

Intervenante : Colette Anère



Atelier Ressources Humaines

Le recrutement:
enjeu et impact
pour ma PME

Le cas de Laurent

Laurent a créé il y a 2 ans une entreprise de distributeurs automatiques de café.

Il a installé 80 machines. De nombreux contacts commerciaux semblent porter leurs fruits et il ne peut plus assurer seul le développement de son entreprise et l'entretien du parc de machines.

Il prend contact avec vous et vous fait part de son souhait d'embaucher au plus vite. Il vous questionne sur le meilleur contrat de travail à mettre en place et les modalités administratives à suivre lors de l'embauche d'un premier salarié.

Quels premiers conseils lui donneriez-vous ?

Le cas de Laurent met en évidence...

1/ le danger de ne réduire les RH qu'à leur simple dimension administrative ou économique.

Le recrutement d'un premier salarié est un acte stratégique qui exige de l'anticipation. Un échec sur le premier recrutement peut avoir des conséquences importantes sur la rentabilité de l'entreprise. Dans le cas de Laurent, il faut qualifier plus précisément le besoin et passer d'une logique administrative et financière à une approche plus large de capital humain.

- les **compétences requises** sur le plan technique (permis de conduire, conduite d'un véhicule de taille en milieu urbain, connaissances en électricité, habilité manuelle, rendu monnaie...) et relationnel (contact avec les clients)
- Le **savoir être** : l'autonomie, une certaine probité ...l'objectif principal de l'intégration consistera à vérifier ces divers attendus.
- les **contraintes du recrutement**: l'acquisition d'un véhicule, le lieu d'habitation pour le dépôt du véhicule le soir
- la **rémunération**, compte-tenu du fait que l'entreprise est en démarrage et que le métier est à faible marge
- le **temps consacré** au management et la formation du primo salarié

2/ la nécessité d'anticiper le recrutement.

En effet, compte tenu des contraintes liées au développement, l'entrepreneur souhaite limiter les risques. Il attend d'avoir la certitude d'un volant d'affaire justifiant une embauche et se retrouve, ce faisant, en surrégime, ce qu'il le précipite vers un recrutement rapide.

Il est donc important de définir en amont le niveau d'activité qui déclenche le recrutement. Dans le cas de Laurent, il s'agit d'un parc de 60 machines. Cela lui laisse encore 20 à 30% de son temps pour le développement commercial. Au-delà, il est contraint à d'embaucher.

Les leçons d'expériences

- Le premier recrutement n'est jamais un acte administratif, c'est une décision stratégique qui combine les 3 dimensions de la RH.
- On ne peut jamais gérer un premier recrutement dans l'urgence.
- C'est une modification de la nature de la relation entre l'entrepreneur et son projet. Il passe d'entrepreneur à manager/employeur.

Les 3 dimensions de la RH :

de la dimension administrative au développement du capital humain

L'administration
du personnel

- Gestion des contrats
- Gestion de la paie
- Gestion de la phase administrative des recrutements
- Gestion des litiges ...

La gestion des
ressources
humaines

- La gestion des effectifs
- La gestion de la rémunération
- La gestion des compétences ...

développement
du capital
humain en lien
avec votre
projet

- La mise en place d'une politique de recrutement et d'intégration
- La mise en place d'une politique de formation
- La mise en place d'une politique de rémunération
- La mise en place d'une politique de fidélisation
- Les évolutions en compétences de vos salariés

Les 3 dimensions de la RH :

de la dimension administrative au développement du capital humain

Dans un contexte d'entreprise plus importante, ces trois fonctions peuvent être assumées par des interlocuteurs différenciés:

- Le comptable, service paie ou avocat pour la dimension administrative
- Les managers de proximité pour la dimension RH
- Le dirigeant, le service RH pour la dimension capital humain. Il s'agit de décliner la stratégie sur la variable RH – dimension prospective

Dans le cadre de l'entreprise en démarrage, les trois dimensions sont assumées par l'entrepreneur. Néanmoins, il y a **nécessité de maîtriser la dimension administrative.**

Le contrat de travail : CDI, CDD, VRP...

Certaines obligations:

- déclaration unique d'embauche,
- immatriculation auprès des caisses de retraite,
- inscription auprès de la médecine du travail,
- tenue d'un registre unique du personnel,
- affichages dans l'entreprise, etc.

Pourquoi embaucher ?

Le cas de Laurent **pose aussi la question de ses motivations**. Il souhaite embaucher pour se consacrer davantage au développement de son entreprise.

Pourquoi embaucher ?

- Pour se consacrer au développement et développer son CA
- Pour développer sa capacité de production et augmenter ses marges
- Pour acquérir de nouvelles compétences
- Pour se consacrer à d'autres tâches
- Pour se réorganiser en interne
- Pour des raisons personnelles (loisirs, santé, vie de famille)
- ...

Le cas des 3 associés

Vous rencontrez **Isabelle**, une jeune femme de 30 ans. Elle aimerait bénéficier de votre expérience car elle envisage d'embaucher son premier salarié dans les mois à venir.

Son mari, **Paul**, a fondé une entreprise dans le secteur de l'éco construction avec deux de ses amis d'enfance, **Jacques et Jean** et a demandé à son épouse de le rejoindre pour prendre en charge la dimension administrative. Ils sont tous les quatre associés.

Paul, charpentier, s'occupe de la fabrication et de la pose des structures en bois.

Jacques est le commercial de l'entreprise.

Jean est associé mais est peu actif dans l'entreprise.

Isabelle est en charge de l'administratif.

Isabelle se questionne sur le profil à recruter. En effet, Paul aimerait embaucher un autre charpentier pour le seconder et Jacques un commercial pour l'aider. Isabelle, qui est jeune maman, aimerait embaucher un profil administratif.

