

**Introduction:** Certains l'ont compris, d'autres non. Un bon personnel fait la différence. Il n'y a aucun doute là-dessus.

Comment obtenir et garder un bon personnel? Comment trouver le juste milieu pour l'employeur et l'employer?

Michael Saitow (CEO SAITOW AG, Kaiserslautern) va répondre à ces questions. Je me réjouis d'entendre ses réponses.

Lors de ma visite à la SAITOW AG en décembre 2014, j'ai pu constater personnellement qu'ils ont trouvé le bon mode de fonctionnement. Je pense que chaque entrepreneur peut tirer quelque chose de cet interview.

---

**Question 1:** *Monsieur Saitow, vous avez commencé avec beaucoup moins d'employés qu'aujourd'hui. À l'époque, vous ne comptiez pas en centaines. Lors de vos débuts, vous êtes-vous doutés que le nombre d'employés chez Tyre24/SAITOW AG augmenterait autant? Quel est le nombre d'employés aujourd'hui?*

Réponse MS:

À mes débuts dans un bureau de 12 m<sup>2</sup> en 2002, je n'aurais jamais imaginé que je révolutionnerai toute une branche avec ma plate-forme. En 2003, j'ai engagé mon premier employé et depuis Tyre24 n'a cessé de s'agrandir. En ce moment, nous employons environ 300 employés, dont 80 ont été employés l'année dernière. Cette étape planifiée a apporté la flexibilité nécessaire pour se développer dans toutes les branches et de continuer à faire avancer l'internationalisation.

**Question 2:** *Vous opérez dans une branche techniquement exigeante. Des esprits intelligents avec de la créativité, le professionnalisme et le savoir-faire sont essentiels. Où recherchez-vous le bon personnel? Combien de temps prenez-vous pour la recherche d'un nouvel employé (au niveau des entretiens personnels)? Utilisez-vous des agences de l'emploi?*

Réponse MS:

Nous devons aussi faire face à la pénurie de personnels compétents. Il est difficile de trouver de bons développeurs et vendeurs. Nous utilisons différentes façons pour le recrutement, tels que notre site ou bien les médias sociaux ou encore nos offres d'emplois sur les sites d'emplois. Le processus de sélection se fait en plusieurs étapes, mais pas

comme une agence de l'emploi. Nous évaluons des aspects personnels ainsi que des aspects professionnels. Dans ce but, nous faisons des test pratiques en plus des entretiens téléphoniques et des entretiens d'embauches. En fonction du candidat et de sa position, l'entretien peut durer jusqu'à 1,5 heures.

**Question 3:** *Peu d'entreprise pratique l'Employer Branding (marque employeur). C'est-à-dire, le contrôle actif de l'image que les employés ont de la société. La SAITOW AG le pratique. On le reconnaît à l'aménagement, aux images, aux prestations, aux évènements ainsi que à la mise en oeuvre de l'esprit d'entreprise. Quelle importance attachez-vous à ces mesures et qui est responsable pour le développement?*

Réponse MS:

Ces dernières années, la situation a complètement changé. De nos jours, les sociétés doivent "envoyer leur candidature" aux employés souhaités et non l'inverse. Les entreprises de tailles moyennes sont particulièrement touchées par ce développement: Par conséquent, nous attachons beaucoup d'importance à un marketing du personnel stratégique. Cela nous permet non seulement d'économiser du temps et de l'argent, mais aussi d'augmenter l'attractivité et la notoriété de la SAITOW AG auprès des candidats. Nous avons constaté que cette stratégie marche, car nous recevons de plus en plus de candidatures spontanées.

Grâce à une marque employeur authentique en interne, nous pouvons augmenter la loyauté et la motivation ainsi que l'identification des employés avec la société. Ainsi, nos employés sont devenus des ambassadeurs très crédibles.

**Question 4:** *Quel est le principal élément au niveau des frais, les salaires? Si oui, considérez-vous ces frais comme coûts ou investissements?*

Réponse MS:

Le principal frais sont effectivement les salaires. Je les considère comme un investissement dans le développement de notre position sur le marché et notre présence internationale ainsi que pour augmenter notre force d'innovation et productivité.

**Question 5:** *Vous êtes vous rendu compte à un moment que vous ne pouvez pas tout faire seul, que vous devez employer des experts et donner des responsabilités à d'autres personnes afin d'être plus effectif? Ou le saviez-vous dès le début? Cette question est intéressante pour les entrepreneurs de la catégorie "je dois tout faire moi-même".*

Réponse MS:

En tant qu'entrepreneur, il est important de comprendre qu'on ne peut et doit pas tout faire seul. Personne ne sait tout. Vous devez développer les forces de vos employés et diminuer leurs faiblesses. En tant que chef et entrepreneur, il est de mon devoir de développer des nouvelles idées et de chercher (et trouver) constamment de nouvelles occasions commerciales. Faire avancer les choses et motiver les collègues. J'emploie des experts de tous les domaines d'expertises.

**Question 6:** *En tant que chef, il est important de souhaiter la bienvenue personnellement à chaque employé pour qu'il ressente l'appartenance à l'entreprise. Est-ce que vous accueillez chaque employé? Vite fait dans le couloir ou lors d'un entretien?*

Réponse MS:

Je ne suis plus à chaque entretien d'embauche, c'est pour cela que j'attache beaucoup d'importance de souhaiter la bienvenue dans la société dans un entretien personnel à chaque employé. J'en profite pour présenter mes visions et ainsi motiver les employés à participer à cette vision, pour que la société puisse réussir.

