



< portrait > Blandine Kouyaté...



# Moteur de recherche entrepreneurial

Par Gaëlle Picut

Yahoo ! France est une entreprise jeune (elle a soufflé ses dix bougies en 2006) et en pleine croissance. Cela ne surprendra personne si, à l'image de la société, le poste de DRH est occupé depuis 2002 par Blandine Kouyaté, une femme jeune... et en pleine progression ! En même temps que la PME voyait ses effectifs exploser, passant de 70 en 2002 à 450 aujourd'hui<sup>1</sup>, Blandine Kouyaté et son service montaient également en puissance. Un sacré défi, à la fois personnel et professionnel, que relate avec simplicité et enthousiasme cette DRH de 35 ans.

<sup>1</sup> Pendant ce temps, le groupe passait de 3 000 à 11 000 salariés.

**D**ès sa formation initiale, Blandine Kouyaté se spécialise dans la filière RH après des études de sciences économie à la fac. « *Cela correspondait à mon objectif professionnel et à mes affinités pour l'approche humaine et les relations sociales* ». Elle évoque l'influence de son père, lui-même dans la fonction personnel chez Saint Gobain. Mais son parcours professionnel n'a pas été aussi lisse qu'on pourrait le croire.

Après une maîtrise effectuée au Celsa en 1994, elle a envie de se frotter au terrain. Elle fera ses premières armes chez Carnaud MetalBox, entreprise internationale d'emballage où elle découvrira « *des méthodes de management décalées pour l'industrie* ». Ensuite, au lieu de commencer à construire une carrière, elle préfère réaliser une envie de voyager qui répond à un besoin profond de développement personnel. Ce sera sous la forme d'une mission humanitaire de trois mois au Sénégal. Elle poursuit en tant que volontaire des Nations Unies au Mali, pendant deux ans, dans le domaine de la santé et de l'enfance. Même s'il ne s'agit pas d'une mission professionnelle classique, elle retient de cette expérience humaine très forte quelques enseignements qui lui servent encore aujourd'hui : la gestion par projet, la capacité d'adaptation et l'importance du bon sens lorsque les contraintes, notamment budgétaires, se font fortes.

### Attirée par l'esprit start up

Retour en France en 1997. S'ensuit une période d'adaptation « *pour reprendre pied* ». Pendant environ trois ans, elle continue à s'impliquer auprès des jeunes à travers les voyages, l'équitation... Ce n'est que début 2000 qu'elle retrouve la filière RH avec Kalisto, start up spécialisée dans les jeux vidéo. A Bordeaux, elle prend en charge le recrutement express (80 nouveaux collaborateurs en huit mois !) puis elle occupe à Paris un poste de généraliste RH. Mais l'aventure très médiatisée et incertaine de Kalisto prend brutalement fin en avril 2002. « *Ce dépôt de bilan soudain n'a pas été neutre pour moi car j'avais été séduite par l'esprit start up et le charisme de Nicolas Gaume, le fondateur de Kalisto* ».

Dès le mois de juin 2002, elle intègre Yahoo ! France en tant que DRH. « *C'était un choix très logique car Yahoo avait les caractéristiques pour me séduire : filiale d'un groupe international et américain, l'esprit start up, composé de gens passionnés et une devise - "être sérieux sans se prendre au sérieux"...* ».

Blandine Kouyaté adhère totalement à la vision anglo-saxonne de la fonction RH, celle de business partner. « *Le DRH est un décideur stratégique au même titre que le DAF ou le directeur marketing* », estime-t-elle. « *Dans les groupes anglo-saxons, la fonction RH est indépendante, autonome et a sa place dans la chaîne de décisions. Les entreprises françaises avaient un train de retard mais avec la mondialisation, tout le monde s'y met* », note Blandine Kouyaté. Et de souligner l'évolution considérable et positive que connaît depuis 20 ans la fonction RH : « *nous sommes passés de la fonction personnel, essentiellement administrative, à la fonction RH autour des notions de formation et de développement* ».

### L'influence anglo-saxonne

C'est d'ailleurs cette partie entrepreneuriale qui la motive. « *Je dois comprendre les enjeux business de l'entreprise pour mieux les servir. Et comme Yahoo ! évolue très vite, il faut se renouveler en permanence. L'innovation concerne non seulement les produits proposés aux internautes mais également mon métier* ». Elle plaide donc pour une approche client de son métier, là encore très anglo-saxonne. « *Ce qui me plaît c'est cette dimension de services adaptés à chacun de mes clients. A partir de ma compréhension des principes globaux et de mes connaissances des problématiques terrain, je propose des actions et mes "clients" disposent. A moi d'expliquer pourquoi on investit et pas seulement combien cela va coûter* ».

Mais elle reconnaît que la principale difficulté de ce métier réside justement dans les attentes différentes selon les publics. Elle est exposée à trois publics différents : le directeur de business unit, le manager opérationnel et le salarié. Sans compter l'ambiguïté de gérer les intérêts parfois divergents, entre les salariés et l'entreprise. « *Ce n'est pas toujours facile à assumer au quotidien* », reconnaît-elle. « *Mais être exposée, c'est aussi positif* », poursuit Blandine Kouyaté, « *car cela signifie prendre part aux décisions* ». La première réponse apportée a été la mise en place d'une organisation « intelligente » du service RH qui permet de proposer un point de contact adapté à chacun de ces publics. En plus de cette approche business partner, l'approche régionale a été prise en considération afin d'être plus pertinent au niveau des synergies géographiques. Ce qui justifie sa nomination début 2006 en tant que DRH Europe du Sud (France, Italie, Espagne).