Que pouvez-vous lui suggérer ?

Le cas des 3 associés

Les divergences de point de vue sur la nature du recrutement laissent apparaître **un besoin de clarifier les orientations du projet** et les répartitions des tâches entre associés.

Un travail préalable sur la vision du projet à 3 ans (offre, marché, objectifs de CA, impacts sur les différents process...) doit être mis en place et mis en cohérence avec les projets personnels de chacun.

Dans notre cas, Isabelle et Paul prévoient l'arrivée d'un nouvel enfant et donc expriment des besoins de revenus supplémentaires. Et, pour Isabelle en particulier, un moindre engagement dans sa fonction administrative, au moins pour quelques temps. Cela permet de dégager un premier contour des contributions/rétributions possible de chacun.

Le cas des 3 associés

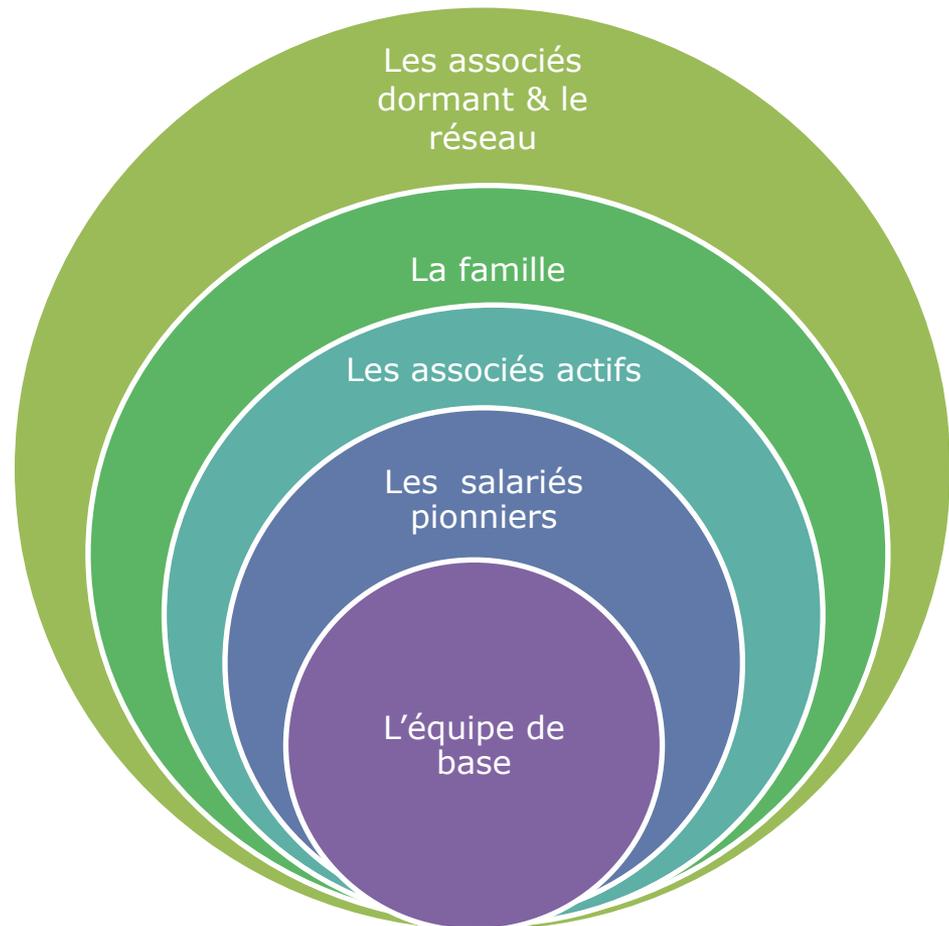
- Le travail sur la vision de développement avec les trois associés a fait apparaître des **objectifs de développement importants** et a permis une réflexion sur la sous-traitance d'une partie de la pose.
- L'organisation a été repensée, d'une approche fonctionnelle à un mode projet. Jacques et Paul se sont répartis les prospects et les projets, chacun assurant le suivi de projet du contact client. Ils assument la dimension technique et administrative.
- Isabelle intervient uniquement sur la partie comptabilité et facturation – suivi des règlements.
- Ce travail a emmené à une répartition nouvelle du capital mettant davantage Paul et Jacques dans des positions d'associés égaux.

Le cas des 3 associés

- L'embauche a été orientée vers **un troisième conducteur de travaux**. Elle a été réalisée en étroite collaboration par les 3 associés. Néanmoins, Jean l'associé le moins actif, s'est vu solliciter pour l'identification de candidats par ses réseaux.
- Ce recrutement a été compliqué. Les deux premiers candidats ne sont pas restés après leur période d'essai. Ils trouvaient que l'implication attendue excédait leur statut de salarié.
- Un travail de rééquilibrage des exigences et la mise en place d'un **responsable hiérarchique unique** ainsi que la mise en place d'un mode de **rémunération avec une part de variable** a permis une meilleure intégration du troisième candidat, qui a accepté des amplitudes horaires plus importantes et un partage des préoccupations des entrepreneurs. Après 3 ans de collaboration, il a racheté les parts de Jean.

Le périmètre de l'équipe: la dimension sociale

L'entrepreneur est inscrit
dans un système
dont il faut tenir compte
dans le cadre
d'un recrutement



L'entrepreneur est inscrit dans un système dont il faut tenir compte dans le cadre d'un recrutement

L'équipe de base: ce sont les porteurs de projet, ils sont impliqués dans l'action. Ce sont eux qui en premier lieu, vont définir le poste et le profil. Les relations entre les membres de l'équipe de base sont **la condition d'une embauche et surtout d'une intégration réussie.**

Attention à une certaine équité entre associés. L'arrivée d'un premier salarié va requestionner la **répartition des tâches**, il est donc nécessaire d'associer l'équipe de base à la définition du poste.

