Dans un monde où la compétition pour les talents les plus brillants est féroce, il est primordial de mettre en place des pratiques RH innovantes et inspirantes. Attirer des talents exceptionnels, les garder engagés et motivés, et leur offrir des opportunités de croissance et de développement, voilà les défis auxquels ces entreprises font face quotidiennement.

Si l'entreprise veut contribuer à la marche du temps, elle doit **construire sa culture et les pratiques RH** qui en découlent, et qui s'alignent à une **mission ambitieuse.**

Car l'« entreprise » n'est finalement que la somme – on espère la multiplication – de ses individus, de ses femmes et hommes qui, en équipe, par leurs actions, peuvent rendre son organisation meilleure et transformer son impact.

C'est pourquoi une culture molle et non définie, non seulement n'attire pas les talents, mais aussi ne leur donne pas les moyens de créer le futur.

Chez Alan, l'entreprise que j'ai co-fondée et dont la mission est d'aider chacun à vivre en bonne santé, plus longtemps, en créant le partenaire santé tout-en-un

des individus et des entreprises, nous avons décidé de **construire une culture d'entreprise radicale** dès notre création.

## QU'EST-CE QUE LA CULTURE ?

Je définis la culture d'entreprise comme l'ensemble des normes, valeurs et règles qui déterminent « la manière dont nous faisons les choses ici ». Elle crée une identité propre et guide les comportements et les interactions au sein de l'organisation.

La culture ne se limite pas à de simples affiches sur les murs et doit se traduire par **des actions concrètes au quotidien** : comment est-ce qu'on recrute ? Comment est-ce qu'on se sépare des gens ? Comment prend-on des décisions ? Comment donne-t-on et reçoit-on du feedback ? Comment promeut-on ? Quelle information partage-t-on ?

La culture d'entreprise ne se limite pas à des éléments superficiels tels que les « perks » ou les avantages offerts aux employés. Elle est profondément liée à la mission de l'entreprise. Une culture bien alignée avec la mission permet de mobiliser les équipes autour d'un objectif commun et de guider les décisions stratégiques.

Construire une culture radicale devient donc un élément clé du succès d'une entreprise et c'est le cas d'Alan. Elle doit être incarnée à tous les niveaux.

Pour cela, il faut réfléchir proactivement à sa culture de manière analytique : quelles sont nos valeurs humaines ? Quels sont les buts / objectifs que nous voulons atteindre ? Comment mettre notre pratique RH au service de ces objectifs ?

## LA CULTURE D'ENTREPRISE DANS UN CONTEXTE DE FORTE CROISSANCE

Dans un contexte de forte croissance, les entreprises sont confrontées en permanence à de nouveaux défis : recruter en masse et rapidement, innover à l'échelle, construire son *business model*...

Sans fondations solides (la culture), les équipes passent leur temps à réinventer la roue, à réfléchir à comment interagir ensemble, au lieu de se concentrer sur comment différencier leur produit et leur offre.

Sans fondations solides, chaque nouvelle recrue dilue la culture et construit sa propre culture, car les normes ne sont pas définies. L'entreprise devient un patchwork de cultures non unifiées, qui finissent par se confronter les unes aux autres.

Si définir la culture d'entreprise semble être un investissement lourd au début d'une entreprise, je suis persuadé que c'est celui qui permet de réussir la mise à l'échelle du modèle (scalabilité) de la manière la moins douloureuse possible, et d'avoir les meilleures premières recrues.

Une culture forte et radicale permet d'accélérer au moment du passage de la start-up à la scale-up. C'est pourquoi j'encourage tous les entrepreneurs d'en définir les bases avant même leurs premiers recrutements.

## CONCRÈTEMENT CHEZ ALAN

Chez Alan, nous avons aligné notre culture sur nos ambitions depuis le début.

Nous nous pensons comme une équipe sportive de haut niveau qui attire et forme les meilleurs talents. Notre aspiration est de devenir le champion du monde dans notre catégorie, ce qui exige un engagement envers l'excellence.

Nous croyons fermement que **l'excellence** découle de la **responsabilité et de l'autonomie** accordées à chaque individu, tout en travaillant de manière **collective** vers un objectif commun. Dans cet environnement, il est primordial de se soucier les uns des autres, de soutenir et de collaborer.

Notre culture se façonne, elle s'affine chaque jour de manière collaborative et se nourrit en permanence.

La culture d'entreprise chez Alan est ancrée dans **cinq grandes valeurs** qui se déclinent en « **leadership principles** ». Ces valeurs et *leadership principles* sont les piliers sur lesquels repose notre culture et guident nos actions quotidiennes, nos décisions et notre façon de travailler ensemble.

