



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG

Mémoire professionnel de fin d'études  
Année universitaire 2020 - 2021

L'agilité organisationnelle et la communication inter-départements au service du développement commercial : le cas de la startup Medwing

Amelh Moginot

Sous la direction d'André Schmitt

Faculté des sciences économiques et de gestion UNISTRA

Master 2 Management et Commerce International

Parcours Management des Projets Internationaux

MEDWING

Rosenthaler Str. 63-64, 10119 Berlin, Allemagne

•

FSEG

61 Av. de la Forêt-Noire, 67000 Strasbourg

## Remerciements

Au terme de ce mémoire, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont soutenu et encadré durant ces cinq années d'études supérieures.

Je tiens à remercier Mariam Firtskhalava ainsi que mon tuteur de stage Félix Marmion pour leur aide et leur rigueur pendant ces 6 derniers mois. Je tiens également à remercier André Schmitt pour sa disponibilité, son encadrement du master et ses cours très instructifs. Je remercie également Arnaud Grob pour son instruction à la gestion de projet, ses cours m'ont permis de développer mes réflexions autour de l'agilité et ainsi, donner naissance à ce mémoire.

Je remercie également mes collègues de promotion pour m'avoir soutenu tout au long de ces deux années. Je leur souhaite le meilleur pour la suite ainsi que de nombreux projets professionnels et personnels.

Enfin, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux à l'ensemble de l'équipe Medwing pour leur accueil, leur dynamisme et leur professionnalisme. J'ai énormément appris de leur expérience et du travail dans le monde des startups.

Un merci tout particulier revient à Michaël Mouity pour sa confiance et son aide pour relever les défis du développement Medwing. Je remercie également Roxane Schmitt pour sa bonne humeur qu'elle a insufflée tous les jours.

Finalement, j'exprime ma gratitude envers mes amis et ma famille pour leur soutien tout au long de la production de ce mémoire. Un merci spécial à Pauline pour son temps et sa relecture exceptionnelle.

# Table des matières

Remerciements	3
Résumé	6
Abstract	6
Introduction	7
I. Medwing, l'innovation dans le recrutement	9
a. Un projet digital et médical né en Allemagne	9
b. Un processus structuré	10
c. Une digitalisation en développement	11
d. Processus et départements	12
e. Nos missions au sein de Medwing	19
II. Méthodologie et questionnements	23
a. Premiers questionnements	23
b. Méthodologie mise en oeuvre	23
c. Cadre théorique	24
d. Construction des entretiens	27
1. Entretiens préliminaires	27
2. Seconde série d'entretien	30
e. Limites de la méthodologie	31
III. Startup & agilité organisationnelle : à la recherche des facteurs d'efficacité	33
a. Définition et origine : qu'est-ce que l'agilité organisationnelle	33
b. Un fonctionnement différencié par département : le Lean Startup et Medwing	34
c. Les facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle, analyse des entretiens	36
1. Le rapport avec la hiérarchie	36
2. La culture dans le management	38
3. L'organisation du travail	40
4. Les outils de travail	42
IV. La communication inter-départements au coeur de l'agilité organisationnelle	45
a. Importance de la communication dans une startup	45
b. L'importance de la communication inter-départements	47
c. Amélioration et efficacité de la communication inter-départements	49
1. La communication directe	51
2. La communication digitale	52
3. La communication événementielle	53
d. Les limites	55
VI. Conclusion	57
VII. Liste des figures	59
VIII. Liste des tableaux	59
IX. Bibliographie	59
XI. Annexes	63

## Résumé

Nous avons effectué notre stage de fin d'étude au sein de la startup Medwing qui est une startup allemande de recrutement et de placement de personnel médical, implantée en Allemagne mais aussi en France et au Royaume Uni.

Son succès rapide a permis un développement très important pour ses trois filiales, divisées en départements interdépendants. Ce succès repose sur des méthodes de management basées sur l'agilité organisationnelle, pour lesquelles la communication interne est cruciale.

Nous avons cherché à comprendre, dans le cadre d'une étude exploratoire, comment s'articule, dans cette startup, le lien entre agilité organisationnelle et communication. Nous avons mené deux séries d'entretiens, que nous analysons en cohérence avec les savoirs théoriques définissant ces deux concepts. Nous montrons, à travers ces entretiens, les obstacles et les difficultés portés par une perte de cohésion d'équipe qui surgissent lorsque la communication interne ne remplit plus correctement son rôle de cohésion. Nous tentons d'apporter des éléments d'améliorations que nous avons proposés lors de la deuxième série d'entretiens.

Mots-clés : startup ; agilité organisationnelle ; communication interne ; management.

## Abstract

We did our internship at Medwing, a German startup that recruits and places medical personnel in Germany, France and the United Kingdom.

Its rapid success has allowed a very important development for its three subsidiaries, divided into interdependent departments. This success is based on management methods based on organizational agility, for which internal communication is crucial.

In an exploratory study, we tried to understand how the link between organizational agility and communication is articulated in this startup. We conducted two series of interviews, which we analyzed in accordance with the theoretical knowledge defining these two concepts. We showed, through these interviews, the obstacles and difficulties caused by a loss of team cohesion that arises when internal communication no longer fulfills its role of cohesion correctly. We try to bring elements of improvement that we proposed during the second series of interviews.

Keywords: startup; organizational agility; internal communication; management.

## Introduction

Le succès de Medwing, une agence de recrutement et de placement spécialisée dans le milieu paramédical implantée en France, Allemagne et Angleterre, repose essentiellement sur une dynamique rythmée et efficace entre les différents départements, établis à différents endroits de la chaîne de valeur. Dans une startup conséquente de plus de 300 employés, la gestion managériale et plus spécifiquement la communication des informations entre les différents départements témoignent grandement de cette dynamique. Un des enjeux centraux est le partage des informations, qui doit se réaliser de manière intelligente, rapide, et ce en continu afin d'assurer un service sans défaut. Dans cette logique, un grand nombre d'outils sont donc développés et utilisés afin de prioriser et d'automatiser la réception et l'échange de l'information. Ces outils de communication et de gestion des informations, des plus simples aux plus complexes, ont donc une place capitale dans la vie de la startup, car ils permettent de maintenir la chaîne de valeur en place et d'optimiser les échanges multilatéraux entre les différents départements.

Pour mieux appréhender ce fonctionnement, il est donc intéressant d'étudier leur utilité quotidienne dans la gestion commerciale de l'entreprise au travers de ses multiples projets. Une description approfondie de la structure des départements ainsi que des différentes composantes structurelles liées à la communication entre ceux-ci sera également nécessaire, dans le but de comprendre au mieux comment une entreprise peut parvenir à dynamiser ou, au contraire, ralentir son fonctionnement, à travers une utilisation plus ou moins efficace de ces outils.

Nous nous intéresserons donc au fonctionnement de l'entreprise Medwing et plus particulièrement à sa filiale Medwing France, au sein de laquelle nous avons effectué un stage de six mois en tant que Business Developer.

Pour mener à bien cette étude, nous commencerons, dans la première partie, par présenter la startup Medwing en décrivant les projets qu'elle mène et les missions que nous y avons effectuées.

Dans la partie suivante, nous développerons les questionnements nés de cette expérience et qui s'intéressent au lien entre agilité organisationnelle et communication dans l'entreprise. Nous exposerons la méthodologie que nous avons mise en œuvre, par deux séries d'entretien, ainsi que les éléments théoriques qui ont nourri notre analyse.

Dans la troisième partie, après avoir montré comment Medwing, en tant que startup met en place des méthodes agiles, nous utiliserons des informations recueillies lors d'entrevues réalisées avec les membres de Medwing pour dégager les facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle chez Medwing.

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous centrerons l'analyse sur la communication inter-départements et l'agilité organisationnelle mise au service de la communication et du développement commercial.

Nous concluerons notre étude en montrant comment agilité organisationnelle et communication interne sont indissociables et leur articulation doit être pensée au service du développement de l'entreprise.

## **I. Medwing, l'innovation dans le recrutement**

### **a. Un projet digital et médical né en Allemagne**

Medwing est une startup dans le domaine de la Medtech créée en 2017 à Berlin en Allemagne. Différentes définitions de startup existent et nous pouvons affilier Medwing à plusieurs d'entre elles. Nous nous appuyons sur les définitions de Steve Blank (2013) qui définit les startups comme des organisations créées à la recherche de modèles de développements évolutifs et répétables, et du NESTA (Dee et al., 2015) désignant une startup comme une jeune entreprise innovante et croissance-orientée à la recherche d'un modèle de développement durable.

Le domaine de la Medtech tel que reconnu par The New Public Health (2014) définit le domaine de la Technologie Médicale comme l'application de la science pour développer des solutions aux problèmes de santé ou de préventions de maladies ou encore la promotion et le suivi de la bonne santé. Dans le cas de Medwing, on parle ici de l'utilisation d'outils technologiques afin d'assister le domaine médical. On peut donc parler de startup de services dans le domaine de la Medtech.

Pour définir Medwing simplement, on peut la décrire comme une agence digitale de recrutement et de remplacement de personnel paramédical. Ce terme permet de couvrir l'entièreté du service Medwing et d'en saisir l'utilité : l'aide au recrutement et remplacement de personnel soignant tel que les infirmiers, aides-soignants, psychologues, kinésithérapeutes, cadres de santé, ergothérapeutes, moniteurs-éducateurs, éducateurs spécialisés, manipulateurs radios... Au total, plus d'une soixantaine de postes différents sont compris dans le recrutement via Medwing.

Créée il y a de cela 4 ans, Medwing se présente comme une startup digitale, concentrée sur le personnel soignant et avec un but clair : enrayer, à l'aide d'outils digitaux et d'une revalorisation générale du personnel, la pénurie en équipes soignantes présente en Europe.

Débutant à Berlin en 2017, Medwing couvre aujourd'hui tout le territoire allemand et permet à plusieurs milliers d'hôpitaux, cliniques et établissements de santé d'employer du personnel soignant en CDI ou en CDD.

Le principe de Medwing est simple et son approche innovante : en partant du « candidat » et en se concentrant sur la personne à la recherche d'un emploi, Medwing va utiliser son réseau d'établissements de santé et ses outils digitaux simples et intuitifs pour lui proposer les offres d'emplois les plus pertinentes.

Ce système se veut donc l'intermédiaire entre du B2B et du B2C en permettant une prise de contact entre, d'une part des particuliers à la recherche d'un emploi appelés « candidats » et d'autre part les établissements de santé à la recherche de personnel soignant, appelés « clients ».

### **b. Un processus structuré**

Pour bien comprendre le fonctionnement de la chaîne de valeur de Medwing, nous allons ici décrire les différentes étapes du processus Medwing, nous expliciterons les différents départements et leurs importances dans ce processus dans la troisième sous-partie.

Etape 1 : Un candidat s'inscrit sur le site Medwing, site auquel il a accédé grâce à la publicité sur les réseaux sociaux, moteurs de recherches et publicités ciblées.

Etape 2 : Une fois le candidat inscrit et ses informations de base récupérées, le candidat va avoir un premier entretien téléphonique avec un membre de l'équipe du « Sourcing » de Medwing, afin de récupérer ses diplômes, documents (CV, attestation de stage, numéro ADELI pour infirmiers...) et toutes les informations nécessaires à la création d'un dossier.

Etape 3 : Une fois cet entretien téléphonique réalisé, une équipe appelée le « CV Support » va avoir la charge de la vérification des informations, diplômes et CV. Plusieurs entretiens téléphoniques peuvent avoir lieu (jusqu'à trois) pour obtenir la certitude des informations et avoir un dossier dit « valide ».

Etape 4 : Le dossier est validé, et en fonction de la volonté du candidat, il ira soit dans le canal « Vacances » s'il souhaite travailler uniquement sur des remplacements à la journée, soit dans le canal « Permanent » s'il souhaite travailler sur un CDD longue durée ou un CDI, soit dans les deux.

Etape 5 : Une fois le candidat placé dans le bon canal, un « Booking Manager » dans le cas de la vacation ou un « Placer » dans le cas du permanent effectuera un appel avec le candidat afin de lui proposer soit des missions à la journée soit des offres d'emplois CDD ou CDI avec les établissements « partenaires » à Medwing. Ce même Booking Manager ou Placer s'occupera ensuite du suivi du candidat aux entretiens et dans les premières semaines de prise de poste dans le cas d'un CDD long/CDI. Le Booking Manager ou Placer agit donc comme un Conseiller d'emploi, communément appelé « Consultant Carrière ».

Ce cycle est le même pour tous les candidats, et chaque candidat peut être « lost » entre chaque étape, c'est-à-dire supprimé des dossiers de Medwing pour différentes raisons (par exemple, il ne rentre pas dans les critères de qualifications, il a fait une faute grave, il n'est plus disponible...).

Il est nécessaire de réaliser que le processus, bien que strict et très règlementé, comprend des personnes humaines à la recherche d'un emploi et qui utilisent un service gratuit. Les aléas et les imprévus sont donc nombreux et le « cas par cas » ne peut pas être entièrement éliminé, ce qui en fait un des principaux challenges de Medwing.

### **c. Une digitalisation en développement**

Medwing possède deux faces, un versant candidat et un versant établissement de santé, que l'on peut simplifier en B2C / B2B même si le B2C n'en est pas réellement un, étant donné la nature gratuite du service rendu aux candidats. Cependant l'innovation apportée par la startup sur les outils digitaux impacte les deux faces de Medwing : on parle d'interface candidat et d'interface client.



Ces deux interfaces permettent, pour l'un de s'identifier et de « candidater » à des missions à la journée (l'interface candidat étant exclusive au canal vacations), et pour l'autre de disposer de toutes les informations des candidats présentés, de mettre en valeur leurs offres d'emplois et de planifier les rendez-vous avec les candidats : c'est ce qu'on appelle un OSC ou ATS en anglais : un Outil de Suivi des Candidatures.

