CONDUIRE LE DÉVELOPPEMENT DE SON ENTREPRISE : L'AVENTURE HUMAINE COMMENCE DÈS LE PREMIER JOUR POUR VOUS ET VOTRE ÉQUIPE

Y avez-vous pensé alors que ce collectif constitue le meilleur atout de la réussite de votre entreprise?

BRUNO FICHET - CONSEIL - brunofichet@orange.fr
06 29 87 53 45

Sommaire

1 – Se situer dans son rôle de dirigeant

2 – Créer les conditions d’engagement des collaborateurs en phase de développement

1 – Se situer dans son rôle de dirigeant

A. Passer de l'homme orchestre à l'animateur visionnaire
B. Impliquer l'équipe dans un projet stratégique (donner du sens et des repères)
C. Se projeter dans l'organisation de sa structure managériale et de sa fonction RH
D. Organiser la complémentarité des compétences de l'équipe et gérer les savoir-faire clés
E. Mettre en place des processus organisationnels et managériaux adaptés
F. Savoir communiquer en interne et reconnaitre l'efficacité
G. S'interroger régulièrement sur son positionnement dans les phases de développement et face aux difficultés

1A - Passer de l'homme orchestre à l'animateur visionnaire ?

- Passer pour le dirigeant du FAIRE au FAIRE-FAIRE, au PILOTER, au GOUVERNER
- Etre conscient de l'évolution de son rôle, de son positionnement et de l'impact de son comportement sur l'équipe et sur l'entreprise au cours du développement
- Sinon, c'est se mettre en danger sur le plan physique, par un manque de lucidité face aux enjeux et sur sa capacité à créer l'engagement de ses collaborateurs
- Organiser la mission de chacun en leur laissant de l'autonomie pour les inciter à s'engager
- Garder de la disponibilité pour piloter et développer le système de valeurs de référence
- Animer l'équipe pour bénéficier de ses idées, de ses analyses et de son engagement
- L'enjeu n'est pas essentiellement de produire à moindre coût mais de satisfaire le client et de créer de la valeur, ce qui nécessite l'engagement complet de ses collaborateurs

1B – Impliquer l'équipe dans un projet stratégique : donner du sens et des repères

- A partir de sa vision d'entrepreneur, construire et partager un projet stratégique
- Permettre à chacun d'y trouver sa place, de le faire vivre et de contribuer à le faire évoluer
- Le sens concerne aussi bien le système de valeur que la maitrise du collaborateur sur son proche environnement pour prendre des initiatives
- Ceci est essentiel pour la qualité de la relation client et pour développer l'auto-motivation de chaque collaborateur et l'efficacité globale

1C – Se projeter dans l'organisation de sa structure managériale cible puis de sa fonction RH (1/2)

Structure managériale

- Son meilleur ami ou le meilleur ouvrier ne sont pas naturellement les meilleurs managers
- Grâce à ses qualités, le manager doit savoir décliner le projet stratégique sur son périmètre, aider (supporter) l'équipe à performer, favoriser l'engagement et incarner les valeurs.
- Etre manager n'est pas une position de reconnaissance sociale.
- Le rôle du manager ne doit pas être constitué majoritairement de contrôle ou de reporting
- Le manager doit être positionné avec des missions claires et avoir bien intégré son rôle de soutien à l'équipe et favoriser la participation de ses membres à des projets
- Il est impliqué dans l'évaluation de son périmètre d'activité et dans son optimisation (choix des indicateurs de performance)

1C – Se projeter dans l'organisation de sa structure managériale cible et de sa fonction RH (2/2)

Fonction RH

- La fonction RH est souvent vue comme un carcan administratif
- Elle doit être perçue comme un levier d'amélioration de la Valeur Ajoutée du potentiel humain, de développement du lien social et d'attraction des talents
- Cela doit amener à s'interroger sur le moment et les modalités opportuns liés à la trajectoire de croissance pour créer la fonction RH selon les enjeux spécifiques

1D – Organiser la complémentarité des compétences de l'équipe et gérer les savoir-faire clés

- Eviter le clonage pour ne pas appauvrir les échanges et donc pénaliser la performance et l'agilité (« business as usual »)
- Dans une PME, la performance provient encore plus de la qualité des profils de compétences, de la capacité à les combiner et de l'identification de ses savoir faire concurrentiels.
- En conséquence, il est nécessaire de soigner ses recrutements, de diversifier les sources et les profils recherchés.
- Cela concerne les compétences techniques comme les savoir-être (soft skills) et plus largement les connaissances issues des expériences antérieures
- Les talents stratégiques peuvent reposer sur peu de personnes, ne sont pas mémorisés et il faut penser à les sécuriser et à anticiper les effet s des départs prévisibles ou non (GPEC)
- Le dirigeant doit avoir le souci permanent de l'investissement des talents au service de l'entreprise (le sourire ne se décrète pas)

