

---

# STAR-GILE : MODELER VOS PERFORMANCES

---



*(source : Auteurs)*

JANVIER 24, 2017

Groupe 01 : F. Carvajal, C.Equisoain, A. Es-sbai, M. Ferderin, G. Kurzawa, I. Tebroubi

Projet QPO12 à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC)

<http://www.utc.fr/master-qualite/> puis travaux n°380

Tuteurs du projet : Nicolas-Louis Duclos et Michel Henzel

## SOMMAIRE

Introduction.....	6
1. Contexte du projet .....	7
1.1. PME et Start-ups qui sont-ils ? .....	7
1.1.1. Définition d'une PME .....	8
1.1.2. Qu'est-ce qu'une Start-up ? .....	8
1.1.3. Les différences et similitudes entre start-up et PME .....	10
1.2. L'entreprise BB .....	11
2. Les besoins des start-ups.....	13
3. Problématique et objectifs des start-ups.....	15
4. STAR-GILE : Méthode de résolution .....	17
4.1. Contexte et présentation de la méthode.....	17
4.2. Organisation du travail : .....	21
4.3. Organisation de l'intégration-coordination des équipes projet.....	22
4.4. Partage des missions et résultats escomptés.....	23
5. Résultats et Perspectives d'amélioration .....	25
5.1. Résultats .....	25
5.2. Perspectives d'amélioration .....	23
5.3. Retour d'expérience .....	23
6. Conclusion .....	25
Références bibliographiques .....	26
ANNEXES.....	27

## RESUME

Les start-ups sont des jeunes entreprises innovantes et dynamiques qui ont pour but d'être créées et de se développer rapidement. Afin de croître et de s'étendre sur le marché, les start-ups appliquent un système de management efficace. En 2016, 9 000 jeunes entreprises technologiques se sont installées en France. Dans les prochaines années l'entreprise BB, spécialisée dans le développement d'applications mobiles souhaite s'étendre à l'international et au moins tripler ses effectifs. C'est pourquoi, un système de management appliquant les méthodes agiles fiable et robuste tout en restant simple et dynamique doit être mis en place. Ce mémoire a pour but d'aider au pilotage des start-ups en leur permettant de se restructurer, d'avoir une meilleure gestion de projet et surtout de se valoriser.

Mots clés : start-up, pilotage, système management, méthode agile

## ABSTRACT

Start-ups are young, innovating and dynamics companies which their purpose is to be created and be developed fastly. In order to grow and to extend on the market, start-ups plant an efficient system of management. In 2016, 9,000 young technological companies are anchored in France. In the next years the BB Company, specialized in the development of mobile applications hopes to extend to international and to triple the number of its staff. That is why, a management system applying agile software development reliable and robust while remaining simple and dynamic must be set up. The purpose of this memory is to help with the piloting of start-ups by restructuring themselves, having better project management and, above all, valuing themselves.

Key words: start-up, piloting, management system, agile approach

## REMERCIEMENTS

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer nos vifs remerciements envers toutes les personnes qui ont contribué, au bon déroulement et la réalisation de ce projet.

Nous présentons tous nos respects et notre gratitude aux tuteurs de ce projet M. Michel Henzel et M. Nicolas-Louis Duclos pour nous avoir offert cette opportunité d'effectuer ce projet pour la start-up BB.

Nous remercions particulièrement M. Gilbert Farges pour ses efforts et ses conseils avisés durant les jalons et la formation. Et nous souhaitons également remercier Mme Béatrice Koning pour ses conseils précieux et son aide en recherche documentaire.

## SIGLES

BB : nom attribué à la start-up du projet

EY : Ernst and Young

JEI : Jeune entreprise innovante

PDCA: Plan, Act, Do and Check

PDS : Planification dynamique stratégique

PME : Petite et moyenne entreprise

PMO : Project management office

QPO : Qualité et performance dans les organisations

QQOQCP : Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Pourquoi

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UE : Unité d'enseignement

## GLOSSAIRE

**Start-up** : Jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies.

**Méthode agile** : approche itérative et incrémentale, qui est menée dans un esprit collaboratif avec juste ce qu'il faut de formalisme. Elle génère un produit de haute qualité tout en prenant en compte l'évolution des besoins des clients.

**Trello** : Logiciel en ligne qui permet de s'organiser et suivre l'avancement des projets.

**Jira** : Outil qui permet de gérer la gestion du support et des activités de développement logiciel, suivre des anomalies, suivre l'activité et gérer des centres de services.

**Holacratie** : mode de gouvernement d'entreprise visant à répartir les tâches en disséminant les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto organisées

## LISTE DE FIGURES

Figure 1 : Phases d'évolution d'une Start-up ..... 9

Figure 2 : Approche SAG (Spécificités, Attractivités et Gains) pour des start-ups .....	13
Figure 3 : Définition de la start-up BB .....	14
Figure 4 : Les trois principaux axes de la méthode Star-gile .....	15
Figure 5 : Objectifs et moyens à mettre en œuvre pour la réalisation du projet .....	17
Figure 6 : Les différents points d'appui de la démarche Star-gile .....	21
Figure 7 : Partage des missions .....	23
Figure 8 : État d'avancement des livrables au 20 décembre 2016 .....	25
Figure 9 : Planification Dynamique et Stratégique de la start-up BB.....	28
Figure 10 : Atouts de la certification pour une start-up / PME.....	29
Figure 11 : Certifications ISO envisagées par la start-up BB .....	31
Figure 12 : Tableau résumé des normes ISO envisagées par la start-up BB .....	32
Figure 13 : Labels envisagés par la start-up BB .....	35
Figure 14 : Concours envisagés par la start-up BB .....	36
Figure 15 : Organigramme proposé par "Qualiteam" .....	39
Figure 16 : Cartographie des processus proposé par "Qualiteam" .....	40
Figure 17: Cartographie des processus proposé par "Qualiteam" .....	40
Figure 18 : Charte de Manager/Managés réalisé par "TREND" .....	45
Figure 19 : Processus de recrutement réalisé par "PROJECT MANAGER" .....	47

## LISTE DES TABLES

Table 1 : Différences et similitudes entre les start-ups et les PME .....	11
Table 2 : Avantages et inconvénients des méthodes envisagées .....	22
Table 6 : Comparaison entre les différentes normes d'intérêt pour BB.....	30
Table 7 : Étude de différents labels et ses caractéristiques .....	33
Table 8 : Étude de différents associations et ses caractéristiques.....	37

## INTRODUCTION

Actuellement en France, le domaine de l'informatique se développe rapidement. En effet, l'homme cherche toujours à améliorer et/ou faciliter sa façon de vivre.

Le développement de l'informatique a apporté de grands succès tels que le pilotage à distance ou l'internet. Ainsi plusieurs start-ups sont apparues pour développer de nouvelles technologies, améliorer le réseau internet (augmenter le débit internet du 4G au 5G par exemple) ou même pour réduire les problèmes de connectivités. Afin d'assurer sa croissance l'entreprise doit mettre en place une démarche qualité.

La réussite des start-ups passe par la satisfaction de ses clients, de ses collaborateurs et d'une bonne organisation. Afin de valoriser l'entreprise, des réglementations (référentiels, normes et labels) sont recommandées.

Le projet réalisé vise à aider le développement d'une start-up innovante dans les domaines de l'informatique et des systèmes de données. De plus, le projet propose des axes de recherche et d'application diversifiés. Les solutions proposées sont spécifiques et pourront être appliquées par la start-up BB. L'objectif est donc de répondre aux attentes du porteur de projet tout en proposant des solutions pour les start-ups qui souhaitent se développer.

## 1. CONTEXTE DU PROJET

### 1.1. PME et Start-ups qui sont-ils ?

Une start-up est une petite structure possédant un fort potentiel de croissance voulant devenir une PME ou une grande entreprise. Les start-ups et les PME possèdent certaines différences et des similitudes présentées ci-dessous (Table 1).



### 1.1.1. Définition d'une PME

Les petites et moyennes entreprises (PME) sont définies par des critères limitant tels que le nombre de salarié, le chiffre d'affaire. En effet, en France, une PME peut être composée de 10 à 250 employés avec un chiffre d'affaire ne dépassant pas les 50 millions d'euro annuel et un total de bilan inférieur à 43 millions d'euros [1]. En matière d'organisation les PME sont caractérisées par une stratégie peu formelle et intuitive, un système d'information simple, une forte capacité d'innovation, une bonne adaptabilité au marché, une communication interne facilité et une hiérarchie peu importante.

### 1.1.2. Qu'est-ce qu'une Start-up ?

Une start-up est une petite entreprise nouvellement créée dynamique et innovante. Elle se caractérise par une forte capacité d'expansion, le recours à des collectes de fonds et un grand risque de faillite lors des premières années [2]. Le principe d'une start-up comme son nom l'indique est de démarrer et de grandir rapidement. En effet, la start-up a une image très distante de celle des entreprises traditionnelles. Tandis que ces derniers exigeaient au personnel des contraintes rigides concernant les conditions et environnement de travail, les start-ups offrent une flexibilité et une modernité à ce niveau. Le fait qu'elle soit créée dans de nombreux cas par des jeunes la rend en mêmes temps créés pour les jeunes. De plus, son environnement de travail contemporain permet la rentabilité de ces employés.

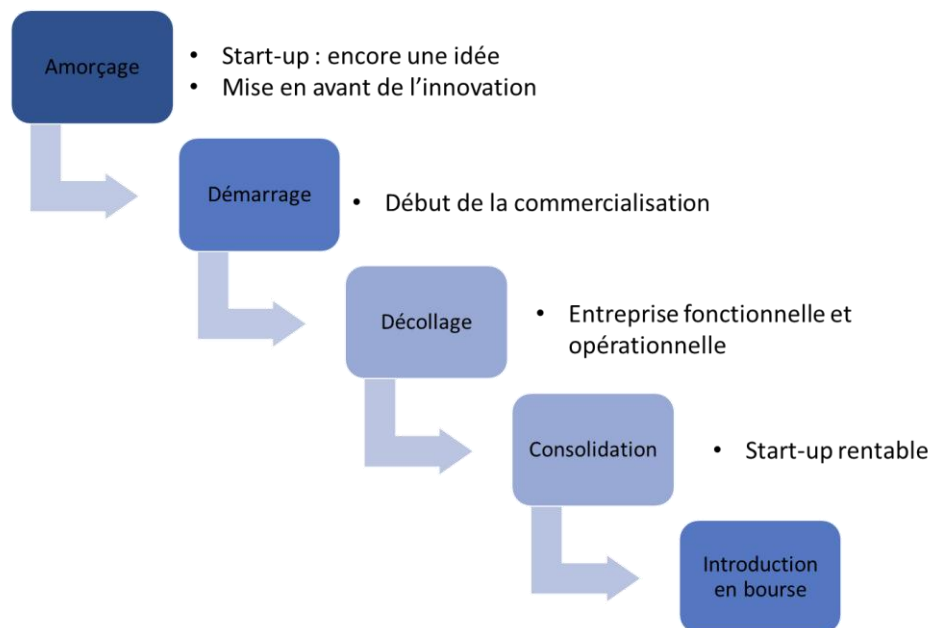


Figure 1 : Phases d'évolution d'une Start-up (source : Auteurs)

### Forme juridique de la start-up

Déterminé par les articles L.227-1 à L.227-201 [3] et L.244-1 à L.244-4 [4] la start-up est considérée comme société par actions simplifiée (SAS) et cela pour plusieurs raisons.

Par définition une start-up est innovante, or innovation est synonyme de nouveauté. Et tout ce qui est nouveau doit être traité légalement par des clauses spécifiques. Les attentes de l'entreprise dépendent de ses associés or la start-up est connue par l'évolution et le changement. En effet, les attentes varient en fonction du changement des associés ce qui mène à des statuts qui permettent facilement l'ajout ou la suppression d'un associé.

**« La France est une Californie qui s'ignore. Elle possède tous les atouts pour briller » Nicolas Dufourcq, directeur général de Bpifrance [5]**

Malgré le taux élevé des impôts et les fortes contraintes au niveau des procédures administratives, 9 000 jeunes entreprises technologiques sont créées en France dont presque 3 000 à Paris.

