RH en PME:

Les leviers gratuits que vous pouvez mettre en place dès demain!

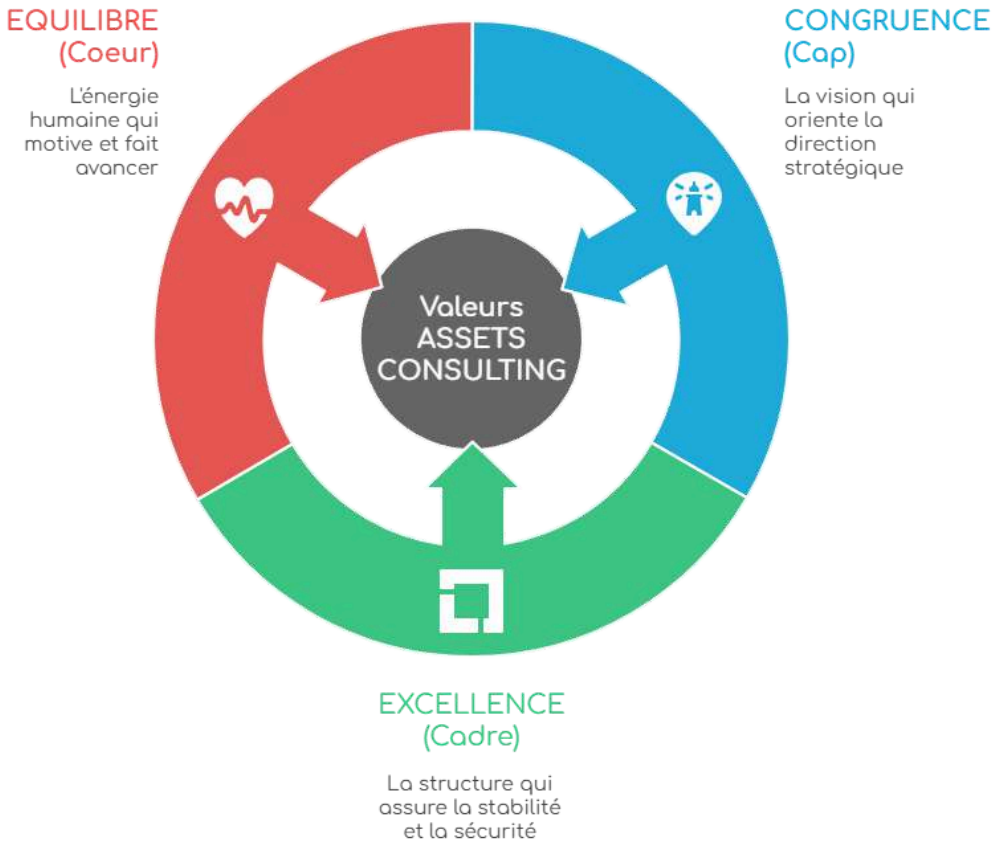
MANIFESTE ASSETS CONSULTING

Assets Consulting vous invite à avancer avec un **cap** : celui d'aligner chaque décision, chaque geste et chaque mot. Sans congruence, il n'y a pas de vision, pas de direction.

Nous offrons un **cadre** : solide, exigeant, protecteur. Un espace où la performance grandit, sans écraser l'humain.

Et n'oublions pas d'agir avec le **cœur**. Une entreprise n'est pas un organigramme, mais un organisme vivant. Les résultats durent quand les relations tiennent. Et cela demande de l'équilibre et donc de l'agilité.

Congruence. Excellence. Équilibre. 3 mots qui ne sont pas des slogans, mais notre façon d'être, de penser et d'accompagner.



INTRODUCTION

Ce guide est fait pour que vous passiez du mode pompier au mode stratège.

Une PME, c'est une aventure humaine avant d'être une structure. Et pourtant… beaucoup de dirigeants se retrouvent à gérer plus d'incendies que de croissance : conflits internes, turn-over, process bancals, managers débordés… et au final, une performance qui stagne.

J'ai vu ça dans les entreprises où j'ai travaillé, que ce soit dans l'industrie, les services ou en logistique en plein Brexit/Covid. Et je l'ai aussi observé… dans le sport de haut niveau que j'ai pratiqué pendant 15 ans.