Le salarié va être en interaction avec les différents membres de l'équipe de base, il est donc nécessaire **d'associer l'équipe de base** à la définition du profil et au processus de recrutement/intégration. Par ailleurs, il est important de **clarifier la relation hiérarchique**: fixation et suivi des objectifs et management du poste.

L'entrepreneur est inscrit dans un système dont il faut tenir compte dans le cadre d'un recrutement

Les premiers salariés: ils sont souvent attendus sur des engagements supérieurs à un salarié classique.

Attention : à bien expliquer aux salariés ce type de positionnement un peu particulier.

L'entrepreneur doit mesurer qu'un salarié n'est pas un associé et que les exigences doivent être pensées dans ce sens.

L'entrepreneur est inscrit dans un système dont il faut tenir compte dans le cadre d'un recrutement

- **Les associés actifs** : ils sont impliqués dans la gestion de l'entreprise. L'embauche du premier salarié va modifier les équilibres économiques. Il doivent être associés à la décision de recruter et à la pérennisation du contrat. Certains souhaiteront être associés au dispositif de recrutement. Ils peuvent aussi être source de candidatures.
- **La famille** : recruter peut impliquer des changements de rythme de vie. Il faut en informer son conjoint et probablement en discuter pour mettre en cohérence projet d'entrepreneur et projet de vie.
- **Les associés dormants** : les associer au recrutement pour un point de vue extérieur sur la décision et les associer au sourcing.

Les leçons d'expérience

- L'embauche d'un premier salarié questionne l'ensemble des relations dans l'équipe élargie. Il est donc un **acte collégial** qui implique une redéfinition de l'organisation et des missions de chacun.
- Il met aussi en question le périmètre de responsabilité et les délégations possibles

Le salarié pionnier =
des compétences + une personnalité + un engagement

La faisabilité : la dimension économique



Le cas de Henry

Henry a créé un bureau d'étude en mécatronique il y a 2 ans. Il réalise des études et fabrique des prototypes de machines combinant de l'électronique, de la mécanique et de l'informatique pour des entreprises.

Aujourd'hui, il réalise un chiffre d'affaire de près de 120 k€ dont 80% avec un seul client.

Peu à l'aise avec la dimension administrative, il envisage d'embaucher une secrétaire comptable à mi-temps pour se consacrer davantage à la réalisation des études.

Quels conseils lui donneriez-vous ?

Le cas de Henry

- La situation d'Henry questionne le profil choisi et la **faisabilité économique** du projet de recrutement.
- En effet, l'entrepreneur souhaite souvent recruter sur les tâches avec lesquelles il a peu d'affinité ou sur lesquelles il se sent en déficit de compétences.
- **ces tâches peuvent-elles être déléguées** ? C'est-à-dire qu'elles soient mieux assumées (compétences, appétences, expériences) par un salarié que par l'entrepreneur.
- En revanche, se pose la question de la **priorité stratégique**. La situation quasi mono client de l'entreprise questionne. La priorité serait donc de diversifier au plus vite le portefeuille client et sans doute d'enrichir l'offre de service.
- L'embauche d'une secrétaire comptable est-elle donc prioritaire ? Le temps dégagé par une telle embauche doit-il être affecté à des tâches de production ?

La faisabilité économique du recrutement ?

Une série **d'indicateurs simples** peuvent être mobilisés pour rapidement savoir si Henry a les moyens d'embaucher.

Il faut évaluer le **coût du poste** : le salaire brut + les charges sociales patronales + les frais afférents au poste (téléphone, déplacement, ordinateur, fluides...).

Ici les éléments de salaire mensuels peuvent être évalués de la façon suivante :

SB chargé : 1226,94€

coût du poste + 10% du salaire brut soit 1 349,63€

Le cas de Henry

Confronter le coût du poste évalué au

- portefeuille client : quels sont les chantiers à venir ? Quelle pérennité ?
- calcul des temps productifs.

Par exemple, si Henry facture à la journée. Il convient d'identifier les jours productifs ou facturables (attention aux temps administratifs et commerciaux).

Nous pouvons les estimer à 12 jours/mois et à 15 jours avec l'embauche de la secrétaire comptable. Il faut donc anticiper une augmentation du coût/jour de 85 euros ou une dégradation de la marge pour couvrir le salaire. Est-ce acceptable d'un point de vue commercial ?

Le cas de Henry

Compte tenu de la situation de Henry, il est apparu important de **consolider la capacité de production** par l'embauche d'un profil de technicien informatique pour consolider les compétences techniques de l'entreprise et de **mettre en place une démarche commerciale** pour diversifier la clientèle.

L'embauche d'une secrétaire a donc été reportée.