1E – Mettre en place des processus organisationnels et managériaux adaptés

- Bien situer les enjeux de pilotage, de gestion et d'engagement des collaborateurs
- S'interroger sur l'énergie investie dans le contrôle et détournée des principaux enjeux (satisfaction du client, agilité de l'organisation…)
- Bien connaître sa chaine de valeur et les spécificités de son marché pour déterminer des processus simples, souples et solides (pertinence interne, sécurité juridique…)
- Libérer au maximum les managers du reporting (hors tableau de bord nécessaire au pilotage et à l'anticipation)
- Cette vigilance est d'autant plus importante que le cout de gestion de l'information est rarement évalué et que le reporting est trop souvent érigé en système de fonctionnement
- Organiser tous les ans un entretien professionnel pour chaque collaborateur en commençant par le sommet pour développer l'engagement des salariés et la culture managériale
- Prévoir un investissement formation pour aider un collaborateur à mieux maitriser son environnement et à développer des talents stratégiques

1F – Savoir communiquer en interne et reconnaître l'efficacité

- Malgré les tailles des PME, les observateurs y constatent souvent un manque de communication, notamment sur les objectifs, les réalisations significatives (fierté, sentiment d'appartenance) et la concrétisation des valeurs.
- Cela peut aussi concerner des informations opérationnelles (attentes client, structure de cout d'une affaire, échéances…)
- Ils y observent aussi fréquemment l'absence d'un bon climat, expliquée par un système de reconnaissance (pas uniquement financier) défaillant et perçu comme inéquitable (« tête du client »)
- Cela peut entrainer une dégradation du climat, la démotivation ou le départ de certaines personnes, ce qui nuit à l'image interne ou externe et au recrutement.

1G - S’interroger régulièrement sur son positionnement dans les phases de développement ou face aux difficultés

- Le rôle du dirigeant évolue nécessairement avec la croissance de l’entreprise car les enjeux et les missions changent
- Il doit en être conscient et faire évoluer seul ou étant accompagné son style de management
- Il devra se convaincre que l’acteur le mieux placé pour résoudre les problèmes est le producteur lui-même s’il est incité à le faire et à donner le meilleur de lui même
- Le projet stratégique évoluera autour de la vision du dirigeant et des valeurs qu’il porte, en bénéficiant des expériences collectives face à des enjeux de plus en plus complexes
- Le dirigeant devra prendre conscience de son éloignement progressif des composantes techniques du métier.
- Cela se fera au bénéfice de son investissement croissant sur la vitalité du système de valeurs et sur le niveau d’engagement des collaborateurs.
- Il devra également soutenir par sa curiosité et son ouverture la capacité d’innovation pour développer la performance et l’agilité

2 – Créer les conditions d'engagement des collaborateurs en phase de développement

A. Savoir mettre en œuvre une politique RH pour une PME en décollage (attractivité, climat…)
B. Bénéficier de l'engagement de l'équipe (qualité de service), de son écoute client et de ses capacités à conduire des projets et à innover
C. Chercher à libérer les énergies, à déléguer, à supporter plutôt qu'à contrôler
D. Comment attirer des talents avec un déficit de notoriété et éviter de ne recruter que ses copains
E. Construire ensemble les indicateurs de performance et les mesures d'améliorations
F. Préparer l'organisation d'une fonction RH (CODIR) dans sa trajectoire de développement
G. Comprendre l'impact de son comportement dans les relations humaines et sociales

2A – Savoir mettre en œuvre une politique RH pour une PME en décollage

- Inscrire la politique RH en soutien du projet stratégique de l'entreprise et développer la Valeur Ajoutée de la fonction RH
- S'interroger sur les enjeux RH de son activité et de sa trajectoire de développement: ex : attraction et fidélisation de talents, mise en place d'une organisation multi-site, santé au travail…
- Dès la création, intégrer les enjeux de formation dans son budget et l'incidence sur la disponibilité des collaborateurs.
- Bien identifier et cultiver ses compétences clefs.
- Partager avec l'encadrement la politique RH et les impliquer dans les enjeux RH (qualité du climat social, engagement des collaborateurs, …)
- Prendre en compte les enjeux de dialogue social comme média (écoute, dialogue) et lieu d'élaboration de modalités collectives (accord collectif,…)
- S'interroger sur l'organisation des processus RH internalisés ou externalisés en différenciant les processus décisionnels (enjeux stratégiques) des processus transactionnels (traitement de masse comme la paie…)