Comme en équitation où un cheval performant n'est pas celui qu'on pousse jusqu'à l'épuisement, mais celui dont on respecte le rythme et la motivation et avec lequel on crée une relation de confiance.

C'est pareil pour vos équipes. Manager du vivant s'apprend.

Promesse:
Ce guide vous livre quelques **leviers concrets** pour transformer vos RH en moteur de performance **sans épuiser vos équipes**. Avec des méthodes testées, checklists et anecdotes pour ancrer les idées

Table des matières:

1.	Les signaux d'alerte RH à ne pas ignorer	4
2.	Recruter juste, pas vite	5
3.	Former avec impact	7
4.	Manager sans user	11
5.	Clarifier les règles du jeu	13
6.	Booster la cohésion d'équipe	14
7.	Digitaliser intelligemment	16
8.	Piloter les RH avec des KPI	18
9.	Plan d'action 30 jours	19
10.	Cas pratique PME	19

Il y aurait tellement plus à dire… Chaque entreprise, chaque équipe, chaque manager a ses spécificités. Les leviers RH que j'aborde ici sont des points de départ, des fondations solides. Mais le vrai impact se mesure dans la personnalisation, l'expérimentation et l'écoute constante. Alors, prenez ces clés, testez-les, adaptez-les à votre contexte et n'hésitez pas à explorer au-delà : mentoring, culture d'entreprise, engagement collaborateur, innovation managériale… Le terrain est vaste, et chaque action compte.

Chapitre 1: LES SIGNAUX RH A NE PAS IGNORER

Ne pas mesurer, c'est naviguer à vue. Un dirigeant qui me dit "ça va à peu près" sur le turnover… est souvent déjà en train de perdre ses talents clés.
On parle ici d'indicateurs simples mais révélateurs.

Avant d'agir, donc, il faut diagnostiquer. Voici 5 indicateurs qui, s'ils clignotent au rouge, doivent déclencher un plan d'action :

1. Absentéisme récurrent (même faible mais constant)
2. Turn-over élevé ou départs stratégiques non anticipés
3. Baisse de motivation perceptible (moins d'initiatives, tensions, plaintes)
4. Process non suivis ou contournés régulièrement
5. Managers sous pression permanente

💡 Astuce action : Commencez un tableau de bord RH mensuel — même basique, sous Excel.

💡 Mini-quiz :

☐ Ai-je une mesure fiable de chacun de ces points ?
☐ Ai-je agi dessus dans les 6 derniers mois ?

Chapitre 2: RECRUTER JUSTE, PAS VITE

Dans l'urgence, on recrute parfois la première personne « à peu près bonne ».

Je l'ai tellement vu lorsque je recrutais. On mise sur des mots clés sur un CV pour que la personne soit rapidement opérationnelle, parfois même on cherche un clone de celui qui est parti. "L'équipe est à bout, il faut absolument la soulager." Cela part toujours d'un bon sentiment.

MAIS! On oublie le plus important.

Cette stratégie assez court-termiste génère à coup sûr des coûts directs et indirects conséquents (de 50% à 150% de salaire annuel fixe, selon Harvard)

9 questions à poser avant d'embaucher

(et éviter de se retrouver avec un "mauvais match" coûteux en temps, argent et énergie)

1️⃣Le POURQUOI: la stratégie derrière le recrutement

- ☐ Ce recrutement répond-il à un vrai besoin stratégique ou à une urgence opérationnelle ?

- ☐ Cet emploi pourrait-il être couvert différemment (formation interne, réorganisation, externalisation) ?