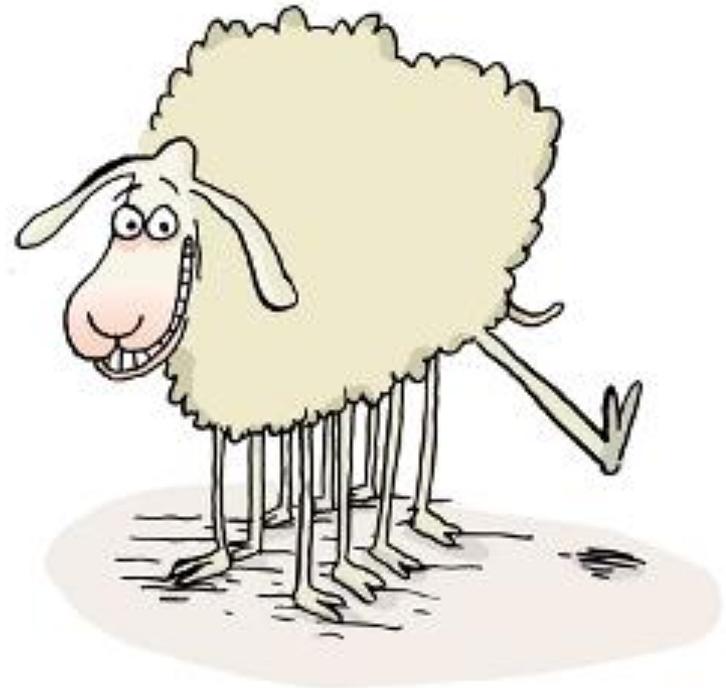
La faisabilité : la dimension économique

- L'embauche d'un salarié est un investissement
- L'embauche d'un salarié impacte les marges
- L'embauche d'un salarié requiert une activité et une trésorerie suffisante
 - Evaluation du carnet de commande (attention: ce n'est souvent qu'un indicateur de court terme)
 - Calcul des heures non productives (formation, encadrement et suivi du poste, déplacement, achat, administratif...) et d'un nouveau coût horaire
 - Calcul du seuil de rentabilité de l'embauche
 - Calcul du BFR et ajustement du plan de trésorerie

Le choix des tâches

	Tâches qui ne peuvent pas être déléguées & temps imparti (/)	Tâches qui peuvent être déléguées & temps imparti	Tâches nouvelles & temps imparti
L'entrepreneur	Facturables Non facturables	Facturables Non facturables	Facturables Non facturables
Le premier salarié		Facturables Non facturables	Facturables Non facturables

Le recrutement: une affaire de méthode



Les 10 questions à se poser avant de recruter

- Pourquoi veux-je embaucher ? Quelles sont mes motivations ?
- Quelles seraient les missions que je confierai au nouvel embauché ?
- Que ferai-je du temps gagné ?
- Quels impacts ce projet d'embauche aura sur mon organisation ?
- Quel sera le gain de Chiffre d'Affaire ?
- Quel sera le gain de marge ?
- Quel niveau de CA dois-je atteindre pour garantir la rentabilité de cette embauche (calcul du seuil de rentabilité) ?
- Ai-je vérifié mon carnet de commande ?
- Ai-je la trésorerie suffisante ?
- A qui en ai-je parlé ? A qui devrai-je en parler ?

Les 7 étapes

1. Cerner ses besoins
2. Définir le poste à pourvoir
3. Elaborer le profil recherché
4. Rechercher des candidats
5. Faire la pré-sélection
6. Evaluer les candidats et choisir
7. Intégrer et fidéliser le recruté

Le profil de poste : la clef d'un recrutement réussi

Les contenus:

- Les missions principales
- Les activités principales
- Les tâches spécifiques
- La position de l'emploi dans la structure (mise en évidence des liens avec vous, des autres postes éventuellement en projet)
- La précision de l'environnement du poste (conditions de travail)
- Les relations de travail (en interne et en externe, avec les fournisseurs, les clients, etc...)
- Les compétences exigées / les compétences souhaitées
- Le niveau de performance attendu (indicateurs,...)
- Les éventuelles particularités du poste

Ou Les principales caractéristiques du candidat recherché :

- Niveau de formation initiale.
- Expériences professionnelles requises.
- Traits de personnalité recherchés.
- Compétences comportementales clefs.
- Connaissances techniques.
- Motivation.
- Potentiel d'évolution.
- Mots clefs.



Zoom sur des outils utiles

L'offre d'emploi



La petite annonce est le 1er filtre de votre sélection.

Elle doit décrire précisément le poste à pourvoir et le profil recherché pour cibler les meilleurs candidats potentiels en adéquation avec les besoins de votre entreprise. **Attention, le contenu des annonces est encadré par la loi (pas de critère discriminant!...).**

Rappel des interdits légaux (code du travail et code pénal)

- Pas d'âge requis pour entrer en poste
- Pas de limite d'âge
- Absence de date
- Pas de description en langue étrangère
- Pas d'offre anonyme (le support de l'offre doit connaître l'entreprise)
- Pas de sexisme (une « assistante » est interdit)
- Pas de mention discriminatoire (origine ethnique, opinions politiques, syndicales, convictions religieuses, les mœurs, le handicap, l'état de santé...)
- Pas de situation familiale (marié, sans enfant...)
- Pas de mentions fausses
- Pas de demande sans lien avec l'emploi (le permis B pour un poste sans déplacement)

Activer sa recherche de candidats (sourcing)

Votre réseau professionnel

Votre entourage (famille, amis, anciens collègues...)

La recherche par internet (job board, CVThèques, réseaux sociaux,...)

Les candidatures spontanées

Le Pôle Emploi

Les agences Intérim

Les services Emploi de la mairie, de la communauté de communes, des Pays, etc...

Les centres de formation, les écoles (bureau de placement, association anciens élèves...)

Les salariés de votre entreprise (cooptation)

La « chasse »

Activer sa recherche de candidats

Des partenaires pour recruter

- Pôle emploi (les aides à l'emploi)
- Maison de l'emploi/Mairies
- Mode d'emplois (MEDEF)
- Mission locale (jeunes < 26 ans)
- Cap Emploi (travailleurs handicapés)
- Groupement d'Employeurs
- GEIQ (sectoriel)
- Portage salarial
- Organismes de formation
- Plate forme de vocation
- Branches professionnelles (fédération,...)