**Question 7:** *Pour reprendre un sujet évoqué ci-dessus: Quels avantages et attraits proposez-vous à vos employés? Quel est votre but et quels retours recevez vous? Beaucoup d'entrepreneurs ne propose rien!*

Réponse MS:

Comme il se doit pour une société informatique prospère, nous proposons plusieurs attraits. Nous attachons beaucoup d'importance à la restauration en "tout compris". L'eau, le café et les fruits sont gratuits. Tous les matins, nous avons un service "casse-croûte" qui passe à chaque bureau. Nous avons également un bistro avec un cuisinier et plusieurs sucreries. Nous disposons d'un bon équipement informatique et lorsque l'on dispose d'un appareil mobile, il peut être utilisé en privé. Chaque employé a la possibilité d'avoir une voiture de société au bout d'un an.

Avec toutes ces choses, il est possible que les employés s'habituent à ces avantages. Donc, il est très important de créer un agréable climat de travail en étant ouvert à la communication et où l'on estime l'employé.

**Question 8:** *Un excellent personnel travaille bien uniquement s'il se sent bien. Est ce que*

*vous avez des discussions/ réunions dans lesquelles les employés peuvent exprimer leurs préoccupations, problèmes ou suggestions d'améliorations? (=> Les FEDEX Days sont un exemple significatif! En existe-t-il d'autres?)*

Réponse MS:

Chaque employé peut soumettre des suggestions d'améliorations, que ce soit à travers une discussion avec son supérieur ou à travers notre système informatique de ticket, spécialement conçu pour la déclaration d'éventuels problèmes ou erreurs. Cela nous permet non seulement d'améliorer notre système mais aussi de recevoir des idées pour développer notre logiciel. Bien évidemment, comme chez tout le monde, nous avons aussi des problèmes d'ordre privé, mais c'est évident que nous n'allons pas en parler en public. Nous donnons une grande importance aux événements corporatifs qui représentent notre société dans l'ensemble et ainsi chaque employé. Un exemple est notre fête de Noël pour laquelle nous organisons toujours quelque chose de spécial. En général, nous présentons toujours des nouvelles idées lors de nos événements corporatifs, comme lors du TGIF (Thank God it's Friday), où les différents départements présentent leur travail. Nous organisons aussi des événements tels que la fête d'été, un voyage à Hambourg ou nous offrons la possibilité à nos employés d'obtenir le permis bateau. Pour l'occasion, nous avons prévu une petite fête. Avec tout ces attraits, je pense que l'on peut se sentir bien dans notre société.

**Question 9:** *Beaucoup d'entreprises réduisent le nombre d'employés de façon significative afin de faire des économies. Les politiques de rationalisation et de consolidation réduisent non seulement la main-d'oeuvre mais influence aussi négativement l'atmosphère dans l'entreprise. Presque un double effet négatif. Selon vous, quel sera l'avenir de ces sociétés (s'il continue sur cette lancée) - une croissance ou une rétrogradation?*

Réponse MS:

Il n'y a pas de réponse valable pour tous. Vous ne pouvez pas déterminer quel comportement se traduit par une croissance ou une rétrogradation. Je devrais avoir plus d'informations sur la société. Personne influence volontairement l'atmosphère négativement. Cependant, il est important que les employés soient en mesure de comprendre les mesures prises par la société. Cela vaut aussi pour les changements de stratégies de la société ou les nouveaux objectifs fait durant le processus d'expansion. On dit que rien n'est permanent, sauf le changement. Cette citation correspond bien à la situation des entreprises, car le marché est toujours pleins de nouveaux défis. Ainsi, nous devons mettre en question ce qui existe déjà et les employés sont appelés à répondre de

manière flexible aux changements. Ce n'est pas toujours facile mais un élément clé pour la réussite est la communication. Notre expansion nous oblige à faire des changements en permanence. Et pour engager nos employés, la communication est essentielle. Nous utilisons Google comme outils d'explications et d'éclaircissements.

**Question 10:** *Un dernier conseil aux entrepreneurs? Comment les entrepreneurs peuvent apprécier/estimer leur personnel (même par des petits gestes)? Comment gérez vous cela et quels retours recevez-vous? Quels sont les effets?*

Réponse MS:

Encore une fois, il n'y a pas de réponse valable pour tous, car cela dépend de la situation dans la société. L'employeur doit avoir une idée du ressenti des employés. Les FedEx Days sont surtout là pour que les esprits créatifs peuvent se défouler et donner place à leur imagination. La coupe ainsi que la présentation sur Intranet des gagnants est un symbole de reconnaissance. Cela motive les autres...

Conclusion MS:

Je vais résumer les choses auxquelles je donne le plus d'importance: Je suis heureux de pouvoir assurer à mes 300 employés un bon salaire. Je souhaite également maintenir une bonne ambiance de travail. C'est pour cela que je préfère un style de direction de partenaires: hiérarchie plate, beaucoup de discussions personnelles, ton léger, liberté des employés pour être plus créatif.