Même si la France est connue pour la création de nouvelles start-ups, il est très difficile de continuer à les financer et les aider à se développer. En effet, il existe une importante différence entre les onze millions d'auto entrepreneurs voulant se lancer dans une start-up en France et ceux

qui réalisent leur projet. En effet, actuellement en France, seulement 10% des start-ups perdurent après 5 ans [6] . Malheureusement, la France est devenue très connue pour le lancement et création de nouvelles entreprises innovantes mais elle a toujours du mal à les préserver.

### Start-up en chiffres

En France, l'évolution de la start-up se fait de manière générale, sur le plan financier et organisationnel. En effet, une étude a été faite par « Ernst & Young » (cabinet d'audit financier et responsable de l'étude faite sur le développement des Startup en France) pour la 5ème édition du baromètre, 224 start-ups Françaises ont été sondé dans « la performance économique et sociale des start-up numériques en France » [7].

D'après cette étude, le chiffre d'affaire total des entreprises innovantes s'est accru de 39% de 2014 à 2015 dont 51% réalisé à l'international. Afin de garantir son développement, l'entreprise doit maintenir une bonne stratégie de financement. 29% des start-ups avaient déclaré avoir un investisseur étranger au capital, 68% ont eu recours au crédit impôts recherches tandis que 53% ont profité du Label « jeune entreprise innovante (JEI) ».

En 2015, il a pu être constaté que la croissance d'une entreprise induisait généralement une augmentation de 27% de son effectif. La création de start-ups est une aide pour l'économie française. Effectivement en 2016, 94% des start-ups embauchent encore.

Cette étude met en évidence l'utilisation d'un modèle organisationnel des jeunes entreprises. 98% de ces derniers ont adopté un nouveau modèle qui consiste à motiver les salariés en leurs offrant des instruments de capitaux propres.

#### *1.1.3. Les différences et similitudes entre start-up et PME*

En général, une start-up est considérée comme une PME. Toutefois, il existe quelques différences (Table 1).

Table 1 : Différences et similitudes entre les start-ups et les PME (source : Auteurs)

		Start-up	PME
<b>Différences</b>	Maturité	Jeune et en cours de maturation	Mature et bases solides
	Statut	Temporaire, évolution en PME et/ou grande entreprise	Stable
	Lieux de travail	Petits bureaux ou incubateurs de start-ups	Possède leurs propres bureaux
	Modèle économique	Cherche encore leur modèle (produits, clients, fournisseurs et distributeurs variables)	Déjà établi (produits, clients, fournisseurs et distributeurs connus)
	Innovation	Sur les produits	Sur les moyens de productions
<b>Similitudes</b>	Taille	Petites mais, en général, les PME emploient plus de salariés que les start-ups	
	Levée de fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prêts bancaires : PME &gt; Start-ups</li> <li>- Business Angel : PME = Start-ups</li> <li>- Crowdfunding : PME &lt; Start-ups</li> </ul>	
	Environnement de travail	Openspace, communication facilité et convivialité	
	Flexibilité	Horaires souvent variables	

### 1.2. L'entreprise BB

L'entreprise BB est une start-up innovante dans les domaines de l'informatique et des systèmes de données. Parti du constat de son directeur qu'il existe une fracture numérique, BB s'est donnée comme mission de réduire les problèmes de connectivité même en absence de réseau internet. Afin de remplir cette mission, l'entreprise souhaite utiliser l'innovation frugale : il s'agit d'utiliser ce qui existe déjà pour le transformer et l'améliorer pour un besoin. Ils se servent ainsi du réseau 2G présent sur toute la planète et ont développé un algorithme permettant de compresser les données et d'utiliser internet même quand le signal devient faible. Et dans le cas où il n'y a pas de réseau internet la start-up utilise le réseau SMS pour tout transport de données web [8].

BB est la première start-up à développer ce type de technologie pour offrir un accès à internet et à l'information aux 4 milliards de personnes qui n'ont pas encore accès à l'internet mobile.

En avril l'entreprise soufflait sa quatrième bougie et remportait le prix de la start-up française de 2016. Elle compte aujourd'hui une trentaine d'employés, principalement des jeunes diplômés. L'entreprise souhaite aujourd'hui se développer et sortir de la case start-up pour être un véritable acteur du marché et proposer sa vision de l'internet mobile.

La start-up BB a plusieurs objectifs :

- Trouver des investisseurs et se rendre attractifs auprès d'eux afin de pouvoir rembourser les premiers investissements. L'entreprise peine actuellement à trouver des clients, elle s'est récemment implantée en Algérie, Tanzanie, Cisjordanie et est actuellement en collaboration avec des pays comme l'Inde, le Bangladesh, le Vietnam ou la Côte d'Ivoire [9]. Ils cherchent également à diversifier leur secteur d'activité en proposant leur service à des banques. Le chiffre d'affaire n'a pas changé depuis 2014 et est de 15000€. Les dettes et les investissements ont cependant fortement augmentés entre 2014 et 2015 passant de 518 300€ à 2 559 400€ [10].
- Structurer l'entreprise tant sur le plan du management que sur la gestion de projet.
- Lancer une politique de recrutement massif pour répondre aux besoins de ses clients.

## 2. LES BESOINS DES START-UPS

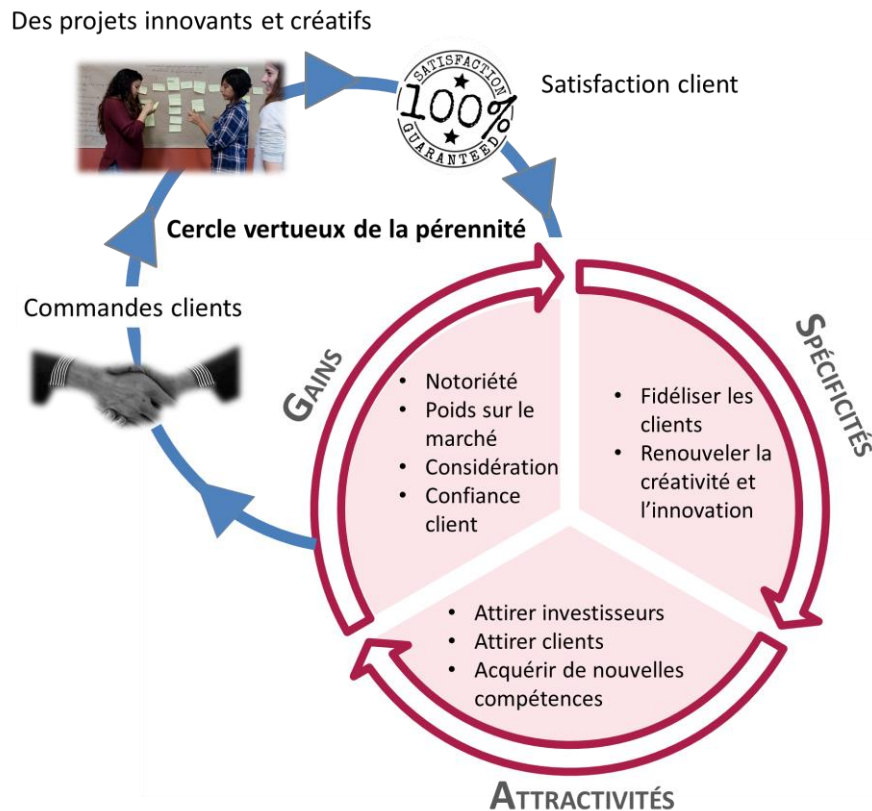


Figure 2 : Approche SAG (Spécificités, Attractivités et Gains) pour des start-ups (source : Auteurs)

Afin de se développer les start-ups ont besoin d'être valorisées et d'appliquer des méthodes de management adaptées à leur vision et manière de travailler. En effet, les start-ups doivent rester créatives et innovantes tout en restant rigoureuses et sérieuses. La confiance et la satisfaction des clients et des investisseurs est primordiale et une stratégie doit être mise en place pour cultiver cette relation. De plus, il est important de définir clairement les forces et les faiblesses de la start-up afin de pouvoir répondre à ses besoins et de définir clairement les risques et les enjeux pour la start-up.

Pour la start-up BB, il a été possible de clarifier ses enjeux et ses objectifs afin de comprendre et de donner un sens aux activités réalisées. En effet, il est important de déterminer la mission et la vision de BB, essentielles à la bonne réalisation du projet. Nous avons ainsi pu développer la méthode Star-gile.

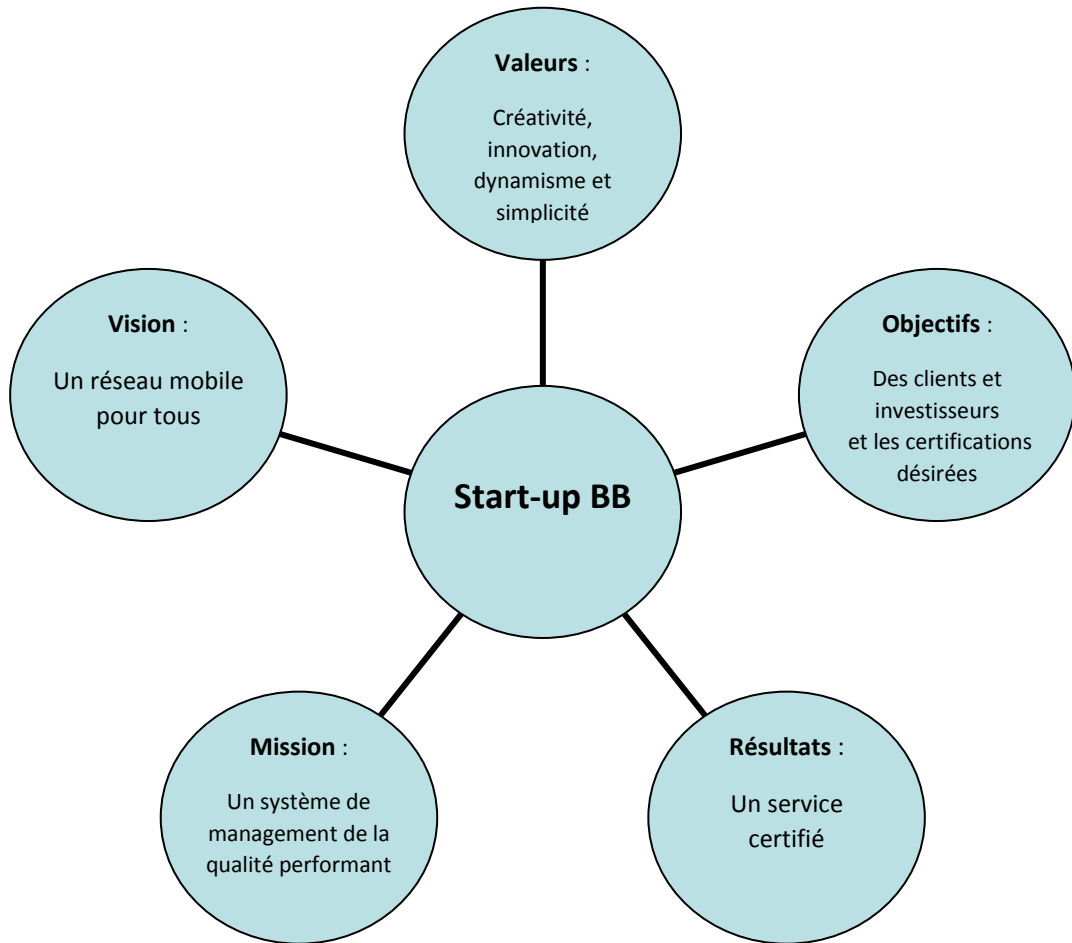


Figure 3: Définition de la start-up BB (source : Auteurs)

### 3. PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DES START-UPS

Une start-up est une petite entreprise innovante ayant pour but de commencer rapidement ses projets et de s'élever sur le marché tout aussi rapidement pour devenir une entreprise à part entière. Il est important pour les start-ups d'améliorer leur organisation et leur management ainsi que d'attirer des investisseurs et des clients. Mais ce qui compte vraiment, c'est le résultat de cette démarche adaptée : une valorisation externe via la fidélisation de ses clients et l'augmentation de leurs satisfactions, elle permettra également de se distinguer des concurrents au niveau mondial c'est pourquoi il est nécessaire de développer une démarche qualité au sein des start-ups.

La problématique qui s'est donc posée est la suivante : Que faut-il mettre en place pour accompagner le développement d'une start-up tout en conservant l'essence de l'entreprise ?