Le but des deux interfaces est de simplifier l'échange entre les candidats et les établissements, et de réduire au maximum la présence des « Consultants Carrières Medwing », afin que le recrutement soit le plus efficace possible. En effet, un échange de mails récurrent et des échanges téléphoniques réguliers peuvent polluer la transaction et faire perdre du temps à la fois à l'établissement, au candidat et à Medwing. Ces outils existent donc, afin de limiter la communication par téléphone et par mail à des cas exceptionnels lors de la phase de suivi des candidats dans l'étape 5 (les entrevues téléphoniques de l'étape 2 et 3 restent obligatoires pour qualifier un candidat).

Dans la même perspective que ces deux outils, Medwing s'est doté de différents outils uniques et personnalisés en fonction des besoins. En passant d'un CRM à un « Matching Tool » permettant de relier les candidats à leurs « postes de rêve », les outils numériques sont nombreux pour travailler et communiquer.

Medwing propose donc plusieurs outils dont voici la liste :

- Slack : logiciel permettant un chat direct entre n'importe quels employés et la création des « groupes ». Slack possède aussi des automatisations permettant de recevoir des notifications en lien avec les autres outils. Il s'agit de l'outil de communication principal.
- Google Drive : outil permettant de partager des fichiers excel et word.
- Google Meet : utilisé tous les jours pour les réunions en visioconférence
- Zoom : utilisé pour la partie B2B : réunions avec les clients en visio-conférence

L'ensemble des outils précédemment décrits ont donc deux fonctions: d'une part le développement du projet fondateur de Medwing, à savoir mettre en relation des candidats et des structures médicales, d'autre part permettre une communication efficace au sein de toutes les équipes et avec l'ensemble des départements. Nous allons décrire plus précisément, dans le paragraphe suivant, la structure de la startup Medwing.

#### **d. Processus et départements**

Medwing est une agence qui répond avant tout à un besoin : celui de la pénurie en personnel soignant au sein de toutes les structures médicales. Les clients de Medwing sont donc des hôpitaux, des cliniques, des résidences pour personnes âgées, des établissements de soins à domicile, des cabinets infirmiers. On y retrouve des établissements publics, privés à but lucratif et privés à but non lucratif. L'agence se définit en mettant en relation ces divers établissements de soin avec des candidats qui couvrent quasiment l'ensemble des professions composant le personnel soignant : aide-soignant, auxiliaire de vie, aide médico-psychologique, infirmier, kinésithérapeute, psychomotricien, cadre administratif, infirmier coordinateur... chacun de ces métiers ayant des compétences, diplômes, conditions de travail différents.

Face à ce large spectre de clients et candidats, il a fallu créer des processus capables de s'adapter à la différenciation entre structures et entre candidats, tout en gardant un standard reconnaissable et permettant l'optimisation du service.

Dans cette sous-partie, nous allons donc décrire ces processus via trois schémas que nous analyserons, en passant par la chaîne de valeur, les liens de communication, et le pouvoir de décision entre départements.

Le processus de Medwing peut apparaître simple :

- Un candidat s'inscrit sur le site de Medwing.
- Une première équipe s'occupe de « qualifier » le candidat en vérifiant ses diplômes, en récupérant ses documents et en prenant en compte toute la recherche d'emploi du candidat.

- Une seconde équipe a pour charge de proposer aux candidats des offres d'emplois des structures clientes de Medwing.
- Si le candidat accepte une offre, Medwing reçoit une rémunération en fonction de la taille de la structure, de la durée du contrat et de la nature du poste du candidat.

Derrière ce cheminement assez simple et classique d'une agence de recrutement se trouvent de nombreux départements et « valeurs » implicites. On va donc retrouver :

- La Logistique Interne qui se situe au niveau de l'entretien et de l'optimisation des sites web et du budget marketing, créant de la visibilité et permettant d'attirer les candidats vers la solution Medwing. On y retrouve donc les départements **Product Candidate, Client Product et Engineering**.
- Les Opérations qui représentent l'ensemble du processus de qualification du candidat et de la proposition de postes qui s'ensuit. On y retrouve les départements **Sourcing, Resourcing, Permanent Germany/France/UK, Temporary Germany/France/UK**.
- La Logistique Sortante qui se positionne sur la signature des contrats et la gestion des comptes clients. On y retrouve les départements **Platform & Marketplace et Data**.
- Les Ventes Marketing qui représentent toute la partie reconnaissance de la marque et de l'agence au niveau des candidats et des clients. On y retrouve le département **Marketing et International Expansion et Cross-Border**.
- L'activité Service qui permet de gérer le suivi client. On y retrouve les départements **Key Account Management et Account Management**.

Ainsi, ce sont **treize départements** qui sont représentés parmi les différentes activités de l'entreprise. Au-delà, on retrouve les départements supports comme la **Finance, Strategy People & Culture, Data**, soit **seize départements** en tout et pour tout.

Ces seize départements ont des fonctionnements différents, des systèmes de micro et macro-management différents ainsi que des tailles (nombre de salariés, ressources allouées, responsabilités et pouvoir de décision, placement dans la chaîne de valeur et importance) différentes.

Figure 1 : Chaîne de valeur de Porter : Medwing



Comme nous pouvons le constater sur le schéma précédent, certaines activités produisent beaucoup plus de valeur que d'autres, et certaines à moindre coût.

Medwing se positionnant comme une agence digitale, elle alloue beaucoup de ressources à la partie développement technologique et opérationnelle. Cependant, en tant que startup, les ressources sont limitées et certaines activités sont donc restreintes par manque de budget et de ressources.

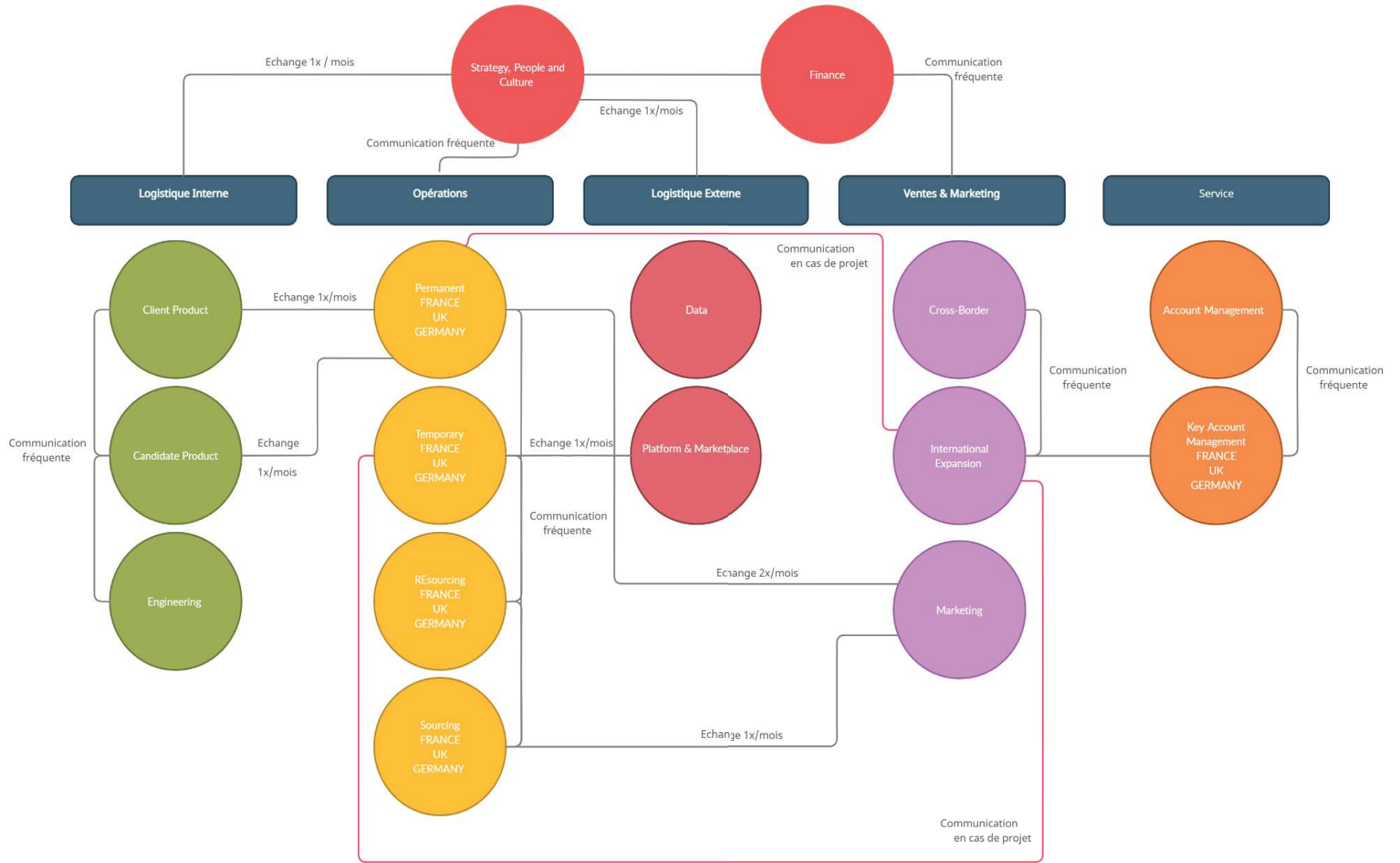
Medwing ne dispose pas de service achats ni de réelle logistique interne/externe. Etant une entreprise de service, quasiment aucun produit physique n'est créé via Medwing, les seuls objets étant du merchandising pour les salariés (mug, veste, ordinateurs, tote-bag, stylos, stickers...).

A contrario, une grosse partie du budget est alloué aux départements technologiques et purement opérationnels, et le reste des départements est considéré comme annexe. Les activités de logistique, service et ventes sont donc minimales.

Cependant, une première question se pose : la différence de valeur et de ressources allouées aux départements correspond-elle aussi à leur influence et leur poids dans la startup ?

Comprendre la différence entre ces départements, leur position les uns par rapport aux autres et pouvoir les situer dans la chaîne de valeur est essentiel pour la bonne compréhension de ce mémoire. Pour cela, nous allons d'abord illustrer les départements au sein de la chaîne de valeur et leurs liens de communication dans le schéma suivant.

Figure 2 : Départements et liens entre départements



Ce schéma représente les différents départements répartis en activités (seules les activités principales et de soutien sont représentées, soit les départements internes à l'entreprise) et les liens de communication formels entre eux.

On peut d'abord remarquer la répartition de l'allocation des ressources sur les activités que nous avons décrites précédemment : les activités les plus importantes en terme de départements sont les Opérations et la « Logistique Interne » représentée par les départements technologiques Candidate Product, Client Product et Engineering. Le département Marketing appartenant à l'activité « Ventes et Marketing » a un impact direct sur les opérations et a aussi son importance étant donné son influence sur les Opérations.

Chaque activité primaire et de soutien apporte sa valeur, et comprend de nombreux départements communiquant entre eux. Cependant, les départements, et donc les activités de la Chaîne de Valeur de Porter, ont une influence et un pouvoir de décision différents les uns par rapport à autres.

On peut retrouver cette influence directement via les liens de communication (le Marketing va être décisionnaire et influencer énormément le futur des départements Permanent, Temporary, Sourcing. Le Key Account Management va décider régulièrement des décisions de l'Account Management, etc..).

Ce schéma nous permet déjà de nous repérer dans les pouvoirs de décisions entre départements et de remarquer les différents embranchements entre Opérations, Logistique, Ventes/Marketing et Service.

Le succès d'une chaîne de valeur dépend avant tout d'une stratégie et d'une vision globales. Dans notre cas, cette chaîne de valeur peut également s'avérer dysfonctionnelle malgré son efficacité.

En se servant du schéma précédent, nous pouvons remarquer que la communication en dehors de son activité propre, est un processus très formalisé (une à deux fois par mois) et donc assez rare : il existe plusieurs départements qui ne communiquent pas et n'ont aucun échange malgré leurs positions très proches dans la chaîne de valeur !

On peut citer par exemple les départements Temporary, Sourcing et Resourcing qui n'ont aucun canal de communication régulier avec les départements Candidate Product, Client Product et Engineering.

Ce fonctionnement, qu'on peut qualifier de fonctionnement en silo, ne permet pas de privilégier le travail collaboratif mais amène plutôt à un système de bulles isolées. Une telle organisation peut engendrer un effet négatif pour le développement de l'entreprise de par le manque de communication inter-départements.

Un élément plus positif mais invisible sur le schéma précédent est la gestion unique de la startup Medwing : il existe deux fondateurs qui se sont réparti la gestion des départements avec, d'un côté la gestion des Opérations, Expansion Internationale, Ventes, et de l'autre le Marketing, la Data et toute la partie technologique Candidate Product/Engineering/Client Product.

Le fait qu'il n'y ait que deux personnes pour « piloter » l'écosystème, et de surcroît chacune en charge de départements différents et quasiment indépendants, leur permet d'avoir une vision et une stratégie globales de la startup.

#### **e. Nos missions au sein de Medwing**

Dans cette partie, nous montrerons notre apport à la startup Medwing et nos missions au sein de la « filiale » Medwing France afin de les mettre en lien avec notre questionnement et notre problématique portant sur le lien entre l'agilité organisationnelle et la communication inter-départementale.



Notre premier rôle au sein de Medwing a été d'intégrer le département Placement France comme « placer ». Comme expliqué précédemment dans la sous-partie a, notre travail a donc consisté à « placer » du personnel soignant sur la région Ile-de-France.

Nos deux principaux outils étaient **Slack** et **Pipedrive**.

Slack est un outil de communication multicanal permettant de communiquer instantanément de manière informelle avec n'importe quel membre de Medwing, quel qu'il soit.

Il nous a été très utile lors de nos débuts, en nous permettant, malgré le télétravail, d'avoir des échanges et des réponses à nos questions de manière quasi-instantanée. La fonctionnalité permettant de s'appeler directement via Slack accélère davantage encore le processus de question-réponse.

Pipedrive est un outil destiné principalement à la gestion relation client-commercial, permettant de diviser le travail par « activités » consistant généralement en un appel à un client, à un candidat, ou à un envoi de mail/SMS. La communication directe avec les clients et les candidats étant l'activité principale du placer, Pipedrive est l'outil de reporting principal utilisé en tant que tel, à la fois par le placer mais aussi par son « Team Lead », son manager direct. En effet, Pipedrive permet de monitorer directement toutes les activités de chacun, de telle sorte qu'on peut récupérer toutes les informations principales permettant d'étudier la productivité d'un placer : données parmi lesquelles figurent le nombre d'activités, leur catégorie, le temps d'appel, le nombre d'appels, le nombre d'activités effectuées par heure... En résumé, Pipedrive permet principalement le suivi du travail quotidien à la fois par le placer et son manager.

