



Le Recrutement chez

LES CHAMPIONS CACHÉS

Extrait de :

*« Les Champions Cachés du XXI^e Siècle : Stratégies à succès »
de Hermann Simon et Stéphan Guinchard.*





Le discernement du leadearship est-il un art ?

C'est en tout cas un métier, celui du conseil en recrutement.

Soucieux de toujours mieux servir ses clients, le cabinet Elzéar mène une veille active sur les publications analysant les liens entre stratégie, organisation, talent, comportement et chasse de tête.

Nous espérons que cet extrait de l'ouvrage « Les Champions Cachés du XXI^e siècle : Stratégie à succès » contribuera à l'approfondissement de votre culture d'excellence et la détection des meilleurs profils.

www.elzear.com

AVANT-PROPOS

Les Entreprises de Tailles Intermédiaires (ETI) emploient entre 250 et 5 000 personnes. Elles se distinguent des PME (moins de 250 employés) et des GE (Grandes Entreprises de plus de 5 000 personnes). L'INSEE en recense 4 800 en France, qui réalisent un CA cumulé de 1 040 milliards €, soit 28 % du CA total des sociétés françaises.

Nos ETI emploient 3 millions de personnes. Elles cultivent leurs territoires et contribuent à 30 % des créations d'emplois en France.

Dans la même période de 2009 et 2013, quand les GE en supprimaient 60 000 emplois, les ETI elles en créaient 80 000.

Elles emploient 30 % des cadres du secteur privé, réalise 26 % des dépenses privées de R&D et assurent 38 % des exportations nationales.

Dans son enquête ETI 2020, BpiFrance distingue 5 types d'ETI :

1/ Les « Hexagonales optimistes » - qui connaissent un développement intensif sur leur marché domestique.

2/ Les « Résistantes en sursaut » - qui connaissent un certain nombre de difficultés et cherchent à faire évoluer leur business pour restaurer leurs marges.

3/ Les « Leaders mondialisés » - fortement internationalisées avec une forte croissance.

4/ Les « Serial innovantes » - de plus petite taille, très centrées sur l'innovation produits et services.

5/ Les « Routinières à l'heure du choix », qui perpétuent l'existant.

Le texte qui suit s'intéresse à la sous-catégorie des « Leaders mondialisés », appelés également :

- Gazelles (David Birch, MIT),
- Entreprises sur-performantes (KPMG),
- Leaders mondiaux (Bernd Venohr),
- Entreprises d'exception (BpiFrance),
- Entreprises en forte croissance (Banque de France),
- Enfin, Champions cachés (S. Guinchard et H. Simon).

Nous retiendrons l'expression Champions cachés qui traduit le mieux leur rapport au recrutement.

SOMMAIRE

La création d'emplois	10
La culture d'entreprise	12
Culture de haute performance	15
Gérer et mesurer la performance individuelle	18
Des localisations rurales	20
Qualification	23
Recrutement	25
Formation	28
Résumé	30

Le Recrutement chez

LES CHAMPIONS CACHÉS

Aujourd'hui, toutes les sociétés sont conscientes des rôles clés que peuvent avoir dans leur succès la motivation de leurs employés ainsi que l'adhésion de ceux-ci aux valeurs de l'entreprise. Ce qui fait la différence entre les entreprises est l'énergie avec laquelle elles mettent en pratique ce constat. Dans ce chapitre, nous nous penchons sur les employés et la culture d'entreprise. La croissance des Champions Cachés se traduit par la création de nombreux nouveaux emplois, pour la plupart hautement qualifiés. Comment les Champions Cachés gèrent-ils la performance de leurs employés ? Nous verrons que leurs approches sont tournées vers des valeurs traditionnelles. Un personnel peu nombreux et une décentralisation assurent une forte productivité ainsi qu'une grande transparence des performances individuelles. De surcroît, les localisations principalement rurales des Champions Cachés créent un lien particulier entre les employeurs et les employés. Enfin, le recrutement d'employés hautement qualifiés, dans le contexte mondial actuel, est un nouveau défi pour ces entreprises. Défi qu'elles relèvent fréquemment en internalisant la formation de leur personnel, sur les compétences les plus pointues et uniques.

La création d'emplois

De par leur croissance, les Champions Cachés génèrent beaucoup de nouveaux emplois. L'internationalisation est responsable d'une forte évolution dans la localisation des emplois créés. Lors de notre première étude, notre échantillon de Champions Cachés employait en moyenne 1 285 personnes. Aujourd'hui, ce chiffre est de 2 037 personnes. Soit une augmentation de 58,6 % ou encore 752 nouveaux emplois par entreprise. Le tableau 1 détaille cette augmentation selon le marché domestique et les implantations à l'étranger.

Tableau 1 : Les emplois créés par les Champions Cachés

Nombre d'employés par Champion Caché	1998		2009		Variation	
Sur le marché domestique	810	63 %	1 039	51 %	+229	(+28 %)
À l'étranger	475	37 %	998	49 %	+523	(+110 %)
Total	1 285	100 %	2 037	100 %	+752	(+59 %)

Ce tableau révèle qu'une majorité de nouveaux emplois ont été créés à l'étranger. Ceci dit, les emplois sur le marché domestique augmentent tout de même de 28 %, soit 229 nouveaux emplois par entreprise. Ces chiffres ne répondent pas à la question de savoir si les emplois créés dans les filiales à l'étranger l'ont été au détriment d'emplois dans le pays d'origine. Cette hypothèse est réfutée par l'augmentation nette des emplois : la création d'emplois est significative que ce soit à l'étranger ou dans le pays

d'origine. Et nous pensons que les investissements à l'étranger tendent à renforcer l'activité sur le marché domestique.

