

Sachez motiver dans votre TPE !

Par **Jean-Paul Lugan**, le 14/02/2011

Les TPE créent des emplois. Pourtant, elles peinent à recruter et à motiver, faute de moyens et de perspectives à offrir. Ce paradoxe peut cependant être résolu

« *Cela fait trois démissions en deux ans. Je ne sais plus quoi faire. Je n'ai pas les moyens d'offrir un salaire très élevé et les perspectives d'évolution sont pauvres* », confie, dépité Joël, boucher à Meudon. Face aux PME ou aux grandes entreprises qui offrent d'autres avantages, le petit patron ne fait pas le poids. Avec des rémunérations qui augmentent chaque année, des avantages en nature et les tickets restaurants, les candidats ont vite fait de choisir.

Et puis, il y a un atout qui emporte les suffrages, la sécurité de l'emploi comme l'énonce Jacques : « *Chez le caviste du coin, je n'avais aucune garantie de garder mon emploi. J'ai préféré opter pour une grande surface, quitte à faire quelques kilomètres de plus. J'ai une famille à nourrir* ». L'absence de mobilité professionnelle ou géographique, du fait de la taille de l'entreprise, sont deux freins supplémentaires à l'embauche. « *J'ai quitté mon village pour la banlieue parisienne. L'opportunité d'un poste intéressant, la possibilité de gravir les échelons et de devenir manager ont facilité mon choix. Même si le salaire de départ était moindre que chez moi, j'ai préféré partir* », livre Henri, responsable d'atelier chez un fabricant de cartons. Enfin, s'il est facile de trouver un emploi, les opportunités de changer de poste au sein de la même structure sont quasi nulles, compte tenu de la dimension d'une TPE, comme le souligne, Jacques peintre en bâtiment : « *J'ai intégré ce constructeur national en sachant que j'aurais plus de chance de changer de poste. J'ai débuté comme carreleur et aujourd'hui, j'occupe un poste de peintre* ».

Un nouveau modèle d'entrepreneuriat. Attirer des candidats et ensuite les garder reste un challenge difficile. Pour autant, les TPE disposent d'atouts et de solutions pour devenir attractives. Alors que faire ? En deux mots, changer de modèle social et managérial.

Pour compenser les limites d'un sous dimensionnement, les patrons peuvent s'associer afin d'avoir une politique d'emploi plus séduisante. Ainsi, au sein d'une zone artisanale ou commerciale, les dirigeants ont la possibilité de créer un comité d'entreprise de « zone ». Ce dernier permettrait aux salariés de bénéficier de certains avantages sociaux comme des réductions sur l'achat d'activités de loisirs ou de biens d'équipement. Il est concevable aussi que le groupement d'employeurs se porte caution afin de faciliter l'accession au logement des salariés embauchés.

Dans les TPE, il est difficile de mettre en place des politiques de développement de compétences pour des raisons financières et d'effectif. Pour surmonter cette difficulté, le groupement d'entrepreneurs peut mutualiser le financement de formations transversales. Roger, patron d'un commerce de vêtements témoigne de cet avantage : « *J'avais besoin d'une formation à la relation client pour mes deux vendeuses. Après consultation des autres commerçants de la galerie commerciale de notre hyper, nous avons monté une formation pour huit salariés. Si j'avais dû financer cela tout seul, le coût aurait été trop lourd. Depuis, nous faisons chaque année l'inventaire de nos besoins et nous partageons les coûts. Cela nous offre l'opportunité de former nos employés régulièrement et de maintenir leur motivation* ». En facilitant l'accès à la formation, les TPE s'offrent un atout supplémentaire pour recruter. Le maintien de l'employabilité des salariés dans le temps est une vraie valeur ajoutée qu'aujourd'hui, seules les grandes entreprises peuvent s'offrir. Les enquêtes RH montrent que l'employabilité est un des critères de sélection et de motivation pour choisir un employeur.