Des supports de diffusion

- La presse de proximité
- La presse professionnelle
- Les salons pro
- Les salons Emploi
- Internet : Les réseaux sociaux, les jobs boards, les sites des écoles, votre site,...
- Affichages sur les lieux de passage de votre cible

Conduire un entretien de recrutement



Conduire un entretien de recrutement

Le questionnement n'est ni une conversation à bâton rompu, ni un interrogatoire, ni un débat d'idées....

Les points à retenir :

- Accueillir de manière à créer un climat favorable à l'échange
- Présenter votre entreprise, son activité
- Présenter le poste et ses attendus (tâches, évolutions possibles, conditions d'emploi)
- Questionner le parcours professionnel et les compétences du candidat (la formation, le contenu des postes occupés, les contextes, la rémunération,...)
- Evaluer le potentiel d'évolution (à travers ses expériences) et les écarts entre le profil et le poste (et les moyens de les compenser (formation, reconfiguration du poste)
- Inviter le candidat à poser des questions
- Evaluer méthodiquement les candidatures retenues

Attention aux questions discriminantes

Les questions interdites

La loi protège le salarié dans 4 domaines

- La sexualité et la situation matrimoniale
- Les activités syndicalistes ou mutualistes
- Les opinions politiques
- Les convictions religieuses

Exemples de questions à ne pas poser

- Voulez-vous avoir des enfants?
- De quelle formation politique vous sentez-vous proche?
- Est-ce que la pratique de votre religion a des conséquences sur votre travail ?
- Adhérez-vous à un syndicat ?
- Etes-vous fumeur ?
- Etes-vous propriétaire ou locataire ?
- Avez-vous souscrit un emprunt ? (situation financière)

NB : les questions à poser selon l'article L121-6 du code du travail

- *« Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.*
- *Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou l'évaluation des aptitudes professionnelles. »*
- *« Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre de bonne foi »*

L'évaluation des candidatures

Une grille d'évaluation vous permet de mettre de l'ordre dans vos notes et vos impressions.

Des items sur les caractéristiques personnelles permettent aussi de mettre par écrit ce que vous avez vu et perçu durant l'entretien.

[maquette grille synthèse entretien.doc](#)

Un outil de ce type peut vous être utile lorsque vous avez vu plusieurs candidats et qu'il vous est difficile de choisir.

L'entretien de recrutement *ne pas s'arrêter au déclaratif*



Des outils utiles

Les tests pratiques

Entrevue d'embauche chez IKEA



Les test pratiques

Pour proposer aux candidats de « prouver » leurs savoir-faire et leurs compétences comportementales sur des **aspects significatifs du poste à pourvoir** au travers **d'exercices en rapport avec les compétences demandées.**



Prendre le temps d'opérer les vérifications que vous jugerez essentielles!