Afin de répondre à la problématique posée, il a été possible de retrouver plusieurs axes prioritaires.

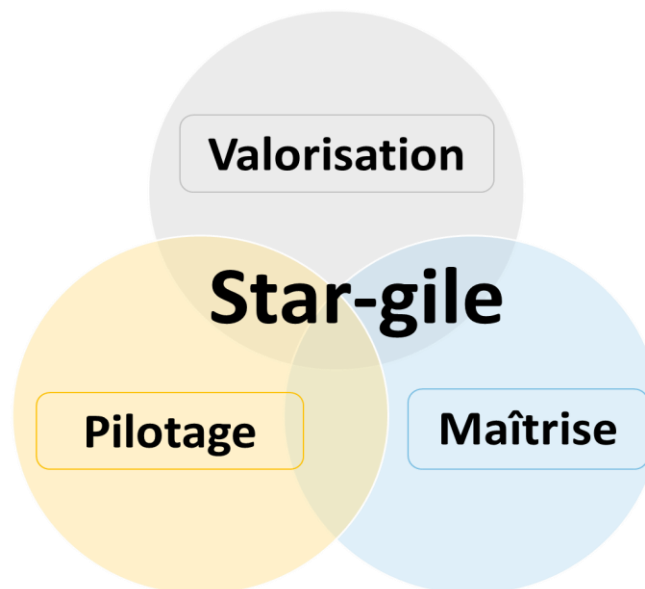


Figure 4: Les trois principaux axes de la méthode Star-gile (source : Auteurs)

Afin qu'une start-up soit considérée comme une entité performante, elle doit obtenir des résultats pertinents. Pour atteindre cette performance elle doit avoir à la fois : un haut niveau de qualité perçue, d'efficience et d'efficacité dans ses activités (les 3 axes de la performance).

Ainsi, en suivant une méthode agile, chaque item cité ci-dessus (Figure 4) doit être défini afin d'assurer l'amélioration de l'organisation d'une start-up, mesurer sa performance et satisfaire ses clients. Les valeurs d'une start-up constituent sa base, sa culture et les règles qu'il faut suivre pour



assurer une bonne performance. Ces conditions sont fondamentales pour tout système de management de la qualité puisqu'elles construisent le mode comportemental de tout le personnel. Développer une démarche qualité permettra à l'entreprise d'améliorer son organisation et son management, c'est pourquoi il est pertinent d'associer chacun des objectifs attendus à un des principaux indicateurs de performance d'une start-up, c'est-à-dire l'emploi, le chiffre d'affaire et la pérennité de la start-up.

## 4. STAR-GILE : METHODE DE RESOLUTION

### 4.1. Contexte et présentation de la méthode

Pour rappel, dans ce mémoire la question posée est « Que faut-il mettre en place pour accompagner le développement d'une start-up tout en conservant son essence ». Afin de répondre à cette question, plusieurs objectifs ont été définis (Figure 4). Ces objectifs s'appliquent autant pour la start-up BB que pour les start-ups en général. Afin de réaliser les différents objectifs et répondre à la problématique, plusieurs pistes de résolutions sont possibles.

La démarche Star-gile est une méthode se basant sur l'agilité organisationnelle. Cette notion est difficile à comprendre et à mettre en place dans une entreprise. Selon l'article du journal « Innovations » écrit par Redouane Barzi : « *l'agilité organisationnelle apparaît comme l'aptitude d'une entreprise à répondre avec flexibilité, réactivité et différenciation aux différentes fluctuations de son environnement et à proposer des services et des produits de qualité correspondant aux exigences de ses clients* » [11].

Star-gile permet alors le pilotage, la maîtrise et la valorisation de la start-up, et cela en se basant sur l'amélioration d'un ensemble de points d'appui.

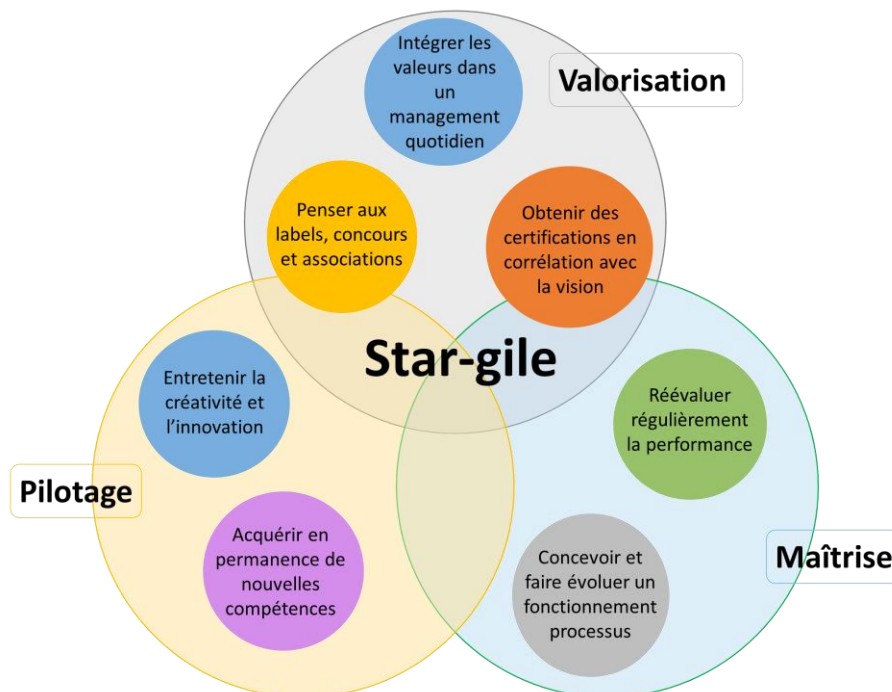


Figure 5 : Objectifs et moyens à mettre en œuvre pour la réalisation du projet (source : Auteurs)

Afin d'entretenir la créativité et l'innovation dans une start-up et d'appliquer ses valeurs au quotidien, une start-up peut avoir recours à des chartes organisationnelles pour managers et managés et utiliser des outils et des techniques de management agile créant de la cohésion entre les salariés. Par exemple, les acteurs des projets peuvent utiliser des outils tels que le brainstorming et le vote pondéré afin d'échanger des idées sans jugements et respectueusement.

Les chartes manager et managé sont élaborées afin d'améliorer l'efficacité, la qualité du management et d'homogénéiser les pratiques. Ces chartes doivent représenter la philosophie de l'entreprise, c'est-à-dire être conforme à ses valeurs. Elles permettent la motivation et l'orientation des managers et des managés afin de délivrer un résultat répondant aux exigences clients. Les visions managers et managés sont différentes mais il faut les connecter pour avoir une bonne cohérence entre les deux parties.

Les chartes réalisées pour la start-up BB, devront être « fun » et créatives pour être en accord avec l'esprit de BB. Ces affiches seront affichées dans l'entreprise et donneront les attentes et devoir des deux parties. La création de ces chartes permettra de clarifier la relation entre les managers et le managé et améliorera ainsi les performances des équipes.

#### 4.1.2. Faire évoluer régulièrement les processus RH en fonction de l'évolution de l'activité

Acquérir en permanence de nouvelles compétences permet aux start-ups de rester innovant et créatifs mais aussi de suivre les évolutions du marché et trouver du nouveau personnel compétent, talentueux et motivé.

Afin de réaliser ces objectifs et de rester en accord avec ses valeurs les start-ups peuvent utiliser une démarche inspirée de la méthode 360° [12]. C'est-à-dire une implication importante du personnel dans le service ressources humaines et recrutement et une intelligence stratégique afin de repérer les compétences critiques spécifiques à l'entreprise

Un processus de recrutement et des fiches de fonction pour PMO (Project management office) seront proposés à l'entreprise BB. En effet, BB cherchant à tripler ses effectifs une procédure de recrutement devra être mise en place afin d'avoir une organisation cohérente. Au sein de cette procédure il sera nécessaire de définir quelles sont les étapes à suivre, la posture à suivre vis-à-vis du candidat, les questions et différents tests. Les fiches de fonction spécifiques à une organisation de type PMO devront également être élaborées pour clarifier l'organisation et que chacun puisse trouver sa place dans l'entreprise.

#### 4.1.3. Aider les managers à s'approprier le management par processus

Afin de respecter, appliquer et pérenniser les valeurs de la start-up, il est essentiel de concevoir et faire évoluer un fonctionnement processus spécifique à l'entreprise en établissant l'ensemble des processus et leurs interactions.

Par exemple, la réalisation d'une cartographie des processus adaptée à la start-up, une cartographie agile et pertinente, permet d'avoir une vision globale du fonctionnement de l'organisme. C'est un outil de communication et compréhension des activités de l'entreprise. Elle permet de se situer dans le contexte dans l'entreprise en tant que collaborateur, elle facilite également l'intégration de nouveau collaborateur. La cartographie met en avant la finalité de l'entreprise et l'implication de chacun au sein des processus. La cartographie des processus est souvent l'outil utilisé pour développer l'approche processus de la norme ISO 9001 :2015.

#### 4.1.4. Introduire une logique agile dans la gestion de la certification Qualité

Il est important pour les start-ups d'obtenir des certifications en corrélation avec leur vision et leurs projets. En effet, généralement les mots « normes » et « exigences » font peur aux start-ups pensant qu'elles vont induire une lourdeur organisationnelle et logistique sans penser que ces certifications sont des valeurs ajoutées et une manière de conquérir la confiance des clients. C'est pourquoi, il est essentiel de répondre aux exigences des normes visées tout en respectant les valeurs de la start-up.

Par exemple, il sera proposé à BB de mettre en place des standards documentaires. En effet, la mise à jour des documents de communication BB se fera selon les exigences de la norme ISO 9001:2015 [13] afin de permettre l'harmonisation de travail entre l'ensemble des employés et de faciliter l'obtention de la certification ISO9001 :2015 par la suite. Cette certification permettra à l'entreprise de se mettre en avant et d'améliorer la satisfaction client ainsi que de motiver le personnel. En effet, les informations documentées de l'entreprise, doivent contenir des éléments essentiels permettant l'identification et la description de ces documents. De plus, dans le cadre des revues des documents, il est important de maîtriser les modifications et de ce fait, un contrôle des versions sera mis en place. En outre la standardisation des documents permet de clairement identifier les documents et d'en faciliter la gestion. Elle permet également d'améliorer l'organisation.

#### 4.1.5. Mettre en place une démarche de valorisation de l'entreprise

Afin d'attirer de nouveaux talents, gagner la confiance des clients et les fidéliser, trouver de nouveaux investisseurs et de nouveaux clients c'est-à-dire gagner en notoriété et en qualité perçue, il est important pour la start-up d'affirmer ses valeurs, d'élargir son réseau. Pour cela, la start-up doit avoir recours à une stratégie de valorisation. En effet, les start-ups ont la possibilité de faire partie d'associations, de participer à des concours ou encore d'être labélisé. Mais il est important de souligné que ces actions doivent être réalisées en concordance avec les valeurs et la vision de l'entreprise. Il est également intéressant pour une entreprise de devenir mécène que ce soit pour le domaine culturel ou sportif. En effet, cela permet à l'entreprise de créer de nouvelles relations mais aussi de maintenir une cohésion au sein de l'entreprise via un projet et un but commun.

Il a été proposé à BB différents labels, normes, associations et concours qui permettront d'augmenter la confiance du client en la start-up. La méthode de sélections des différents labels, associations, etc. est réalisée en fonction de différents critères :

- Le but de l'organisme doit correspondre à la start-up BB
- L'intérêt pour BB
- Les conditions d'adhésion ou d'applications
- Le ou les pays concerné(s)

#### 4.1.6. Corréler le pilotage organisationnel agile et le pilotage par le business

Réévaluer régulièrement sa performance est le point clé d'une start-up. Pour cela, il est proposé aux start-ups d'établir un tableau de bord prospectif selon la méthode Balanced scorecard-BSC [14]. Celle-ci regroupera l'ensemble des indicateurs de performance pertinents qui aident à la piloter et à afficher la progression de son rendement. Pour cela, les indicateurs doivent être définis, ainsi que leurs typologies et leurs processus d'exploitation.

