

« RH : EMBAUCHER SES PREMIERS SALARIES SANS CRASHER SA START-UP »

**LES ECHOS BUSINESS, VIRGINIE GALLEGO-ROQUELAURE ET LUDIVINE ADLA,
15/03/2023**

Tutoiement, cadre agréable de travail, proximité avec l'entrepreneur, forte autonomie. Les start-up recèlent d'atouts pour les salariés. En dépit des relations interpersonnelles privilégiées qu'elles permettent, les jeunes pousses peinent à recruter notamment lors de la phase d'amorçage, c'est-à-dire lorsqu'elles sont confrontées à la « Vallée de la mort ». Pendant cette période, l'entreprise n'a pas atteint la rentabilité espérée et des erreurs de casting sur les premières recrues peuvent conduire au crash de la société.

Contrairement aux grandes entreprises, il existe dans les start-up des effets de grossissement qui amplifient les obstacles rencontrés. A titre d'exemple, si un salarié fait défaut dans une entreprise de 5 salariés, cela représente 20 % de l'effectif total. Un mauvais recrutement peut donc provoquer des dysfonctionnements majeurs : conflits, tensions, démotivation, voire échec du projet entrepreneurial. Rappelons que le coût moyen de ce raté peut représenter jusqu'à 50.000 euros. La vigilance est donc de mise !

Dans le cas d'une start-up que nous avons étudiée, le premier recrutement d'un salarié, disposant pourtant des compétences requises, a mis à mal l'organisation, en créant de nombreuses tensions entre les deux associés. Cette nouvelle recrue ne partageait pas les mêmes valeurs que ces derniers, et n'avait pas le savoir-être adéquat auprès des clients. Au final, même si ce dernier n'a pas validé sa période d'essai, il a nui à l'image de la start-up. Par ailleurs, le salarié évincé en a profité pour récupérer de précieux contacts. Marqués par cette mauvaise expérience, les deux startuppeurs ont par la suite été réticents à l'embauche d'un nouveau salarié malgré la surcharge de travail.

Au travers des résultats de nos recherches, nous souhaitons attirer l'attention des entrepreneurs sur trois points de vigilance susceptibles de mettre en péril le recrutement s'ils sont occultés.

#1. Le sens du recrutement

Avant de définir le profil du candidat recherché (qui ?) et les besoins du poste (quoi ?), l'entrepreneur doit impérativement s'interroger sur les raisons qui le poussent à recruter (pourquoi ?). Il doit alors identifier, en amont du recrutement, les tâches stratégiques, c'est-à-dire celles qu'il doit impérativement conserver (exemple : la relation avec les clients) et celles plus périphériques qu'il sera en capacité de déléguer aisément (exemple : la communication).

Dans le cadre de nos recherches, un entrepreneur qui se sentait débordé nous expliquait vouloir recruter une personne pour l'épauler mais sans véritablement savoir pourquoi. Nous lui avons alors proposé de rédiger un journal de bord sur une semaine afin d'entourer les tâches stratégiques. Les tâches restantes étant périphériques, l'entrepreneur a décidé de les confier à sa première recrue. En comprenant le sens de son recrutement, il a pu mieux définir le profil recherché.

Lors de l'entretien d'embauche, nous invitons les entrepreneurs à utiliser une matrice sur laquelle le candidat positionnera « ses envies » en ordonnées et « ses compétences » en abscisses. A titre d'illustration, un entrepreneur souhaite recruter un candidat qui doit savoir parfaitement utiliser Excel. Lors de l'entretien d'embauche, il demande au candidat de positionner le Post-it « capacité à utiliser Excel » sur la matrice. Si ce dernier positionne le Post-it en bas à droite, c'est qu'il possède cette compétence mais qu'il n'a plus envie de faire cette tâche. Un échange pourra ensuite

avoir lieu entre le candidat et l'entrepreneur afin d'en comprendre les raisons. Cette matrice permet de sortir de la simple logique compétences en s'intéressant plus précisément aux motivations du candidat.

Enfin, si l'entrepreneur a déjà des salariés, il doit communiquer sur le sens d'un futur recrutement et les enrôler dans le processus, en organisant notamment un moment de convivialité (déjeuner, etc.) avec l'ensemble de l'équipe.

#2. Les valeurs de l'entrepreneur

Avant de se lancer dans un recrutement, l'entrepreneur doit définir les valeurs qui sont incontournables à ses yeux (solidarité, respect...). Les valeurs de l'entrepreneur sont généralement entremêlées à celles de la start-up. Certaines questions en lien avec les valeurs doivent être posées lors de l'entretien. Par exemple, si l'entrepreneur est attaché à la solidarité, il peut poser la question suivante : « *Pouvez-vous me parler d'un obstacle de taille rencontré par l'un de vos anciens collègues dans le cadre de son travail ? De quelle manière lui êtes-vous venu en aide afin de le contourner ?* ».

Lors de la phase de croissance, les valeurs doivent ensuite être partagées et coconstruites avec les salariés pour s'assurer de leur engagement et de leur adhésion au projet entrepreneurial.

#3. La proximité et l'affect

Si la start-up se caractérise par une proximité spatiale et relationnelle entre l'entrepreneur et ses salariés, ce dernier doit être vigilant à la dimension affective dès la phase de recrutement. En effet, la création d'une relation amicale lors de l'entretien d'embauche est à double tranchant : elle peut conduire à l'adoption de comportements inappropriés de la part du salarié (retard, langage déplacé...). Il en résulte également, le cas échéant, une difficulté à se séparer de ce dernier. Certains chercheurs parlent même du « *traumatisme du licencié* ».

Paradoxalement, la proximité est un atout puisque l'entrepreneur est en capacité de mieux cerner les attentes de ses salariés en échangeant avec eux de façon régulière et informelle. Il faut donc être vigilant lors de la phase de croissance. En effet, la start-up va passer d'une organisation déhiérarchisée à un modèle plus structuré. Elle sort ainsi du modèle qui en avait fait tout son intérêt au début. L'entrepreneur doit veiller à conserver l'essence de sa start-up en préservant notamment les moments de convivialité, et en encourageant les temps informels.

Le recrutement est une étape cruciale dans la vie d'une start-up. Nous souhaitons sensibiliser les entrepreneurs à l'importance des relations humaines. Elles reposent sur des échanges se déroulant entre salariés et avec l'entrepreneur en vue de créer du lien social, richesse encore trop sous-estimée dans les start-up. Les relations s'appuient sur le sens, les valeurs et la proximité. Trois éléments qui favorisent in fine un engagement sans faille des salariés, pas seulement dans leur emploi mais plus globalement dans le projet entrepreneurial.

Les autrices :

Virginie Gallego-Roquelaure est professeur des universités à l'iaelyon School of Management, à l'Université Jean Moulin Lyon 3 et au Laboratoire de recherche Magellan. Ludivine Adla est maître de conférences habilitée à diriger des recherches à Grenoble IAE-INP, à l'Université Grenoble Alpes et au Laboratoire Cerag.