

un patron m'a dit...

«La valeur ajoutée d'une entreprise passe par la valorisation de son personnel»

«De nombreuses entreprises cherchent à optimiser leur productivité, leurs services, leur capacité commerciale mais se soucient insuffisamment de leur personnel. Or, la valeur ajoutée de celui-ci est très importante», commence Geneviève Bauhofer Mettler, fondatrice et directrice d'AZI Innovation, un cabinet de conseil et de *coaching* d'entreprise. Issue des domaines bancaire et informatique, cette professionnelle y a notamment développé un processus d'aide à la décision des investissements et une procédure d'optimisation de la collaboration inter-services et départements – conseil, vente, marketing, communication et formation – afin de doper la synergie entre leurs compétences et, *in fine*, d'augmenter la compétitivité de l'entreprise. «La mise en puissance et en valeur des différentes unités se traduit par un accroissement du chiffre d'affaires, une profitabilité accrue et une collaboration renouvelée entre les diverses compétences en présence au niveau européen», explique-t-elle. Elle met aujourd'hui son expérience au service de sa propre clientèle – entreprises et associations – avec un accent tout particulier sur les individus et la «démographie intrinsèque à l'entreprise», une ressource qui permet d'améliorer les résultats généraux de l'entreprise.

Qu'entendez-vous par «démographie» dans l'entreprise?

C'est la composition de ses ressources humaines – diversité, âge, compétences –, qui doit être en adéquation avec les buts de l'entreprise. Beaucoup de chefs d'entreprise, occupés à la gestion quotidienne de celle-ci, négligent de se concentrer sur l'amélioration de sa valeur ajoutée et d'autant plus celle de leur personnel. Or, les individus sont à considérer comme une ressource importante de la bonne marche de l'entreprise: le dirigeant doit se demander de qui, de quelles compétences il a besoin afin de développer de nouveaux marchés ou de dépasser ses principaux compétiteurs ou encore de changer son mode de distribution, par exemple.

Chacun doit être mis en valeur dans sa fonction.

En fait, le personnel est une ressource de l'entreprise comme une autre...

Oui. Et il faut en tenir compte dans la stratégie de développement de l'entreprise. Le dirigeant doit faire des scénarios d'avance: «Voici les ressources humaines que j'ai aujourd'hui, mais quelles sont celles dont j'aurai besoin dans trois, cinq ans? Le travail change: dans quelle mesure dois-je ou puis-je introduire le partage des tâches,

boomers qui arrivent à l'âge de la retraite; les jeunes qui passent d'une entreprise à une autre pour cumuler des expériences; et les personnes entre les deux, qui ont acquis une certaine somme de responsabilités et des compétences. Cela donne une grande marge de manœuvre aux dirigeants mais ce n'est pas toujours facile à gérer... Chaque employé doit se sentir responsable de ses compétences, de sa propre évolution. Il peut avoir besoin de suivre une formation, par exemple. L'entreprise doit être à l'écoute de ce genre de demande. Avant, les choses étaient tracées d'avance: formation – travail



le travail à domicile, le *mentoring*, etc.» Les services des ressources humaines, à cette fin, ont une importante place à prendre dans les comités directeurs des entreprises.

Est-ce que cela veut dire qu'il faut réduire le personnel au rang du matériel qui fait fonctionner l'entreprise et en changer selon les besoins?

Non! Cela veut dire qu'il faut bien connaître la composition de son personnel, les compétences ou les lacunes de chacun afin de faire ce qu'il faut pour optimiser la valeur ajoutée de l'ensemble. Si on a besoin d'une compétence qui n'existe pas encore dans l'entreprise, il faut engager. Il est crucial de mettre l'accent sur la formation continue, sur le développement personnel de chacun.

Ce n'est pas facile, pour un chef d'entreprise...

Effectivement. Il y a trois catégories de personnel: les *baby-*

– retraite. Ce modèle a vécu. On peut, et l'on doit, se former et s'améliorer à tout moment de sa carrière. Le chef d'entreprise fait fausse route s'il pense que dès cinquante ans, un ou une employé-e n'a plus besoin de se former.

Les entreprises, aujourd'hui, n'ignorent pas que la formation continue est importante, non?

Il y a souvent des lacunes à ce niveau-là, ainsi qu'à celui de la communication interne. Quand l'entreprise doit limiter ses coûts, améliorer sa productivité, ces deux postes sont souvent les premiers à être sacrifiés. Or, c'est justement ce qu'il ne faut pas faire.

Quels services proposez-vous?

Je conseille les entreprises afin qu'elles améliorent leurs résultats en général et au niveau commercial. J'analyse donc le processus commercial de l'entreprise, le réseau de partenaires ou de distribution existant

Geneviève Bauhofer Mettler

AZI Innovation



et je propose des améliorations qui vont permettre d'accroître les marges de l'entreprise. Cela peut aller de la redéfinition des argumentaires à utiliser par les conseillers ou les vendeurs à de la formation ou à l'établissement d'une communication interne adéquate.

En ce qui concerne la valorisation de la diversité en âge, en compétences ou en genre, je propose du conseil mais également des séminaires destinés à faciliter la communication dans l'entreprise, la cohésion et l'efficacité des équipes. J'anime également des séminaires et du *coaching* individuel autour du thème de la «séniorité» (+/- 50 ans).

La «séniorité» est-elle un élément particulièrement important?

Oui. Je pense à ces personnes d'une cinquantaine d'années ou plus, qui sont dans l'entreprise depuis longtemps, qui y ont acquis des compétences et des responsabilités. Ces personnes-là peuvent être en baisse de motivation, parce que tout roule et qu'elles songent déjà à la retraite, qu'elles atteindront probablement en restant dans l'entreprise. Elles sont précieuses: elles connaissent bien l'entreprise et ses valeurs, elles ont beaucoup d'expérience, elles sont loyales et fidèles... Il faut les soigner! L'idée est, grâce à un *coaching* individuel, par exemple, de cerner où elles en sont par rapport à leur travail: quel est le positionnement de celui-ci dans leur vie, est-ce qu'elles ont besoin de plus de temps pour elles-mêmes, ressentent-elles la nécessité de se former, etc.? Une personne qui se sent valorisée est plus motivée.

Propos recueillis par
■ Catherine Garavaglia