



COMMENT LE NUMÉRIQUE RÉVOLUTIONNE L'ENTREPRISE

12 IDÉES POUR RÉVEILLER VOTRE MANAGEMENT ET... VOTRE BUSINESS



Vos équipes ont tendance à ronronner, et votre entreprise aussi ? Il est temps de **les stimuler en leur appliquant un régime fortifiant**, inspiré par les méthodes qui ont si bien réussi aux start-up.

PAR ADRIAN DE SAN ISODORO ET SANDRINE WEISZ

Les jeunes entrepreneurs sont unanimes : pour réussir, le plus important est de bien s'entourer dès le lancement de son activité. Ensuite, pour fidéliser les bons éléments et mobiliser les énergies, l'idéal est de créer une culture d'entreprise forte, une organisation souple et intelligente, qui favorise l'échange et la réactivité. C'est le meilleur moyen de permettre aux idées d'éclore. Habités à défricher des territoires inconnus, les e-entrepreneurs savent en effet que leur survie dépend largement de l'ingéniosité qu'ils sauront déployer pour s'imposer dans leur domaine ou pour aiguillonner un secteur endormi. Parfois décoiffantes, parfois simplement de bon sens, voici 12 méthodes pratiquées au quotidien par les start-up. De quoi inspirer tout responsable d'équipe et gagner, dans la foulée, quelques points de croissance...

1 ASSOCIER LES SALARIÉS AU RECRUTEMENT

Pour repérer les bons profils, certaines start-up n'hésitent pas à court-circuiter les processus d'embauche traditionnels. « Chez nous, les candidats passent trois à six entretiens avec leurs futurs collègues, explique Eric La Bonnardière, cofondateur de l'agence de voyage Evaneos.com. Il est plus facile d'identifier les talents en croisant les avis. Et les jeunes recrues sont mieux accueillies si elles sont cooptées par leurs pairs. »

2 DÉMATÉRIALISER LA CULTURE D'ENTREPRISE

En un an, BlaBlaCar est passé de 200 à 400 salariés. Pour faciliter l'intégration des nouveaux venus, Laure Wagner, *culture captain* du roi du covoiturage, a fait réaliser une plate-

ILLUSTRATION : GUILLAUMIT. PHOTO : GOOGLE



HAUTS
EN COULEUR,
les locaux de
Google à Dublin.

forme d'apprentissage: «Une quinzaine de vidéos où les chefs de département présentent leurs équipes sont accessibles sur PC ou sur smartphone, dit-elle. Les arrivants saisissent ainsi très rapidement les valeurs de la boîte.»

Chez Evaneos.com, les recrues rencontrent les cofondateurs dès la première semaine: «On leur explique pourquoi on a créé l'entreprise, quel est notre projet et quelles sont nos ambitions. L'objectif, c'est de donner à chacun de la visibilité pour le rendre autonome», précise Eric La Bonnardière.

3 RECONNAÎTRE L'IMPLICATION DES EMPLOYÉS

Afin de transformer leurs employés en éléments proactifs, certaines start-up créent un système de récompenses. BlaBlaCar, par exemple, propose à ses salariés des covoyages gratuits... contre un retour d'expérience à chaque trajet. «Ces feed-back réguliers suscitent des idées: les améliorations du service surgissent en l'utilisant!» commente Laure Wagner. Parmi les trouvailles des employés, un système de géolocalisation qui facilite les rendez-vous entre conducteurs et passagers. «Et quand un salarié obtient le statut d'ambassadeur, poursuit la *culture captain*, on lui offre un bon restaurant et un diplôme, qui est affiché ensuite sur le *wall of fame*.»

4 MULTIPLIER LES INTERACTIONS ENTRE COLLÈGUES

Eric La Bonnardière confie la formation des équipes d'Evaneos.com à un groupe de collaborateurs qui change tous les trois mois. «Donner tour à tour des prérogatives de manager à chaque employé est une marque d'estime qui les responsabilise et les incite à donner le

meilleur d'eux-mêmes», explique-t-il. Une méthode efficace pour gommer les barrières hiérarchiques et valoriser les initiatives.

5 OFFRIR DE RÉELS AVANTAGES

Faute de pouvoir proposer de fortes rémunérations, les start-up accordent des compensations à leurs employés pour les fidéliser. Kevin Bourgeois, cofondateur de Supermood (sondages à l'intention des entreprises), a ainsi ouvert 20% du capital de la société à ses salariés: «Ils détiennent chacun entre 0,1 et 1% de sa valeur.» Revendre leurs parts aujourd'hui ne présente pas d'intérêt majeur, mais la somme pourrait devenir rondelette d'ici à quelques années: la base clients de Supermood augmente de 40% par semaine! «Associer nos salariés au capital, c'est les intéresser sur le long terme», conclut Kevin Bourgeois.

D'autres jeunes pousses comme Skilleos, spécialisée dans les cours en ligne, offrent l'accès à des services. «Tous nos start-uppeurs profitent d'une salle de sport, d'Amazon Premium... et de l'accès à Spotify en illimité: après trois heures sur un fichier Excel, tu es content d'écouter de la bonne musique», plaisante Cyril Seghers, fondateur de la société. Chez Facebook ou chez l'éditeur de jeux vidéo sociaux Zynga, les employés peuvent amener leurs animaux familiers au bureau. Selon une étude parue dans *l'International Journal of Workplace Health Management*, leur présence sur le lieu de travail réduit le stress et augmente la productivité des salariés.