À l'époque, près des deux tiers (63 %) des employés des Champions Cachés travaillaient dans le pays d'origine de l'entreprise. Aujourd'hui ce chiffre est de 51 %. À l'avenir, il est clair que la majorité des employés seront localisés à l'étranger. Comme les Champions Cachés s'internationalisent, leur caractère et leur culture sont naturellement amenés à évoluer. Pour ce qui est de la main-d'œuvre, le passage du « national » vers le « mondial » est déjà bien entamé ; ce mouvement suit celui de l'internationalisation des marchés où les entreprises génèrent leurs chiffres d'affaires. Souvent ce sont 80 % ou 90 % des revenus qui proviennent des marchés étrangers, alors que la moitié du personnel travaille toujours dans le pays domestique. La mondialisation du personnel suit donc celle de l'activité avec un retard significatif. Certaines entreprises sont pourtant bien avancées dans ce mouvement : elles sont devenues des employeurs mondiaux. La dernière étape de ce mouvement est l'internationalisation des équipes dirigeantes.

La proportion d'employés basés à l'étranger ne met en lumière qu'une seule dimension du mouvement d'internationalisation. Celui-ci résulte aussi en la constitution d'équipes aux profils multinationaux et multiculturels. Chez Adidas, les employés sont originaires de quarante-deux pays différents. Quinze nationalités sont représentées au département marketing de Braun, fabricant d'électroménager. Même au sein d'une petite entreprise comme Simon-Kucher & Partners, nous comptons plus de trente nationalités différentes. Une telle diversité n'existait pas il y a quelques dizaines d'années; c'est aujourd'hui de plus en plus courant. Ce mouvement d'internationalisation touche même des fonctions comme la R&D, traditionnellement très proche du siège localisé dans le pays d'origine. Givaudan, leader mondial des arômes

et parfums, gère trente-neuf Centres de Création d'Arômes et vingt-trois Centres de Création de Parfums notamment implantés à Paris Bangalore, New York, Cincinnati, Shanghai, Sao Paulo, Singapour et bien d'autres endroits.

Les Champions Cachés ont créé un nombre considérable de nouveaux emplois. Ceci implique un changement majeur de la répartition géographique de ces emplois. Au fur et à mesure que le personnel devient de plus en plus international, se pose le défi de conserver les avantages et forces traditionnels de l'entreprise. Pour la plupart des Champions Cachés, leur population d'employés aujourd'hui n'a plus rien à voir avec celle de la fin des années 1990.

La culture d'entreprise

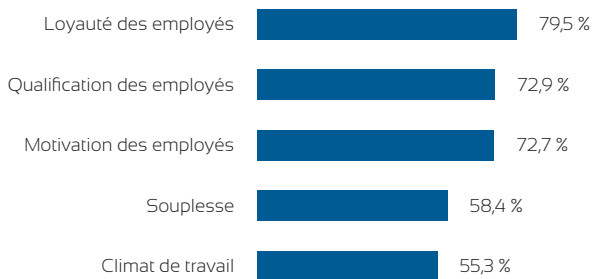
De notre expérience, ce qui fait la différence entre les sociétés qui réussissent et celles qui ne réussissent pas ne réside pas dans les machines, les installations, les procédures ou l'organisation, mais essentiellement dans la culture de l'entreprise. Reinhold Würth, président du conseil de surveillance du groupe Würth, l'a un jour exprimé ainsi : « on peut réaliser beaucoup plus avec une équipe très motivée travaillant sur une vieille machine dans une grange qu'avec un équipement dernier cri et un groupe de personnes peu motivées ». Peter Drucker décrivait précisément le défi que cela pose au management : « il s'agit de mettre les gens en situation de réussir en groupe, en leur donnant des objectifs et des valeurs, et en leur assurant des opportunités de continuer à apprendre et à se développer ». Sonova, entreprise suisse, leader mondial des aides contre la surdité, résume sa culture d'entreprise dans le slogan : « rien n'est possible sans les gens ». La culture

d'entreprise comprend tous les objectifs et toutes les valeurs de l'entreprise, et ceux-ci sont idéalement pleinement acceptés et embrassés par tous les employés. Le but primordial de la culture d'entreprise est d'assurer le bon alignement entre les efforts dispensés par tous et les priorités stratégiques de l'entreprise.

Il ne fait aucun doute que la culture d'entreprise joue un rôle de plus en plus important et que cela va continuer. Les gens se contentent de moins en moins de ne travailler que pour de l'argent. Ils attendent de leur travail qu'il ait un sens, qu'il leur apporte un sentiment de réalisation et qu'il satisfasse leurs valeurs. Dans les pays les plus développés, la motivation vis-à-vis du travail requiert de couvrir une plus grande partie de la pyramide des besoins de Maslow. Ceci s'applique tout particulièrement aux prestataires de services sophistiqués et aux sociétés à fort capital intellectuel. Plus le travail est exigeant intellectuellement, plus la culture d'entreprise est importante. La performance d'employés « cols blancs » hautement qualifiés est quasiment impossible à mesurer et à contrôler directement, comme l'indiquait d'ailleurs Peter Drucker il y a quarante ans. Ces experts ne peuvent être gérés que par les objectifs et la motivation, plus que par les procédures de contrôle habituelles. Nous dirons que, dans une certaine mesure, la culture d'entreprise remplace la pointeuse horaire. Antoine Raymond, gérant d'ARaymond, l'entreprise qui a inventé le bouton pression, le résume ainsi : «notre mission est vraiment de créer de la valeur et du sens».