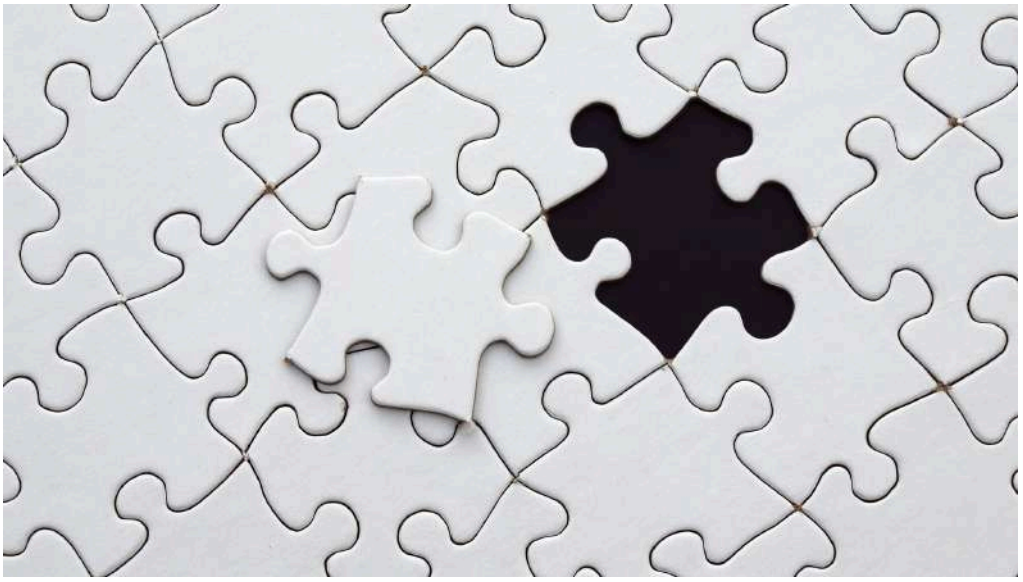
- ☐ Quel est le coût global du poste sur 12 mois, est-il soutenable?

2️⃣ Le QUI : le profil et son intégration

☐ La fiche de poste est-elle claire, mesurable et validée par le futur manager ?

☐ Les critères de réussite sont-ils définis dès le départ (indicateurs, délais, résultats attendus) ?

☐ Les critères d'intégration culturelle sont-ils formalisés (valeurs, comportements attendus, style de management) ?



3️⃣ Le COMMENT : le processus de recrutement

☐ Qui pilote réellement le recrutement et comment sont prises les décisions ?

☐ Le processus de sélection inclut-il des mises en situation ou tests pratiques liés au poste ?

☐ Le plan d'intégration est-il déjà prêt pour les 90 premiers jours ?

3 questions à poser avant d'embaucher :

1. Ce recrutement répond-il à un vrai besoin stratégique ?
2. La fiche de poste est-elle claire et validée par le futur manager ?

3. Les critères d'intégration culturelle sont-ils définis ?

🐎 *Anecdote équestre :*
Choisir un cheval pour le concours complet quand il n'a jamais sauté… c'est un art. Il faut savoir repérer le talent, mais c'est aussi accepter de pouvoir se tromper. Cela reste du vivant. En revanche, savoir ce que vous cherchez vraiment et avoir une bonne checklist vous évitera bien des déconvenues.

Chapitre 3: FORMER AVEC IMPACT

🔹 70 % Apprentissage sur le terrain

C'est l'expérimentation directe qui fait ancrer les compétences : tester, se tromper, corriger.

- Simuler un entretien client réel avant de voir le client.
- Confier un mini-projet pour tester une compétence fraîchement acquise.
- Mettre le collaborateur dans des conditions quasi réelles, avec un vrai enjeu.

🔹 20 % Coaching et mentorat

Ici, on accélère l'apprentissage grâce à un transfert d'expérience direct.

- Débrief à chaud après une action terrain.
- Accès à un mentor interne ou externe qui a déjà "fait" ce qu'on apprend.
- Feedback régulier, orienté solutions et progrès.

🔹 10 % Formation formelle

La formation classique reste utile, mais elle doit être **ciblée** et immédiatement **exploitable**.

- Modules courts et digestes.
- Support clair et accessible après la session.
- Lien direct avec le poste et les objectifs court terme.

✅ La checklist d’une formation qui a de l’impact

☐ **Objectif clair et mesurable** : “À l’issue de cette formation, le participant doit être capable de…”