Au fur et à mesure des mois, l'équipe du Permanent France composée d'un Manager, un Project Manager et de 6 Placers s'est petit à petit modifiée avec un départ et deux arrivées. Au gré de ces changements, nous avons été affecté à une nouvelle région : la région lyonnaise régie par un seul placer, tandis que la région Ile-de-France était régie par le reste de l'équipe (cinq personnes). Nous sommes

donc passés d'une communication très régulière avec le reste de l'équipe à un isolement partiel en raison de notre seule présence dans la région lyonnaise et au faible pourcentage de chiffre d'affaires qu'elle produisait.

Notre travail a consisté en deux principales activités : le « placement » (pour lequel l'entreprise propose au recrutement à nos structures clients du personnel soignant) et l'acquisition de nouvelles structures clients. Cette deuxième activité représentait moins de 10% de notre temps de travail en Ile-de-France, étant donné que l'acquisition des principales structures avait déjà été effectuée durant les deux dernières années.

Avec la région Auvergne-Rhône-Alpes, le principal défi étant l'ouverture de postes et l'acquisition de nouvelles structures, notre temps de travail sur cette activité a donc progressé de 10% à 50%. Après un mois d'acclimatation aux nouveaux dossiers, nous avons pu redresser les comptes et les chiffres de cette région en passant d'un à deux placements (CDI signés par du personnel soignant via Medwing) à quatre à cinq, un chiffre très rarement atteint même en Ile-de-France.

Ce redressement a été possible grâce à deux critères importants : la communication très régulière avec notre chef d'équipe et le Responsable commercial France qui nous ont formé et guidé sur l'acquisition de structures et la proposition de postes aux candidats.

Cette stratégie, acquise grâce à la communication et l'instruction par plusieurs de nos collègues, nous a permis d'optimiser au maximum le placement par candidat, un des principaux défis de la région lyonnaise étant la pénurie de personnel soignant et le manque de candidats. Une de nos statistiques de forte réussite est le pourcentage de candidats envoyés en entretien qui ont ensuite accepté le poste, se situant aux alentours de 75% contre 20% pour le reste de l'équipe.

Notre chef d'équipe nous fournissait des feedbacks assez réguliers : deux fois par mois et une réunion hebdomadaire avec notre responsable commercial était planifiée. Par le biais de ces réunions, nous avons pu transmettre nos questionnements de manière plus formelle tout en conservant la communication instantanée en cas d'urgence via Slack.

Nous avons très vite remarqué un lien de causalité très fort entre la communication entre collègues/responsables/chefs d'équipes et la rapidité d'exécution des tâches. Ce lien pouvait conduire, dans des cas extrêmes, des agents à être totalement bloqués dans l'attente d'une réponse ou même dans l'attente d'une future réunion afin d'obtenir une confirmation à leur demande.

Fort de ces constats et en continuant à en parler avec nos collègues, nous avons décidé d'axer notre problématique de mémoire autour du lien entre le concept d'agilité organisationnelle et la communication entre agents de différents départements voire d'un même département.

Nous avons donc débuté notre travail en interrogeant les propositions relatives à ce lien, apportées par quelques revues théoriques sur l'agilité organisationnelle et l'analyse des vingt-six entretiens effectués avec certains membres de Medwing afin de compléter notre étude de l'agilité organisationnelle au sein d'une startup.

## II. Méthodologie et questionnements

### a. Premiers questionnements

Au cours des six mois de stage en tant que Business Developer & Consultant Carrières, plusieurs thématiques nous sont apparues comme pertinentes pour un travail de mémoire. Parmi ces thématiques, celles de l'agilité et de la communication semblaient prédominer par leur omniprésence dans les discussions entre collègues, managers et fondateurs. Les mots communication et agilité n'étaient pas forcément utilisés mais nous avons retrouvé de manière récurrente les termes de « flexibilité, flou, vision, stratégie, équipe, discussion, compréhension, échange » dans les discussions quotidiennes des équipes Medwing.

Le lien entre agilité et communication peut paraître évident, comme si l'un ne pouvait exister sans l'autre. La nécessité de comprendre comment se construit ce lien et d'en saisir les conséquences sur la gestion de la communication et de l'agilité organisationnelle sur le développement de l'entreprise est apparue comme naturelle.

Cette recherche a pour objectif principal de proposer une analyse et une réflexion sur les organisations startups agiles et leur lien avec la communication inter-départements et de trouver les réponses aux deux questions que nous formulons ainsi :

- Comment l'agilité organisationnelle se met-elle en place au sein d'une startup ?
- Quels sont les enjeux de la communication inter-départements dans un environnement agile sur le développement de la startup ?

## b. Méthodologie mise en oeuvre

Afin de répondre à ces deux questions, nous avons consulté et étudié un ensemble de revues scientifiques relatives aux concepts d'agilité organisationnelle et de communication, avant de mettre en oeuvre une méthodologie reposant sur des entretiens préliminaires et des entretiens post-réflexion dans le cadre d'une étude qualitative.

*Tableau 1 : les deux étapes de méthodologie*

PREMIÈRE ÉTAPE	DEUXIÈME ÉTAPE
Entretiens préliminaires	Entretiens post-réflexion

L'idée est donc de réaliser une **enquête exploratoire**, en cherchant à récupérer un ensemble d'informations via des questions totalement ouvertes et libres. En effet, il s'agit dans un premier temps de récolter, au sein de l'entreprise, un ensemble de représentations chez les agents sur le concept d'agilité organisationnelle et de son lien avec la communication, même si ces termes ne sont pas souvent utilisés.

Or, l'usage des questions ouvertes doit être fait avec précaution car des limites méthodologiques apparaissent rapidement : il n'est pas rare que les réponses exprimées soient hors sujet, mal formulées (voire incompréhensibles) ou encore sans contenu (ex : « Rien à signaler »). Il convient donc de préparer le second entretien, en tenant compte des questionnements apparus à l'issue de la première série de rencontres.

Afin de s'assurer que ces derniers se déroulent au mieux, une courte recherche et une préparation personnalisée en fonction de l'interlocuteur est à prévoir : nous cherchons à rassembler des informations pertinentes en fonction de la personne interrogée afin de l'installer dans un climat propice à la récolte d'informations pertinentes pour notre recherche.

Avant de poursuivre dans le descriptif de la méthodologie que nous avons mise en œuvre, nous allons exposer ici les éléments théoriques qui nous ont permis de construire notre questionnement et notre analyse des entretiens effectués.

### **c. Cadre théorique**

Si le concept de « méthode agile » s'est d'abord développé dans le domaine des technologies de l'information, par la publication en 2001 du Manifeste Agile<sup>1</sup>, divers auteurs évoquent l'expression de « gestion de projet agile », présentant ainsi les méthodes agiles comme un nouveau paradigme dans la gestion de projet. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous citerons ici Luna et al. (2010) pour qui :

It is observed that more organizations are adopting the agile approach as a survival tactic in these economically turbulent times (Cummins, 2008) which in turn led to interesting views. Thus, business agility is important, and according to LUFTMAN et al. (1993), it is the ability to «change the direction of the environment and respond efficiently and effectively to that change».

Les méthodes de gestion de projet préconisées jusqu'alors - nous citerons ici le modèle en cascade décrit par Bassil (2012) reprenant les bases jetées dès 1956 par Benington, ou encore le modèle en V repris par Bucanac<sup>2</sup> (1999) - reposaient sur un modèle prédictif, pour lequel la planification du projet et sa réalisation selon cette même planification sont les étapes cruciales à sa réussite. Si ces méthodes restent en vigueur dans certaines organisations, les contraintes dans leur mise en œuvre empêchent les adaptations nécessaires en cours de réalisation du projet.

Contrairement à la lourdeur engendrée par ces méthodes, comme le relève Grob dans son ouvrage *Management de projet - Concepts, méthodes et outils (2020)*, la méthode agile apparaît quant à elle comme un processus remettant entièrement en cause la planification afin de « passer ainsi d'un management de projet prédictif à un management de projet adaptatif ». Les concepteurs du Manifeste Agile se défendent de promouvoir une nouvelle théorie de management et prônent davantage un ensemble de pratiques dans lesquelles sont mises en exergue quatre points.

---

<sup>1</sup> <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

<sup>2</sup> [http://bucanac.com/documents/The\\_V-Model.pdf](http://bucanac.com/documents/The_V-Model.pdf)

Nous reproduisons ici les valeurs telles qu'elles sont formulées sur leur site :

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

L'accent est donc mis sur l'adaptabilité des individus et la collaboration active entre tous les acteurs du projet, qu'ils en soient les clients ou les concepteurs. Ainsi la communication apparaît-elle cruciale dans le cadre des méthodes agiles.

Ces considérations autour du développement de méthodes agiles rejoignent notre problématique centrée sur la communication interne et inter-département au sein de Medwing. Nous complétons nos recherches théoriques en nous référant à des auteurs (Décaudin, Waller, Igalens, 2017) pour lesquels la communication interne est considérée comme un pilier du développement d'une organisation, que ce soit une organisation d'État ou privée. Une première définition naïve nous permet de considérer la communication interne au sein d'une entreprise comme l'ensemble des moyens qu'elle met en œuvre pour favoriser la coopération entre les différents agents qui la composent pour la bonne réalisation du projet commun. Mais comme le note déjà Michon<sup>3</sup> en 1994 :

La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation.

Il identifie six composantes de la communication interne : « information, convivialité, participation, fédération, implication, identification » avec lesquelles il propose une démarche d'élaboration pour une communication interne efficace au sein de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713>

Si cette grille d'analyse peut s'avérer pertinente dans un modèle classique de management où la communication interne est prise en charge par des acteurs clairement identifiés, elle nous semble ne pas être adaptée à notre problématique.

En effet, dans la startup Medwing, comme nous l'avons précédemment indiqué, c'est l'agilité organisationnelle qui est le modèle dominant, ce qui suppose que la communication interne est l'affaire de tous les membres de l'entreprise.

Le management de projet adaptatif qu'elle impose nécessite une communication interne entre membres d'un même département mais également avec d'autres départements qui ne sont pas toujours directement impliqués comme nous l'avons montré dans la figure 2.

Cette forme de communication, que nous ne pouvons pas qualifier de communication externe puisqu'elle s'adresse aux membres d'une même entreprise, mérite aussi d'être prise en compte par le management.

Nous avons trouvé certaines de nos propositions de pistes d'améliorations sur lesquelles nous reviendrons dans la partie **5.b** dans les ouvrages portant sur le dynamisme de la communication inter-départements (Perruchot-Garcia, 2016, Libaert, D'Almeida, 2014).

L'arrivée des méthodes agiles semble ainsi avoir eu des conséquences importantes sur la manière dont certaines organisations gèrent leurs projets. Dans le paragraphe suivant, afin d'éclairer ses effets sur la startup Medwing, nous abordons les entretiens que nous avons réalisés.



#### d. Construction des entretiens

La méthodologie des entretiens s'est effectuée en deux étapes :

- une première étape d'entretiens préliminaires, où le but premier est la récolte d'informations suivant une série de questions ouvertes, laissant une grande part d'improvisation dans les questions en fonction des réponses de l'interlocuteur. On cherche ici à comprendre une douleur ou un ressenti positif sur les deux thématiques de l'agilité organisationnelle et de la communication.
- une deuxième étape d'entretiens, après analyse des premières réponses avec pour but une série de questions, semi-ouvertes cette fois, en tenant compte des réponses précédentes.

##### 1. Entretiens préliminaires

Nous avons commencé les entretiens avec deux questions très larges, dans un but exploratoire, afin de collecter un maximum de représentations sur la communication partagées au sein de l'entreprise, mais aussi afin d'explicitier les difficultés, quel qu'en soit le domaine, que rencontraient les personnes interviewées.

Dans cette volonté de collecter massivement de l'information sur l'agilité organisationnelle et la communication inter-département au sein de Medwing, l'entretien s'apparente à une interview journalistique avec quelques questions ouvertes et la possibilité de creuser si un point pertinent est abordé par l'interlocuteur.

Dans ce cadre-là, la cible est large : tous les salariés de Medwing France, le Middle Management et le Top Management. On cherche ici à couvrir toutes les strates managériales, les différents départements et les différents pays UK, FR et DE.

Vingt-six entretiens seront réalisés, couvrant la totalité des départements exceptés **Cross-Border**, **Key Account Management** et **Engineering, Data** de par la non-disponibilité des Head Of.

Les questions étant ouvertes, un grand nombre d'entretiens correspondait à un maximum de nouvelles données, la cible a donc été élargie au maximum, cela en fonction des disponibilités et de la volonté de chacun. Ainsi, vingt-cinq employés de Medwing ont accepté de répondre, l'étendue de l'ancienneté variant de moins de trois mois à plus de trois ans. Nous en profitons pour remercier chaleureusement l'ensemble des employés ayant répondu positivement aux entretiens ainsi que Johannes Roggendorf, CEO de Medwing.

*Tableau 2 : liste des départements interviewés*

Département	Responsabilités de l'interviewé.e (Opérationnel, Team Lead, Head Of, VP)
CEO	CEO
Account Management	Head Of
Finance	Head Of
International Expansion	VP
Permanent	VP ; Head Of ; Opérationnel
Platform & Marketplace	Opérationnel
Product (Candidate, Client)	Team Lead
Marketing	Opérationnel
Resourcing	Opérationnel
Strategy People and Culture	Team Lead, Opérationnel
Sourcing	Team Lead ; Opérationnel
Temporary	Head Of ; Opérationnel

La construction de l'entretien porte sur moins de cinq questions (cf annexe 4) sans obligation de les poser en fonction de la tenue de l'entretien : le temps étant la principale condition, il a fallu choisir les questions en fonction de l'intérêt de l'interlocuteur. Nous ne souhaitons pas avoir de réponses à toutes les questions lors du premier entretien, l'objectif étant d'explorer deux à trois questions dans le détail. Nous avons donc un questionnaire d'une taille variant de **trois à cinq** questions ouvertes pour une durée moyenne de 45 minutes à 1h d'entretien. Les questions conditionnelles peuvent être nombreuses, permettant ainsi de toujours orienter l'interlocuteur sur les thématiques de recherche.