Qu'en est-il de la question de la culture d'entreprise chez les Champions Cachés ? Le graphique 1 indique les réponses à la question des forces internes de l'entreprise (le pourcentage indiqué est la part des réponses à « 6 » ou « 7 » sur une échelle de 1 à 7).

Graphique 1 : Les forces internes des Champions Cachés



La plupart des Champions Cachés perçoivent les éléments relatifs aux employés comme des points forts significatifs : tout particulièrement, la loyauté du personnel, son niveau de qualification et son niveau de motivation. Il ne fait aucun doute que la culture d'entreprise et l'attitude des employés contribuent à la supériorité des Champions Cachés.

Lors de nos entretiens, de nombreux commentaires ont été faits sur la culture d'entreprise et ses éléments, tels la responsabilité, la liberté, l'esprit d'équipe (Axel Barten, CEO de Achenbech Buschhütten, dit : « l'esprit d'équipe est très fort chez nous. Il passe avant la notion de hiérarchie »), la confiance, l'atmosphère bienveillante, le dialogue, l'ouverture, l'appréciation du travail (selon SMA Solar Technology, fabricant numéro un d'onduleurs photovoltaïques, « apprécier son travail est un des droits les plus fondamentaux de l'employé ») la liberté de réflexion et d'opinion pour tous les employés et bien d'autres aspects culturels. Frank Straub, patron de Blanco, un leader mondial dans les éviers de cuisine, résume ces valeurs en disant : « nous ne poussons pas. Nous tirons ». Un autre PDG dit : « notre force intérieure trouve

sa source dans notre culture d'entreprise ». Cela peut paraître théâtral mais ces mots ne sonnent pas creux de la part des Champions Cachés. L'impact réel de cette « force intérieure » peut être mesuré par l'ancienneté des employés ou leur niveau d'engagement.

Culture de haute performance

La plupart des Champions Cachés ont une culture de forte performance. « Auparavant je travaillais pour l'un des plus grands détaillants dans le monde, avec plusieurs milliers de personnes au siège » partage le patron des ventes chez un Champion Caché. « Tout au long de la journée, vous pouviez voir des employés en train de lire des magazines parce qu'ils n'avaient rien à faire. Cela ne dérangeait personne. Mais ceci est simplement impensable chez mon employeur actuel ». Le PDG d'un autre Champion Caché indique : « nous avons 120 employés. Tout le monde doit être à 100 %, à fond dans son travail. Personne ne peut se tourner les pouces ici. Les tire-au-flanc peuvent souvent s'en sortir dans les grandes structures mais ici il leur serait impossible de survivre ». Comment les Champions Cachés créent-ils les conditions propices à la performance ? Et quelles sont les raisons de ces différences marquées entre petites et grandes entreprises ? Nous avançons trois explications : le nombre d'employés, la culture d'entreprise et l'organisation.

Notre première observation, fréquemment faite, est relative au nombre d'employés ; les Champions Cachés n'ont pas une population d'employés suffisamment importante. Ils sont non seulement en sous-effectifs au sommet de leur structure mais aussi à tous les niveaux. « Nous avons toujours plus de travail que de

maines et de têtes pour le faire. Et c'est une situation normale » affirme un des dirigeants interrogés. « C'est bon pour la productivité comme pour la satisfaction du personnel. Si les employés ne sont pas mis au défi de travailler dur, ils commencent à perdre leur temps avec des activités peu productives comme écrire des emails, organiser des réunions et produire des mémos inutiles. L'essentiel du fardeau bureaucratique et des intrigues politiques que l'on trouve souvent dans les grandes sociétés peut être évité par l'abondance de travail ». L'impact d'une main-d'œuvre en sous-effectifs sur la productivité ne pourrait être plus précisément décrit.

L'opposé est également vrai : disposer de trop d'employés met à mal la productivité et favorise l'insatisfaction du personnel. La loi de Parkinson ne s'applique que lorsqu'il y a trop de monde à bord¹. Les gens disposant d'une capacité de travail supplémentaire trouvent toujours le moyen de s'occuper. Les employés peuvent être très créatifs quand il s'agit d'inventer des tâches peu productives ou des activités qui ne génèrent pas ou peu de valeur. Plus l'entreprise est de taille importante, plus le risque que cela se produise est élevé. Le principe « plus de travail que de personnel » est probablement le levier le plus efficace de productivité. De toute évidence, l'équilibre entre la charge de travail et les ressources humaines est délicat et ne doit pas être mis sous trop forte tension. Aussi serait-il plus exact d'avancer le principe d' « un peu plus de travail que de personnel », même s'il est difficile de quantifier précisément le « un peu plus ».