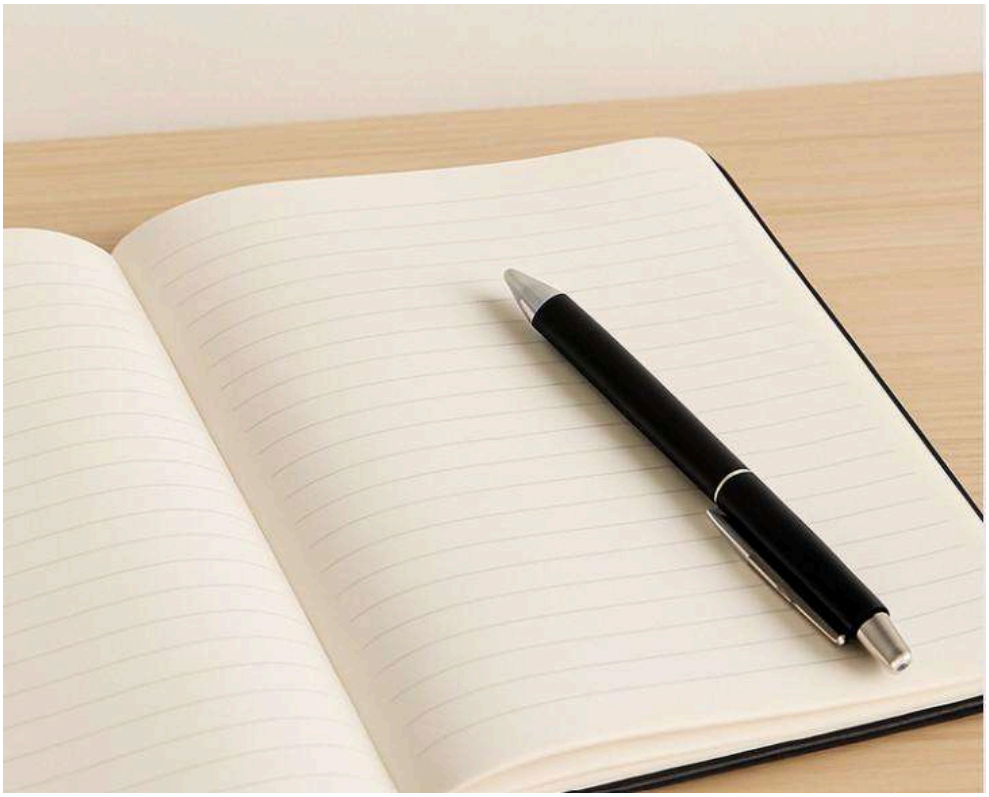
☐ **Application immédiate prévue :** un plan précis pour utiliser les acquis dans les 48h.

☐ **Suivi post-formation** : points réguliers, retours d’expérience, ajustements.

☐ **Mix 70/20/10 respecté** : pas de formation 100 % salle ou 100 % théorie.

☐ **Indicateurs de succès définis à l’avance** (productivité, satisfaction client, réduction d’erreurs…).

Les entreprises qui appliquent le 70/20/10 voient une rétention des compétences 4 fois supérieure à celles qui se contentent d’une formation “classique”.



Chapitre 4: MANAGER SANS USER

Beaucoup de managers naviguent entre urgences, réunions et imprévus... et finissent par "tirer" sur leurs équipes sans s'en rendre compte. Cela génère une baisse de motivation, de l'usure psychologique et une perte de performance.
Un bon manager ne se contente pas de "gérer les tâches", mais il saura maintenir la santé de son équipe tout en atteignant les objectifs.

Un collaborateur motivé et respecté est plus productif, plus fidèle et plus créatif.

Les réflexes à adopter

1. **Fixer des objectifs réalistes et clairs**

- Pas de flou artistique : chaque objectif doit être mesurable, avec une date et des critères de succès précis.

Exemple : "Finaliser le rapport qualité avec 0 erreur et le livrer avant le 15/09" plutôt que "Améliorer la qualité des rapports".

2. **Connaître le rythme de son équipe**

- Certains brillent le matin, d'autres en fin de journée : adaptez les deadlines et réunions.
- Prendre en compte les pics et creux d'énergie évite le surmenage inutile.

3. **Ouvrir un vrai canal de feedback**

- Organiser un point hebdo court et sincère où chacun peut exprimer ses difficultés.
- Ne pas confondre "feedback" avec "rapport de justification".

4. **Protéger le temps de concentration**

- Bloquer des plages horaires sans interruptions.
- Éviter les "réunions parasites" qui grignotent la productivité

Checklist du manager qui n'use pas ses équipes

- ☐ Les objectifs sont-ils réalistes et priorisés ?
- ☐ Mon équipe a-t-elle les moyens (humains, matériels, temps) d'atteindre les objectifs ?
- ☐ Ai-je prévu des points réguliers sans agenda caché ?
- ☐ Est-ce que je détecte les signes d'épuisement avant qu'ils ne deviennent critiques ?