Des outils utiles

L'évaluation des motivations

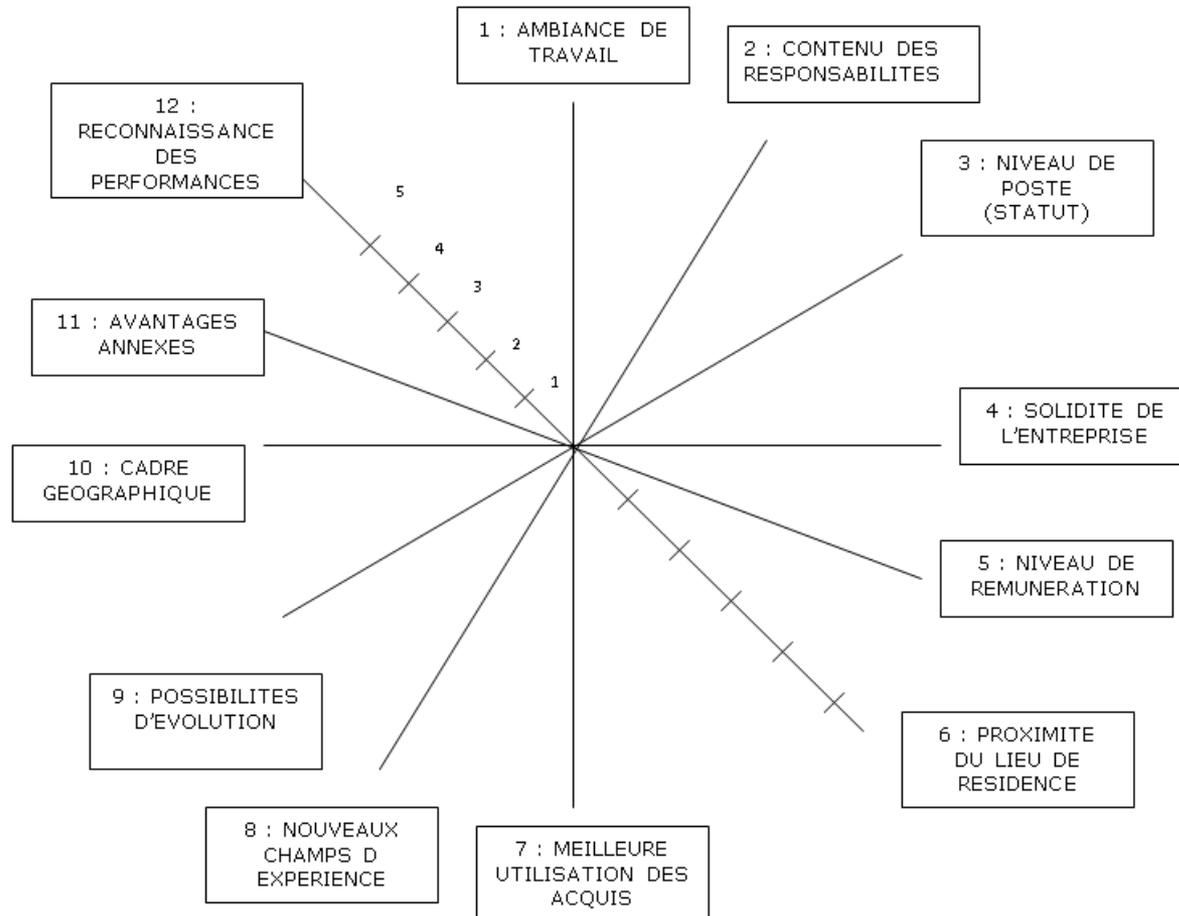


Évaluer la motivation

Vous n'êtes pas psychologue et appréhender les motivations profondes d'un candidat est un exercice qui requiert une approche spécialisée. En revanche, vous pouvez vous outiller pour apprécier **plus objectivement** ce qui intéresse les personnes que vous recevez en entretien.

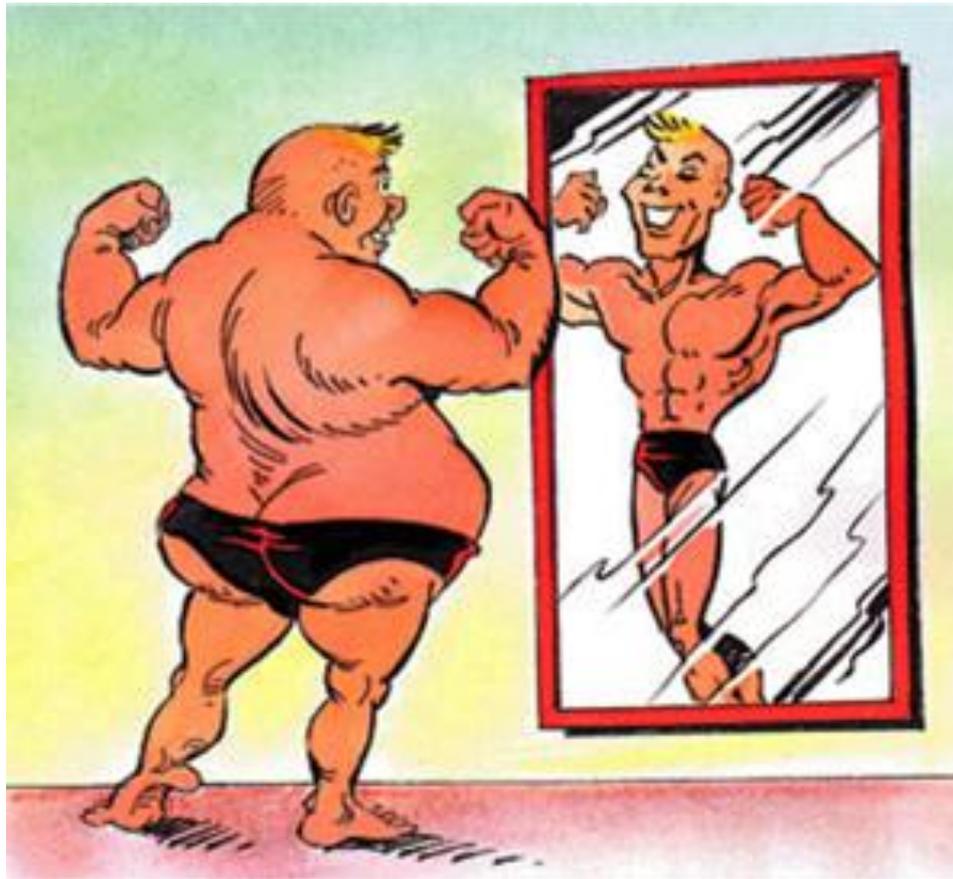
Présenté sous la forme d'une étoile que vous pourrez remplir facilement, ce modèle vous permettra d'avoir **des éléments d'appréciation complémentaires.**

Des outils utiles Evaluer la motivation



Des outils utiles

La vérification des références



La vérification des références

N'hésitez pas à appeler les personnes, anciens patrons ou collaborateurs, mentionnées par les candidats comme référent de leur passé professionnel, ce qui vous permet

