Comment recruter (et garder) les meilleurs talents avec un budget de startup

Recrutement et fidélisation des meilleurs talents. Ce qui sur le papier parait on ne peut plus simple peut se révéler être un véritable exercice de style pour toute startup en phase de croissance. Découvrez quatre conseils pour y arriver au mieux.

Temps de lecture : minute

---

4 novembre 2019

Ça n'est pas une surprise : la recherche des bonnes personnes constitue le principal différenciateur entre le succès et l'échec d'une startup. Tout entrepreneur vous le dirait. Tout investisseur vous le dirait. Votre mère vous le dirait. Mais comme la plupart des conseils dédiés aux startups, tout le monde vous crie "équipe ! équipe ! équipe !" et personne ne vous dira "budget ! marché ! concurrence !".

En d'autres termes, pour réussir en tant que startup, vous devez non seulement attirer les meilleurs talents, mais également fidéliser et garder au maximum ces derniers. Découvrez quatre conseils pour y arriver au mieux :

Définir "meilleur"

La définition est souvent mal interprétée. "Meilleur" ne signifie pas plus intelligent ou plus expérimenté. Voila ma définition :

- Il est amoureux de votre problématique, et de votre solution. La personne la mieux qualifiée pour le travail que vous proposez est celle

qui se sent concernée par le sujet que vous traitez, et serait capable de s'y intéresser comme un passe-temps si ce n’était pas son travail. Celle-ci croit également en votre solution, totalement, sans aucune preuve empirique pour prouver que c’est la bonne solution.
- Il est prêt à faire tout ce qui est nécessaire pour concrétiser votre solution. Il pourrait y passer la nuit et les week-ends s'il le faut, non pas parce que le problème n’est pas résolu, mais parce qu’il peut être résolu.
- Il n'est pas là pour la gloire, parfois même pas pour l’argent. Il est là parce que le sujet l'intéresse, vraiment.

Ma première embauche chez Automated Insights s'est limitée à deux candidats. L’un avait 20 ans d’expérience et était reconnu dans le métier, l’autre avait vécu quelques "péripéties" par le passé, et était serveur la nuit. Ce dernier m'a envoyé un mail tous les deux jours après l'entretien avec de nouvelles suggestions pour résoudre notre problème. Je l'ai embauché.

Maintenant que nous savons qui nous correspond, nous devons les recruter... à notre prix.

La valeur bat tout

Automatics Insights a commencé comme une entreprise dédiée aux datas sportives, et j’ai vite compris que, dans le sport, les équipes qui réussissent ne sont pas toujours celles qui dépensent le plus. Ce sont les équipes qui trouvent le diamant dans les derniers tours du repêchage, ou le vétéran qui peut être une pièce complémentaire solide, ou la rare superstar qui n’essaye pas de signer le prochain contrat du siècle.

Lorsque vous recherchez de la valeur, en particulier en dehors des équipes fondatrices et exécutives, voici un premier secret (assez fou) : ne pas embaucher les 5% les plus performants. Non seulement ce top 5% va

être cher, mais il va être recherché. Vous allez constamment vous battre contre d'autre recruteurs potentiels jusqu'à ce que quelqu'un propose assez d'argent à ces tops salariés pour faire en sorte que rester avec vous semble stupide. Même pour vous.

Faire de votre équipe une famille

Le candidat idéal est celui qui cherche une sorte de changement existentiel dans sa carrière. Il cherche par exemple à sortir du monde des affaires, à changer d’industrie, à assumer de nouvelles fonctions, ou encore à se sentir moins comme un rouage d’une machine.

Pour embarquer ce type de personne à bord de votre entreprise, il vous faudra user de transparence et d'honnêteté. Il est probable que ceux-ci ne recherchent pas l'emploi idéal ni un salaire exceptionnel, mais le changement, l'évolution, et même une seconde famille. Tablez sur cela à l'entretien, plutôt que sur le salaire, les options et l'afterwork du vendredi à la bière.

Lorsque j'ai quitté Automated Insights, trois ans après l'avoir vendu, la prochaine étape logique de mon développement professionnel consistait à assumer le rôle de PDG pour redresser une entreprise en difficulté ou pour créer quelque chose de nouveau par moi-même. Après quelques mois de réunions, je me suis retrouvé dans la toute première entreprise dans laquelle j'ai travaillé, Spiffy. J’ai eu à travailler avec l’un de mes anciens membres du conseil d’administration et un ami, mais surtout, pendant tous ces mois, je ne pouvais pas m'empêcher de penser au défi de créer un marché des services autour de l’automobile. Ils ne m'ont pas eu avec de l'argent, ni avec un titre, ni avec l'autonomie, mais avec des défis, des opportunités et de l'honnêteté.

Se concentrer sur tous ses salariés

Chaque lancement de startup débute après des profils top niveaux (équipe A) et des profils intermédiaires (Équipe B). Où que nous mettions la barre du talent, peu importe notre budget, nous aurons des performances élevées et moyennes. Pourtant, voici un autre secret fou : Notre succès dépendra de notre équipe B, pas de notre équipe A.