"Si je travaillais sous ma propre direction, est-ce que je tiendrais le rythme sur un an ?"

Chapitre 5: CLARIFIER LES RÈGLES DU JEU

L'ambiguïté finit toujours par gripper la machine. Même les meilleurs talents s'essoufflent si les règles sont floues. On perd du temps à deviner, à interpréter, à corriger… au lieu d'avancer.

💡 Plus le cadre est clair, plus l'énergie peut être consacrée à l'action et non à décoder les intentions.

Ce qu'il faut clarifier absolument

1. **Rôles et responsabilités**

- Qui fait quoi, et surtout… qui ne fait pas quoi.

Exemple : éviter que deux managers se partagent une même mission sans savoir qui tranche.

2. **Process prioritaires**

- Quels sont les 3 ou 4 flux clés que personne ne peut ignorer.

Exemple : un circuit de validation budgétaire simple et connu, au lieu d'un parcours du combattant administratif.

3. **Attentes en matière de communication et reporting**

- Fréquence, format, outils à utiliser.

Exemple : fixer que les points d'équipe sont hebdomadaires en visio, avec compte rendu partagé sous 24h.

Checklist pour un cadre de travail limpide

- ☐ Les fiches de poste sont à jour et accessibles.
- ☐ Les process critiques sont documentés et visibles par tous.
- ☐ Les rôles ne se chevauchent pas (ou alors, c'est volontaire et géré).
- ☐ Les canaux de communication sont définis (et limités).
- ☐ Les règles sont révisées et ajustées régulièrement.

💬 **Questions à se poser pour détecter le flou** :

4. Mes équipes savent-elles qui a **le dernier mot** sur chaque dossier clé ?
5. Les process sont-ils **connus et compris,** ou seulement « supposés » ?
6. Les attentes de reporting sont-elles **réalistes et cohérentes** avec le rythme de travail ?
7. Quand un problème survient, tout le monde sait-il **à qui s'adresser ?**

"Sans règles claires, on ne joue pas ensemble... on joue à cache-cache."

Chapitre 6: BOOSTER LA COHÉSION D'ÉQUIPE

La cohésion ne naît pas toute seule. Elle se construit, se nourrit, et se teste dans des situations qui sortent du quotidien.

💡 **L'Equicoaching** est l'un des **leviers** les plus puissants que j'ai vus. C'est aussi pour cela que je l'utilise autant en entreprise. Face à un cheval, impossible de tricher : il perçoit les incohérences entre ce qu'on dit et ce qu'on fait. La communication non-verbale, le leadership et la confiance apparaissent au grand jour.

Bénéfices concrets observés en PME :

- **Communication interne fluide** : moins de mails inutiles, plus d'échanges directs.
- **Renforcement de la confiance** : on ose dire les choses, même difficiles.
- **Leadership individuel et collectif assumé** : chacun sait quand prendre la main… et quand la laisser.

Checklist cohésion

- ☐ Activités collectives régulières, avec du sens (pas « team building pizza »).
- ☐ Moments d'échange non hiérarchiques (ex : groupes de pairs).
- ☐ Feedbacks honnêtes et bienveillants intégrés dans le rythme de travail.
- ☐ Tests de collaboration en contexte inhabituel (ex : Equicoaching, escape game, ateliers créatifs).

Questions à se poser :

- Nos moments collectifs renforcent-ils vraiment la confiance… ou juste la convivialité ?
- Les conflits sont-ils réglés rapidement et directement ?
- Chaque membre de l'équipe se sent-il capable de prendre une initiative pour le groupe ?

Chapitre 7.1: DIGITALISER INTELLIGEMMENT

La digitalisation n'est pas un but en soi. Mal pensée, elle devient un monstre à nourrir, qui épuise au lieu de libérer.
La clé est d'avoir **peu d'outils, mais parfaitement intégrés et utilisés à 100 %**.

3 outils essentiels pour une PME :

1. **SIRH simple** → suivi du temps, absences, paie (ex : PayFit, Eurécia).
2. **Outil collaboratif interne** → communication et partage d'infos (ex : Teams, Slack, Notion).
3. **CRM relié à la facturation** → fluidité du cycle commercial (ex : HubSpot, Sellsy).