De cette façon, le contenu de chaque entretien était très différent, et a permis d'explorer beaucoup plus facilement les ressentis sur les thématiques liées à :

- la flexibilité, la rapidité de prise de décision, le périmètre d'intervention
- la communication interne, le ressenti des outils de travail, l'organisation du travail
- le rapport à la hiérarchie, à la culture d'entreprise, la vision commune.

Grâce à ces entretiens préliminaires et au cadre théorique précédemment décrit, nous avons pu établir des éléments communs concernant ces trois points. Nous avons alors élaboré des pistes de réflexion, nécessaires pour la deuxième étape de la méthodologie : les entretiens post-réflexion qui, cette fois, ont été construits comme des entretiens semi-directifs.

## 2. Seconde série d'entretien

La deuxième étape des entretiens comprend effectivement un questionnaire plus guidé et orienté, avec comme but premier une évaluation des solutions proposées. En effet, une fois la réflexion effectuée à l'aide des entretiens et des revues scientifiques - que nous détaillerons par la suite dans les parties 4 et 5 -, l'enjeu de ce deuxième entretien était de reconsidérer certains ressentis afin d'une part de les préciser, d'autre part de proposer des pistes d'amélioration dans le but final de récolter des évaluations des pistes d'améliorations que nous avons proposées.

Les premiers entretiens étant personnalisés, les suivants le sont aussi : la cible est la même, comme la durée : 45 minutes à 1 heure par interlocuteur.

Vingt **deuxièmes rendez-vous** ont eu lieu selon les disponibilités de chacun. L'échantillon a cependant été suffisant pour compléter l'analyse et a principalement servi pour la partie « **Amélioration et efficacité de la communication inter-départements** » et « **Les facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle** ».

Les résultats de l'enquête ne sont pas affichables tels quels étant donné la personnalisation poussée de chaque entretien, cependant les pistes d'amélioration proposées sont explicitées dans les deux parties citées ci-dessus.

*Tableau 3 : Types de questions de la deuxième étape*

Nom	Caractéristique	Définition	Exemple
Question ouverte - longue	ouverte	question dont l'espace de réponse est suffisant pour laisser le répondant libre.	Que pensez-vous de la structure de l'organisation par départements au sein de Medwing ?
Question ouverte - courte	ouverte	question dont l'espace de réponse est volontairement réduit pour en limiter la longueur.	En quelques mots, quels sont les points de différenciation entre le télétravail et le travail en bureau ?
Question directe	formulation	question formulée de manière à impliquer directement le répondant, afin qu'il se sente concerné par la réponse.	Aimeriez-vous passer de deux réunions par jour à une par semaine ?  Que pensez-vous d'un atelier bi-mensuel avec un tel département pour échanger sur vos fonctionnements distinctifs ?
Question en or	rôle	question pouvant fournir des renseignements importants sur le phénomène étudié.	Quel est votre ressenti vis à vis de la communication inter-département de Medwing ?

## **e. Limites de la méthodologie**

L'approche méthodologique, les techniques de collecte de données et la récolte de données en soi présentent plusieurs limites.

Même si le travail de ce mémoire relève d'une étude exploratoire et qualitative, elle ne peut être considérée comme représentative de l'ensemble des employés de Medwing. Il a été par exemple plus aisé d'interviewer tous les membres de l'équipe France et du département Permanent étant donné la proximité directe avec ces départements. De plus, nous avons rencontré des difficultés de langage : n'étant pas nous-même germanophones et les salariés allemands ne parlant pas anglais, ces derniers n'ont pas pu être interviewés.

De plus, si l'utilisation fréquente de questions ouvertes permet un enrichissement des réponses et un agrandissement des données, une utilisation intensive dans les études qualitatives, loin d'apporter une information essentielle peut générer des pertes de temps importantes et même se traduire par la perte d'informations. Une étude quantitative de l'évaluation de nos propositions aurait nécessité une approche méthodologique différente : par exemple, la réalisation d'un sondage à destination de l'ensemble du personnel de Medwing, ce que nous n'avons pu organiser.

---

La réalisation et la passation de ce questionnaire est le point d'appui de ce mémoire. Il a permis d'aborder la manière dont la notion d'agilité organisationnelle, originellement décrite comme « méthode agile » ou « flexibilité de l'organisation » a pu être introduite à la suite des entretiens alors qu'elle n'est pas formulée par les personnes interviewées, et comment, avec l'aide de M. Grob et M. Schmitt nous avons pu en explorer la mise en œuvre effective mais implicite en entreprise .

Grâce au cadre théorique précédemment décrit et à l'étude qualitative des questionnaires, nous avons pu mener l'analyse des facteurs d'efficacité de l'agilité avant de construire des propositions de réponses à nos questions initiales.

### **III. Startup & agilité organisationnelle : à la recherche des facteurs d'efficacité**

#### **a. Définition et origine : qu'est-ce que l'agilité organisationnelle**

La définition de la startup donnée dans le résumé nous a permis de saisir une première acception du concept d'agilité organisationnelle : il s'agit, pour ce type d'entreprises, de pouvoir évoluer à mesure que l'environnement et les indicateurs auxquels elles se rapportent se transforment. C'est pourquoi le fonctionnement d'une startup est consubstantiel au principe d'agilité organisationnelle : tout projet de startup contient en germes l'ambition de fonder une entreprise agile.

Si le concept d'agilité a été conçu par Roger N. Nagel, Kenneth Preiss et Steven L. Goldman en 1994 dans leur ouvrage commun, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, ils proposaient alors une stratégie de développement pour les entreprises industrielles du XXI<sup>ème</sup> siècle. L'agilité organisationnelle se veut ainsi une solution qui permette aux entreprises de répondre rapidement aux attentes diverses des clients avec flexibilité, réactivité et différenciation.

Si la flexibilité correspond à la capacité d'une entreprise à s'ajuster, à technologie équivalente, à un niveau de production donné, la réactivité mesure pour sa part la vitesse à laquelle une entreprise répond à l'évolution des demandes de ses clients, y compris les demandes non anticipées tandis que la différenciation renvoie au développement d'une offre perçue comme différente.

Ainsi, le concept d'agilité désigne, dans le monde de l'entreprise, d'une part l'adaptabilité dans le temps, d'autre part, la capacité à conserver la ligne directrice d'origine.

L'agilité va donc permettre la continuité du développement de la startup, et si elle fait partie de ses piliers fondateurs, elle est aussi nécessaire à une croissance soutenue. Liée à l'agilité et au domaine des startup, le concept d'innovation est central. Dans une volonté d'analyse de cette innovation et de comprendre son lien avec l'agilité organisationnelle et la communication inter-départements, nous allons étudier le concept du Lean Startup et son application à travers le prisme de notre étude de cas : la startup Medwing.

### **b. Un fonctionnement différencié par département : le Lean Startup et Medwing**

Introduit par Eric Ries en 2011 avec son ouvrage *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*, le Lean Startup peut être défini comme une méthode pour l'utilisation efficace et relativement minimale des ressources dans le développement d'une entreprise ou d'un produit.

Dans la perspective du Lean Startup, le développement du service ou du produit se fait par des boucles successives, avec validation en confrontation directe avec les utilisateurs. Le cycle préconisé se décline selon trois étapes : la première est le développement d'un produit, qui sera testé dans un second temps par l'utilisateur, puis dans une dernière phase, ce test d'utilisation est analysé pour poursuivre le développement du produit.

Ainsi, cette méthode fait appel à l'utilisation d'outils comme le design itératif, la vérification de la validité des concepts et l'expérimentation. Aussi un des buts principaux du Lean Startup est-il de concevoir un produit qui répondra aux besoins de ses utilisateurs, et de s'assurer qu'ils sont toujours intéressés au fil des évolutions du produit.

Le Lean Startup va canaliser l'innovation pour décupler son impact dans le développement de la startup. Tout comme l'agilité organisationnelle, le but est de se concentrer sur la volonté du client et d'organiser sa structure et son produit autour de ce dernier : les deux méthodes sont donc **complémentaires**.

Au sein des différents départements de Medwing, ce fonctionnement par itération nous a été décrit par le CEO de Medwing, Johannes Roggendorf. En effet, sans citer le Lean Startup, la méthodologie émise par J.Roggendorf lors des entretiens réalisés est très similaire à un système itératif canalisé autour du produit pour le client.

D'une manière assez simple, Medwing a été créé, comme la totalité des startup, à partir d'un concept et d'un produit/service à proposer à des clients. En gardant cette idée en tête, le principe a été de laisser les différents départements créer de l'espace et de la marge pour trouver le fonctionnement idéal. C'est de cette manière, de façon itérative et en vérifiant à chaque étape que les changements apportés aux processus correspondaient toujours aux clients, que les départements ont tous apporté leur propre logique.

Nous exposons ci-dessous les différents départements et leurs fonctionnements respectifs :

- Les départements **Product et Engineering** fonctionnant sur des principes et méthodologies assez **agiles** (système de sprint et review au Engineering et Candidate/Client Product).
- Les départements **Marketing, Finance, Sourcing** sur un modèle très **prédictif et processé** (projection sur les mois à venir, budgets bouclés des mois en avance) tout en gardant une certaine flexibilité afin de convenir aux modifications apportées par les autres départements (budget et modifications structurelles possibles mais peu communes).
- Les départements **International Expansion, Cross-Border, Account Management** vont fonctionner sous forme de **projets** essentiellement, avec une partie opérationnelle en fond.
- Les départements **Sales, Permanent et Temporary** sont amenés à fonctionner sur des processus **flexibles**, avec une réflexion assez régulière sur la façon d'apporter de nouveaux changements et d'optimiser les processus.



En somme, via une méthodologie qu'on peut assimiler à du Lean startup, les départements ont trouvé une forme d'agilité dans leur organisation propre, ce qui a permis à chacun une optimisation de leurs services. Cependant, il faut veiller à ce que chaque département fonctionne correctement avec les autres, dans le cadre d'un travail de collaboration et de coordination, ce que J. Roggendorf définit comme « quotidien et sur la durée ». Il est à noter qu'à Medwing, il n'y a, à l'heure actuelle, aucune équipe ou organisation projet s'occupant de cette coordination entre départements et chaque Head Of a comme tâche secondaire la bonne gestion et la coordination de son département avec les autres.

Le Lean startup a permis, pour Medwing et d'autres organisations, de structurer leur organisation autour du client et d'un produit dont les clients éprouvent le besoin. Comme on peut le constater sur la figure 3, l'agilité est un concept complémentaire au Lean startup et impacte l'organisation a posteriori dans le cycle d'amélioration. Toutes ces remarques concernant la gestion organisationnelle au sein d'une startup ont été formulées pendant les entretiens réalisés avec des employés de départements différents, avec des responsabilités différentes. Nous allons, dans le paragraphe suivant, analyser ces questionnaires sous le prisme de l'agilité organisationnelle en nous interrogeant sur ses facteurs déterminants dans la startup Medwing.

### **c. Les facteurs déterminants de l'agilité organisationnelle, analyse des entretiens**

L'analyse des entretiens que nous avons effectués avec vingt-six employés et cadres de l'entreprise nous a permis de relever quatre principaux points récurrents de l'agilité organisationnelle mis en oeuvre dans la startup Medwing et reflétés par les entretiens réalisés sont : d'une part, un rapport efficace avec la hiérarchie (1), d'autre part, l'influence de la culture dans le management (2). Ces deux points définissent le cœur du contenu des entretiens réalisés. Enfin, les deux autres points que nous avons relevés touchent l'organisation du travail (3) et les outils de travail (4).

## 1. Le rapport avec la hiérarchie

Geoffrey West rapporte dans *Why cities keep growing, corporations and people always die, and life gets faster* cette chose étonnante, à savoir que quand l'entreprise croît, elle perd en innovation, alors que, quand la ville grandit, elle suscite plus d'inventivité. L'analyse proposée par Geoffrey West consiste à dire que si une entreprise, startup ou non, souhaite continuer à croître, elle doit innover de manière de plus en plus soutenue (tout en gardant une standardisation assez grande pour protéger son fonctionnement). Et pour cela elle doit revoir son modèle organisationnel hiérarchique. Ne pas le faire c'est prendre le risque de disparaître.

C'est exactement ce qu'ont fait Medwing et de nombreuses autres startups. A la base, le principe de management à Medwing était composé de deux strates managériales avec un « Top Management » représenté par les 2 fondateurs de Medwing, et le Management classique avec des « Team Lead » ou chefs d'équipes, et un « Head Of » dans le cas des internationalisations comme la France et le Royaume-Uni.

A la suite d'une hypercroissance, symptôme des startups à succès, du moins dans les premières années, le Top Management ne pouvant répondre et micro-diriger correctement chaque équipe, il a fallu restructurer le modèle hiérarchique. Cette restructuration avait pour finalité de micro-diriger plus facilement et d'alléger la charge managériale des deux fondateurs, mais aussi de laisser de la place à l'innovation et à la stratégie plutôt qu'à du pur opérationnel.

L'Allemagne se décomposant en plusieurs régions avec des équipes Nord, Sud, Ouest, Est, et la France étant considérée comme une région à part entière, cela revenait à gérer cinq Team Lead de une à plusieurs équipes, pendant que le Royaume-Uni était en train de s'installer.

Le choix a été fait d'instaurer un système de « Middle Management » avec des Vice-Présidents/Senior Vice-President, et l'instauration de réels « chefs » de départements.

La carte de la structure de l'entreprise est en annexe 7. Cette instauration d'une nouvelle hiérarchie a permis, d'après les entretiens, « d'avoir beaucoup plus de temps et de vraies réunions avec un manager » et « une plus grande lisibilité de la stratégie Medwing ».

Finalement, l'ajout d'une nouvelle strate managériale a permis d'améliorer plusieurs points liés à la volonté de renforcer la structure organisationnelle :

- Lisibilité et clarté dans la stratégie commune
- Meilleure communication avec le management supérieur
- Augmentation du nombre d'interlocuteurs et donc de moyen d'avoir des réponses.