Comment mettre en place ce principe ? L'approche la plus simple

1. Voir Cyril Northcote Parkinson, *Parkinson's Law : the Pursuit of Progress*, Londres, John Murray, 1958. Cette loi affirme que la quantité de travail s'accroît pour remplir tout le temps disponible ou autrement dit : les employés créent du travail inutile pour occuper leur temps de travail.

est par la croissance. Quand une entreprise se développe, elle atteint presque automatiquement une situation où la capacité de travail des employés est en-deçà de la charge de travail. Ceci impose une politique de recrutement très prudente. Selon le Champion Caché Heraeus, « nous n'embauchons un deuxième employé que lorsque nous avons besoin du troisième ». La situation est beaucoup plus compliquée quand l'activité de l'entreprise est en baisse. Dans ce cas, le seul moyen d'éviter d'avoir des employés « en trop » est de réduire le personnel très tôt en amont. Si le chiffre d'affaires stagne, les simples gains de productivité se traduiront par un surplus d'employés en interne. Le PDG d'un Champion Caché du secteur automobile décrit cette difficulté ainsi : « notre productivité augmente d'environ 5 % tous les ans. Nous voulons garder le nombre d'employés stable mais cela veut dire que nous devons augmenter nos ventes de 5 % tous les ans. Si nous n'y parvenons pas, nous avons automatiquement trop d'employés. Pour éviter cette situation, nous sommes condamnés à croître ».

Le deuxième élément clé d'une forte performance est la culture d'entreprise. Celle-ci permet une sélection efficace des nouveaux employés pendant leur période d'essai. L'intolérance vis-à-vis du manque de performance ne doit pas être le souci seulement des dirigeants mais de toutes les équipes. Comme dans le monde sportif, les employés doivent avoir conscience qu'un élément incompetent ou peu motivé menace l'équipe, voire toute l'entreprise, et donc leur propre emploi. Le même principe s'applique aux entreprises. Une entreprise ne peut pas s'élever au premier plan mondial sans une culture d'intolérance vis-à-vis du manque de performance et du manque d'engagement.

Le troisième élément clé est de nature organisationnelle. Avec de bonnes pratiques managériales, un niveau de performance élevé est toujours plus facile à atteindre au sein de petites structures.

La médiocrité des performances a beaucoup plus de chances de passer inaperçue dans une grande organisation. On peut se demander comment s'assurer que le partage des tâches et du travail au sein d'un grand groupe sollicite efficacement et de façon homogène la capacité de travail de milliers d'employés.

Gérer et mesurer la performance individuelle

Il est illusoire de penser qu'au sein des grandes structures, le travail peut être découpé et réparti d'une façon qui assure une performance élevée de la part de tous les employés. Ceci est beaucoup plus réaliste dans des structures de petite taille et décentralisées. On serait tenté d'argumenter que seules des unités de taille importante peuvent accomplir des tâches de taille conséquente. Mais de nombreux secteurs ont prouvé que ce n'était pas le cas. Les chaînes de valeur, dans l'industrie automobile comme dans l'industrie aéronautique, ont été complètement restructurées ces dernières années. Le changement le plus notable a été le transfert de tâches de développement et de production de grandes structures des constructeurs vers les fournisseurs. Contrairement à l'allocation et au micro-management de tâches au sein d'une organisation, il s'agit du transfert de pans entiers de la chaîne de valeur vers des entreprises indépendantes. C'est une différence fondamentale. La décentralisation est un moyen extrêmement efficace d'atteindre un niveau de performance élevé.

Un autre problème réside dans l'aliénation croissante des employés, résultant d'une plus forte division du travail et d'un plus grand éloignement entre le résultat final et le travail d'une personne. Cette aliénation réduit la motivation et s'oppose à la

performance. La décentralisation est là encore un moyen efficace de contrer cette aliénation et ses conséquences négatives. Chez un Champion Caché, il ne fait aucun doute que tous les employés voient plus clairement l'impact de leur travail sur le résultat final, et s'y identifient plus que ce n'est habituellement le cas dans un grand groupe.

À la fin des années 1990, de nombreux dirigeants de Champions Cachés exprimaient leurs craintes quant à la possibilité que la croissance ne mette à mal ce qui faisait les forces de leur entreprise de petite taille. Par exemple, Karl Schlecht, fondateur de Putzmeister, leader des pompes à béton, joua la carte de la décentralisation pour contrer l'inertie d'une structure grandissante. Gore, bien connu pour sa marque Gore-Tex, met en place un processus de « division cellulaire » aussitôt qu'une entité atteint la taille de 150 employés. Les Champions Cachés ont très vite mis en place des organisations décentralisées, et ce de façon presque fanatique. IBG, leader mondial des technologies de soudure, compte 2 000 employés et plus de cinquante sociétés. Hoerbiger, dans les technologies de compression et de pompage, emploie 6 700 personnes réparties entre plus de cent sociétés. En moyenne, une entreprise IBG compte moins de quarante employés et une entreprise Hoerbiger moins de soixante-sept : des entreprises de toute petite taille. L'entreprise ARaymond, avec 5 400 employés et trente-sept sociétés, se perçoit comme « un réseau de PME », plus qu'une seule et unique ETI. Nul besoin de savoir si ce processus de « division cellulaire » est motivé initialement par l'orientation client ou par la culture de performance : la décentralisation est favorable à ces deux objectifs.