Checklist digitalisation efficace

- ☐ Chaque outil a un propriétaire identifié (responsable de son utilisation).
- ☐ Les formations utilisateurs sont faites **avant** le déploiement.
- ☐ Les outils choisis remplacent des tâches manuelles, pas l'inverse.
- ☐ Les données circulent sans ressaisie entre les systèmes.

Questions à se poser :

1. Cet outil simplifie-t-il vraiment la vie de mes équipes ?
2. Peut-il se connecter à nos systèmes existants ?
3. L'équipe utilise-t-elle **toutes** les fonctionnalités utiles, ou seulement 10 % ?

Chapitre 7.2: TIRER PARTIE DE L'IA SANS ÉPUISER VOS ÉQUIPES

L'intelligence artificielle n'est pas là pour remplacer vos collaborateurs, mais pour les libérer des tâches répétitives et leur permettre de se concentrer sur ce qui crée réellement de la valeur.

Dans une PME, une IA bien intégrée peut transformer la manière de recruter, de suivre les performances, de gérer la relation client ou encore de planifier les actions RH.

Exemples concrets :

- **Recrutement** : tri automatique des CV, analyse des soft skills via tests en ligne.
- **Pilotage RH** : dashboards prédictifs sur le turnover ou l'absentéisme.
- **Support aux équipes** : chatbots internes pour répondre aux questions fréquentes sur les congés, la paie, ou les procédures.

Bonnes pratiques pour une adoption réussie :

1. Choisir des outils simples et intégrés à vos process existants.
2. Former vos collaborateurs pour qu'ils comprennent et utilisent l'IA comme un assistant, pas un jugement automatique, toujours avec discernement.
3. Mesurer l'impact sur le temps libéré et la satisfaction des équipes.

Chapitre 8: PILOTER VOTRE PME AVEC DES KPI

Sans mesure, pas de pilotage.

5 KPI essentiels :

1. Taux d'absentéisme
2. Taux de turn-over
3. Temps moyen de recrutement
4. % d'objectifs atteints par équipe
5. Satisfaction collaborateurs

Checklist KPI

- ☐ Les indicateurs sont suivis **au même format** chaque mois.
- ☐ Les données sont partagées avec les managers.
- ☐ Les KPI déclenchent des actions concrètes (et pas juste des slides).

Questions à se poser :

1. Nos KPI mesurent-ils ce qui compte vraiment ou ce qui est facile à mesurer?
2. Les équipes savent-elles comment leurs actions influencent ces chiffres ?
3. Les indicateurs sont-ils compris par tout le monde, pas seulement par la direction ?

Chapitre 9: PLAN D'ACTION 30 JOURS

Semaine 1 : Mesurer les 5 indicateurs d'alerte
Semaine 2 : Identifier 1 action rapide par levier (PPPPP - plus petit pas pertinent possible)
Semaine 3 : Communiquer le plan aux équipes
Semaine 4 : Mettre en place un suivi mensuel

Chapitre 10: CAS PRATIQUE PME

Établissement médico-social, 6 mois d'accompagnement.

Avant : Turn-over annuel 32 %, absentéisme 8 %, managers débordés
Actions : Feedback hebdo, clarif process, coaching dirigeant et middle managers Equicoaching, digitalisation paie
Après 6 mois : Turn-over 17%, absentéisme 4 %, climat apaisé

CONCLUSION

Ces leviers ne demandent pas des budgets colossaux, mais exigent une **vision claire**, un **pilotage régulier**, et surtout… le courage de changer ses habitudes.

Comme en équitation, la clé n'est pas de pousser plus fort, mais de trouver **le bon rythme, la bonne méthode et la bonne relation**.

Prochaine étape :
👉 Réservez votre diagnostic RH 30 min offert
www.assets-consulting.fr/contact

À propos de moi:

Valentine Gernay
HR Business Partner trilingue (FR/EN/NL),
ex-cavalière professionnelle, et cadre dirigeant,
fondatrice Assets Consulting.

Formée à L'EHSAL Business School Brussels et l'Institut International de Coaching Genève

Pour qui?

TPE/PME industrielles et services, management, stratégie RH, transformation culturelle et organisationnelle.
📩 contact@assets-consulting.fr | 🌐 http://www.assets-consulting.fr