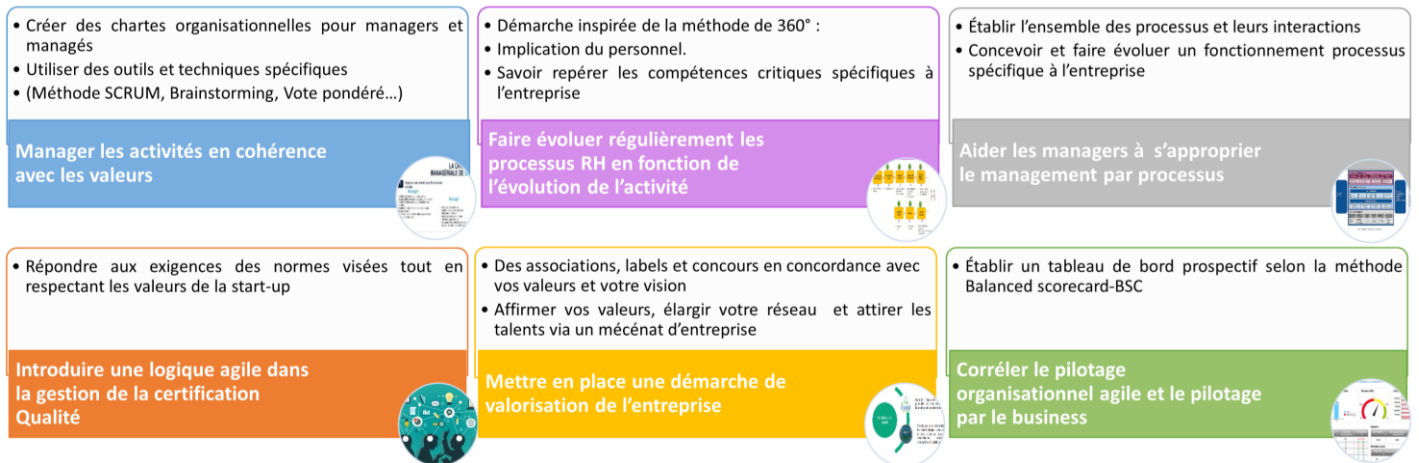


Figure 6: Les différents points d'appui de la démarche Star-gile (source : Auteurs)

## 4.2. Organisation du travail

Dans un premier temps il a été décidé de prioriser les tâches qui semblaient les plus importantes et de les réaliser une à une par ordre de priorité. Toutefois, le principal problème de cette méthode est sa progression assez lente dû à sa réalisation tâche par tâche. De plus, le porteur de projet souhaitait que toutes les tâches soient effectuées.

L'autre méthode envisagée est faire réaliser certains objectifs par des équipes spécialisés et d'intégrer et de coordonner ces différentes équipes. En effet, il est important de réaliser tous les sujets, c'est pourquoi cette méthode a été choisie. En effet, afin d'accompagner une start-up et en l'occurrence la start-up BB dans son développement, il faut que tous les objectifs soient réalisés dans une limite de temps très courte (6 mois maximum).

La méthode de coordination des différents groupes est basée sur le partage des tâches ce qui permet à l'intégrateur-coordonateur de se concentrer sur les objectifs plus prioritaires et stratégiques. Donc le gain du temps et le sens coopératif sont aussi notables. Cette méthode permet une multiplicité des idées, un retour d'expérience et un échange de savoir-faire bénéfiques pour les deux parties (l'intégrateur-coordonateur et les groupes projets).

Table 2 : Avantages et inconvénients des méthodes envisagées (source : Auteurs)

Méthodes	Avantages	Points critiques
Prioriser les missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vue globale de projet</li> <li>- Méthodes de réalisation des missions propre à FunUp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de temps</li> <li>- Livrables incomplets</li> </ul>
Coordonner une partie des missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les missions seront réalisées.</li> <li>- Gain de temps.</li> <li>- Multiplicité et diversités des idées par des intégrateur-coordonateurs qualifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des groupes à coordonner</li> </ul>

### 4.3. Organisation de l'intégration-coordination des équipes projet

Chaque membre du groupe a donc été placé en support aux différents cercles, sa mission était alors de gérer l'organisation et l'avancement du travail et d'apporter son soutien. Il a été choisi de travailler avec une méthode basée sur un système holocratique par groupe de travail et compétences [15] [16].

L'utilisation et l'application des méthodes agiles permettent d'avancer rapidement et de répondre correctement aux attentes du porteur de projet. Le but est de faire des réunions régulièrement et de voir si les différents projets avancent dans la bonne direction. De plus, BB est une entreprise utilisant également les méthodes agiles et il est essentiel de travailler avec les mêmes méthodes et valeurs. Le logiciel Trello (à défaut de Jira qui est le logiciel le plus utilisé dans les entreprises informatiques) est utilisé afin de planifier les tâches et l'avancement du projet. Des cercles ont été mis en place, chaque cercle représentant une mission. Les cercles sont constitués sous forme d'un système de ticket avec les différentes tâches à réaliser. Tâches sur lesquels tous les membres du groupe peuvent réaliser qu'ils soient en groupe ou individuellement. Tous les membres du cercle peuvent suivre à chaque instant l'avancement du projet et mettre en place des nouvelles choses s'il le désire.

L'avancement est suivi régulièrement par l'équipe organisatrice via un diagramme qualité perçu, efficacité et efficience. Le but étant de rendre des travaux au sein desquelles ses 3 valeurs sont validées avec le plus haut niveau possible.

#### 4.4. Partage des missions et résultats escomptés

Les différentes missions ont été répartit à différentes équipes projets représentées ci-dessous :

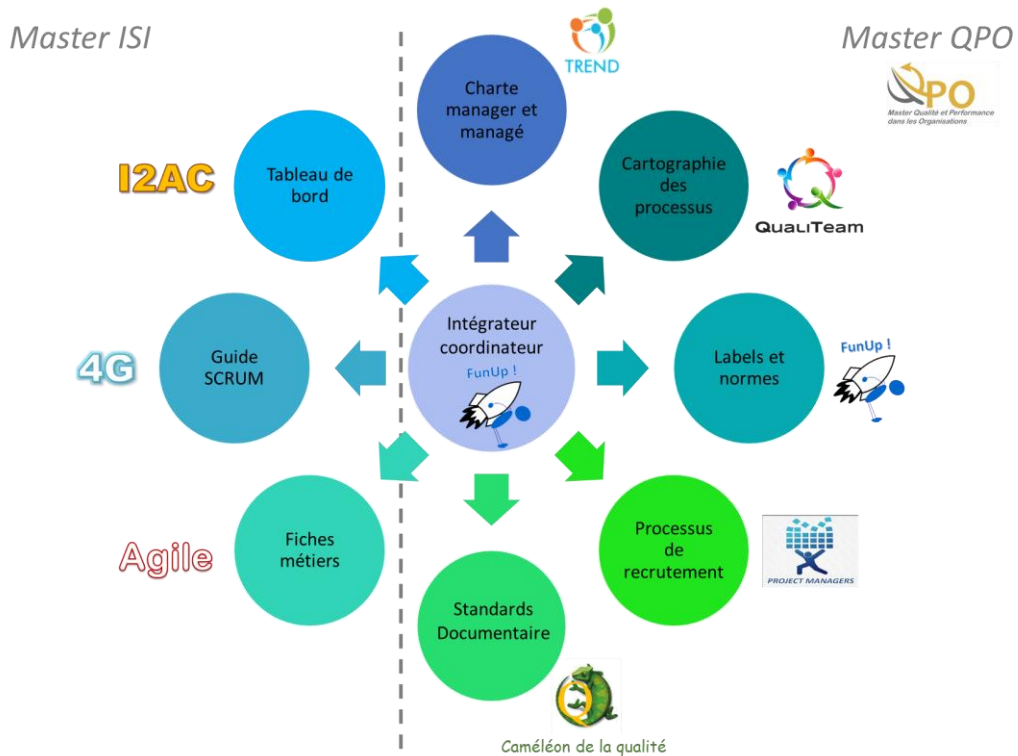


Figure 7: Partage des missions (source : Auteurs)

- *Livrables escomptés pour la start-up BB*

Ainsi, dans ce projet, il serait souhaitable que tous les objectifs soient réalisés et terminés pour mars 2017 afin que l'entreprise BB puisse commencer toutes les démarches qu'elle doit réaliser pour se développer. Effectivement, après avoir acquis une structure basée sur management agile, l'entreprise pourra se lancer dans une certification ISO 27001 et ISO 9001 ainsi qu'une certification pour les labels définis afin de fidéliser sa clientèle et attirer plus d'investisseurs. Pour cela, il faudra donc que les valeurs de l'entreprise soient clairement définies et comprises par tous les acteurs du projet afin que celles-ci soient appliquées et respectées par la suite.

La réalisation des standards documentaires (Format .doc et .ppt) respectant la norme ISO 9001:2015 seront terminés et utilisés par les autres acteurs de projet afin que tous les documents



soient sous le même format et respectent les mêmes règles. La forme et les grandes idées que l'on pourra retrouver dans chartes manager/managés seront établies et validés tout en respectant les valeurs définies. Les différentes fiches de fonctions pour PMO seront clairement établies et discutés avec BB afin de pouvoir choisir et commencer une stratégie de recrutement performante. En effet, différentes stratégies de recrutement seront définies et la plus pertinente sera choisie. Un tableau de bord bref mais précis ainsi qu'une cartographie des processus de BB seront réalisés. Enfin, un guide méthodologique sur la méthode Scrum ainsi qu'une formation aux méthodes de management seront dispensés aux employés de BB.

## 5. RESULTATS ET PERSPECTIVES D'AMELIORATION

Afin d'aider au pilotage de BB, plusieurs objectifs doivent être réalisés. Ces objectifs sont managés à l'aide de méthodes agiles et certaines actions ont été mise en œuvre afin que tous les objectifs soient atteints dans les délais impartis. Afin de réaliser les différents objectifs, la méthode qui s'est révélé la plus adaptée était de répartir les différents projets à différents groupes et de coordonner ces projets. Suite à l'application de cette méthode, certaines améliorations à réaliser ont été constatées et certains enseignements ont été tirés.

### 5.1. Résultats

Avant tout, les valeurs de BB ont été définies :

- Technicité
- Frugalité
- Ambition
- Partage
- Compétence
- Droit à l'erreur

Ces valeurs doivent être prises en comptes pas les intégrateurs et les différentes équipes projets dans la réalisation des différents objectifs.

Concernant la réalisation des objectifs, ceux-ci ont été réalisés et sont encore en cours de réalisation. Dans leur globalité, les livrables, disponibles en Annexe 2 ont donné satisfaction à l'entreprise BB.

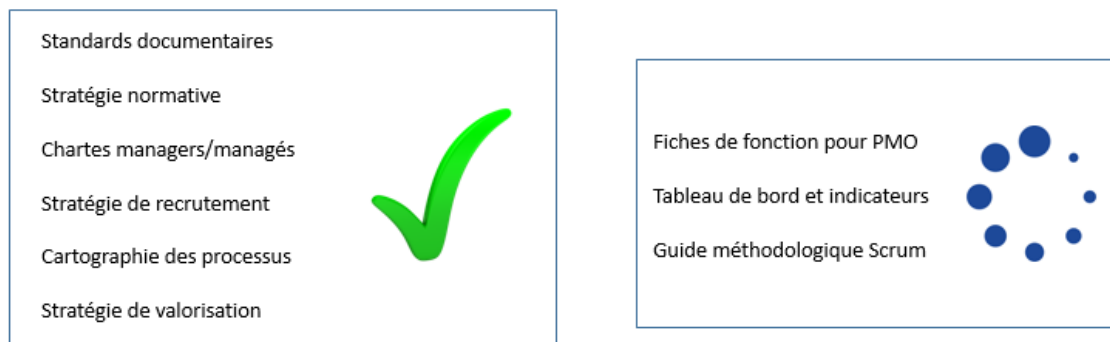


Figure 8 : État d'avancement des livrables au 20 décembre 2016 (source : Auteurs)

## 5.2. Perspectives d'amélioration

Après l'application de la méthode de répartition des missions certaines améliorations sont envisagées :

- Mettre en place des standards entre tous les groupes (organisation et façon de faire commune)
- Motiver les groupes en leur expliquant les tenants et aboutissants de la mission
- Organiser des réunions pour suivre l'avancement et travailler avec les groupes régulièrement
- Veillez à la bonne compréhension de la tâche par les groupes
- Mettre en place un système de Jalon pour avoir régulièrement des livrables
- S'assurer que la mission donnée correspond bien aux compétences et aux « envies » de l'équipe projet

## 5.3. Retour d'expérience

La première difficulté s'est située au niveau de l'organisation de la coordination, il est complexe de se situer par rapport aux équipes et aux porteurs de projets. Au sein même de l'équipe FunUp, les avis étaient partagés sur la manière de faire, de sorte qu'il n'y a pas eu une façon de faire commune pour tous les sous-groupes ce qui a conduit à un manque d'organisation. Certains groupes envoyaient directement leurs documents aux porteurs du projet en mettant l'intégrateur-coordonateur en copie alors que d'autres groupes envoyaient les documents à l'intégrateur-coordonateur qui envoyait par la suite les documents aux porteurs de projet.