Des localisations rurales

Les hommes d'affaires internationaux pensent savoir où trouver les experts de premier plan : au MIT ou à l'université de Harvard, du côté de Boston, au California Institute of Technology, sur la côte ouest, à l'université de Tokyo, à l'école Polytechnique à Paris ou à l'Imperial College de Londres. Ces établissements comptent sans aucun doute de brillants académiques. Pourtant, de nombreux experts sont localisés ailleurs, dans des endroits dont vous n'avez peut-être jamais entendu parler. Les experts des articulations artificielles se trouvent à Warsaw dans l'Indiana aux États-Unis. Les personnes faisant autorité dans le domaine des prothèses sont à Duderstadt en Basse-Saxe, en Allemagne. Les meilleurs techniciens des énergies éoliennes développent leurs innovations à Aurich, ville reculée du nord de l'Allemagne. Les petits excavateurs les plus robustes au monde sont appelés des bobcats et proviennent d'un village de 800 habitants : Gwinner dans le Dakota du nord aux États-Unis. Harsewinkel, perdu dans l'Ouest de l'Allemagne, abrite les moissonneuses-batteuses les plus puissantes au monde. Personne n'en sait plus sur les matériaux de haute performance que les chercheurs de Plansee, à Reutte en Autriche. Si vous avez besoin de métaux sous forme poudreuse, vous trouverez les experts du domaine à Höganäs en Suède ou à Cinnaminson dans le New Jersey aux États-Unis. Pour ce qui est des fixations de ski, allez voir Fritschi, à Reichenbach en Suisse : cette entreprise produit plus de 70% des fixations dans le monde.

Environ deux tiers des Champions Cachés ont un siège localisé en zone rurale. C'est en soi surprenant, mais ceux qui se sentent complètement investis dans leur mission choisissent plutôt d'exercer leur activité dans des endroits un peu à l'écart,

qui leur offrent le meilleur environnement de concentration. Les Champions Cachés sont influencés par leur situation géographique et ces lieux sont également façonnés par la présence des Champions Cachés. Cette interdépendance a un impact fort sur la culture d'entreprise et sur les relations entre employés et employeurs. De façon assez typique, un Champion Caché est le seul employeur de grande taille (souvent c'est le plus grand) de la région. Et les personnes actives ont de toute évidence moins d'options d'emploi dans les petites villes que dans les grandes agglomérations. D'un autre côté, la disponibilité de travailleurs qualifiés est beaucoup plus limitée dans les zones rurales : aussi les entreprises dépendent-elles plus de leurs employés et de leur bon vouloir. Ces éléments créent une dépendance mutuelle : l'entreprise a besoin des travailleurs locaux et ceux-ci ont besoin des emplois offerts par l'entreprise. Ceci se prête à des relations caractérisées par une forte adhésion et une volonté d'éviter le conflit. Les employés ont conscience qu'ils seront les premiers à pâtir du manque de réussite de l'entreprise et le dirigeant sait que le succès de l'entreprise repose sur la motivation des employés. Alfons Veer, CEO de Krone Group, dans la petite ville d'Emsdetten commente : « notre emplacement est idéal. Nous y trouvons suffisamment d'employés motivés et travailleurs à des niveaux de rémunération raisonnables. Nous produisons dans une zone rurale, ce qui est tout bénéfique pour nos machines agricoles. Et d'ici, nous pouvons gérer sans difficulté notre réseau de distribution mondial »².

Le fait que le propriétaire-gérant d'une entreprise, souvent, soit basé et ait grandi dans la même petite ville que ses employés se traduit par des liens privilégiés qu'il est difficile de créer dans une grande entreprise localisée en milieu urbain. Il est également

2. VDI News. 16 mars 2007.

fréquent que plusieurs générations d'une même famille aient travaillé pour l'entreprise. Mathias Häfner, responsable du personnel chez Neenah Gessner, producteur de filtres en papier, situé à Bruckmühl en Bavière explique : « nous avons des employés qui sont de la troisième génération. Les gens qui travaillent ici sont aussi nos voisins ». Près de 90 % du personnel de Neenah Gessner habite dans le voisinage proche de l'entreprise, située dans une zone résidentielle. Ces situations sont également très fréquentes dans les régions à fort héritage industriel, comme le Jura ou la vallée de l'Arve, connue pour ses activités de décolletage et d'usinage de précision. Les équipes dirigeantes et leurs employés y sont très proches. Lors des visites d'usine, nous constatons régulièrement que les patrons connaissent beaucoup de leurs employés par leur nom.

Un autre avantage d'une localisation rurale est le nombre plus réduit de sources de distraction. Klaus Grohmann de Grohmann Engineering avait mis en lumière cet avantage lors d'un entretien, il y a quelques années, et a insisté dessus de manière encore plus énergique lors d'une récente discussion : « je viens de Düsseldorf, une grande ville, et ma première société y était implantée. À l'époque, nous avons une activité internationale d'ingénierie florissante, avec des clients du secteur de l'acier. Mais nous ne pourrions pas faire ce que nous faisons aujourd'hui avec nos clients de l'électronique et d'autres secteurs à Düsseldorf parce qu'il y aurait trop de distractions pour nos meilleurs éléments. Nos employés ont besoin d'une concentration qui requiert un environnement très calme. C'est pourquoi j'ai décidé de nous installer dans la petite ville de Prüm (qui compte 5 343 habitants) près de la frontière avec la Belgique : je voulais créer un lien fort et permanent entre la société et les employés et ça a marché. Notre turnover est inférieur à 1 %. Nous ne perdons pas de temps dans les embouteillages, nous vivons près de champs et de forêts, et

lorsque nous rentrons à la maison, nous pouvons nous détendre. Nos employés ont les moyens d'acheter leur maison ; le prix des terrains est raisonnable. Nous avons quelques difficultés à faire venir les candidats des grandes villes mais ce n'est pas un vrai problème ». De même, le fabricant de piano Bechstein a construit sa nouvelle usine à Seiffhennersdorf, une ville calme de Saxe, proche de la frontière avec la Tchéquie. Nous aurions pu nous installer dans une grande ville comme Berlin ou Leipzig mais il y aurait trop de distractions pour nos employés » explique Klaus Schulze, CEO de Bechstein. « Si vous cherchez des divertissements calmes et si vous aimez la tranquillité et le silence, vous vous sentirez certainement bien ici » conclut le site internet de cette petite ville de 4 700 habitants.