Ces principes de *leadership (leadership principles)* étayent nos valeurs (ce en quoi nous croyons) par des **préceptes qui se vivent, qui font**. Ces principes sont donc entièrement tournés vers l'action.

Les Alaners (les salariés d'Alan) les utilisent tous les jours, qu'ils discutent d'idées pour de nouveaux projets, décident de la meilleure solution à un problème d'un membre ou interviewent des candidats.

Elle se traduit entre autres par une culture de l'écrit et de l'asynchrone, de la transparence radicale, la responsabilité distribuée et clarifiée, du feedback, le « *yes and...* » au lieu du « *no but...* », l'explosion du titre de manager, de l'énorme flexibilité donnée aux Alaners, de la positivité et bien d'autres choses.

La culture, telle que nous l'avons définie chez Alan, est *notre* culture. Nous reconnaissons que **cela ne convient pas à tout le monde**, et c'est tout à fait acceptable, tant que nous sommes honnêtes à ce sujet.

Nous cherchons à attirer des personnes qui partagent notre passion pour l'excellence et notre engagement envers la réalisation de quelque chose d'important. Nous considérons que ce que nous construisons chez Alan a une signification profonde pour nos membres, mais aussi pour la société dans son ensemble.

La culture se traduit d'ailleurs dans notre produit, par lequel nous boostons la santé, le bien-être et l'engagement au travail, en transparence.

## UNE ENTREPRISE, UNE CULTURE

Si j'ai pris le temps de parler d'Alan, c'est que je crois que chaque entreprise doit trouver **sa culture d'entreprise, qui lui est propre**.

Nous ne pensons pas que les autres doivent faire comme nous. En revanche, nous sommes persuadés qu'une fois ses grandes valeurs bien définies, une entreprise ne doit pas craindre de copier les meilleures tactiques et méthodes d'autres entreprises. Nous l'avons fait à maintes reprises en y ajoutant la sauce Alan qui nous rend unique.

Cet ouvrage explore les meilleures pratiques RH de ces entreprises, qui façonnent des cultures d'entreprise fortes et parfois radicales. Je le vois comme une extraordinaire *tool box* pour penser et/ou repenser votre entreprise quelle que soit sa taille, et prendre de la perspective sur le pourquoi.

En cultivant une culture engageante, claire, et parfois clivante, les entreprises créent un environnement où les employés sont motivés, investis et alignés sur une mission commune. Cela se traduit par une meilleure performance, une attractivité accrue pour les meilleurs talents et une plus forte rétention.

La culture et les pratiques RH sont un investissement permanent qui évolue à mesure que l'entreprise évolue, tout en conservant des valeurs intrinsèques. J'espère que vous aurez autant de plaisir à construire la vôtre que nous avons eu à penser celle d'Alan, et que ce livre sera le catalyseur de vos réflexions. Bonne lecture !

Jean-Charles Samuelian-Werve  
Co-fondateur & CEO d'Alan



# Remerciements

Cet ouvrage s'appuie sur une série d'entretiens réalisés avec des membres d'équipes RH ou des dirigeants de start-up, scale-up et licornes. Nous souhaiterions vivement les remercier. Sans eux, ce livre n'aurait pas pu voir le jour.

- Franck Aimé, Group CHRO & Sustainable development, Veepee
- Camille Anne, People Exp. Designer / HR & ESG Projects, Indépendante
- Christophe Aubry Le Comte, CEO de QuickMS
- Julie Laschon – Auffret, RRH, Vendredi
- Albane Bressolle Chataigner, Chief People Officer, Back Market
- Mathilde Callède, Chief People Officer, Shine
- Agnès Chauvigny, Head of People, Figures
- Marion Cosar, DG, L'École du Recrutement
- Laurent de la Clergerie, Président, Groupe LDLC
- Jordan Defas, Head of Talent Development, Doctolib
- Marie-Agnès Deharveng, Head of People, Livestorm
- Jessica Djeziri, CPO & Partner, Bloomays People, ex CPO, Ornikar
- Eléonore Ducloy, People & Culture Manager, Klox
- Stéphanie Escande, Head of HR EMEA, 360Learning
- Amélie Fenzy, Dirigeante, Valeurs&Valeur
- Stéphanie Fraise, Chief People Officer de Masteos, ex BlaBlaCar et Dailymotion
- Charles de Fréminville, Chief Human Resources Officer, Lucca
- Noëlla Gavier, CPO, Welcome to the Jungle France
- Florence Gournel, DRH, Neobrain
- Camille Lagarrigue, Head of HR, Phantombuster
- Violette Le Buhan, VP Conseil RH & Formation, Ignition Program
- Sebastien Lefrant, VP People Experience, Swile