## Références

**Ses lectures** : plutôt des romans (le malien Amadou Hampâté Bâ, l'américain Paul Auster).

**Ses loisirs** : équitation et musique, notamment africaine.

**Le dirigeant pour lequel elle a de l'admiration** : je n'ai pas un nom en particulier mais je pense plutôt à un type de dirigeants. J'apprécie ceux qui m'inspirent, qui ont une vision et s'en servent pour porter leur équipe.

**Son meilleur souvenir** : ma période au Mali pendant laquelle j'ai pensé à mon développement personnel. Ce fut très riche et très fondateur dans mon parcours.

**Son plus grand regret** : ne pas avoir été sur le marché dans les années 1990, années très riches car elles ont préfiguré une évolution de la société. Je regrette l'esprit start up de 1995/1996.

**La qualité la plus importante** : l'écoute pour bien comprendre.

**Le défaut pour lequel elle est la plus indulgente** : l'entêtement parce qu'on ne peut ni reprocher à quelqu'un d'avancer ni l'énergie qu'il y met, même si la direction qu'il prend est à rectifier.

**Son conseil aux candidats** : allez jusqu'au bout de vos convictions.

« *Soyez* » avant de penser carrière.

« *En fonction des périodes qu'a traversées l'entreprise, il a fallu mettre en place un réel investissement RH mais pour différentes raisons* », explique-t-elle. « *Avoir grandi avec l'entreprise, c'est cela qui a été intéressant. J'ai pris le train en marche et j'ai couru avec* », résume en souriant la jeune femme. « *Ce poste était un réel enjeu et défi à la fois personnel et professionnel* ». Elle reconnaît s'être parfois demandée si elle allait être capable de suivre la cadence. Mais au fur et à mesure, « *j'ai été rassurée dans la pertinence de mon choix professionnel* ». Elle se rend compte qu'elle s'est véritablement découverte sur le terrain. Elle prend conscience que la richesse du potentiel n'est pas un vain mot et en retire une certaine fierté. « *J'ai réussi à me développer moi-même. Par exemple, la maîtrise de l'anglais, je l'ai acquise sur le tas* ».

### L'accent sur le développement qualitatif

Selon elle, les enjeux professionnels auxquels elle a eu à faire face ou auxquels elle se trouve confrontée actuellement



Daniel Osso

sont directement liés aux caractéristiques du secteur et de l'entreprise dans lesquels elle évolue : un secteur très compétitif, où le maître mot est l'innovation, une entreprise jeune, une moyenne d'âge des salariés de 32 ans. « *Tout cela a un impact très fort sur les RH. Par exemple, la question des retraites et de la gestion des âges n'est pas ma préoccupation première !* ». En 2002/2003, la maison mère relevait la tête, la survie de Yahoo ! était assurée. L'entreprise est entrée dans une phase de consolidation et de repositionnement comme acteur de premier plan. A cette époque, son rôle a moins été le développement des équipes que le maintien d'équipes motivées. Après les périodes difficiles traversées, il fallait accompagner les salariés dans les changements, les aider à passer ces turbulences, sans oublier la mise en place de projets d'intégration suite au rachat de nombreuses entreprises (comme Overture). Depuis deux ou trois ans, la fonction RH est entrée dans un chapitre de développement qualitatif autour des questions d'environnement de travail et d'engage-

ment des salariés. Ce dernier est mesuré au niveau du groupe à travers le niveau de satisfaction, la motivation, les envies non répondues. « *Cette enquête nous a amené à rendre les postes disponibles en interne plus visibles à travers une newsletter pour favoriser le développement de carrières et la mobilité* ».

Autre axe de travail : aider les salariés à mieux comprendre la stratégie, le projet d'entreprise. Dans un groupe international, il existe différents niveaux de reporting et de décisions qui ne sont pas évidents à comprendre pour le salarié. « *Nous essayons de faire en sorte qu'Intranet lui fournisse des points de repère* ».

#### Faire preuve de créativité

Blandine Kouyaté se mobilise également très largement sur l'accompagnement des jeunes managers dans leur prise de fonctions et ensuite sur la capacité de Yahoo ! à les retenir pour rester compétitif et attractif. Des actions en faveur du développement des salariés sont engagées. Dans un premier temps, le salarié apprend à mieux se connaître, à définir ses compé-

tences, son type d'apprentissage, ses motivations. Ensuite, un plan d'action est établi pour que le salarié puisse se développer à partir de ses forces existantes. « *Le développement ne passe pas forcément par la formation ou des moyens financiers* », précise la DRH. « *Il existe plein d'autres moyens pour y parvenir : positionner le salarié sur un projet, le mettre en appui dans un domaine différent du sien... Quand on bute sur les moyens, il faut être inventif et créatif. Retourner les frustrations et se demander ce qu'on peut faire* ».

Et, des idées, Blandine Kouyaté n'en manque pas ! Elle vient d'ailleurs d'être récompensée d'un Award pour sa capacité à faire avancer les choses<sup>1</sup> à l'occasion de la convention annuelle aux Etats-Unis réunissant les équipes mondiales RH de Yahoo !. Elle est représentative de cette nouvelle génération pour qui développement personnel et développement professionnel sont étroitement liés. Et lorsque les deux y trouvent leur compte, le turbo est encore plus puissant ! ■

<sup>1</sup> Award « Moving the needle ».