Ces localisations rurales ne doivent pas non plus être idéalisées. Comme toute chose, elles ont leurs avantages et leurs inconvénients. Néanmoins, elles ont un impact significatif sur la culture de l'entreprise et sur l'adhésion des employés à leur société. Le simple fait qu'autant de leaders mondiaux soient basés dans des petites villes interpelle.

Qualification

Les facteurs clés de réussite dans l'environnement concurrentiel international varient selon les marchés. Dans les marchés dits de masse, où les coûts sont critiques, la capacité à s'approvisionner, à produire et à distribuer à un niveau de coût le plus faible possible devient une compétence distinctive de l'entreprise. En général, ceci implique d'avoir recours à une main-d'œuvre peu chère ou à un fort degré d'automatisation. Mais un standard minimum de qualité reste crucial même dans les marchés caractérisés par

une forte concurrence sur les prix. Comme nous l'avons vu, les avantages concurrentiels des Champions Cachés ne résident pas dans des prix et des coûts faibles mais plus dans la qualité du produit, le conseil, le service et la capacité d'intégration de systèmes. Ceci requiert des employés plus qualifiés que peu chers. Sur les marchés très développés, le niveau de formation et la capacité à assimiler des employés sont cruciaux pour conserver une place de leader de marché. Le graphique 1 nous avait montré que 72,9 % des Champions Cachés interrogés considéraient le niveau de qualification de leurs employés comme une force importante de l'entreprise.

Pour ce qui est des niveaux de formation les plus élevés, la situation a considérablement évolué ces dernières années. Le pourcentage d'employés disposant d'un diplôme universitaire a plus que doublé en dix ans. Combiné à l'augmentation globale du nombre d'emplois créés par les Champions Cachés, ceci se traduit par un effet conséquent en termes absolus. À l'époque, le Champion Caché moyen employait 109 diplômés universitaires ; aujourd'hui 389, soit presque quatre fois plus. Aujourd'hui, chez un Champion Caché sur dix, plus de 50 % des employés ont un diplôme universitaire. Chez Omicron, le leader mondial des microscopes à effet tunnel, 80 des 200 employés sont des physiciens hautement qualifié au sein de ces sociétés, la concentration des connaissances et de la capacité intellectuelle est très dense.

Outre les titulaires d'un diplôme d'université, les spécialistes techniques contribuent également de façon significative aux compétences des Champions Cachés. La proportion des employés ayant suivi un programme de formation professionnelle est de façon similaire plus élevée qu'auparavant : 5,2 % comparé à 4,5 %. En termes absolus, cela signifie que le Champion Caché moyen employait 58 apprentis avant et qu'aujourd'hui ce chiffre

a presque doublé, à 106. Dans le système éducatif allemand, les apprentis suivent un programme de trois à trois ans et demi. Entre un et deux jours par semaine, ils suivent des cours dans une école de formation professionnelle où ils acquièrent des bases solides spécifiques à leur activité ou à leur industrie. Le reste du temps, ils travaillent pour une modeste rémunération au sein d'une entreprise et y suivent une instruction pratique dispensée par des « maîtres » de leur discipline. Ce système éducatif unique est considéré comme l'un des piliers de la compétitivité à l'exportation de l'Allemagne.

Recrutement

Le niveau de qualification des employés est une ressource cruciale pour les Champions Cachés : il est donc extrêmement important d'attirer et de garder les meilleurs talents. La rétention des employés n'est un problème : la loyauté des employés envers leur entreprise est très forte. Mais qu'en est-il d'attirer les meilleurs talents ? Pour différentes raisons, ceci est un réel problème pour les Champions Cachés. Le manque de prééminence des Champions Cachés aux yeux du grand public s'avère être un désavantage concurrentiel dans la bataille pour les candidats diplômés. Dans les enquêtes auprès des étudiants, apparaît systématiquement une préférence pour les grands groupes, bien connus de tous. Tout le monde connaît les produits d'Airbus, L'Oréal ou BMW. Force est de constater que les grands groupes dominent les classements des employeurs préférés des jeunes diplômés, alors que les Champions Cachés y sont rares.

Les entreprises de taille intermédiaire éprouvent une réelle difficulté à apparaître au niveau national (nous ne parlerons même pas

au niveau international) comme des employeurs attractifs auprès des candidats à fort potentiel. En concurrence avec les grands groupes, les Champions Cachés maximisent leurs chances en concentrant leurs activités de recrutement sur quelques universités ou écoles ciblées. Ce sont souvent les établissements voisins du siège ou des sites des entreprises. Les Champions Cachés doivent faire un effort pour mettre en avant leurs avantages et bien se présenter aux candidats potentiels. Ils doivent bien sûr insister sur leurs forces, telles que leur position de leader de marché et leur expertise technologique, sans oublier leur capacité à offrir des opportunités de progression de carrière accélérée et un accès rapide aux responsabilités. Ces arguments rendent un employeur particulièrement attractif aux yeux des jeunes gens à l'esprit entrepreneurial. En effet, au sein des Champions Cachés, l'accès aux postes de direction a lieu à des âges beaucoup plus bas qu'au sein des grands groupes.