En outre, plusieurs points et axes allant à l'encontre de cette nouvelle strate ont été émis, pour des raisons similaires mais aussi nouvelles. En effet, le passage d'une hiérarchie à un niveau (si on a une question, on la pose directement aux fondateurs qui ont à la fois la réponse, le pouvoir de décision et la possibilité d'agir rapidement) à deux voire trois niveaux avec les VP et SVP a conduit à de grandes différences dans la flexibilité et la rapidité de prise de décision d'antan : « avant, ce qui était difficile c'était d'atteindre [le CEO] pour lui poser la question, maintenant on ne sait pas à qui demander ni si on aura une réponse ». Cette citation soulève deux questions liées à l'instauration de cette nouvelle strate. Comme le soulève L. David Marquet dans *6 Myths about empowering employees*, en modifiant la structure organisationnelle de manière trop vive, le périmètre d'intervention peut devenir flou, les questionnements surgissent et les attentes de chacun sont imprécises.

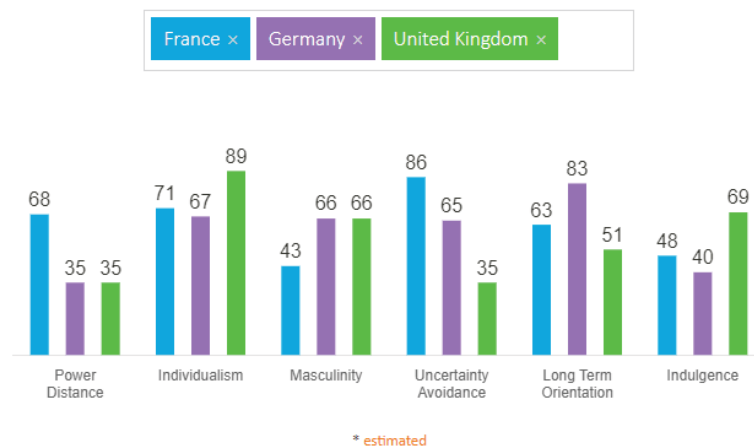
La problématique importante que soulèvent ces entretiens et L. David Marquet est relative à l'impact que va avoir l'introduction d'un nouveau système hiérarchique sur différents aspects de l'agilité organisationnelle de l'entreprise:

- La communication entre salariés
- Le partage de la stratégie et vision commune de manager à manager
- La flexibilité et le pouvoir de prise de décision remis à chacun.

## 2. La culture dans le management

Pour des raisons d'ordre politique, sociologique et psychologique, chaque nation et région va posséder sa propre vision du management, et ce qu'on pensait être un management universel à la fin des années 70 selon Geert Hofstede et Daniel Bollinger dans *Les différences culturelles du Management (1987)*, a fini par diverger de manière encore plus significative depuis les années 80 pour atteindre un degré de divergence par pays que l'on connaît sous le modèle d'Hofstede.

Figure 3 : Echelle de Hofstede pour les 3 pays où est présent Medwing



Medwing est une startup allemande, fondée par deux allemands et avec un effectif d'environ 250 employés germanophones pour 50 employés anglophones.

Ces derniers travaillent directement pour Medwing FR ou Medwing UK car il est nécessaire de parler couramment allemand pour travailler dans la branche allemande. De par sa création en Allemagne par deux fondateurs allemands, la culture et le management allemands imprègnent entièrement l'entreprise.

Comme l'explique Sylvie Chevrier dans son ouvrage *Le Management Interculturel (2008)*, « le degré de formalisation des rôles, la centralisation ou la décentralisation des décisions, la forme plutôt directive ou au contraire participative des relations hiérarchiques varient selon les pays ». On retrouve, sous d'autres synonymes, ces expressions dans les entretiens, où la « patte allemande » est relevée dans quasiment la totalité des départements interviewés.

En effet, la différence culturelle, bien que pas très grande entre la France, le Royaume Uni et l'Allemagne selon Hofstede, suffit à faire remarquer et à modifier le comportement d'agents étrangers, comme les employés français et les employés anglais. Nous ne retrouverons pas d'interview explicite de salariés travaillant pour la partie anglaise mais nous pouvons attester, via de courts échanges en visio ou par messages, que le ressenti est similaire.

Parmi ces différences, nous allons retrouver :

- Le rapport à la hiérarchie : en lien avec le point précédent, l'ajout du middle management allemand a ajouté une couche de flou au niveau du périmètre d'intervention des salariés non germanophones. Ce point est exacerbé au niveau des filiales Medwing FR et Medwing UK avec des managers directs ne parlant pas leurs langues et ayant une connaissance du marché allemand uniquement.
- La prise de risque : un des points centraux d'une startup et aussi de Medwing consiste en la prise de risque. On va retrouver cette prise de risque sous forme de valeur de Medwing « Take the solution, dump the problem » que l'on peut retrouver en annexe. La prise de risque est donc consubstantielle à la startup, mais cette approche peut être différente selon la culture.

- La gestion du temps : partie peu abordée lors des entretiens, mais que l'on retrouve de façon implicite, il existe une différence notable entre la partie allemande et française où le « chaque chose à la fois » est une devise très représentée au sein de Medwing. Le fonctionnement par projet n'est pas explicite mais le fonctionnement par spécialisation avec une séparation très claire dans le processus entre chaque tâche est un système très différent de ce qu'on peut retrouver dans les départements français comme Temporary FR où « chaque personne peut être amenée à changer de poste en fonction des besoins ».

Enfin, une différence culturelle, faible ou forte, a un impact sur la façon dont un salarié va produire son travail et la vision qu'il aura de l'entreprise dans laquelle il se situe. Cette vision commune est un pan important et nécessaire à la solidité de l'entreprise et à sa pérennité. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte de croissance soutenue où des changements importants peuvent arriver vite.

### 3. L'organisation du travail

Un des principaux points que nous allons développer dans cette partie est le passage de l'espace physique de travail commun (bureau, open space) à une quasi-exclusivité d'espace personnel (bureau à la maison, chambre) causé par la pandémie actuelle du Covid-19.

En effet, Medwing est une startup développée en 2017 et lancée à l'international en 2019, avec une montée en croissance sur toute l'année 2019 et une forte période d'embauche depuis. Certains salariés ayant commencé en 2020 ne sont toujours pas allés au bureau et ont appris les valeurs et la vision de Medwing via des réunions en visioconférence et des PDF à lire. Un vrai clivage va se créer entre les salariés interviewés ayant connu une très grosse partie ou la totalité de leur contrat en télétravail et ceux ayant travaillé à Medwing hors covid.

Ce clivage va énormément porter sur la question « Comment percevez-vous les valeurs et la vision de Medwing ? », question où les réponses, très divergentes pour certains et étonnamment ressemblantes pour d'autres, vont permettre de catégoriser assez facilement les salariés ayant participé à des événements en physique, à un accueil en présentiel, et ayant été au bureau au moins quelques mois avant le début du covid et ceux n'ayant jamais quitté leur bureau personnel pour un open space commun.

Introduit par Isabelle Comtet dans son ouvrage *Résilience collective assistée : les apports des TIC dans le contexte de la Covid-19 (2021)*, on peut parler ici du concept de résilience collective, et de son assistance par les outils de communication dont nous parlerons dans le prochain point.

En parlant de télétravail, on repousse l'idée de toute forme physique de rapprochement au sein de l'entreprise, réunions, rendez-vous extérieurs, pauses déjeuners, proximité physique poussant à la discussion, machine à café... tout est remplacé par du virtuel.

Comme le déclare Isabelle Comtet dans ce même ouvrage, « on peut ici pousser la réflexion en évoquant l'hypothèse d'une résilience collective qui favoriserait une certaine efficacité économique (garder son travail), sociale (remplacer la machine à café) et qui permettrait peu ou prou de maintenir "debout" une partie des organisations ».

Il s'agirait alors de trouver une combinaison managériale et de communication permettant d'allier la flexibilité du télétravail et la proximité, l'esprit d'entreprise, d'équipe même en période Covid. Ce défi très actuel a poussé les entreprises à entreprendre de nouvelles activités plus « covid-friendly ». Medwing, par exemple, va proposer des soirées jeux en visio tous les mois organisés par des départements désignés à l'avance, deux séances de sport en visio gérés par un coach professionnel, ou de manière plus professionnelle, a virtualisé toutes les réunions d'entreprise et le « onboarding » des employés.

Si nous résumons, ce passage au télétravail a énormément affecté les salariés, et cela va jusqu'à affecter l'agilité entière du travail. Ce que l'on peut imaginer du télétravail comme manière plus flexible de s'organiser de manière individuelle, va pousser les entreprises à se réinventer pour conserver les standards et les processus déjà mis en place pré-covid.

Cette remise en question constante des processus et des développements au sein d'une équipe est au cœur même de l'agilité organisationnelle. Les salariés dans une startup partagent, dans une relation de confiance, un sentiment d'appartenance et une vision commune sur les projets en cours.

Maintenir ce sentiment et cette confiance uniquement à distance s'avère nettement plus délicat : le télétravail a incité le management à remanier ses processus de manière indispensable, mais il l'a aussi amené à se pencher sur la question de la transmission de sa vision et sa stratégie.

Selon les interviews réalisés au cours des six mois d'insertion en stage, une grande partie des salariés ayant commencé en télétravail ne partagent pas ou ne connaissent pas les valeurs de Medwing, et cette méconnaissance est en très grande partie due à un déficit de partage de ces valeurs voire d'ignorance de ces mêmes valeurs.

#### 4. Les outils de travail

Une des problématiques phares liées à l'utilisation de tout un tas de NTIC, et d'autant plus avec l'arrivée massive du télétravail à Medwing et partout dans le monde, est sa démultiplication. En effet, à partir du moment où l'on va considérer que tous les employés savent se servir des outils de communication (ce qui n'est pas forcément le cas) et que l'entreprise a fourni le matériel nécessaire, la question de l'efficacité de ces outils et des nouveaux processus mis en place pour communiquer va se poser.



Au sein d'une startup, cet état d'esprit de vision commune, de partage des valeurs et de flexibilité constante vont logiquement permettre une très grande force de communication, mais qu'en est-il de la diversité des moyens de communication ?

En dehors du télétravail, cette question se poserait peu voire pas du tout, et ce facteur déterminant de l'agilité organisationnelle, qui est apparu très fréquemment dans les entretiens réalisés, repose quasi entièrement sur le fait que les salariés ne communiquent actuellement que via des outils informatiques et non en physique.

Comme expliqué précédemment, Medwing dispose de plusieurs outils informatiques de reporting, travail et communication. Les principaux outils de communication restent l'échange de mail et Slack, messagerie instantanée. Les outils de reporting sont un Drive privé, restreint en fonction des responsabilités du salarié, un cloud appelé l' « Admin », et le logiciel de ventes Pipedrive ou Air Table en fonction des départements. Certains départements utilisent d'autres outils comme Notion pour communiquer/reporting ou des progiciels de finance/marketing.

Comme nous venons de les énumérer, les outils sont nombreux et il n'existe pas de portail reliant tous ces outils entre eux. De plus, le reporting est évolutif et a été amené à changer à de nombreuses reprises, que ce soit les outils eux-mêmes ou la manière dont on va le faire évoluer (par exemple, la façon dont on mesure la productivité des commerciaux a changé trois fois durant notre stage).

De la même manière, la façon de communiquer, à en suivre les interviews, peut porter à confusion : « on ne sait pas où donner telle ou telle information » ; « il y a trop d'espaces d'échanges, on rate trop facilement une info » ; « le reporting est divisé en trop d'onglets, on s'y perd facilement ».

Par cette multiplication d'outils et de processus, qui sont aussi variables et évolutifs en fonction des besoins des managers, encore une fois le périmètre d'intervention et la bonne façon de faire peuvent paraître très flous, voire décourageants pour certains. Dans la volonté d'une transformation agile de ces modes de

communication et de fonctionnement au quotidien, l'augmentation du nombre d'outils et la complexification des moyens reporting ne semblent pas faire partie d'un processus volontaire d'agilité mais ils apparaissent plutôt comme une conséquence presque néfaste pour la sérénité d'une équipe et l'optimisation de la productivité. Prendre le temps de comprendre où se situe le besoin et agir en fonction fait entièrement partie du processus agile, et cela peut se retranscrire jusque dans les outils utilisés quotidiennement.

---

Les entretiens ont ainsi montré que le développement de l'agilité organisationnelle au sein de Medwing a été entravé par divers facteurs que nous avons synthétisé en quatre pôles : le rapport diffus à la hiérarchie, la non prise en compte de l'aspect multiculturel dans le management, l'organisation uniquement à distance du travail et la multiplication des outils de travail. L'une des solutions, fréquemment évoquée au cours des entretiens, est la **communication**, solution corroborée par nos recherches. Cette communication, inter-employés mais surtout inter-départements va permettre de « s'assurer que ce que je fais est bon » comme le cite un salarié d'un département français, ou en d'autres termes, sécuriser la valeur de l'information et éviter le bruit (le bruit faisant référence aux modèles de communication de *Shannon et Weaver*). Ce bruit comme le relèvent ces mêmes auteurs peut être causé par :

- une hiérarchie très nivelée.
- une différence culturelle forte.
- un changement dans l'organisation du travail.
- l'utilisation des outils de travail.

## IV. La communication inter-départements au coeur de l'agilité organisationnelle

### a. Importance de la communication dans une startup

Dans une startup, il apparaît d'ores et déjà évident que la communication est centrale, puisque son fonctionnement repose sur l'adaptabilité. Mais dans le cas de Medwing, la communication devient cruciale.

Nous rappelons, entre autres, l'importance du facteur humain, le rôle de relais des conseillers/placer Medwing entre les structures clientes et les candidats, autant d'éléments qui nécessitent une circulation d'informations efficace entre les différents acteurs du processus. En effet, Medwing propose un service complet mais pouvant, dans une perspective simplifiée, être réduit à un intermédiaire entre personnel soignant à la recherche d'emplois et structures partenaires à la recherche de personnel. De par sa nature d'intermédiaire, la communication est primordiale dans le fonctionnement de Medwing.