- Clément Lemainque, People Experience Manager, Partoo
- Julia Lévy, DRH, Epsor
- Héloïse Lutton, DRH, Tarides
- Julien Martino, Chief People Officer, Driveco
- Emmanuelle Masingarbe, Talent & Culture Manager, 365Talent
- Sandrine Meunier, Chief People Officer, Aircall
- Ludovic Milléquant, ex DRH & DAF, Pyxo
- Vanessa Msika, CPO, Axa Climate
- Juliette Palmer, Head of People, Padok, groupe Theodo
- Anne Perrin, ex DRH, CleverConnect
- Patricia de Tinguy, DRH, CleverConnect
- Camille Plainfossé, People Partner, Dashlane
- Hugo Perrier, Chief People Officer, Partoo
- Juliette Raimbault, People Lead, Alan
- Virgile Raingnard, CEO, Figures et Ex-VP People, Comet
- Catherine Regeffe, CPO, Golden Bees
- Déborah Rippol, People & Talent Lead, Zefir
- Guillaume Saintagne, ex CTA, Mirakl
- Jean-Charles Samuelian-Werve, CEO, Alan
- Stéphanie Talevis, CPO, Circul'R
- Manu Wagner, People Partner et C&B Manager, Shine

Un immense merci à Jean-Charles Samuelian-Werve, CEO d'Alan, pour avoir accepté de rédiger notre préface et avoir explicité le modèle culturel sur lequel il a bâti son organisation.

Un remerciement chaleureux à Alexis Eve, CEO de Yaniro, et Stéphane Moriou, Expert du Feedback, pour avoir rédigé chacun une chronique autour de leur expertise.

Ce livre doit beaucoup au Lab RH. Encore un grand merci à Alexandre Stourbe, DG du Lab RH, et Mathilde le Coz, sa présidente, pour leur soutien.

Un grand merci également à Unow qui a soutenu cette démarche dès le premier jour. Sans oublier son CEO, Yannick Petit, pour sa confiance sans réserve depuis l'idée même de cet ouvrage, et pour avoir aidé à faire en sorte qu'il dépasse le stade de l'idée et devienne une réalité.

Nous remercions également notre éditrice Marie-Cécile de Vienne, les éditions Dunod, pour avoir accepté de publier cet ouvrage dans cette prestigieuse maison, et Andréa Lawson, notre éditrice de réalisation.

Nous tenons également à remercier les 119 dirigeants et RH ayant accepté de répondre à notre questionnaire. Grâce à eux, nous avons pu quantifier les différentes pratiques RH et évaluer leurs portées dans l'écosystème RH.

Enfin, nous souhaitons remercier chaleureusement pour leur soutien et leurs encouragements Isabelle, Juliette et Sienna à qui nous dédions ce livre.



# Introduction

Chère lectrice, cher lecteur, si vous parcourez ces pages, c'est que vous vous intéressez sans doute au « merveilleux monde » des start-up et en particulier aux questions culturelles, organisationnelles et RH.

Ce livre s'adresse aux RH et aux managers de toutes les entreprises, peu importe que vous soyez dans une start-up, un grand groupe ou une PME.

Dans cette introduction, nous avons voulu vous donner un certain nombre de clés pour rendre votre lecture la plus agréable et efficace possible. Ainsi, il sera successivement question de définitions (qu'est-ce qu'une start-up, une scale-up et une licorne ?), de l'historique de la fonction RH (pour une fonction RH contingente), des raisons pour lesquelles les start-up ont décidé d'innover en matière RH (un problème d'image et d'inefficacité), de l'approche configurationnelle (la grappe de pratiques RH dont nous allons parler dans l'ouvrage) et bien entendu de l'annonce de notre plan et de nos partis pris d'écriture.

En route !

## START-UP, SCALE-UP, LICORNE : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Le terme « start-up » (ou startup) est apparu aux États-Unis dans la Silicon Valley durant les années 90 pour qualifier les nouvelles organisations s'appuyant sur les technologies notamment digitales pour créer des *business models* innovants remettant en cause les positions concurrentielles des acteurs historiques.

À la suite d'auteurs comme Steve Blank (2010)<sup>1</sup>, le terme start-up est devenu si populaire qu'il décrit aujourd'hui toute « organisation temporaire non encore rentable à la recherche d'un business model industrialisable et permettant la croissance ».

On reconnaît une start-up au fait qu'elle se cherche et teste son marché (modèle d'affaires non encore figé), qu'elle veut faire bouger les codes (réinventer une

1. Steve Blank, *A Start-up is Not a Smaller Version of a Large Company*, <https://steveblank.com>