Manager et non patron. Le deuxième volet concerne l'évolution du modèle managérial tant du point de vue des comportements du manager que des outils qu'il utilise. Les mentalités évoluent et les patrons doivent se sentir investis d'un rôle managérial. Leur façon de manager ne peut reposer sur le seul fait qu'ils soient propriétaires de leur entreprise. Détenir le capital ne suffit plus pour exiger du salarié, compétence et motivation. Etre patron ne donne qu'un pouvoir « statutaire » et non l'autorité pour manager comme le souligne, Jean patron d'une entreprise de plomberie : « *Je pensais qu'être chef d'entreprise était suffisant pour faire marcher les gars. Après plusieurs conflits sérieux, j'ai du remettre en question ma façon de faire* ». Pour acquérir cette autorité qui motive et implique un salarié dans ses actes quotidiens, le dirigeant doit posséder les comportements d'un manager et non d'un patron. C'est à ce prix qu'il conquière une légitimité à exercer, sur son collaborateur, une influence au quotidien. Toutefois, beaucoup d'entrepreneurs opposent à cette posture la petitesse de leur structure qui ne nécessite pas de manager. Se sentir investi d'une mission managériale ne tient pas compte du dimensionnement de la structure. Pour argumenter cette position de principe, il suffit que chaque patron se pose la question suivante : à partir de combien d'enfants doit-on commencer à se sentir père ou mère et les éduquer ?

Le dirigeant est confronté à une autre difficulté : conserver la bonne distance avec son salarié de manière à obtenir la performance la plus élevée. Trop proche, il est en danger et trop loin il ne manage plus, comme le constate Josiane propriétaire d'un salon de coiffure : « *J'ai du mal à obtenir ce que je veux de mes coiffeuses. Elles profitent de mon côté affectif. Je suis trop proche d'elles* ». Pour trouver cet équilibre entre un management trop affectif ou trop directif, les managers se forment à l'encadrement d'équipe. Trois jours d'apprentissage pour savoir contrôler, évaluer, former, recadrer, planifier, communiquer et vendre, ne sont pas excessifs pour s'éviter les errements d'un management approximatif. C'est le prix à payer pour obtenir toute la compétence et la motivation de ses collaborateurs. Des activités qu'un manager doit faire avec compétence pour ne pas perdre son temps à gérer la forme au détriment du fonds.

Manager nécessite aussi l'utilisation d'outils dont le plus important est l'entretien annuel d'évaluation. Loin d'être un simple document administratif, celui-ci protège l'employeur et le salarié des excès de subjectivité dans l'appréciation du travail. L'entretien annuel est un outil puissant pour donner du sens à l'action du salarié, justifier l'attribution ou non de primes ou bien encore légitimer un licenciement. « *J'ai mis en place un entretien annuel. La première fois que j'ai annoncé cette mesure, mes salariés m'ont dit que cela ne servait à rien. J'ai insisté et ils ont vite compris l'intérêt de celui-ci* », témoigne Jean, pharmacien. Faire un bilan annuel formalisé, construire avec son salarié l'année à venir en négociant des objectifs et connaître ses souhaits d'évolution sont des aspects essentiels à aborder. Ils sont des éléments moteurs pour faire progresser et motiver son collaborateur. Pour autant, compte tenu du dimensionnement de la structure, les outils d'évaluation doivent être simples mais précis.

Outre une politique de rémunération attractive et un volet formation garantissant au salarié son employabilité, adapter son management au degré de maturité des salariés et les reconnaître à leur juste valeur, sont des leviers de motivation.

Pour impliquer un salarié, encore faut-il que les patrons voient en eux autre chose que des « petites mains » et qu'ils misent sur leur devenir. Pour motiver leurs collaborateurs, encore faut-il aussi qu'ils soient motivants. Quand un manager me dit : « *Mon salarié n'est pas motivé* », je lui pose la question : « *En quoi êtes-vous motivant ?* ». Quand il rajoute : « *Il n'est pas compétent* », je lui rétorque : « *Qu'avez-vous fait pour qu'il le soit ?* ».

Pour dialoguer avec l'auteur : lugan.jp@gmail.fr

Pour en savoir plus

« *Manager avec courage* », un ouvrage de réflexion et d'action sur les vertus du courage et la façon de le mobiliser, Jean-Paul LUGAN et Philippe RUQUET, Editions Eyrolles, 2009, 200 pages, 23 euros.

« *Manager au quotidien* », un ouvrage synthétique permettant d'aborder tous les aspects pratiques du management, Ouvrage collectif, Editions Eyrolles, 2009, 296 pages, 25,00 euros.

Pour bénéficier des avantages d'un Comité d'entreprise dans les TPE : Canal CE, 47 rue de l'Est - 92774 Boulogne Billancourt Cedex - <http://www.canalce.com/> www.canalce.com