Il est encore plus difficile de recruter des talents à l'étranger. Dans le contexte actuel de mondialisation, nous avons constaté que l'internationalisation du management représente l'un des plus grands défis auxquels font face les Champions Cachés. Certains suivent une politique consistant à confier les rôles de management à des responsables originaires du pays considéré. Chez Phoenix Contact, le leader mondial des interfaces électroniques, chacune des filiales étrangères est dirigée par un responsable « local ». IBG, acteur dans les technologies de soudure, n'emploie également que des managers locaux dans ses filiales étrangères. Du fait de la rapide expansion internationale, cette politique se traduit par une très forte demande d'employés et de managers étrangers. Il n'existe pas de remède miracle à ce problème. De nombreux Champions Cachés utilisent l'excellente réputation dont ils disposent dans leur industrie pour débaucher les experts et autres profils expérimentés de leurs concurrents ou d'autres

acteurs de l'industrie. On retrouve ces recrues de façon prédominante dans les postes à responsabilités internationaux. Les programmes globaux de développement du management (courants dans les multinationales) n'en sont qu'à leur début chez la plupart des Champions Cachés, bien qu'ils deviennent de plus en plus importants au fur et à mesure que l'internationalisation se poursuit et que les activités se développent dans des pays de cultures non occidentales.

Ces programmes d'intégration, en permettant une sélection rigoureuse des employés, dès le début de leur parcours au sein de l'entreprise, sont critiques. Ceci nous fut très bien expliqué par Heinz Hankammer, fondateur de Brita, producteur de systèmes de filtration de l'eau, lors d'un entretien. Hankammer affirma tout d'abord : « nous n'avons pratiquement pas de turnover ». Après réflexion, il ajouta : « mais notre taux de départs est élevé au début ». Il ajouta qu'il n'avait pas besoin de s'assurer que seuls les profils performants restaient au sein de l'entreprise après leur période d'essai : l'équipe s'en chargeait très bien toute seule. Comme au sein des équipes de sport, les employés sont bien conscients du fait qu'ils mettent la société ainsi qu'eux-mêmes en péril s'ils acceptent des collègues incompetents ou peu motivés dans leur groupe. Dietmar Hermle, patron du producteur de machines-outils Hermle, partage ce point de vue : « si quelqu'un ne trouve pas sa place dans le groupe, il doit partir ». C'est le point clé. Il y a plus de cent ans, Frederick Taylor, l'inventeur du taylorisme, affirmait que choisir les bons employés était plus important que les aspects d'organisation, de procédure ou de formation. Ce constat a été fait par Globetrotter, le leader européen des équipements d'activités extérieures. Globetrotter ne recrute que des gens qui font de leurs loisirs leur profession. Tous sont des montagnards, des cyclistes ou des amateurs de canoë enthousiastes ; la plupart étaient auparavant déjà clients de l'entreprise.

De même, chez Multiplast, leader mondial de la construction de coques en compositions pour les bateaux de compétition : la plupart des employés sont des passionnés de voile. De toute évidence, un tel enthousiasme de la part des employés se transmet aux clients.

Formation

L'engagement et la loyauté des employés offrent un contexte particulièrement favorable à la formation et au développement des talents sur le long terme. La formation requiert en effet des investissements significatifs qui ne sont rentables que si les employés restent au sein de l'entreprise suffisamment longtemps. Simultanément, un tel déploiement de formation est un message fort envers les employés, contribuant lui-même à leur rétention.

Du fait de leur position de leader, les Champions Cachés ont très souvent besoin de leur propre système de formation parce que, souvent, il n'y a pas suffisamment d'employés spécialistes disponibles sur les sites des entreprises. Kai Büntemeyer, PDG de Kolbus, le leader mondial des machines à relier, explique : « comme nous sommes situés dans une ville de province, nous n'avons pas d'autres choix que de former nous-mêmes nos employés. Sinon, nous ferions face à une pénurie de profils spécialisés ».

Au-delà des contraintes géographiques de proximité d'employés qualifiés, quelle autre solution que de former vous-même vos propres experts, quand votre entreprise est elle-même le leader technologique de son secteur ? De nombreux Champions Cachés ont lancé la mise en place de systèmes de formation interne,

lorsqu'ils ont réalisé que la plupart des experts de leur domaine étaient déjà dans l'entreprise ! Hans-Joachim Boekstegers, CEO de Multivac, explique : « nous formons nos propres experts. Nos procédés de production requièrent un personnel sans cesse mieux formé parce que nous intégrons en permanence de nouveaux maillons de la chaîne de valeur en interne et que nous étendons continuellement le périmètre de nos systèmes de solutions »³.

Givaudan, le numéro un mondial des parfums et des arômes, gère sa propre école de parfumerie. L'entreprise la décrit ainsi : « un institut légendaire qui forme les meilleurs artistes-parfumeurs dans le monde. L'école de Parfumerie Givaudan promeut et inspire les artisans des arômes de demain avec une connaissance, une passion et une expertise reposant sur plusieurs générations. Givaudan est le premier acteur du parfum au monde avec sa propre école. Celle-ci, ouverte en 1946, dispense la même formation disponible pour les apprentis-parfumeurs. L'école de Parfumerie Givaudan est située dans de tout nouveaux locaux, à proximité du centre de création européen à Argenteuil, en bord de Seine, là où Monet peignit certaines de ses premières œuvres. Cette institution, sous la direction de Jean Guichard, a établi un nouveau standard dans l'enseignement de la parfumerie : une approche structurée qui permet aux apprentis-parfumeurs d'appréhender de façon systématique le spectre entier de la généalogie olfactive et de développer la mémoire olfactive de plus de 1 200 ingrédients ».