Au niveau de l'organisation il a été difficile de coordonner les deux groupes (QPO et ISI). En effet, les deadlines n'étaient pas les mêmes, ainsi, le niveau d'avancement des projets était variable entre les différents groupes projet. Par conséquent, alors que le premier groupe avait quasiment finalisé son travail, le second groupe n'avait même pas commencé. Un autre inconvénient s'est trouvé dans le fait que le second groupe n'était pas du même master, par conséquent il nous a été difficile d'avoir une vision sur leur travail et de correctement coordonner et comprendre ce qu'ils réalisaient.

Du côté de l'équipe FunUp la gestion du travail a été vraiment intéressante, l'équipe appréhendait au début que le travail ne soit pas effectué ou mal réalisé. En effet, le projet ne concernant pas directement les groupes et chacun étant pris par le temps et ses propres projets. De plus la motivation était variable selon les groupes. Certains projets n'étaient pas adaptés aux groupes

choisis pour cette tâche. Un point négatif peut être fait sur l'attente pour les rendus. Il est facile de prendre du retard et les deadlines étaient rarement respectées.

Malgré ces points à améliorer, travailler avec d'autres groupes projet est très appréciable et permet de réaliser différents objectifs assez rapidement et permet l'émergence d'une multitude d'idées. En effet, cela a permis de voir le projet sous un autre angle et de mieux le comprendre puisqu'il s'agissait de l'expliquer à des groupes de travail qui ne le connaissait pas. Enfin cela a permis de connaître de nouvelles personnes et de nous adapter à leur manière de travailler.

Il a été possible de constater que la coordination est une tâche difficile qui demande beaucoup d'investissement (en tant que personne, temps et travail). En effet, il est nécessaire de savoir gérer, guider et motiver les gens.

## 6. CONCLUSION

Star-gile se base sur l'utilisation des méthodes agiles et un respect des valeurs des start-ups. Toutefois, afin de permettre leur développement, les start-ups doivent adopter une stratégie normative et une organisation structurée. Il est donc possible de se demander comment éviter le regard cliché difficile et rigide que posent les start-ups sur la Qualité.

Star-gile est une méthode qui réponds aux besoins de tous types de start-ups, elle a été proposée et mise en place dans une start-up proposant un service internet mobile. La question qui reste en suspens : cette méthode est-elle durable ?

Afin de savoir si cette méthode est performante pour les start-ups, il est nécessaire de réaliser un diagnostic et d'évaluer les indicateurs de performance déterminés précédemment, c'est-à-dire :

- Y a-t-il eu une augmentation des effectifs dans la start-up ?
- Le chiffre d'affaires a-t-il augmenté ?
- La start-up est-elle pérenne ?

Pour garantir que star-gile réponde à l'ensemble de ces exigences, il est essentiel que la vision de l'entreprise et ses valeurs soient déterminées et comprises par le tout personnel. En effet, pour avoir une organisation agile, il est primordial que le concept de la méthode soit compris et appliqué par tous.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1] Insee, « Définitions, méthodes et qualité - Petite et moyenne entreprise / PME ». Insee, 13-oct-2016.
- [2] Larousse, « Start-up », *Larousse encyclopédie*. 2016.
- [3] Ministère du commerce, *Article L227-1*, vol. L227-1. 2016.
- [4] Ministère du commerce, *Article L244-1*, vol. L244-1. 2012.
- [5] M.-C. Renault, « La France, une terre fertile pour les start-up », *Le Figaro*, mai-2016.
- [6] G. Ottan et K. Bresson, « Les chiffres clés des startups en France », *1001 Start-ups*, mars-2016.
- [7] F. Sebag, « La performance économique et sociale des start-up numériques en France ». Ernst et Young <http://www.ey.com/fr>, juill-2016.
- [8] « Home - Be-Bound ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.be-bound.com/index.php#vision>. [Consulté le: 13-oct-2016].
- [9] Y. Chir, « COP22, il n'y a que des solutions ! », sept-2016.
- [10] Societe, « Be-bound », *Societe.com*, juill-2016. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.societe.com/societe/be-bound-535287106.html>. [Consulté le: 13-oct-2016].
- [11] R. Barzi, « PME et agilité organisationnelle : étude exploratoire », *Innovations*, vol. 2, n° 35, p. 29-45, mai 2011.
- [12] S. David-hine, « 360° : clés du succès d'une démarche de développement unique », *Performance*, mars-2015.
- [13] « NF EN ISO 9001 - Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), nov-2008.
- [14] A. Baaziz et M. Khelil, « Balanced Scorecard et Pilotage de la Performance : Cas de la Division Forage », présenté à Journées scientifiques et techniques, Sonatrach <http://www.sonatrach.dz/>, 2013.
- [15] M. Rey, « 5 choses à savoir sur l'holocratie », *L'express*, p. 1-2, avr-2015.
- [16] B. M. Chiquet, « L'holocratie decryptee, entretien avec bernard marie chiquet », *Ouishare*, vol. 1, n° 1, nov-2015.

ANNEXES

Annexe 1 : Enjeux de la Start-up .....	28
Annexe 2 : Livrables.....	29

ANNEXE 1 : ENJEUX DE LA START-UP

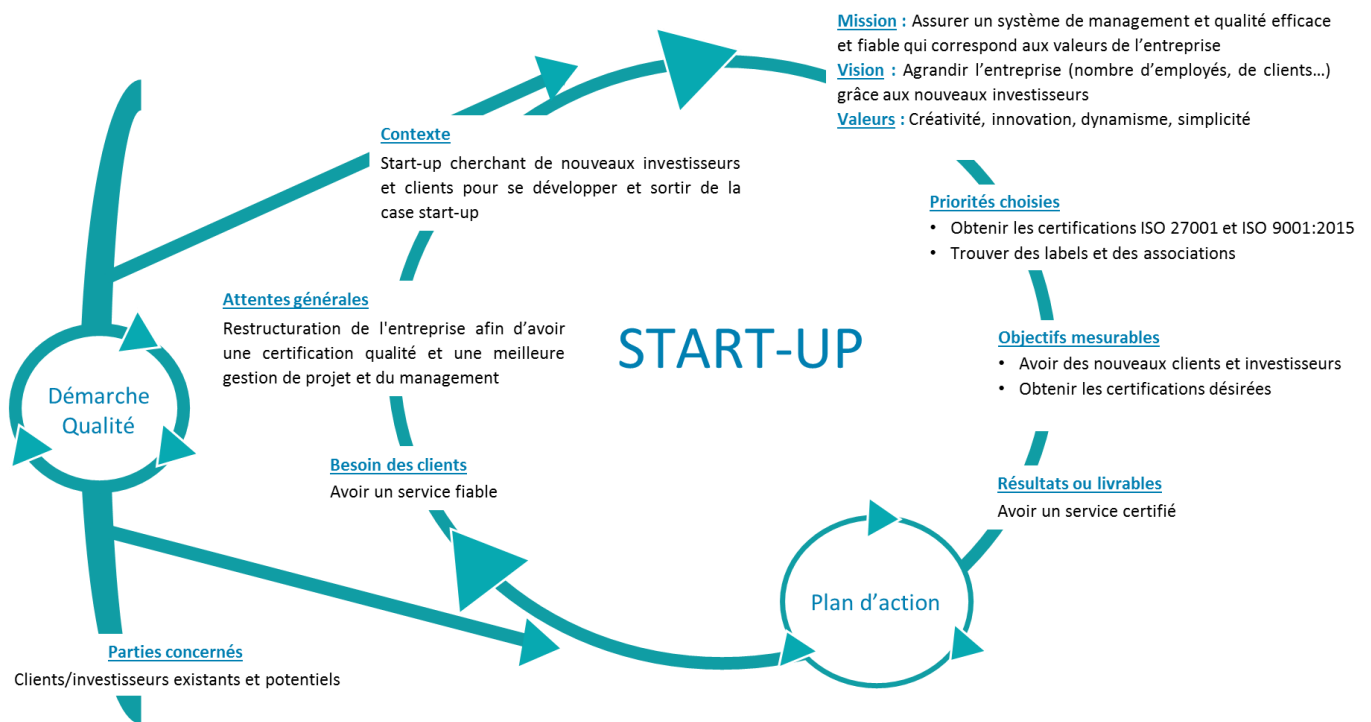


Figure 9: Planification Dynamique et Stratégique de la start-up BB (Source : Auteurs)



**ANNEXE 2 : LIVRABLES**

*Annexe 2.1 : Labels et normes*

Nous nous sommes d’abord intéressés à la valorisation de l’entreprise via les normes. Les PME et les start-ups ne pensent en général pas à cette démarche pour valoriser leur activité. Cependant c’est un moyen intéressant de se démarquer de ces concurrents et d’avoir une visibilité sur le marché. Voici les atouts de la certification pour une start-up / PME.



Figure 10 : Atouts de la certification pour une start-up / PME (Source : Auteurs)

## 1. Les 3 normes proposées à BB

### 1.1. Démarche pour la recherche des normes

Nous avons décidé de prendre des normes qui seront utiles à l'entreprise. Nos critères de choix ont été :

- Le nombre de certificat délivré par norme
- L'intérêt et la valeur ajoutée pour l'entreprise
- Un socle commun entre les normes ce qui permet de réduire le coût pour répondre aux exigences des normes

Le tableau 1, présente le résultat d'une enquête effectuée sur le nombre de certificats aux normes de 1 management ISO, délivrés dans le monde. La Chine étant en tête des pays, en termes de progression annuelle de la certification ISO 9001, ISO 14001 et ISO 27001. Ce sont toutes les trois des normes relatives au management : la 9001 est relative à la qualité, la 14001 à l'environnement et la 27001 à la sécurité de l'information.

Norme	Nombre de certificats en 2015	Nombre de certificats en 2014	Évolution	Évolution en %
ISO 9001**	1 033 936	1 036 321	-2 385	-0,2 %
ISO 14001***	319 324	296 736	22 588	8 %
ISO 50001	11 985	6 765	5 220	77 %
ISO/IEC 27001	27 536	23 005	4 531	20 %
ISO 22000	32 061	27 690	4 371	16 %
ISO/TS 16949	62 944	57 950	4 994	9 %
ISO 13485	26 255	26 280	-25	-0,1 %
ISO 22301	3 133	1 757	1 376	78 %
ISO 20000-1	2 778		2 778	
<b>TOTAL</b>	<b>1 519 952</b>	<b>1 476 504</b>	<b>43 448</b>	<b>3 %</b>

Table 3 : Comparaison entre les différentes normes d'intérêt pour BB (Source : Auteurs)

\*Organismes qui ont été évalués de manière indépendante par des organismes d'accréditation membres de l'IAF, le forum international de l'accréditation

\*\*ISO 9001:2008 (=1 029 746) + ISO 9001:2015 (=4 190)

\*\*\*ISO 14001:2004 (=318 377) + ISO 14001:2015 (=947)

L'intégration des trois systèmes de management est une démarche assurant la pérennisation de l'activité et également l'amélioration des résultats. Elle permet de créer un équilibre entre la volonté de satisfaire les clients, de maîtriser les risques liés à la sécurité et d'intégrer au mieux les enjeux environnementaux. D'un point de vue interne à la société, elle permet une vision globale et cohérente des actions engagées, une diminution des coûts et un gain de temps.

La mise en place d'une telle démarche est le moyen le plus adéquat pour exprimer clairement la stratégie de l'entreprise et pour assurer la cohérence du management au regard des objectifs planifiés.