2B- Bénéficier de l’engagement de l’équipe, de son écoute client et de ses capacités à conduire des projets et à innover

- Le partenariat avec les salariés ne repose plus essentiellement sur l’apport d’une force de travail ou sur un acte de présentéisme.
- L’exigence concurrentielle (qualité de service, agilité, complexité croissante des problèmes…) nécessite d’obtenir un engagement complet du collaborateur par l’adhésion à un projet, à des valeurs favorisant son auto-motivation (le sourire ne se décrète pas)
- L’engagement passe pour le collaborateur par une bonne maitrise de son environnement de travail: sens de son action, niveau d’information, compétences adaptées, reconnaissance comme sachant, autonomie reconnue…
- L’organisation doit être suffisamment souple pour permettre à un collaborateur de participer à des projets pour ses compétences ou ses savoir être

2C – Chercher à libérer les énergies, à déléguer, à supporter plutôt qu'à contrôler

- Il est plus efficace de créer les conditions d'auto-motivation que de chercher à motiver une personne qui n'est pas dans des conditions favorables
- C'est un enjeu majeur, alors que des études soulignent régulièrement que seuls 30% du personnel sont engagés, que la moitié ne le sont pas (font semblant) et qu' environ 20% sont « activement désengagés » (rament à contre sens)
- Chercher à développer l'engagement en rendant autonome et en responsabilisant un collaborateur qui dispose des moyens nécessaires
- Prévoir des démarches d'autocontrôle plutôt que d'organiser des processus de contrôle qui vont coûter et désengager l'ensemble des collaborateurs (pour 3 à 5% de fraudeurs)
- Promouvoir l'évaluation des actions (pour les piloter, les améliorer ou les transposer) plutôt que de faire du reporting de contrôle.
- Eviter que le reporting ne détourne le dirigeant (qui peut avoir besoin de se rassurer) d'une de ses missions essentielles(donner de la confiance aux collaborateurs)

2D – Comment attirer les talents avec un déficit de notoriété et éviter de ne recruter que ses copains (1/3)?

<u>Les enjeux du recrutement</u>

- L'objectif du dirigeant est d'attirer les meilleurs talents compatibles avec son projet stratégiques et son système de valeur
- Le recrutement de copains ne correspond pas à priori à cet objectif même si cela semble présenter l'intérêt de bien se connaître ou d'envisager un salaire plus bas
- Le premier objectif du processus de recrutement est de valider si le candidat dispose des compétences nécessaires, et s'il peut adhérer au projet
- Le membre de l'encadrement recruté doit être choisi et positionné comme un partenaire reconnu du dirigeant
- Définir clairement le profil du futur recruté en intégrant les réalités du marché (éviter le mouton à 5 pattes, privilégier les savoir-être sur les expertises), les délais nécessaires et en se projetant sur un horizon lisible (3 à 5 ans)

2D – Comment attirer les talents avec un déficit de notoriété et éviter de ne recruter que ses copains (2/3)

<u>Attirer des talents et gérer l'image employeur d'une PME</u>

- Plus les compétences recherchées sont rares et plus le marché de recrutement va être concurrentiel et difficile pour une PME, surtout sur le marché visible (annonce, cabinet de recrutement…)
- La PME ne dispose pas de la visibilité et de la notoriété sur le marché pour recevoir des candidatures spontanées et elle ne pourra pas rivaliser sur le terrain de la rémunération et des avantages
- Elle devra commencer par se construire une image employeur dans son secteur d'activité et promouvoir ses atouts (concept produit, projet stratégique, notoriété des fondateurs…)
- Elle devra favoriser les recrutements de proximité métier (réseaux personnels, partenaires, salons professionnels…) et utiliser des réseaux sociaux de proximité (communication sur des sites spécialisés du secteur, volet recrutement de son propre site…)
- La qualité du processus de recrutement est essentielle et le turnover des recrutés doit être limité pour se construire une image favorable, surtout sur un marché étroit

2D – Comment attirer les talents avec un déficit de notoriété et éviter de ne recruter que ses copains (3/3)

Attirer des talents et gérer l'image employeur d'une PME (suite)