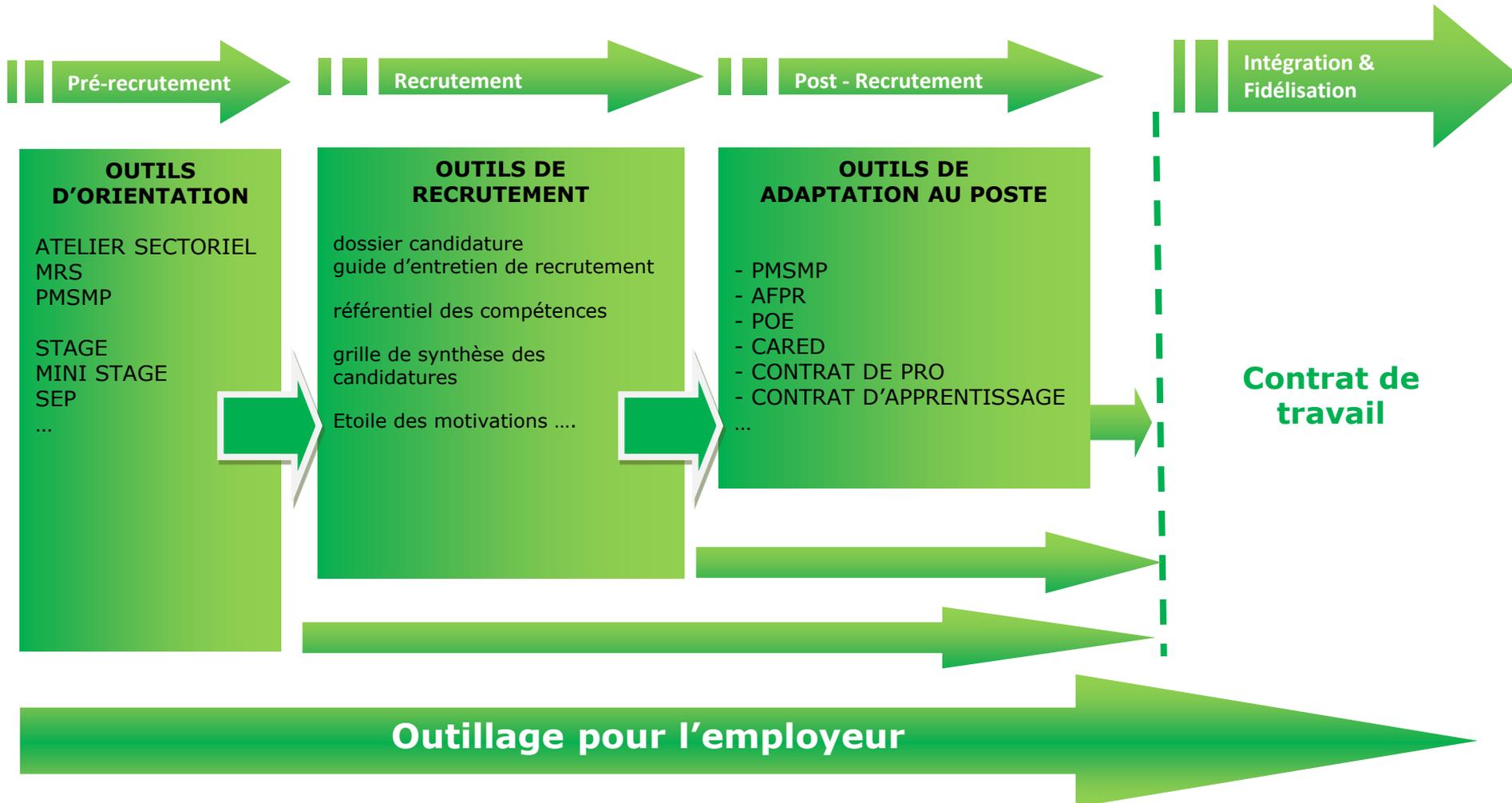
- de vérifier l'authenticité du CV
- de prendre la mesure des expériences professionnelles mentionnées par le candidat

En début d'appel, présentez-vous, expliquez les circonstances de votre coup de fil et assurez-vous que votre interlocuteur dispose d'un peu de temps devant lui. Précisez que vous comptez son honnêteté et que vous demandez un service « entre employeurs ». Assurez-le de la confidentialité des renseignements qu'il fournira et que vous avez l'accord de l'ancien employé pour cet appel.

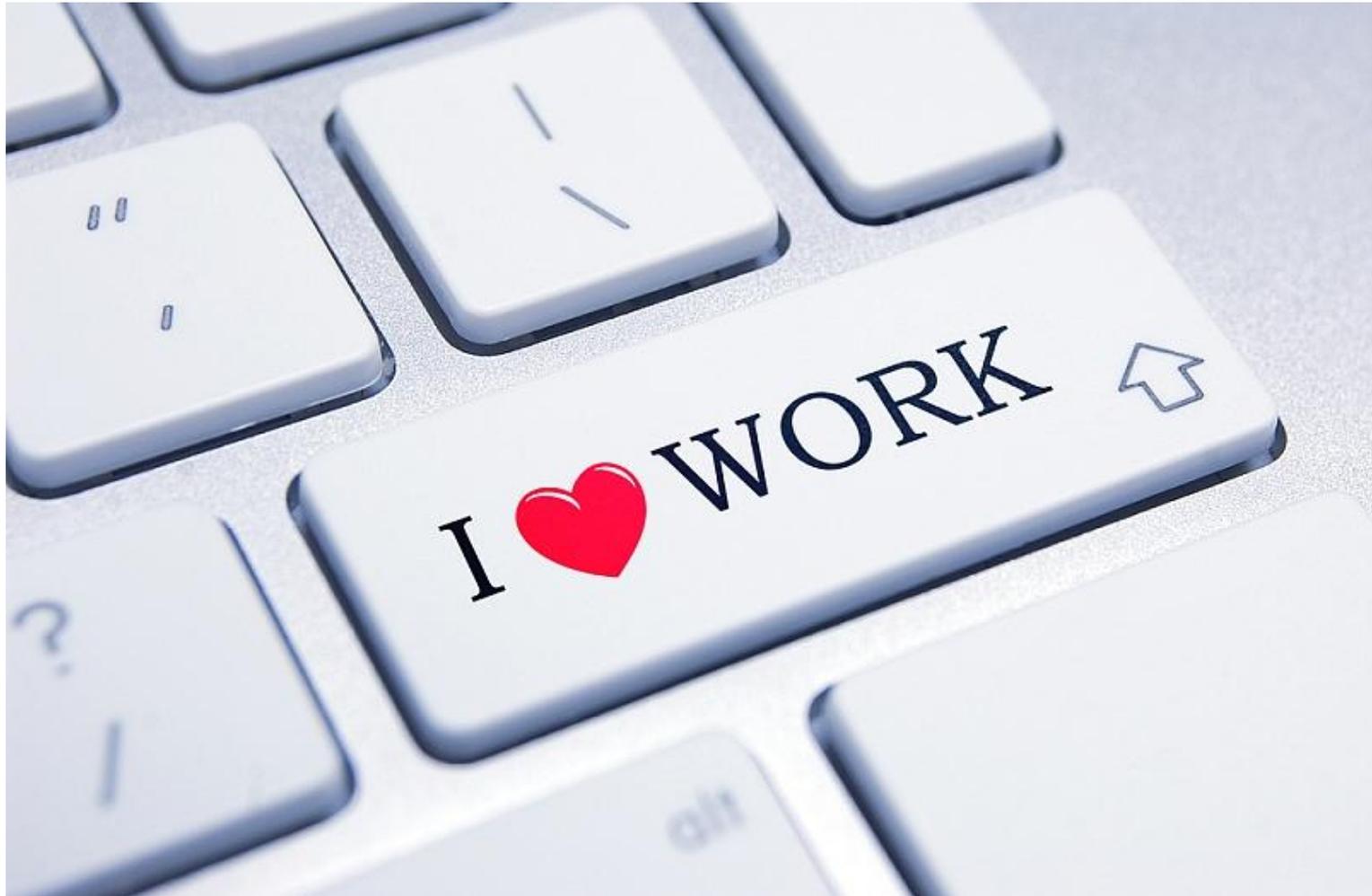
- *Comment connaissez-vous le/la candidat(e) ?*
- *Combien de temps avez-vous travaillé avec le candidat ?"*
- *Quelles étaient les responsabilités quotidiennes du poste tenu par le candidat.*
- *Pensez-vous que le/a candidat(e) puisse poursuivre sa montée en compétences et si oui, pourquoi et par quel moyens y arrivera t-il ?*
- *Pourquoi le/la candidat(e) est-il/elle parti(e) ?*
- *Le/a candidat(e) aurait-il/elle pu rester s'il/elle avait voulu ?*
ou Pourquoi le/a candidat(e) envisage-t-il/elle de changer d'emploi ?
- *Si vous deviez engager quelqu'un aujourd'hui pour le poste, prendriez-vous ce/cette candidat(e) ?"*
- *+ des questions plus liées à la technicité du travail qui peuvent vous paraître utiles*