6 DIVISER SON SALAIRE PAR 14

En mars 2014, Dan Price, boss de Gravity Payments, une start-up de la FinTech à Seattle, aux Etats-Unis, divise son salaire par 14 pour augmenter ses 120 salariés, déjà payés autour de 63 000 euros minimum par an. Résultat? Un coup de publicité relayé aux quatre coins du globe. En quelques mois, son chiffre d'affaires double et le nombre de nouveaux clients mensuels passe de 30... à plus de 4 000. Hélas, son frère Lucas, cofondateur de la boîte, a attaqué Dan en justice pour augmenter sa part des bénéfices. Savoir bien s'entourer, c'est essentiel...



7 | SURFER SUR L'ACTU POUR CRÉER LE BUZZ

En 2015, profitant de la sortie de *007 Spectre*, le dernier James Bond, Pascal Paul a fait campagne sur les réseaux sociaux avec le slogan «Réveillez l'espion qui est en vous». Ce start-uppeur chic, dirigeant de la holding Granbori (vente de montres de luxe d'occasion en ligne et communication embarquée), s'est mis en scène avec une montre Omega, la marque fétiche de l'agent britannique. «L'actualité nous a permis de créer du trafic sans dépenser une fortune.» C'est ce «marketing d'embuscade» que Le Slip français a utilisé en 2012, en détournant les slogans de l'élection présidentielle. «Mais attention à respecter le droit à l'image des personnalités citées», prévient l'avocat Thierry Lévy-Mannheim.

8 | ALLER À L'ESSENTIEL

Fini les campagnes de pub «corporate». Le marketing des start-up doit déboucher très vite sur l'acte d'achat. «Inutile de dépenser de l'argent en communication d'image, le retour sur investissement doit être optimisé», estime Anthony Gutman, cofondateur de Remix coworking, communauté d'entrepreneurs à Paris. C'est le concept de l'*inbound marketing*. Cela se traduit, par exemple, par la présence d'un lien direct vers le formulaire d'achat, dès l'accueil d'un site Internet. Cela paraît évident. Mais combien de sites l'ont fait ?

9 | INCARNER SON ENTREPRISE

Il est connu comme le loup blanc dans les milieux étudiants : Benjamin Ducouso, fondateur de Wizbii (réseau social professionnel pour étudiants), est régulièrement invité par les médias pour évoquer l'emploi des jeunes. «Une start-up a tout avantage à se saisir d'un sujet et à en devenir le référent», confirme Guillaume Dupont, associé du fonds CapHorn et membre du board de France Digitale. Cela implique de recruter rapidement un *community manager*, afin de «produire du contenu» pertinent par rapport à votre cible.

De son côté, pour incarner sa marque, Rosa Rossignol, fondatrice de Carnet d'adresses RH, a choisi de vendre sur le Net une ligne de papeterie et de bijoux, avec un logo... à son effigie.

10 | INVENTER SON PROPRE ÉCOSYSTÈME

Vos concurrents vendent sensiblement la même chose que vous ? Démarquez-vous en offrant un service plutôt qu'un produit. C'est l'un des conseils d'Adrien Tsagliotis, auteur de *S'inspirer des start-up à succès* (Dunod). BlaBlaCar propose ainsi bien plus qu'un trajet en voiture : en rejoignant sa communauté, vous adoptez quasiment un style de vie. Tout aussi efficace, la stratégie d'Eventeam : la start-up ne se contente pas de vendre en ligne des billets pour des événements sportifs, elle conçoit un package de services. «Pour la Coupe du monde de rugby 2015, nous avons thématiqué chaque match, raconte son CEO, Igor Juzon. Outre la place au stade, nous proposons un repas gastronomique, une conférence, une rencontre avec les joueurs, l'accès à un espace VIP...»

11 | COCRÉER AVEC SES CLIENTS

En voyage, Brian Chesky, l'homme à l'origine d'Airbnb, dort toujours chez l'un des hôtes de son site. Frédéric della Faille, créateur de Frontback, prend, lui, régulièrement des cafés avec les utilisateurs de son appli photo. «Nous "surécoutons" nos clients en réalisant deux à trois études par an et en faisant un débriefing après tous les rendez-vous de nos commerciaux», raconte Pascal Paul.

12 | ALLÉGER LE CIRCUIT DE L'INNOVATION

Auteurs du best-seller *Rework, réussir autrement* (Maxima Laurent du Mesnil), David Heinemeier Hansson et Jason Fried rappellent que la qualité primordiale d'une start-up est son *agility*, sa capacité à changer vite de cap. Pour Guillaume Dupont, cette innovation permanente est inscrite dans l'ADN d'une start-up : «Un plan de marche à trois ans est aujourd'hui dépassé. Désormais, on lance un produit sur un échantillon réduit et on obtient très vite un résultat. C'est le *try and learn* : je teste, je me trompe, j'apprends, je recommande.» En somme, l'échec n'existe pas : tout n'est qu'expérience. ●