- Les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise seront les managers et le personnel pour humaniser cette attractivité, se différencier et contrebalancer les avantages des grandes entreprises
- La communication externe sur le projet et les premières réussites vont aider à générer un fichier de candidatures spontanées à gérer pour les profils rares en entretenant des contacts anticipés sur certains recrutements.
- La qualité des entretiens (avec ou sans suite) et des parcours d'intégration seront autant de vecteurs positifs d'image pour la notoriété de la PME
- Un des enjeux essentiels, notamment pour des Starts Up est d'arriver à attirer et à fidéliser des générations Y (1980/1990) et Z (1990/2000) souvent porteurs de nouveaux métiers.
- Ces générations sont investies si elles adhèrent à un projet, à un système de valeur, perçoivent un bon climat (avec des relations managériales satisfaisantes) et de l'autonomie.
- L'image employeur devra être entretenue car les liens sont souvent étroits entre les candidats et les partenaires de l'entreprise (client, fournisseur…)

2E – Construire ensemble des indicateurs de performance et les mesures d'amélioration

- L'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs passent par le partage d'indicateurs reconnus pertinents pour mesurer la performance ou le fonctionnement d'un processus
- L'implication du collaborateur dans le bénéfice du reporting permet de valoriser ses compétences métier, de donner du sens au processus et d'auto-motiver dans l'amélioration de l'efficacité
- La résolution d'un problème à la source en impliquant le producteur fait gagner en pertinence, en diminution de cout, en réactivité et en valorisation du collaborateur
- L'encadrement doit chercher à diffuser les bonnes pratiques pour gagner en efficacité et non à imposer ses solutions techniques en disposant souvent de moins de savoir faire que le producteur

2F – Préparer l'organisation d'une fonction RH (intégrée au CODIR) dans sa trajectoire de développement

- La croissance de la PME pose la question de son pilotage global
- Il est important d'entourer le dirigeant d'un CODIR restreint basé sur la compétence, la complémentarité et la loyauté au projet avec de réels débats
- Le CODIR doit assurer le pilotage mais également, la projection du développement de l'entreprise et veiller à la diffusion des valeurs
- L'enjeu pour le dirigeant est de bien le constituer, (avec gestion éventuelle des déçus de ne pas y être) et de trouver des satisfactions et des bénéfices à le réunir
- L'importance du projet stratégique peut conduire le dirigeant à se séparer d'un manager performant qui ne correspond pas au projet collectif (ex : Eric Cantona en 1998)
- Le dirigeant doit veiller à la complémentarité des membres, à la dynamique du CODIR et former progressivement par le haut l'encadrement sur les valeurs, les enjeux de performance et de management…
- En intégrant le responsable RH au CODIR, cela lui permet de participer efficacement à l'accompagnement des changements dès l'amont et d'installer une véritable collaboration avec l'encadrement supérieur au service des mêmes enjeux stratégiques.

2H – Comprendre l'impact de son comportement de dirigeant dans les relations humaines et sociales

- Cet impact concerne sa représentation de la réussite de son entreprise (individuelle, collective…), ses relations avec le métier et ses attitudes vis-à-vis de l'équipe (relations, climat de confiance, instabilité caractérielle, difficulté à décider…)
- Le dirigeant devra progressivement évoluer vers un rôle d'animateur visionnaire porteur d'un esprit entrepreneurial et s'éloigner de la dimension métier
- Cela peut avoir un impact sur ses motivations et il est important d'en prendre conscience et d'identifier de nouveaux facteurs de motivation.
- La proximité informelle avec son management et son DRH peut permettre une transition progressive pour conserver un lien avec l'opérationnel et percevoir le climat social
- En cas de difficultés, il faudra prévoir un binôme avec une délégation réelle pour faire supporter les dimensions managériales et les relations sociales par un autre dirigeant pour que ces enjeux soient bien pris en compte

Conclusion

- La réussite de l’aventure entrepreneuriale ne peut qu’être collective et humaine
- Le développement de la PME dépend fortement de la motivation du dirigeant pour les enjeux managériaux et stratégiques
- Le plaisir d’entreprendre du dirigeant nécessite de réussir à mettre en harmonie ses facteurs de motivation et les besoins de son projet entrepreneurial
- Le facteur humain est essentiel pour lui permettre d’apprécier collectivement cette aventure et de voir l’équipe s’engager à ses côtés
- Selon des modalités à choisir, la professionnalisation de la fonction RH et sa collaboration avec le dirigeant et le management peuvent constituer un levier essentiel pour y parvenir