### 1.2. Normes proposées

La Figure 11 présente les différentes certifications normatives envisagées afin d'apporter de la valeur à l'entreprise.



Figure 11: Certifications ISO envisagées par la start-up BB (Source : Auteurs)

Un tableau avec les différentes normes et ses points clés est montré dans la Figure 12.

	Qualité (ISO 9001)	Environnement (ISO 14001)	Sécurité (ISO 27001)
Intérêt pour BB	Démontrer la capacité de BB à fournir un produit conforme aux besoins des clients car elle vise leur satisfaction.	L'ISO 14001 va permettre BB à améliorer sa performance environnementale grâce à une utilisation plus rationnelle des ressources et à la réduction des déchets, gagnant, par là même, un avantage concurrentiel et la confiance des parties prenantes.	L'ISO 27001 permet aux entreprises et aux administrations d'obtenir une certification qui atteste de la mise en place effective d'un système de management de la sécurité de l'information.
	Efforts d'adaptation permanents en matière de compétences, d'agilité, d'innovation, de maîtrise des coûts et de prévention des risques.		BB doit être certifiée pour cette norme afin d'avoir l'accord des banques pour avoir accès aux e-paiement et pour certifier la sécurité de son système d'information dans son intégralité.
	Structurer le système de gestion de la qualité de BB, démontrer le niveau d'efficacité de sa gestion de la qualité, donner le défi d'obtenir une certification.		
Objectifs	Veiller à la satisfaction client	Maîtriser les aspects Environnementaux.	Maîtriser les risques liés aux systèmes d'information
	Anticiper les risques	Réduire et maîtriser l'utilisation des ressources	Sécuriser l'information et son accès
	Améliorer les performances de l'entreprise		Respect de la vie privée
Etapas préalables	Identification des exigences demandées	Identification des aspects environnementaux	Identification des Risques et des opportunités
	Analyse des risques et production des documents	Evaluation des impacts sur l'environnement	Appréciation et traitement des risques
	<b>Mise en place d'une politique de communication et de management sur l'importance de ces normes et de leur application dans l'entreprise</b>		
Gains	Mieux répondre aux besoins des clients	réduire les coûts en ressource	avoir l'accord des banques pour avoir accès aux e-paiement
	Etre plus efficace dans l'activité	s'inscrire dans une démarche éthique de RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise)	
	renforcer la confiance de vos clients et partenaires.		
	séduire de nouveaux clients		
	fédérer vos salariés autour d'un projet commun		
Cout	15 à 20 jours pour l'élaboration du système qualité		20 jours de conseil sur site
	6 à 12 mois pour obtenir la certification		

Figure 12 : Tableau résumé des normes ISO envisagées par la start-up BB (Source : Auteurs)

## 2. Deux labels recommandés

### 2.1. Étude des différents labels intéressants pour BB

Une étude des 8 labels a été effectuée afin de trouver les plus adaptés à la politique et à la culture de l'entreprise. Elles sont représentées dans la Table 4 **Erreur ! Source du renvoi introuvable..**

Table 4 : Étude de différents labels et ses caractéristiques (Source : Auteurs)

Nom de l'organisme	But	Intérêt BB	Chiffres clés	Pays
<b>Label France cybersecurity</b>	Garantie pour les utilisateurs que les produits et services qui portent le label sont français et qu'ils possèdent des fonctionnalités claires et bien définies, avec un niveau de qualité vérifié par un jury indépendant qui se base sur des certifications existantes, une investigation par un tiers expert indépendant et des retours d'utilisateurs.	Trop contraignant? de plus l'entreprise met en place l'algorithme et un environnement de développement mais ensuite la programmation est laissée au développeur à travers le monde, on peut tout de même imaginer que les applis sont vérifiés par BB		France
<b>Label de l'entreprise innovante des pôles</b>	Apporter une meilleure visibilité aux PME membres des pôles et dotées d'un fort potentiel de croissance. Il s'agit d'accélérer leur accès au financement privé grâce à une préparation puis à une mise en valeur accrue auprès des investisseurs en capital A	Pas vraiment de mise en valeur de l'entreprise mise à part si elle cherche de nouveaux investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 57 pôles signataires de la charte</li> <li>• 256 entreprises candidates et 119 entreprises labellisées</li> <li>• 25 levées de fonds finalisées pour un montant cumulé de 23 M€.</li> </ul>	France
<b>Label Lucie</b>	La labellisation LUCIE, démarche de progrès RSE /RSO de référence, permet à toutes les organisations (entreprises, associations, etc.) d'améliorer leur performance globale en établissant avec leurs parties prenantes un plan d'action alignés sur les 7 questions centrales de la norme internationale de RSE/RSO ISO 26000.	Nécessite de respecter la norme ISO 26000 et de payer pour se faire certifier et auditer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 160 membres de la communauté</li> <li>• Plus de 250 évaluations ISO 26000 réalisées</li> </ul>	France
<b>La French Tech</b>	La « French Tech » désigne tous ceux qui travaillent dans ou pour les start-up françaises en France ou à l'étranger. Les entrepreneurs en premier lieu, mais aussi les investisseurs, ingénieurs, designers, développeurs, grands groupes, associations, medias, opérateurs publics, instituts de recherche... qui s'engagent pour la croissance des	Correspond bien au cadre de BB, cependant n'en reprend peut être pas les valeurs		France

	start-up d'une part et leur rayonnement international d'autre part.			
<b>GreenTech</b>	GreenTech reflète une conviction simple mais claire et repose sur la philosophie de base ebm-papst à savoir : "chaque nouveau produit développé doit être meilleur que le précédent en termes d'économie et d'écologie". Mais plutôt appliqué dans le domaine industriel	Valoriser BB en montrant qu'il y a toujours de la nouveauté, de l'amélioration et de la progression		Europe
<b>Energy Star</b>	apposé sur les produits économes en énergie. Il permet de distinguer ceux qui offrent un rendement énergétique permettant de réduire les émissions de gaz à effet de serre.	Met en valeur le produit, pas applicable pour les applications mobiles		Europe et Amérique du nord
<b>Nordic Ecolabel</b>	Une prise en considération de l'impact du produit durant sa vie entière. Nordic Swan est le label écologique officiel des pays nordiques. Il concerne toutes sortes de produits et services, mais ses critères très stricts réduisent le nombre de certifications.	Il met en valeur l'entreprise dans les pays nordiques	852 produits et services labellisés	Pays nordiques
<b>Ecolabel</b>	Il distingue des produits ou services plus respectueux de l'environnement. Ses critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie.	Répond à la nécessité d'avoir des informations fiables à propos de la qualité écologique des produits ou services et au souhait des entreprises de valoriser leurs efforts en matière de protection de l'environnement via des produits et/ou des services labellisés.	563 entreprises certifiées	Europe

## 2.2. Les 2 labels recommandés

Deux labels ont ressorti pour valoriser BB, ils permettent de montrer que la start-up au goût de la nouveauté, de l'amélioration et de la progression des produits et services fournis (Figure 13).

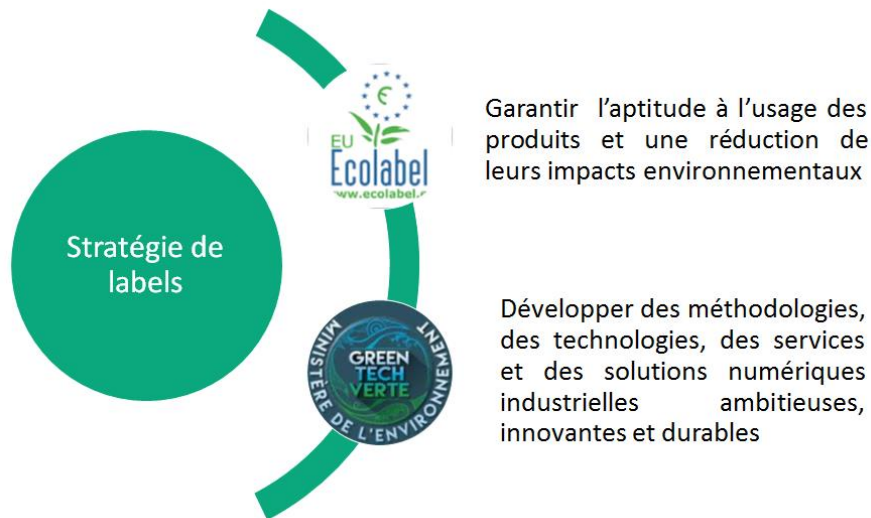


Figure 13 : Labels envisagés par la start-up BB (Source : Auteurs)

### L'Ecolabel Européen

Seul label écologique officiel européen ayant cours dans tous les pays de l'Union Européenne. Il permet de mettre en valeur des produits ou services respectueux de l'environnement que ce soit le produit ou son emballage.

L'Eco-label européen permet d'attester la conformité des produits et services aux exigences des référentiels correspondants. Cette marque répond au désir des entreprises à valoriser leurs efforts dans le domaine de la protection de l'environnement via des produits ou activités de service labellisés.

### L'initiative GreenTech

A pour objectif de soutenir des projets faisant appel au numérique et ayant pour objet de développer des méthodologies, des technologies, des services et des solutions numériques industrielles ambitieuses, innovantes et durables. Ces projets conduisent à un développement industriel et économique ambitieux des entreprises qui les portent. Ils contribuent à la réduction de l'empreinte environnementale et sont potentiellement fortement créateurs d'emplois sur le territoire national.

## 3. Trois concours recommandés

Les concours vont permettre à l'entreprise de se mettre en valeur et d'améliorer son image. Les concours les plus intéressants pour la start-up BB sont montrés dans la Figure 14.

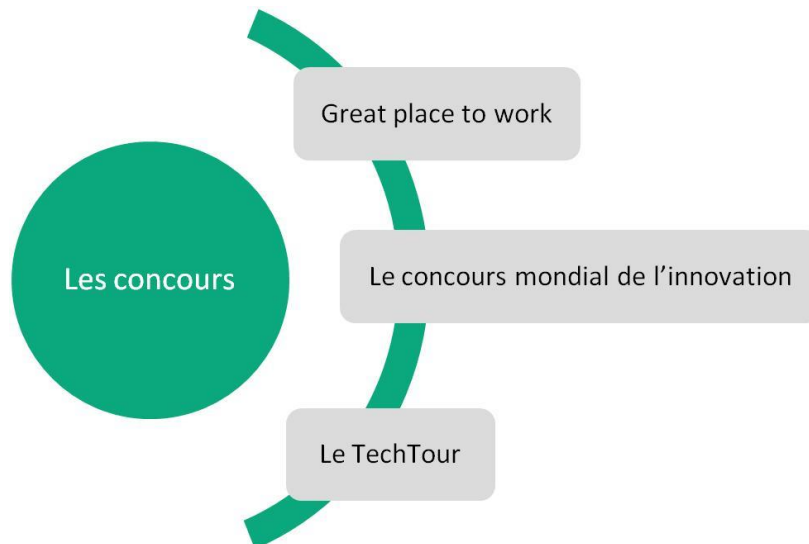


Figure 14 : Concours envisagés par la start-up BB (Source : Auteurs)

### Great place to work

- Permet de mettre en avant la culture de l'entreprise, un endroit où il fait bon de travailler et où le partage est primordial.
- Conditions pour figurer dans le palmarès des best workplaces des entreprises de -500 salariés : l'entreprise doit avoir de 50 à 500 salariés
- Délais entre l'inscription et l'obtention du prix : environ 6 mois

Il est possible de coordonner la candidature dans plusieurs pays.

### Le concours mondial de l'innovation

Le Concours Mondial d'Innovation vise à favoriser le développement et la croissance d'entreprises porteuses d'innovations majeures et de rupture. 8 ambitions de l'entreprise sont évaluées

### Le TechTour

Événement européen qui valorise les meilleures startups. Les candidats sont évalués sur la base de la différenciation de leur technologie, la robustesse de leur business model et de leur vision, leur capacité à le mettre en œuvre et la solidité de leur équipe. 25 lauréats sont sélectionnés à partir de ces candidatures et présentent leur société pendant 20 minutes devant une audience senior de dirigeants d'entreprises et investisseurs européens. Cela concerne surtout les startups qui ont déjà passé le seuil du financement d'amorçage, le plus souvent via des business angels, et qui ont besoin de lever plus de 1m€ pour accélérer leur croissance. L'événement comprend une soirée de gala avec



des intervenants de marque. La prochaine édition parisienne a lieu en mai 2016 et est dédiée aux Fintechs.