La startup est un environnement changeant rapidement, dans lequel la culture d'entreprise est un concept phare, presque pilier et présent dès le démarrage de la startup. On retrouve la volonté de communiquer sous forme d'un esprit startup englobant « l'esprit d'entreprise, l'esprit de conquête et d'entrepreneuriat, l'esprit d'initiative ».

Loïck Roche et John Sadowsky traduisent ce principe par l'esprit « startup » dans leur ouvrage *Pourquoi créer une culture d'entreprise dans une startup* en 2002 :

*Même s'il faut savoir imposer ses choix, chacun doit comprendre que la seule chose qui importe est de faire marcher les affaires et d'être capable d'apporter en temps réel les modifications qui s'imposent.*

De manière plus concrète, une vision et une stratégie communes et comprises de tous sont nécessaires pour posséder cet « esprit startup ».

Sans communication entre employés, l'équipe ne pourrait pas fonctionner. C'est ce que notre expérience au sein de la partie France et du département Permanent nous a permis de constater : la communication interne permettant une prise de décision rapide et une collecte d'informations essentielle entre conseillers/placers est ancrée au plus profond du fonctionnement.

Le partage des différents dossiers, le principe de « propriété » des dossiers obligent la confirmation orale ou écrite des propriétaires pour pouvoir contacter le candidat ou la structure cliente en question, ce qui augmente de manière exponentielle le nombre de communications au sein de la même équipe.

En effet, comme nous l'avons explicité dans la partie **3.b**, il n'existe pas de processus écrit ou formel décrivant au quotidien ce qui est faisable ou non : cette non-formalisation permet une certaine flexibilité quand il s'agit de prendre des décisions en autonomie, ou encore la formulation des initiatives.

Ce facteur d'informalité et d'absence de processus est présent au sein de petites équipes ou startups et dans de plus nombreux cas encore chez les commerciaux où l'activité principale est la communication extérieure qui est amenée à être modulée en fonction de l'interlocuteur. Il n'est donc pas surprenant de retrouver ce cas ici au sein du département Permanent de Medwing.

Cependant, ce principe d'informalité des processus est également présent dans tous les départements avec lesquels nous avons eu l'occasion d'échanger, qu'ils soient Temporary, Sourcing, Resourcing, Marketing, Finance, Sales Operations. Cette récurrence observée lors des entretiens et dans les communications quotidiennes permet d'affirmer qu'il s'agit là d'un facteur bien réel de la communication au sein de Medwing et plus communément des startups.

Dans un article sur *Qu'est ce que l'esprit startup* de Sophie O'Heix, nous retrouvons ce sentiment d'informalité au sein d'une startup comme un espace où « Il règne un environnement enrichi fondé sur l'agilité et le chaordre (harmonisation entre ordre et chaos) ».

Par ailleurs, le manque de contact physique lié à la crise du Coronavirus et donc au télétravail quasi-permanent a accentué la communication via les outils de travail plus formels type Mail et/ou Slack. Il est naturellement impossible de reproduire la quantité d'échanges informels qu'il peut y avoir lors d'une journée de travail dans un bureau, et le fait de ne pas pouvoir créer d'échanges de « groupe » avec le long terme, a conduit à briser cette vision de groupe et d'équipe que seule une proximité physique peut créer.

En effet, les discussions en vis à vis individuel via Slack ou l'échange de mails par écrit ne peuvent suffire à combler l'espace d'échange qu'est l'Open Space, et peut même créer un fossé entre les employés, fossé lié justement au caractère privé que vont avoir les discussions entre collègues sur Slack et l'impossibilité d'être mis au courant ou de joindre la discussion en cours de route. Comme l'écrit Laurent Taskin, auteur de *Les Enjeux du télétravail pour l'organisation (2003)*, « Deux concepts centraux servent donc à définir le télétravail : la distance (lieu de travail) et l'usage des NTIC ».

L'usage efficace des outils de communication est essentiel à la pérennité de cette vision commune au sein d'une équipe, et donc à conserver la même productivité dans un milieu en perpétuelle croissance. Cette communication, bien que informelle et dans la plupart des cas, peu utile à l'efficacité au travail et à la productivité au moment présent, permet de développer et d'améliorer la vision globale de l'équipe et donc de pérenniser la productivité, ce d'autant plus dans le cas d'une startup en croissance comme Medwing.

Importante au sein d'une organisation, la communication affecte toutes les sous-parties de cette organisation, des employés aux services entiers. Quand on considère l'entreprise comme un système complexe de départements ou services, en communication perpétuelle (cf la figure 2), on parle de communication inter-départements. Nous allons analyser plus en profondeur l'importance de cette communication interne à l'organisation et son impact sur l'agilité organisationnelle.

## **b. L'importance de la communication inter-départements**

Comme le définit le dictionnaire *Latoupie*<sup>4</sup>, « un **département** est une subdivision des services au sein de certaines organisations, administrations, entreprises...», on peut donc rapporter un département à un service de l'entreprise, dans notre cas de la startup. Dans le cas d'une startup ou d'une grande entreprise, la communication entre les départements (ou inter-départements) est d'une importance capitale. Comme nous l'avons montré précédemment avec l'étude de cas Medwing, il est nécessaire d'avoir un flot d'échanges constant afin de s'assurer du périmètre d'intervention et de la même vision commune de chacun.

Le processus de communication interne à l'entreprise fait donc écho à un **pilier phare de l'agilité organisationnelle**, permettant la fluidité des échanges, la rapidité des prises de décisions et une amélioration des suivis des processus par chaque employé, en plus d'améliorer la solidité et l'unification des équipes.

Détaillé par Markus Hummel dans son article *The Role of Communication in Agile Systems Development (2013)*, le développement de systèmes agiles (au sens large) se fait en partie par une forte dépendance à des mécanismes de communication informels tels que les conversations en face à face mais aussi par des « processus de communication » plus standards.

---

<sup>4</sup> <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Departement.htm>

Agathe Penverne, dans ses articles *Découvrir la culture Agile* (2019) décrit la communication entre les équipes comme le deuxième pilier sur trois de la méthode agile. Selon ces articles, la transparence et la vision commune au sein des équipes sont des conditions nécessaires à la bonne tenue d'une organisation agile. Afin d'arriver à cela, « toutes les communications (verbales ou non-verbales) au sein de l'équipe agile doivent être adressées à toute l'équipe, y compris le partage des documents, des risques ou des préoccupations de ses membres ».

Au sein de Medwing, nous ressentons cette importance de communication dans le discours des différents membres des équipes, où qu'ils soient positionnés dans la chaîne de valeur.

En effet, la volonté de communiquer plus rapidement et de manière plus transparente avec ses collègues et managers a été évoquée autant par des salariés en charge d'équipes que des salariés purement opérationnels. Lors des questions portant sur l'état de la communication au sein des départements et entre départements, le premier besoin ressenti se porte sur l'amélioration de la communication au quotidien, plus précisément sur la volonté d'avoir un périmètre et une vision clairs des objectifs et volonté de la startup, ou plus directement de ses managers ; « on ne sait pas où on va » ; « je ne sais pas ce que mon collègue fait, mon manager ne sait pas ce que je fais non plus ».

Il y a donc clairement une volonté d'améliorer la communication entre départements, et afin d'arriver à cela, la première étape concentre la compréhension de ce qui ralentit ou fait obstacle aux échanges.

Est-ce parce que les employés sont physiquement séparés les uns des autres? Ou peut-être est-ce la présence d'approches distinctes et variées qui fait en sorte que certains se sentent plus frustrés que coopératifs? Répondre à ces deux questions nécessiterait une nouvelle série d'entretiens mais nous pouvons toutefois affirmer que ces deux facteurs - distance physique et variété des approches - apparaissent clairement comme des freins au déploiement de méthodes agiles.

### c. Amélioration et efficacité de la communication inter-départements

Nous venons de montrer que la communication et l'agilité organisationnelle sont étroitement liées avec comme but d'optimiser et d'améliorer le développement et la croissance d'une entreprise. Au sein de l'expérience Medwing, le prisme du développement commercial a été choisi au vu des expériences passées dans le département Permanent et des rapports réguliers entretenus avec des salariés de Medwing France travaillant dans les départements proches du Permanent FR.

Nous savons maintenant que la communication interne à l'entreprise est un facteur clé de l'agilité organisationnelle, elle-même étant un fondement du fonctionnement d'une startup, et donc essentielle au bon développement de l'entreprise.

L'analyse des entretiens a montré des dysfonctionnements de cette communication interne. Nous cherchons alors à proposer des pistes d'améliorations dans le cas Medwing, dans le but d'améliorer cette communication et donc in fine, le développement de la startup. Comme nous l'avons vu, l'agilité organisationnelle est impactée par plusieurs facteurs, les plus importants d'après les recherches et les entretiens ayant été listés plus haut dans la partie 3 et que nous rappelons ici : hiérarchie, culture, outils de travail, organisation du travail.

L'idée que nous défendons est de chercher à agir sur ces quatre facteurs, tous plus ou moins implicitement liés à la communication interne de l'entreprise et que nous pouvons décliner ainsi: comment communiquer avec sa hiérarchie, comment fluidifier la communication interculturelle, comment améliorer la communication à travers les outils de travail, comment rendre efficace et conviviale la communication par le télétravail et sans présence physique.

L'idée est donc de **faciliter** la communication entre départements, et cela passe par plusieurs propositions d'améliorations, toutes à étudier mais à considérer dans leur propre contexte afin de les tester et de les adapter dans une logique d'agilité organisationnelle.



La première préconisation que nous formulons vise à recadrer la communication au centre des préoccupations et de l'améliorer de manière continue en permettant de retrouver, dans les différents départements, le but commun et cette vision commune, essentiels au dynamisme des équipes.

Cela passe par l'explicitation de l'objectif commun et des sous-objectifs propres à chaque département. Pour cela, il faut chercher à mettre l'accent, non pas sur les méthodes à mettre en œuvre qui peuvent différer d'un département à l'autre, mais sur la finalité du projet.

De la même manière, cette explicitation de l'objectif, en laissant l'organisation des moyens à la charge des départements, permettra aussi de rééquilibrer de manière douce le rapport de forces entre eux.

Ce rapport de forces, éclairé par l'influence que va avoir un département sur un autre, ne doit pas être un obstacle à la communication entre ces départements ni aux remontées d'informations que le département « mineur » peut faire (ou doit) remonter au département « majeur ».

Afin de développer cet objectif, Jean-Marc Décaudin introduit dans son ouvrage *La Communication Interne (2017)* trois types de techniques de communication :

- la communication classique (communication directe et bouche à oreille)
- la communication digitale (intranet, e-mails, blogs)
- la communication événementielle
- 

Il est nécessaire d'agir sur ces trois types de communication entre départements afin d'optimiser au mieux les avancées et les améliorations sur la durée : appliquer le même principe que le Lean Startup à la communication.

Ce principe défend l'idée d'appliquer différentes méthodes de communication, dont certaines que nous allons lister ci-dessous, et d'effectuer une vérification a posteriori des effets directs et indirects des changements sur les équipes.

De par cette méthode et en collectant un maximum de retours, on affiche une volonté de prendre en considération le point de vue des salariés. L'objectif d'un taux de retour de 100% peut être atteint en utilisant des sondages ou toute forme de questionnaire, qui devra comporter la possibilité de suggérer des changements futurs.

### 1. La communication directe

La communication directe peut être stimulée directement via des échanges physiques et le mix de départements au sein d'un même bureau. On peut prendre l'exemple de Steve Jobs qui avait reconfiguré l'ensemble des bureaux de Pixar pour mixer les départements ensemble et stimuler l'innovation entre eux et de ne plus simplement avoir des réunions virtuelles formelles et réglementées. Ce mode de fonctionnement est malheureusement difficile à mettre en place compte tenu des conditions sanitaires encore strictes sur le regroupement physique.

D'un autre côté, la communication directe peut aussi être améliorée en incitant tous les employés, quel que soit leur poste, avec toutes les personnalités différentes, à exprimer ce qu'ils aimeraient améliorer de la communication inter-départements, et cela de manière anonyme (ou non) dans le but de libérer les langues le plus possible.

Les réunions formelles et processées ne sont pas synonymes de non-innovation, cela permet au contraire d'établir un cadre et un périmètre d'intervention, et un espace d'échanges régulier pour les employés.

Agrandir l'espace de ces réunions à plusieurs départements permet d'élargir les frontières et d'effacer l'effet de fonctionnement en silo : même sans projet, des réunions rassemblant plusieurs départements sont nécessaires pour permettre l'échange et la compréhension de tous.

Afin de permettre cette communication, il faut bien entendu inviter les employés au retour au présentiel, étape pouvant être mal perçue si ordonnée comme une directive et non plus un avantage du retour au bureau. La proposition d'un planning avec la possibilité de choisir ses journées pour chaque employé peut être un bon début et permet le retour au présentiel en douceur. Évidemment, l'organisation de réunions en physique et un lien direct avec la communication événementielle (organiser des événements en présentiel) va naturellement pousser à se rendre au bureau, l'idée étant de prendre le temps que tous acceptent ces nouvelles directives, sans délaissier les employés déjà présents physiquement.

En somme, une amélioration de la communication ne peut se faire sans communication directe, principal pilier de la communication quotidienne et régulière, et celle qui permet d'unifier les équipes. Citons Jean-Marc Décaudin dans *La Communication Interne (2017)*, pour qui « *il n'est pas envisageable qu'une entreprise n'intègre pas la communication directe dans sa stratégie interne* ».

## 2. La communication digitale

On retrouve ici les facteurs de l'agilité organisationnelle sur les outils de travail. En effet, une communication digitale efficace passe par une bonne utilisation des outils, devenus essentiels à l'heure du télétravail où la communication directe et événementielle est entravée par un manque de moyens et d'impossibilités de retourner au bureau.

Cette communication digitale va donc utiliser les axes d'améliorations que nous avons déjà évoqués, le but étant la transparence et l'optimisation de l'utilisation des outils de communication. La possibilité pour les employés d'utiliser des outils de gestion de projet peut paraître une solution adaptée.