Terminez en remerciez la personne de son aide.

D'autres outils utiles



L'intégration



Caractéristiques de la « jeune entreprise » et ses impacts RH

- Un contexte d'incertitudes (techniques, commerciales, de marché,...)
- Une certaine nécessité d'inventivité, voire d'innovation
- Une situation de croissance

Une situation qui nécessite donc de la part des premiers salariés

- d'être dans une posture d'apprentissage continue
- de produire des connaissances nouvelles pour l'entreprise
- d'être capable de passer d'une activité/d'un métier à un autre
- D'adapter de façon constante leur périmètre d'activité pour accompagner les évolutions de la structure

L'implication particulière du primo-salarié

- Dans sa relation au porteur de projet
- Dans sa participation au développement de l'entreprise et à sa réussite (dont son évolution et avenir professionnel dépendent)
- Dans son association à la structuration progressive du projet entrepreneurial (prise de décision, organisation).
- Dans le « travailler ensemble »
- Dans les opportunités de progression
- Dans l'intérêt de faire des choses différentes (*exigences de souplesse, disponibilité, adaptation en contrepartie*)

Le cas de Sandrine

Sandrine a créé une petite entreprise de Service à la personne pour un segment de clientèle CSP+++ (pas des femmes de ménage, plutôt des « gouvernantes »). Son affaire a bien décollé et elle a créé un poste pour encadrer le personnel.

La responsable d'équipe recrutée, Caroline, s'avère efficace, fiable, autonome et très présente sur le terrain auprès des gouvernantes. Elle est donc rarement au bureau mais reste en contact avec Sandrine par téléphone pour lui rendre compte de l'activité.

Sandrine en pleine confiance et se concentre sur le lancement d'une 2nd agence. Après un an de collaboration sans nuage, Caroline annonce sa démission à Sandrine. Elle a trouvé un autre poste « *qui lui convient mieux* » sans vouloir vraiment en dire plus.

Quels conseils partageriez-vous avec Sandrine pour prévenir un tel déboire avec la responsable d'équipe qu'elle s'apprête à recruter ?

Le rôle central du management dans l'implication du primo-salarié

- Cerner si le salarié a besoin d'être sécurisé (lors d'entretiens formels ou informels) et apporter une certaine protection face aux « incertitudes » de la situation si nécessaire
- Investir du temps dans l'écoute et les échanges (Dire ce qui va bien rend légitime le fait de dire ce qui va mal)
- Soigner la cohérence entre règles, procédures et valeurs de votre projet lorsque l'entreprise entre dans une phase de structuration
- Favoriser l'appropriation en donnant à voir un avenir « positif » de l'entreprise
- Discuter des perspectives d'évolution dans l'entreprise

Les conditions de réussite :

- Investir du temps dans l'accueil et l'accompagnement du nouvel embauché (pédagogie et ...disponibilité).
- Commencer progressivement
- Apprécier les avancées du nouveau fréquemment
- Suivre le nouveau dans la durée

Le patron d'une TPE est amené à passer de la gestion « naturelle » d'une relation de proximité avec un premier salarié à la prise en main progressive d'une **stratégie RH propre à soutenir le développement de son entreprise.**

En adoptant les outils RH présentés ici, des chefs d'entreprise ont pu faire un apprentissage sécurisé de leur fonction d'employeur et poser des actes de management contribuant

- à stabiliser leur organisation
- à capitaliser pour l'avenir sur l'implication du/des salariés pionniers.
- à cultiver sa « marque employeur » propre à attirer de futurs collaborateurs