Multiplast, entreprise d'une centaine d'employés, a également créé son propre centre de formation dans la fabrication des pièces en composite. Leader technologique dans son domaine, l'entreprise doit assurer elle-même la montée en compétences

3. Bayerisch-Schwäbische Wirtschaft 1/2008, p. 95

des jeunes recrues sur ses procédés de pointe. Ceci représente un investissement particulièrement lourd - mais néanmoins vital - pour une structure de cette taille.

Des investissements importants dans la formation combinés à un fort taux de rétention des employés assurent la disponibilité en continu d'un nombre suffisant d'employés compétents, bien formés et dotés d'une réelle expertise dans leur spécialité. Ce dernier aspect est d'autant plus critique au XXI^e siècle que le portefeuille de produits et de services des Champions Cachés devient plus complexe, de par son contenu technologique, la fourniture de conseil et la proposition de systèmes de solutions intégrés.

Résumé

La performance d'une entreprise est la somme des performances de ses employés. Les managers ne font que montrer le chemin. On ne peut surestimer l'importance de facteurs tels que la culture d'entreprise, l'adhésion des employés au projet de l'entreprise et leur motivation. Les cultures des Champions Cachés sont remarquables par leur accent sur la loyauté, l'intolérance envers le manque d'engagement et de compétences et une sélection très stricte des employés lors de leur période d'essai. Nous insistons sur les points clés suivants.

- La croissance rapide et continue des Champions Cachés en fait d'importants créateurs d'emplois, tant sur leur marché domestique qu'à l'étranger.
- Les nouveaux emplois sont créés majoritairement hors des marchés domestiques, là où le nombre d'employés a plus que doublé au cours de la dernière décennie. Aujourd'hui, près de la moitié

du personnel travaille à l'étranger. Les Champions Cachés sont donc de vrais acteurs internationaux également du point de vue des employés.

- Cette croissance est couplée à un niveau de qualification beaucoup plus élevé. La part des diplômés universitaires a doublé et le nombre total en a presque quadruplé. Les Champions Cachés emploient des personnes capables de gérer la complexité croissante de leurs activités et de leurs technologies.

- Les Champions Cachés perçoivent la loyauté, la formation, la motivation et la flexibilité de leurs employés comme des avantages concurrentiels significatifs. Ces facteurs sont les bases d'avantages concurrentiels « externes » tels que la qualité du produit, le service et le conseil.


- L'absentéisme et le taux de renouvellement du personnel sont très faibles. Les Champions Cachés ont compris que stratégiquement une faible rotation du personnel est encore plus importante qu'un absentéisme limité. Un taux de départ réduit permet de préserver l'expertise, de réduire les coûts de recrutement et de mieux rentabiliser les investissements en formation.

- Les Champions Cachés ont une culture de performance exigeante et ne tolèrent pas le manque de compétences. La probabilité qu'un manque de performance passe inaperçu est beaucoup plus faible que dans les grands groupes. Ceci est le résultat de l'autocontrôle exercé par les équipes plus que d'un système général de contrôle.

- Les Champions Cachés s'assurent qu'ils offrent plus de travail qu'il n'y a d'employés pour le faire. Ceci minimise le temps perdu et les activités non productives et s'avère être un puissant moteur de productivité.

- Ces résultats sont obtenus par la mise en place de petites entités où la performance individuelle est plus transparente. Les Champions Cachés sont d'enthousiastes promoteurs des structures décentralisées.
- Près des deux tiers des Champions Cachés ont installé leur siège en zone rurale. Cette situation favorise une dépendance mutuelle entre l'employeur et ses employés, et promeut une relation de coopération constructive.
- Pour les Champions Cachés, attirer des employés hautement qualifiés reste un sérieux défi.
- Pour assurer la pérennité de leurs savoir-faire de pointe, ces entreprises développent fréquemment leurs propres centres de formation en interne.

Les Champions Cachés ont des cultures d'entreprise bien distinctives. Leurs valeurs reposent sur des principes conservateurs tels que l'ardeur au travail, une stricte sélection, l'intolérance vis-à-vis du manque de performance, un faible absentéisme et une forte loyauté des employés. Tout ceci peut paraître décalé par rapport au monde actuel mais c'est précisément pour cela que ces sociétés parviennent à créer autant de nouveaux emplois pour des profils hautement qualifiés. Et ce sont ces principes « rétro » qui équipent au mieux les Champions Cachés pour faire face aux défis du XXI^e siècle.



Ces 5 dernières années, nos Entreprises de Tailles Intermédiaires ont créé 80 000 emplois en France, quand les Grandes Entreprises en supprimaient 60 000 emplois.

Parmi elles, les « Champions Cachés » figurent en tête des entreprises les plus dynamiques.

Leurs points communs sont souvent :

- d'être familiales, dans leur capital sinon dans leur esprit ;
- d'être leader sur leur niche de marché ;
- et d'avoir réussi la conquête de leur marché à l'international.

La présente étude s'intéresse à l'ADN de ces Champions Cachés et à la culture de leur employés.

Bien les connaître, c'est mieux recruter.

Extrait édité de l'ouvrage « Les Champions Cachés du XXI^e siècle : Stratégie à succès » de Hermann Simon et Stéphan Guinchard, aux Éditions Economica, reproduit ici avec l'aimable autorisation de Stéphan Guinchard. Cette lecture est une invitation à aller plus loin en vous procurant l'original.