Dans la même perspective, il est indispensable de retrouver l'essentiel des informations directement sur les outils de communication. L'installation d'un portail de données et le tri de ces données effectué de manière visible et ergonomique pour l'utilisateur, permet à la fois la transparence des informations (l'employé a accès à tout) mais de manière ciblée (recevoir une notification seulement pour la communication directe ou les informations « urgentes » par exemple). De cette façon, le canal ne sera pas excessivement saturé et l'information à retenir et le message à faire passer sera bien retenu par le destinataire. Il s'agit d'opérer une hiérarchisation des informations, tout en permettant l'accès exhaustif.

Toujours en référence au modèle de communication de *Shannon et Weaver*, un flou et une incompréhension peuvent être créés par une multiplication des canaux de transmission de l'information. Comme expliqué dans la sous-partie b, cette multiplication provoque une perte en compréhension et une augmentation des erreurs sur les reportings et les collectes d'information. Le risque peut être grand si l'information ne passe pas toujours !

Réfléchir au passage de la multitude d'outils à un seul outil central peut paraître complexe, surtout si l'organisation dépend de nombreux départements et employés. Nous pouvons tout de même songer à mettre en ordre le partage d'informations sous forme de processus écrits et à former les employés à ces processus-là. Ainsi, seuls tels types d'informations passeraient sur cet outil (par exemple, toutes demandes de congés, déplacements d'horaires, de réunions, ou modifications dans l'emploi du temps serait diffusés par mail) et on ne pourrait pas retrouver deux fois la même information sur deux outils différents : de cette manière l'information est non redondante, sécurisée car on sait où la trouver et optimale car présente une seule fois sur les outils.

Il est évidemment difficile de hiérarchiser les informations, et cette réflexion peut et même doit être menée avec des employés opérationnels ayant pour habitude de collecter les informations et avec le savoir de l'importance des différents types d'informations disponibles.

En conclusion, l'idée est d'éviter un maximum les bruits internes, et cela sans parler des bruits extérieurs à l'entreprise, plus difficiles à identifier dans notre mémoire et qui ne sont pas directement liés à la communication digitale. Ainsi, plus l'information est claire et plus le destinataire est à même de la retrouver car il y a été formé, plus la collecte d'informations sera optimale.

### 3. La communication événementielle

Les pistes d'améliorations sont d'autant plus infinies pour la communication événementielle à partir du moment où elles incluent tous types d'événements, intérieurs ou extérieurs, physiques ou virtuels, dans un cadre professionnel ou non. De manière relativement évidente, des activités et événements professionnels en dehors du cadre purement opérationnel permettent une meilleure entente dans l'équipe et donc une transmission des informations plus efficace, dans le cadre d'échanges informels, et par conséquent une solidité des équipes et possiblement une vision commune partagée : nous pouvons supposer que l'agilité organisationnelle sera donc optimale et le développement de l'entreprise le sera aussi.

Il faut cependant veiller à l'ouverture à l'ensemble des départements de ces activités « extra » professionnelles. En effet, tout comme la communication directe, les frontières inter-départements ne doivent pas être fermées, et un événement rassemblant plusieurs départements permettra toujours une meilleure cohésion qu'un événement par département.

La communication événementielle est reliée aux deux précédentes et elle permet, dans un contexte éloigné des contraintes quotidiennes, de communiquer plus librement et de penser certaines améliorations aux difficultés rencontrées. Un événement, à condition qu'il s'adresse aux membres de plusieurs départements peut permettre de renforcer la cohésion d'équipe mais il est aussi l'occasion, pour le/la manager, de collecter des informations de manière informelle, et peut-être plus franche, sur les dysfonctionnements liés au manque de communication entre départements.

Il peut aussi être l'occasion de discuter - selon la forme que revêt l'événement - de ce que peut apporter chaque département à l'autre, et donc d'inverser le rapport de force précédemment évoqué, La communication événementielle va donc être là pour renforcer les améliorations déjà mises en place et non pas pour débiter une communication interne.

---

Afin d'accéder à plus d'agilité et donc de flexibilité et de rapidité d'action dans l'entreprise, une collaboration entière de l'ensemble des membres de l'entreprise est nécessaire. Nous avons montré que l'une des conditions est une cohésion d'équipe au sens large et non pas cloisonnée par départements.

Afin de permettre cette cohésion d'équipe, les trois types de communication doivent être savamment orchestrés et réfléchis pour proposer aux employés, en tenant compte de leurs retours, des pistes d'améliorations. La cohésion d'équipe concerne tous les membres, de l'opérationnel au top management, et la prise en considération de tous doit se percevoir dans la communication et les changements apportés : la possibilité d'affecter une équipe projet composée de membres de différents départements et sur différentes strates managériales permettrait à ses membres une vision globale de l'organisation et ce qui leur permettrait de formuler des propositions pertinentes pour l'ensemble des départements.

#### **d. Les limites**

L'amélioration de la communication dans le but d'optimiser et de préparer le terrain pour une agilité organisationnelle optimale ne va évidemment pas de soi. Nous avons montré comment la communication et l'agilité sont extrêmement liées, et on peut même considérer la communication comme l'un des facteurs clés pour l'agilité. Cependant les pistes d'améliorations évoquées ci-dessus et les facteurs impactant l'agilité ne représentent pas l'ensemble des clés afin de procéder à une transformation agile de l'organisation.

Une restructuration amènera toujours des réticences motivées par une perception négative du changement. Elle devra s'accompagner d'une « bonne » communication (directe, digitale et événementielle) mais il existe des limites.

Si la résistance au changement est certes difficilement quantifiable, il faut cependant la préparer. En effet, l'état de la communication avant changement peut comporter des éléments positifs et appréciés qui seront amenés à disparaître avec les changements : on peut parler d'effet à double tranchant.

Dans le cadre de l'étude de cas Medwing, la communication par strates hiérarchiques avec un nivelage sur trois voire quatre niveaux de hiérarchie au sein de la startup a pu poser quelques problèmes : ce qui était clair avant en terme de responsabilités s'est peu à peu perdu avec l'augmentation du nombre d'interlocuteurs. La rapidité de réponse a augmenté de manière exponentielle avec l'arrivée du Middle Management, mais le temps d'action entre la question posée au manager et l'action de réponse a quant à lui augmenté.

De même, le flou apporté par l'absence de processus clairs sur les opérations et activités de chacun peut être corrigé par l'ajout de standards, de réunions et de formalisations écrites (exemple de la « fiche de poste » permettant à chacun de comprendre ses missions et objectifs) mais fera automatiquement perdre en flexibilité et périmètre d'intervention pour les salariés qui, avant le changement,

avaient l'initiative de leurs actions. Un changement dans la communication ou sur l'agilité d'une structure peut affecter des avancées positives du développement d'une structure (qui vont augmenter l'innovation, stimuler les salariés, améliorer la cohésion).

A l'opposé, supprimer des processus trop contraignants (comme par exemple le fait de devoir demander à son supérieur hiérarchique pour chaque décision demandant du budget supplémentaire) peut engendrer une perte de la flexibilité dans l'entreprise. Cependant, le contrôle ne signifie pas nécessairement perte en agilité.

L'efficacité d'une startup peut amener l'organisation à sur-standardiser ses processus, de sorte à ne plus laisser place à de la flexibilité et à l'expérimentation, permettant ainsi un cycle d'innovations et de changements soutenus et donc une croissance permanente. Au contraire, sous-standardiser ses processus pour laisser place à plus de flexibilité dans une volonté d'innover constamment peut créer des latences, des lenteurs, et des soucis d'efficacité entre les différents cycles d'innovation. Le CEO de Medwing, J. Roggendorf compare la standardisation (et l'automatisation dans le cadre de Medwing) à une « autoroute » et la flexibilité et l'expérimentation à des « pistes d'essais » : le but étant de maintenir assez d'espace et de ressources pour ces pistes d'essais afin de les transformer en autoroute : selon lui, l'efficacité et la standardisation sont donc les étapes suivant les cycles de l'innovation et de la flexibilité.

Ces logiques sont compréhensibles, d'autant plus dans une logique de startup où la croissance et la rentabilité sont des chiffres-clés essentiels.



## VI. Conclusion

Nous concluons en considérant que l'agilité organisationnelle et la communication inter-départements sont deux concepts essentiels dans le développement d'une entreprise, et ce d'autant plus dans une startup, où la vision commune, la cohésion d'équipe et l'esprit d'entreprise sont au coeur de la productivité et de la croissance de l'organisation. Cependant, une question importante demeure pour le développement serein d'une startup : l'agilité à elle-seule permet-elle une hypercroissance sur le long terme ?

L'agilité organisationnelle est essentielle dans le développement d'une start-up. Plus on avance dans le développement, que ce soit par la taille de l'organisation, l'expansion à l'international, le nivelage hiérarchique, l'augmentation de niveaux de management, le développement de nouveaux outils et de nouveaux produits, plus l'agilité organisationnelle devient une méthode que nous avons tendance à délaissier au profit d'une efficacité et d'une standardisation. Nous pouvons ici citer le CEO de Medwing, J. Roggendorf et le CTO Timo Fischer (traduite) : « *La flexibilité est l'opposé de l'efficacité, sur le long terme seuls l'automatisation et la standardisation permettent à la start-up de scaler* »

La communication inter-départements est au coeur de la start-up et de son organisation. Le développement de celle-ci, tout comme l'agilité, amène de nouveaux défis et une réorganisation dans la communication : dépassé un certain stade, « Nous devons repenser la communication interne » explique S. Ahlers, VP du département Strategy, People and Culture au sein de Medwing.

Au fur et à mesure de l'évolution et des modifications importantes apportées à l'organisation, qui sont liés à l'innovation perpétuelle représentative des start-up en croissance, mais aussi aux contraintes imposées à la société tout entière par la pandémie actuelle, la communication doit elle aussi savoir se réinventer. Cette innovation va être facilitée et permise par une bonne gestion de la communication qui tienne compte des retours de la part de tous les employés, dirigeants compris, et donc engendrer une forme forte d'agilité organisationnelle au sein de la structure.

Nous avons proposé de nombreuses techniques déjà existantes qui permettent d'adapter son organisation et ses outils afin de mettre les équipes au centre des préoccupations stratégiques.

Ainsi, la communication inter-départements est apparue, dans notre travail, comme un facteur central du développement d'une start-up, mais surtout nécessaire à la transformation et aux nombreux changements innovants qu'elle subit et qu'elle doit impulser. Le travail que nous avons effectué a pris pour cadre d'étude une startup, nous pensons toutefois qu'il est possible de le transposer pour des entreprises plus importantes en termes d'effectifs. En effet, la pandémie de Covid 19 a modifié profondément l'organisation de très nombreuses entreprises en privilégiant le télétravail, provoquant des difficultés tant pour les employés que pour le management.

Il nous semble ainsi que le développement de ce mémoire complète modestement la réflexion du lien communication inter-département - agilité organisationnelle au sein d'une start-up, et pourrait également nourrir une réflexion future sur les apports de l'agilité organisationnelle dans des structures plus importantes. Une des pistes de réponse à cette réflexion repose probablement sur un bon équilibre entre flexibilité et efficacité, mais aussi sur l'introduction d'une gestion de projets agile, avec l'ajout d'outils en présentiel comme en distanciel et d'équipes agiles, équilibre qu'il faudra déterminer.

-

## **VII. Liste des figures**

*Figure 1 : Chaîne de valeur de Porter de Medwing*

*Figure 2 : Départements et liens entre départements*

Figure 3 : Echelle de Hofstede pour les 3 pays où est présent Medwing

## VIII. Liste des tableaux

Tableau 1 : Etapes de la méthodologie

Tableau 2 : Liste des départements interviewés

Tableau 3 : Types de questions de l'étape 2 des entretiens

## IX. Bibliographie

BELOUSOVA, Olga, GROEN, Aard J., et OUENDAG, Aniek M. Med startup for an accountant: social systems view on knowledge-intensive social entrepreneurship. In : *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510 Academy of Management, 2016, abstract

BUCANAC, Christian, The V-Model, IDE, University of Karlskrona, 1999, p.3-5

BUHLER, Michael, Schémas d'études et modèles de communication, 1974, p.31-43

CHEVRIER, Sylvie. « Management interculturel et globalisation », Géraldine Schmidt éd., Le Management. Fondements et Renouvements. Éditions Sciences Humaines, 2008, p. 249-259.

COMTET, Isabelle. « Résilience collective assistée : les apports des TIC dans le contexte de la Covid-19 », *Communication & Organisation*, vol. 59, no. 1, 2021, p. 245-259.

CONTI, Annamaria, THURSBY, Marie, et ROTHARMEL, Frank T. Show me the right stuff: Signals for high-tech startups. *Journal of Economics & Management Strategy*, 2013, vol. 22, no 2, p. 341-364.

DECAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques. « Chapitre 3. Les techniques de la communication interne », , *La communication interne. Stratégies et techniques*, sous la direction de Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques. Dunod, 2017, p. 145-198.

EISENMANN, T., RIES, E. AND BILLARD, S. Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup, p. 1 (définition du Lean Start-up)

FRIMOUSSE, Soufyane, PERETTI, Jean-Marie. « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 », *Question(s) de management*, vol. 31, no. 1, 2021, p. 151-206.

GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás F., BOTELLA-CARRUBI, Dolores, et MARTÍNEZ-FUENTES, C. M. The effect of firm complexity and founding team size on agile internal communication in startups. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2020, vol. 16, no 3, p. 1101-1121.

GROB, Arnaud, « Chapitre 1.4 Du Management de projet prédictif aux méthodes agiles », *Management de projet, Concepts, méthodes et outils*, 2020, p. 21-26

HOFSTEDE Geert, BOLLINGER Daniel, *Les différences culturelles dans le management*, 2001 (1974), p. 1-10

HUMMEL, M., Rosenkranz, C. & HOLTEN, R. «The Role of Communication in Agile Systems Development». *Bus Inf Syst Eng* 5, 2013, p. 343–355.

KLEPPER, Steven. Employee startups in high-tech industries. *Industrial and corporate change*, 2001, vol. 10, no 3, p. 639-674.