#### 4. L'association proposée

##### 4.1. Étude de différentes associations d'intérêt pour BB

Afin de pouvoir proposer les labels qui soient plus adaptées à la start-up BB, 4 normes ont été étudiées. Elles sont représentées dans la Table 4 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

Table 5 : Étude de différents associations et ses caractéristiques (Source : Auteurs)

Nom de l'organisme	But	Intérêt BB	Chiffres clés	Pays
<b>Programme de solidarité numérique Techsoup Global</b>	Réseau international de solidarité numérique pour les organisations à but non lucratif. Il se compose de 63 partenaires en Afrique, Amérique, Asie-pacifique, Europe et au Moyen-Orient. Depuis plus de 25 ans, il met au profit des associations des technologies pour renforcer leur impact sur des problématiques sociétales locales et favoriser un changement social mondial.	Intéressant vu que le programme encourage la transition numérique et les innovations technologiques aux services de la collectivité / l'esprit de l'entreprise est retrouvé dans cette démarche. Il est présent dans 39 pays d'Afrique et du Moyen-Orient	30/09/2014 : <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.7 milliards d'euros d'économie potentielle réalisée par le secteur associatif</li> <li>• 14.1 millions d'outils et équipements distribués</li> <li>• 615 000 associations inscrites à travers le réseau dans 121 pays</li> </ul>	"Mondial"
<b>INSME</b>	Le Réseau International pour les Petites et Moyennes Entreprises – INSME – est une Association sans but lucratif, ouverte à la participation internationale, visant à renforcer la coopération internationale et le partenariat entre plusieurs acteurs publics et privés, dans le domaine de l'innovation et du transfert de technologie au profit des Petites et Moyennes Entreprises	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un forum international permanent</li> <li>• Devenir un nouveau partenaire et un moyen valable pour lancer des activités opérationnelles.</li> </ul>	79 Membres: 13 organismes gouvernementaux, 19 Organisations internationales, 7 ONG Internationales et 40 intermédiaires individuels et réseaux d'intermédiaires spécialisés dans l'innovation et le transfert technologique au profit des PME.	"Mondial"
<b>Tech in France</b>	Créé pour pallier le déficit de représentation de filière numérique (Logiciel) et contribuer au développement des PME et Start ups du secteur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire entendre les entreprises auprès des institutions et pouvoirs publics</li> <li>• Promouvoir le rôle stratégique de l'entreprise dans l'économie et la société</li> <li>• Animer l'écosystème grâce en proposant de nombreux services améliorant la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 400 entreprises adhérentes dans toute la France</li> <li>• 80 % de PME et Startups et les leaders du marché</li> </ul>	France

		performance des entreprises • Avoir une communauté vivante: créer des opportunités de dialogue entre pairs, d'échanges de bonnes pratiques, et d'identification d'opportunités business		
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

#### 4.2. L'association proposée

Les associations que pourraient être plus intéressantes et attractifs pour l'entreprise BB sont citées ci-dessous.

##### Tech in France

Association française des éditeurs de logiciels, ayant une structure de lobbying afin de valoriser auprès des pouvoirs publics, le rôle de l'industrie du logiciel en France. Plusieurs leaders du marché français en font partie tels que Dassault Systèmes, Cegid ou encore CegedimActiv, et aussi américain comme Microsoft, soit un total de 400 membres en février 2016.

L'adhésion permettra d'échanger avec d'autres compagnies adhérentes, se faire entendre de loin par un porte-parole de l'industrie et de bénéficier d'un levier de business de plus via des événements, etc.

Annexe 2.2 : Organigramme

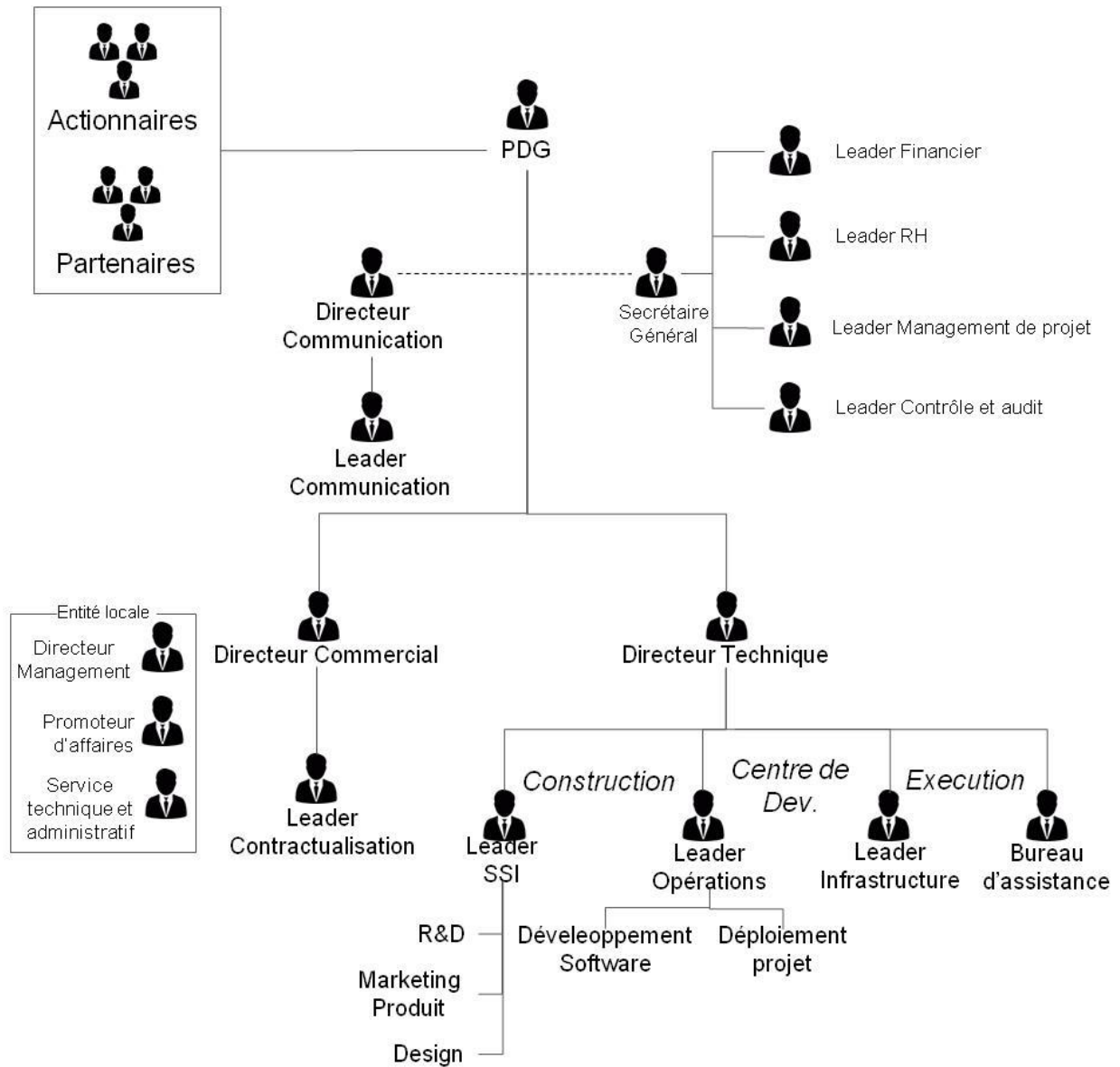


Figure 15 : Organigramme proposé par "Qualiteam" (Source : Qualiteam)

Annexe 3.3 : Cartographie des processus

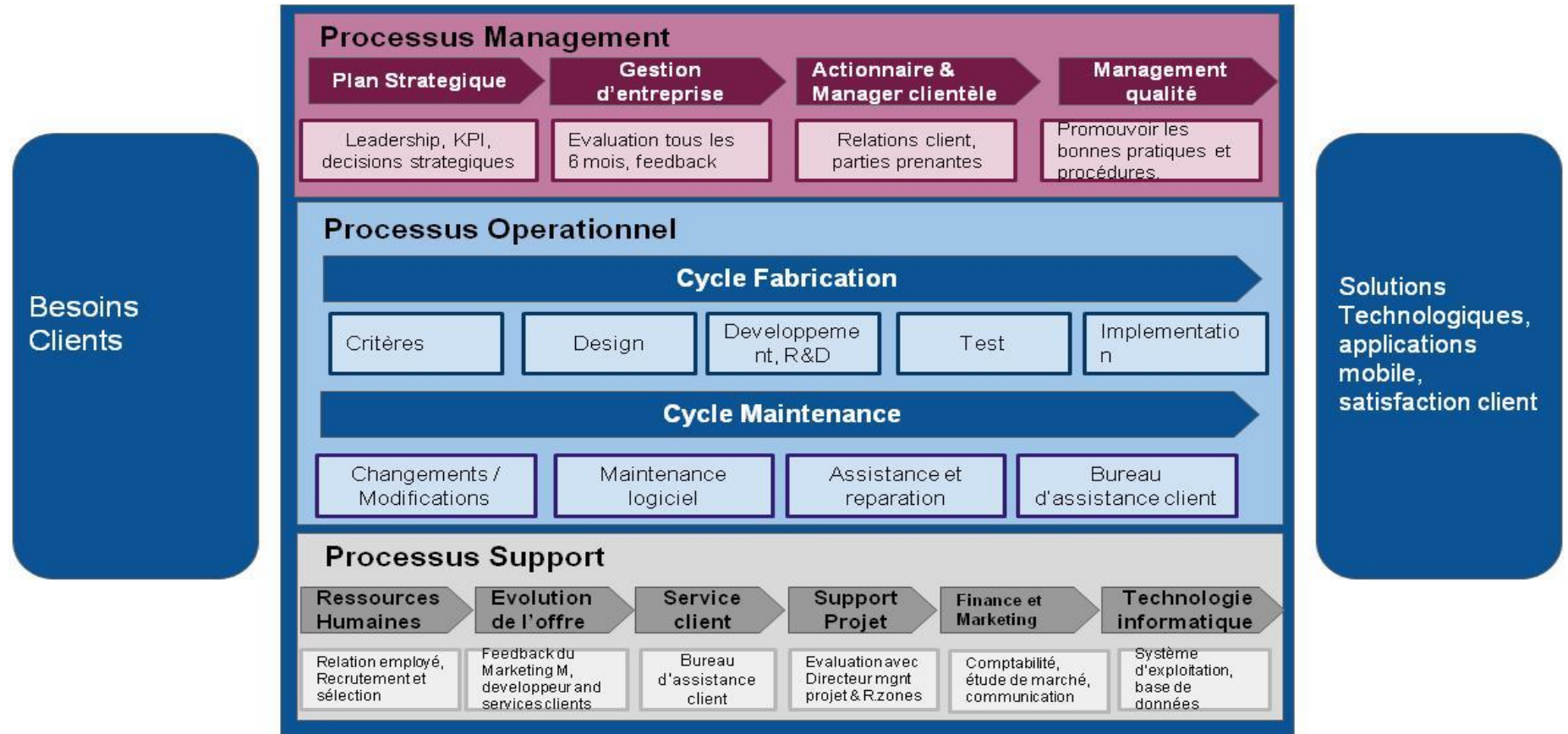


Figure 17: Cartographie des processus proposé par "Qualiteam" (Source : Qualiteam)

Annexe 2.4 : Charte Managers/Managés :

# LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

La charte s'adresse à tous les personnels de BB, Elle permet à chacun de connaître et partager les valeurs managériales qui rythment ses activités et sa trajectoire au sein de l'équipe et avec ses collaborateurs.