Je vois cette erreur se produire tout le temps, des leaders qui sont constamment concentrés sur leurs meilleurs profils tout en laissant leurs profils plus moyens se débrouiller seuls. Ils ne mettent pas forcément leurs meilleurs collaborateurs sur des piédestaux ou accrochent des photos d'employé du mois au mur, mais ils donnent toute l'opportunité aux meilleurs joueurs, excusant même les erreurs. Pire encore, ils enterrent leurs profils intermédiaires dans un travail banal sans espoir, puis se demandent pourquoi ces gens "tombent" ou partent carrément.

Secret numéro trois : Il devrait en être l'inverse.

Cela est vrai dans toutes les entreprises, mais en particulier dans les startups, la clé du succès réside dans la profondeur de la performance. Laissez les plus performants trouver leur propre chemin vers le succès et concentrez-vous plutôt sur l'encadrement des moins performants, car ce sont ceux-là qui vont rester à l'affût lorsque vos plus performants seront chassés.

J'ai créé le programme "Guide" chez Automated : tous les six mois, chaque employé choisissait au hasard un autre employé auprès duquel il pouvait apprendre quelque chose - cela pouvait être lié à la société, au secteur, à la technologie, à tout ce qui pourrait l'aider à poursuivre sa carrière chez nous. Ce programme a porté ses fruits avec une incroyable période de croissance.

Affronter les mauvaises nouvelles

Tous les fondateurs et dirigeants de startups ont le même cauchemar récurrent : arriver un matin et recevoir un message comme quoi son élément le plus performant a besoin d'échanger "cinq minutes, rapidement, dès que possible". Nous savons déjà avant de fermer la porte de la salle de réunion que celui-ci a trouvé un autre poste. Une opportunité d'une vie.

Il est trop tard pour annuler cette décision. C'était probablement trop tard il y a six mois. Revenons donc six mois plus tôt et voyons où nous nous sommes trompés. Il y a des dizaines de raisons pour lesquelles quelqu'un partira, mais cela se résume généralement à l'une de ces raisons :

- Nous avons embauché la mauvaise personne. Nous n’avons pas donné suite à ceux qui correspondaient le plus à nos valeurs, et avons signé avec quelqu'un que nous espérions pouvoir faire changer.
- Ils ont cessé d'être un KPI. En d’autres termes, nous avons laissé les revenus, les marges, les pipelines ou d’autres critères dépasser la satisfaction de cet employé.
- Il y a un mauvais élément quelque part dans l'entreprise. Souvent, cela est négligé. Vous ne serez pas surpris de la façon dont un mauvais joueur peut chasser plusieurs bons joueurs si rien n’est fait.

Voici le dernier secret à retenir : la plupart du temps, nous n’avons que trois ans maximum avec nos meilleurs collaborateurs. Qu'ils soient venus nous voir par eux-même ou que nous les ayons chassés, les rendements vont commencer à diminuer des deux côtés après trois ans, même dans le meilleur des cas.

Comme tous les problèmes, cela peut être invalidant si nous ne le prévoyons pas... et nous devrions le faire. Nous devons nous attendre à ce que, dans trois ans, nos éléments les plus performants prennent la

porte. Je dirais que nous devrions planifier cela dans environ 80% des situations. Dans 10% des cas, nous aurons une personne tellement formidable qu'elle réussira à dépasser la barre des trois ans et à réaliser quatre, six, voire même dix années de performances exceptionnelles. Les 10% restants vont se cacher, se contenter du statu quo et entamer l'inévitable descente vers le bas.

La solution ici est double, et aucun n'est heureux. Nous devons laisser partir ceux qui le souhaitent. Je n'ai jamais vu une situation où une contre-offre finit par fonctionner.

Encore plus difficile cependant, nous devons activement éliminer les moins performants. Je l'ai déjà dit, chaque entreprise a une équipe A et une équipe B, mais certaines d'entre elles finissent par tomber dans une équipe C, et nous ne pouvons rien y faire. Cela risque de nous faire perdre toute notre concentration, nous devons donc fixer des limites de temps et de ressources pour les ramener à l'équipe B, mais nous ne pouvons pas attendre trop longtemps avant de baisser les bras, aussi difficile que cela soit.

Cet article est une traduction du post original de Joe Procopio sur Medium

Joe Procopio est un entrepreneur " multi-exit " et " multi-échecs ". Il développe actuellement Spiffy, une plateforme dédiée à la maintenance de véhicules " on-demand ". Auparavant, Joe a fondé et vendu Automated Insights à Vista Equity Partners et lancé puis vendu ExitEvent à Capitol Broadcasting Corporation. Vous pouvez obtenir des conseils auprès de Joe sur son site internet dédié.

Article écrit par Joe Procopio