LUNA et Al. *Governance for Agile Management of Enterprises: A Management Model for Agile Governance*, 2013, abstract

MEN, Linjuan Rita. The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 2021, vol. 47, no 4

NAGEL N. Roger, PREISS Kenneth, GOLDMAN L. Steven,, *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, 1994, p. 1 (definition agility)

PERRUCHOT Garcia, Valérie. « Chapitre 8. Les leviers de la communication interne », , *Dynamiser sa communication interne. Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*, sous la direction de Perruchot Garcia Valérie. Dunod, 2016, p. 135-157.

ROCHE, Loïck, et SADOWSKY, John. « L'esprit « start-up ». Pourquoi créer une culture d'entreprise

dans une start-up ? », *Market Management*, vol. 2, no. 1, 2002, p. 13-26.

SILVA, Diego Souza, GHEZZI, Antonio, DE AGUIAR, Rafael Barbosa, *et al.* Lean Startup, agile methodologies and customer development for business model innovation: A systematic review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2020.

STEINER, Wilfried et KOPETZ, Hermann. The startup problem in fault-tolerant time-triggered communication. In : *International Conference on Dependable Systems and Networks (DSN'06)*. IEEE, 2006. p. 35-44.

SCHROEDER-PREIKSCHAT, W. Overcoming the startup time problem in distributed memory architectures. In : *Proceedings of the Twenty-Fourth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE, 1991. p. 551-559.

TASKIN, Laurent. « Les Enjeux du télétravail pour l'organisation », *Reflets et perspectives de la vie économique*, vol. xlii, no. 1, 2003, p. 81-94.

TERSELEER, Alexandre, WITMEUR Olivier. « Lean Startup : mode ou nouvelle bonne pratique ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 19, no. 3, 2013, pp. 21-28.

YAU, Alex et MURPHY, Christian. Is a rigorous agile methodology the best development strategy for small scale tech startups?. 2013 p. 1-10.

## X. Webographie

6 Myths about empowering employees - David Marquet - 2015

<https://hbr.org/2015/05/6-myths-about-empowering-employees>

Agile : La fin de la hiérarchie n'est pas celle du manager (2/3) - Nicolas Lochet - 2016

<https://blog.engineering.publicissapient.fr/2016/05/18/agile-la-fin-de-la-hierarchie-nest-pas-celle-du-manager-23/>

Comment améliorer la communication entre vos différents bureaux - Mark Trego - 2018

<https://www.hibox.co/fr/blog/comment-ameliorer-la-communication-entre-vos-differents-bureaux/>

Dictionnaire politique LaToupie - Définition département

<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Departement.htm>

Qu'est-ce que l'esprit Start-up ? Quel en est le secret ? - Article Integraale - 2017

<https://integraale.fr/tips-insights/quest-lesprit-start-up-secret/>

La communication, de Shannon et Weaver à aujourd'hui - Vincent Brunet - 2017

[https://laboragora.com/index.php/2017/05/27/communication\\_shannon\\_et\\_weaver/](https://laboragora.com/index.php/2017/05/27/communication_shannon_et_weaver/)

Les 3 piliers de la culture agile - Agathe Penverne - 2016

<https://blog-gestion-de-projet.com/decouvrir-la-culture-agile/>

Les 9 Avantages Et Inconvénients Des Questionnaires - Stefan Debois - 2017

<https://surveyanyplace.com/fr/blog/les-9-avantages-et-inconvenients-des-questionnaires/>

Les types de questions d'une enquête par questionnaire - Gérald Danaguezian - 2015

<https://www.soft-concept.com/surveymag/types-de-questions-enquete-par-questionnaire.html>

Partie 7 : Avantages et inconvénients de diverses méthodes de collecte des données auprès d'individus - Article du Bureau du vérificateur général du Canada

[https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth\\_gde\\_f\\_19728.html](https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/meth_gde_f_19728.html)

Why Cities Keep on Growing, Corporations Always Die, and Life Gets Faster - Geoffrey B. West - 2011

<https://longnow.org/seminars/02011/jul/25/why-cities-keep-growing-corporations-always-die-and-life-gets-faster>

## XI. Annexes

Annexe 1 : Logo Medwing



Annexe 2 : “Customer Journey” ou le parcours d’un candidat quand il s’inscrit sur Medwing



Annexe 3 : Exemple d’entretien en étape 1



18/03/2021

• Ton travail c'est quoi, à quelle tâches ça correspond ?

Un rôle bien plus large que ça ne devrait l'être, on est parti d'un truc vierge :

On a des clients qui nous disent 'on a des besoins sur tels jours on cherche tels profils sur tels jour'.

Partir d'une feuille blanche avec des candidats qui arrivaient au **sourcing** et des clients qui avaient une demande : comment on fait pour que ce soit croissant, constant et scalable.

Scalable : le 1<sup>er</sup> euro qu'on a fait était incroyablement plus dur que [redacted] que qu'on fait maintenant. Donc en T, c'était aussi dur de faire [redacted] que faire [redacted] maintenant, et dans peu de temps faire [redacted] ce sera aussi simple que faire [redacted] maintenant : cette notion c le boulot de [redacted]

L'objectif de la startup c'est de faire beaucoup avec peu de ressources, notamment en ressources humaines. Eviter d'embaucher plusieurs mecs alors que c'est la techno qui pourrait le faire :

Les meilleurs business, ce sont les business qui dorment.

Value proposition pour les clients et les candidats qui sont très supérieurs aux autres concurrents : on est nouveaux donc on doit amener qqc de radicalement différents et mieux pour qu'il y ait un intérêt à passer par nous.

On ne sera pas encore existants dans 5 ans si on n'est pas drivés par cette motivation.

« Faire des calls à la chaîne pour trouver des missions aux candidats ce n'est pas mon objectif »

Si demain des gens sont malades le business s'arrête et ça, ce n'est pas voulu, on réussira quand le placement entier sera automatisé : EN TEMP.

Avec cette automatisation ton taf devient complètement différent : tu vas mener des actions de **customer service**, **targeting** de candidat en automation, flagger les gens qui vont prendre les missions ou non et s'en occuper.

Si pour faire de l'argent et du revenu, tu dois te focus sur ça, alors que si tu fais du revenu de manière automatique / répété / scalable, tu peux te concentrer sur une autre problématique.

L'avenir c'est aussi l'automatisation.

• L'automatisation est donc censée remplacer la plupart des travailleurs opérationnels ?

Garder une touche humaine à certains endroits spécifiques (des points très précis de ton process) mais que la plus grosse partie ce ne soit pas ça

Exemple : le **Self Service Sourcing**.

En Perm virer les informations comme le CV et garder que l'essentiel c compliqué mais en TEMP c'est plus simple : avoir les infos comme une vingtaine d'infos essentielles on a toutes les composantes pour faire des cv et des profils ultra rapidement (voire automatisés).

Gros problème à l'heure actuelle chez MW : le temps entre le candidat va **sign up** et celui où il va être qualifié en tant que candidat.

En temp : ce **temps là** c'est entre 10 et 12 jours : il va **sign up** et ça va prendre 10 jours pour qu'il soit qualifié et qu'on lui cherche.

Sur ses autres activités : bcp de travail avec l'équipe Product, bcp avec [redacted] d'un point de vue **strat**, que lui ait tous les éléments pour que tout soit le mieux possible et développer le business de la meilleure des manières. Essayer de mieux comprendre notre business, prise d'infos de la data, on connaît mal notre business. On connaît le résultat final mais ce qu'il se passe entre **on sait pas** trop, on sait pas exactement identifier les types de candidats **ect** : ce sont les prochains chantiers qui nous attendent.

Espère commencer de nouvelles pistes de réflexion côté **sourcing** : on veut que les bons candidats, donc il faut un produit qui en apparence est canon. La grande complexité de ça c de faire matcher ce que veulent les candidats et ce que veulent les clients : mener 2 sondages un côté client et un côté candidat pour savoir si le produit répond aux besoins des uns et des autres.

**Tout un travail d'automatisation à faire.**

• Est-ce qu'il y a une volonté d'équipe autour de l'automatisation ?

Non **non** y a une équipe **product** qui est cool. Ce business un peu lourd type agence là est bien pour valider le fait que ça marche. Ils ont commencé comme ça, je suis plus partisan de commencer light puis partir comme ça.

Pourquoi est-ce que tu penses qu'en Allemagne ils font que des CDD ?

La plus-value du sourcer à rapport au Self-Service c'est quoi ? Il y a ce côté humain et plus correct mais il y en a qui seront amenés à partir et c'est sûr.

• Le plus gros concurrent ?

[redacted] a voulu faire communiquer les établissements et le réseau d'internes vacataires **qcg** ça tueraient les agences d'intérim bcp trop grosses. [redacted] veut être un acteur central et prépondérant dans le secteur de la santé : veut être un élément moteur / central.

• Comment tu fonctionnes dans ton équipe ?

Y'a une micro-hiérarchie qui se dégage : si [redacted] **est pas là**, c'est [redacted] reçoit toutes les responsabilités des revenus et des **bookings**.

De manière très opé, une réunion ensemble par jour, prise de feedback, exprimer ce que chacun fait (15min très rapide).

Son seul objectif, c de mettre l'équipe dans ses meilleures dispositions pour que chacun travaille le mieux possible : « leur succès est mon succès ».

Si y'a une erreur qui est faite par qqn, la seule chose que je vais me demander c merde qu'est-ce que j'ai mal fait pour comprendre et corriger le tir pour que ça n'arrive plus. Qu'est-ce que je peux faire pour **l'aider** à ne plus refaire cette erreur ;

Arriver à ce que l'équipe effectue son travail bcp plus simplement et + rapidement et mieux.

Estimation de la journée de [redacted] : grâce à l'automatisation, en une journée de travail actuel tu pourrais en caler 2 : donc sur 9h de travail t'en gagnes 9, tu as une journée gagnée. Donc tout ce temps libre tu peux l'utiliser pour gagner en qualité.

Ac  
Acc

## Annexe 4 : Thème des questions à poser à la première étape

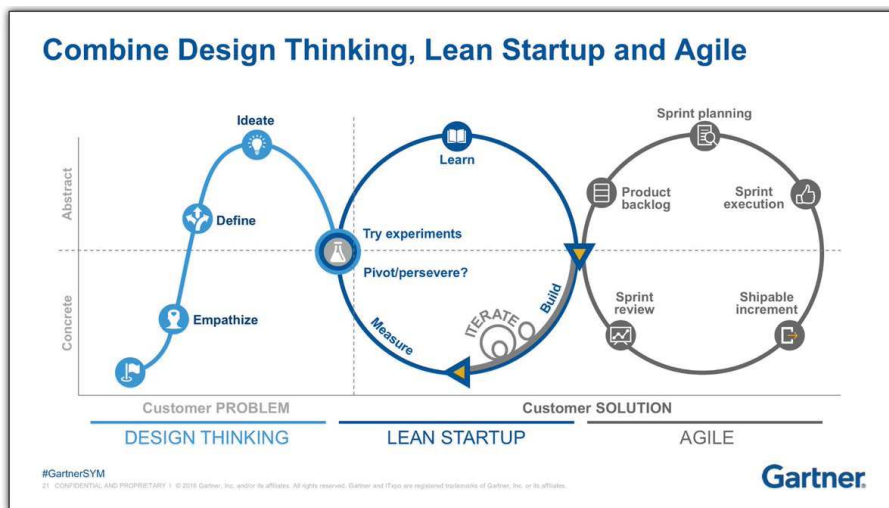
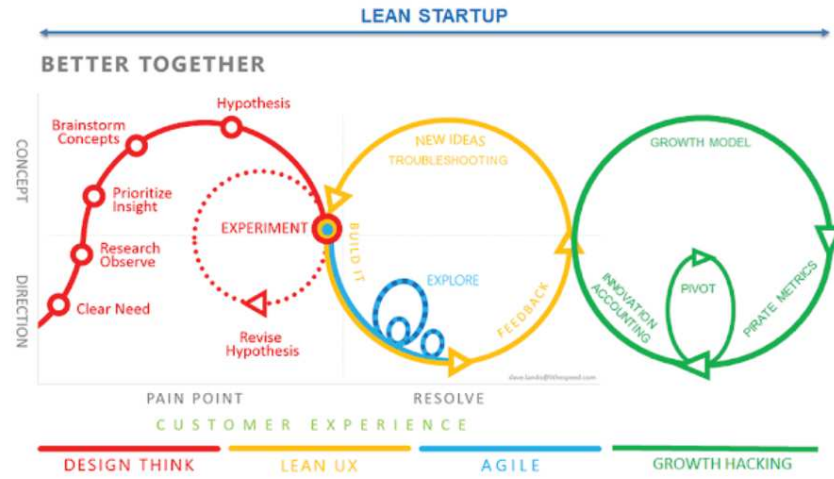
- Au niveau de la flexibilité organisationnelle qu'est-ce que t'en penses?
- Utilisation des outils : ton avis.
- Organisation en département : ton avis.
- Arrives-tu à situer ton périmètre d'intervention ?
- Comment qualifierais-tu la communication interne de Medwing ?
- Des solutions concrètes possibles selon toi pour améliorer ce qui n'est pas déjà optimal en communication et flexibilité ?

## Annexe 5 : Type de questions de l'étape 2

- 1st Question (tricky question) : What do you think of having divided meetings between operational teams and strategic teams?
- 2<sup>nd</sup> Question : what is the common vision of Medwing ? What are the shared values inside Medwing ?
- 3rd Question : What do you think of the actual processes in Medwing, are they heavy, soft, too flexible or too hard to change ? Are they able to adapt themselves ?
- 4th question : How were the processes created in your department, is it by small innovation (do and fix it after) or was there a huge thinking about how to make this work at full efficiency ?
- 5th question : Do you know if there is a group or a person in charge of improving the way of working in the company ? Like in Lean Startup ?
- 6th question : With whom do you work in your day-to-day work ? Are there a lot of different people or do you refer to some ?
- 7th question : What do you think about having several lines of management (upper management, middle and lower) ? Where are located the country manager for France, UK, and soon Austria in those lines ?

- 8th question : What do you think about the share of « power » and right to decide between departments ? Are there departments with more right to decide than others ?

Annexe 6 : Figures de Gartner sur la combinaison de plusieurs méthodes



Annexe 7 : Structuration de Medwing, Head Of et départements

## Our organizational set-up allows a holistic steering of the candidate and client experience at MEDWING