Elle a pour objectif de:

- **Expliciter** l'organisation et le partage des responsabilités
- **Harmoniser** les pratiques managériales au sein de BB
- **Développer** le management par objectifs
- **Accroître** l'appropriation des projets de service
- **Acquérir** une culture commune et partagée

# LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

**1** Organiser son activité pour des résultats durables

## Manager

- Je définis clairement les missions et les responsabilités des mes collaborateurs/managés
- Je m'inscris dans une logique d'amélioration continue
- J'améliore l'efficacité technico-économique de mon activité
- Je connais l'ensemble des règles et procédures interne de l'entreprise

## Managé

- J'organise avec méthode
- Je pilote mes activités avec des indicateurs pertinents
- Je m'inscris dans une logique d'amélioration continue
- Je connais l'ensemble des règles et procédures interne de l'entreprise

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 2 Piloter et suivre les activités à l'aide d'indicateurs Manager

- Je connais j'applique et je fais appliquer les règles de BB
- Je fais bénéficier l'ensemble de BB de mes compétences
- Je stimule la diversité des talents et la mise en place de challenges dans une perspective long terme
- Je gère les conflits dans le sens des intérêts de BB
- Je partage mes connaissances suite à mes missions à l'étranger

### Managé

- Je connais et j'applique les règles de BB
- Je fais bénéficier l'ensemble de BB de mes compétences
- Je partage mes connaissances suite à mes missions à l'étranger

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 3 Communiquer efficacement Manager

- Je m'exprime intelligiblement
- Je maîtrise la tenue des réunions
- Je restitue objectivement les conclusions de mes réunions/ échanges
- J'écoute et je laisse s'exprimer mes interlocuteurs
- Je transmets les informations essentielles et filtre efficacement les informations non-pertinentes
- Optimise l'utilisation des ressources humaines de sa structure
- Gérer une situation de crise
- Reconnaît ces erreurs

### Managé

- Je m'explique clairement, et justifie mes points de vues
- J'écoute et je laisse s'exprimer mes interlocuteurs
- Je transmets les informations essentielles et filtre efficacement les informations non-pertinentes
- Reconnaître ces erreurs

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 4 Décider et assumer les choix de la stratégie de BB

#### Manager

- Je formalise et je partage avec mon équipe mes choix stratégique en cohérence avec BB
- Je m'assure de l'adhésion de mon équipe aux objectifs fixés
- Je veille à l'atteinte de ces objectifs
- Je résiste à l'adversité dans la mise en place de mes plans d'actions

#### Managé

- Je veille à l'atteinte de ces objectifs

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 5 Concevoir une vision stratégique de BB

#### Manager

- J'ai une vision large des enjeux de BB
- Je tiens comptes des compétences et des moyens pour prioriser mes actions
- J'anticipe les évolutions contextuelles et j'adapte la stratégie de BB en conséquence

#### Managé

- J'ai une vision large des enjeux de BB
- Je tiens comptes des compétences et des moyens pour prioriser mes actions
- Je relativise mes ressentis personnels

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 6 Animer et développer les compétences

#### Manager

- Je définis clairement les missions de mes collaborateurs
- Je suis présent et disponible pour mes collaborateurs
- J'identifie les besoins et potentiels d'évolution des compétences de mes collaborateurs

#### Managé

- Je prend connaissances des missions qui me sont données par mon supérieur hiérarchique

## LA CHARTE MANAGÉRIALE DE BB

### 7 Mettre le client au cœur de ses préoccupations

#### Manager

- Je connais mes clients externes et internes et je suis soucieux de satisfaire leurs attentes
- Je mesure objectivement leurs attentes, et je m'assure de comprendre leur besoin
- Je respecte et je fais respecter les engagements pris envers eux au nom de BB

#### Managé

- Je connais mes clients externes et internes et je suis soucieux de satisfaire leurs attentes
- Je respecte les engagements pris envers les clients



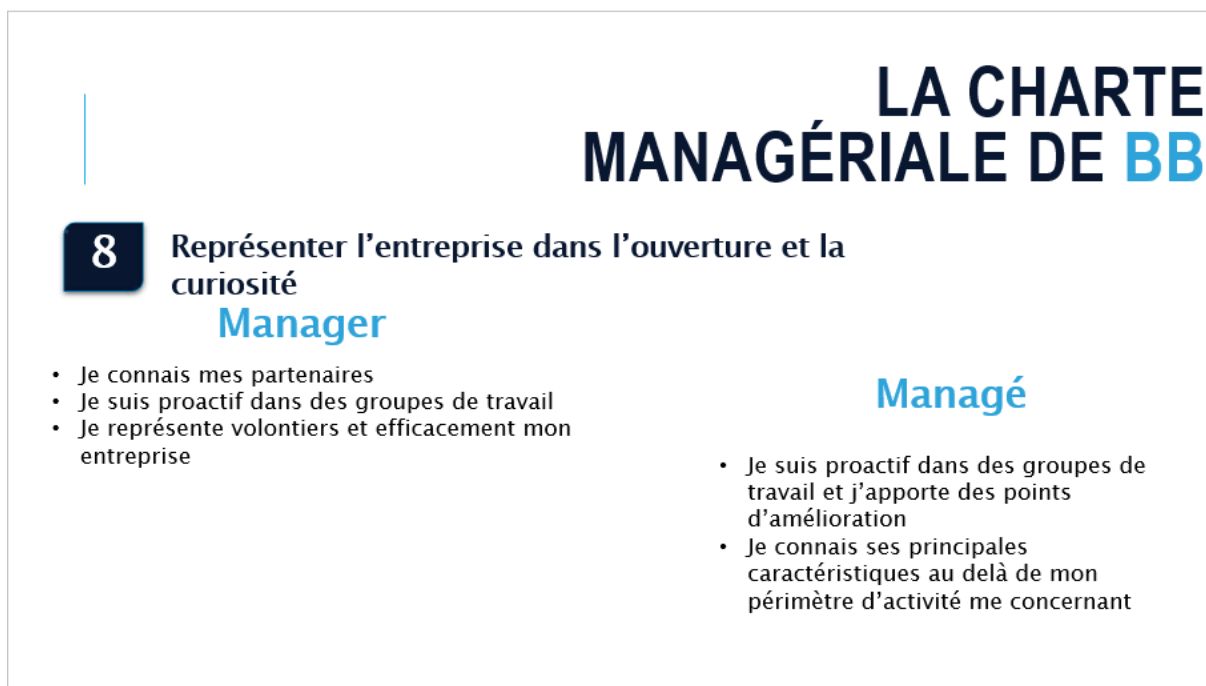


Figure 18 : Charte de Manager/Managés réalisé par "TREND" (Source : Trend)

### Annexe 2.5 : Processus de recrutement

## Rejoignez-nous Pour créer le Futur !

Rejoindre BB, c'est également intégrer une Startup innovante et ouverte au changement. BB développe une culture de l'excellence, Nous recherchons des personnes avec du talent, des compétences, un niveau d'adhésion au Groupe et un état d'esprit ouvert, qui joueront un rôle essentiel pour notre croissance et nous accompagneront vers l'atteinte de nos objectifs. Chez BB, nous mettons tout en œuvre pour bien vous accueillir et pour que votre intégration soit à la hauteur de votre potentiel.

### Nos Valeurs :

UTC- Master QPO 2016-2017

F. Carvajal, C. Equisoain, A. Es-sbai, M. Ferderin, G. Kurzawa, I. Tebourbi  
<http://www.utc.fr/master-qualite/> puis travaux n°380

Page 45 sur 51

**Le client avant Tout** : nous sommes à l'écoute et encourageons la collaboration et la diversité des personnes et des cultures.

**Technicité & Frugalité** : Notre offre est née de notre maîtrise des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le caractère « Frugale » de notre innovation diffère des courses à l'inflation de moyens et du gâchis technologique.

**Ambition & Partage** : Notre ambition est grande connecter toutes les personnes à l'internet pour réduire la

fracture numérique dans le monde.

Notre culture est celle du partage : partager l'esprit d'entreprendre le goût de l'effort collectif et partager les

fruits de la réussite économique.

**Viser l'excellence** : BB cherche sans cesse à obtenir des résultats exceptionnels.

**Compétence & Droit à l'erreur** : Notre logique de management interdit la langue de bois et privilégie la prise d'initiatives dans un monde dont nous acceptons l'incertitude et la complexité.

#### **Le processus de recrutement de BB :**

Le but ici, est de proposer un processus de recrutement pour BB qui peut servir comme un processus générique et utilisable pour tous les recrutements à travers le monde et éviter tout type de soumissions aux desideratas des responsables.

Pour l'élaboration de ce processus, on s'est basé sur deux méthodes à savoir : la méthode de 360° pour l'implication des différents managers et responsable dans le processus de recrutement. Ainsi que, la méthodologie de Beblin .

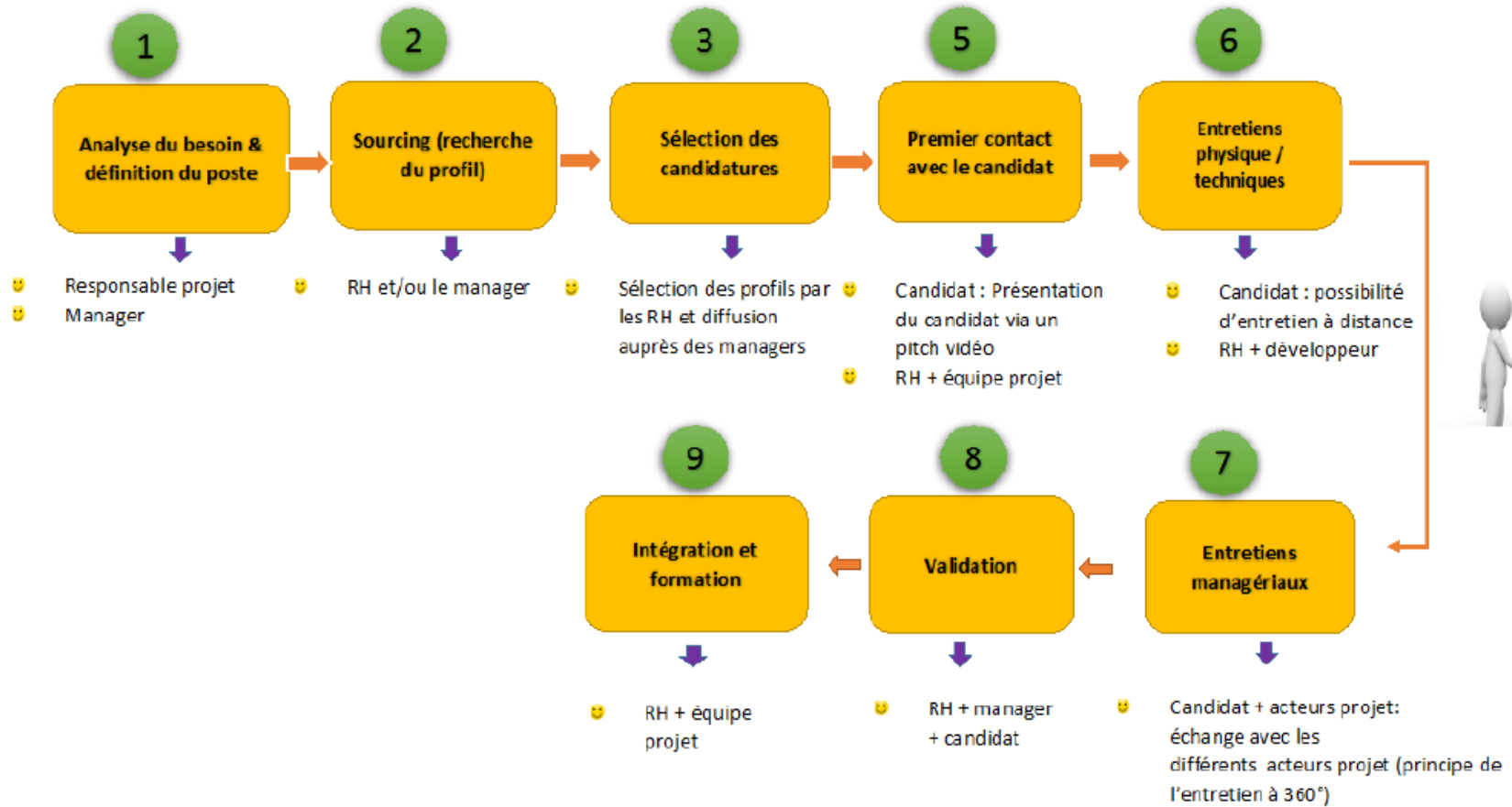


Figure 19 : Processus de recrutement réalisé par "PROJECT MANAGER" (Source : Project manager)