

Questions utiles avant de recruter ou transmettre

Un guide de questions avant un engagement
humain ou une transmission

AGGLO SAUMUR

Questions utiles avant de recruter ou transmettre

Un guide de questions avant un engagement humain ou une transmission

Les Guides Agglo Saumur

SOMMAIRE

Dans ce guide

- 01 Nommer la décision à prendre
- 02 Décrire le travail tel qu'il se fait
- 03 Chiffrer le besoin et la capacité
- 04 Vérifier le cadre du recrutement
- 05 Préparer les savoirs à transmettre
- 06 Parler aux personnes concernées
- 07 Évaluer les risques de dépendance
- 08 Comparer plusieurs scénarios de transition
- 09 Préparer le dossier des professionnels
- 10 Décider et suivre sans précipitation

INTRODUCTION

Recruter et transmettre sont deux décisions différentes, réunies ici par un même besoin : expliciter les tâches, les responsabilités et les informations manquantes. Ce carnet prépare les échanges avec les professionnels compétents ; il ne remplace pas un conseil social ou juridique.

CHAPITRE 01

Nommer la décision à prendre

Un besoin d'aide ponctuelle ne justifie pas automatiquement un recrutement permanent, et une envie de ralentir ne signifie pas forcément une transmission immédiate. Écrivez la difficulté précise : surcharge, compétence absente, départ prévu ou continuité de l'activité. Décrivez ce qui se passerait sans décision pendant trois mois.

Comparez des options de périmètre différent : réorganiser, sous-traiter dans un cadre approprié, recruter, former ou préparer un successeur. Chaque option a des effets sur qualité, temps et responsabilité. Ne choisissez pas la plus visible avant d'avoir décrit le travail réel.

FICHE PRATIQUE

Décision initiale

Un besoin d'aide ponctuelle ne justifie pas automatiquement un recrutement permanent, et une envie de ralentir ne signifie pas forcément une transmission immédiate. Écrivez la difficulté précise : surcharge, compétence absente, départ prévu ou continuité de l'activité. Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Quel problème concret résoudre ?

2. Que se passe-t-il si rien ne change ?

3. Quelles options méritent un examen ?

GRILLE DE DÉCISION

Critère	Option A	Option B
Réorganiser		
Recruter		
Transmettre		

Décrire le travail tel qu'il se fait

Listez les tâches d'une semaine ordinaire, puis celles qui n'apparaissent qu'à certains moments. Notez durée, outils, interlocuteurs et décisions prises seul. Une fiche de poste construite seulement à partir d'un intitulé rate souvent les gestes qui font tenir l'activité. Une transmission fondée uniquement sur le chiffre d'affaires oublie pareillement les savoir-faire implicites.

Observez une journée chargée et une journée calme. Demandez aux personnes concernées quelles tâches leur semblent difficiles à reprendre. Séparez ce qui peut être documenté, appris en quelques semaines ou nécessite une expérience plus longue. Cette carte du travail sert autant à estimer un recrutement qu'à préparer le départ du dirigeant.

FICHE PRATIQUE

Carte des tâches

Listez les tâches d'une semaine ordinaire, puis celles qui n'apparaissent qu'à certains moments. Notez durée, outils, interlocuteurs et décisions prises seul. Une fiche de poste construite seulement à partir d'un intitulé rate souvent les gestes qui font tenir l'activité. Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Quelle tâche prend le plus de temps ?

2. Quel savoir-faire est tacite ?

3. Qu'est-ce qui peut être documenté ?

GRILLE DE COMPARAISON

Critère	Option A	Option B
Quotidien		
Saisonnier		
Décision rare		

Chiffrer le besoin et la capacité

Un recrutement implique rémunération, charges, équipement, encadrement et parfois espace de travail. Une transmission implique diagnostics, temps de préparation, conseil et continuité des clients. Établissez un calendrier de dépenses et de disponibilités. Une personne recrutée ne produit pas immédiatement au même rythme qu'une personne expérimentée dans l'activité.

Faites un scénario prudent, avec temps de formation et baisse possible d'activité pendant la transition. Ne comptez pas une aide ou un financement avant validation. Le budget doit permettre de maintenir les obligations courantes. Si le projet ne tient qu'avec une hypothèse optimiste, révisez le périmètre plutôt que de cacher le risque.

FICHE PRATIQUE

Budget de transition

Un recrutement implique rémunération, charges, équipement, encadrement et parfois espace de travail. Une transmission implique diagnostics, temps de préparation, conseil et continuité des clients. Établissez un calendrier de dépenses et de disponibilités. Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Quel coût commence avant le bénéfice attendu ?

2. Quel temps de formation prévoir ?

3. Quelle réserve protège l'activité ?

GRILLE DE DÉCISION

Critère	Option A	Option B
Coût direct		
Temps interne		
Réserve		

Vérifier le cadre du recrutement

Contrat, durée du travail, rémunération, déclaration, santé et sécurité suivent des règles qui dépendent de la situation.

Consultez les ressources officielles et un professionnel compétent avant toute embauche. Une annonce doit décrire une mission réelle et des conditions cohérentes ; ne promettez pas une autonomie ou une évolution que l'organisation ne peut pas offrir.

Préparez les critères de sélection liés au poste et un parcours d'accueil. Gardez les données des candidats avec soin et ne demandez que ce qui est pertinent. Une décision humaine de cette importance ne se réduit pas à une grille de cases : elle doit aussi comprendre les conditions dans lesquelles la personne pourra travailler correctement.

FICHE PRATIQUE

Préparation d'embauche

Contrat, durée du travail, rémunération, déclaration, santé et sécurité suivent des règles qui dépendent de la situation. Consultez les ressources officielles et un professionnel compétent avant toute embauche. Cochez seulement les points réellement accomplis. Pour chaque case non cochée, précisez la vérification ou le document manquant. N'assimilez pas une déclaration orale à une confirmation écrite lorsque la décision en dépend.

1. Quelle règle doit être confirmée ?

2. Quels critères relèvent vraiment du poste ?

3. Comment l'accueil sera-t-il organisé ?

POINTS À COCHER

- ☐ Mission écrite
- ☐ Budget chiffré
- ☐ Cadre social vérifié
- ☐ Accueil prévu

NOTES ET POINTS À CONFIRMER

Préparer les savoirs à transmettre

Écrivez les procédures qui permettent de livrer un service fiable, de gérer un incident et de retrouver les documents utiles. Identifiez les relations qui reposent sur une personne : fournisseurs, clients, partenaires ou salariés. Une transmission réussie demande du temps pour expliquer ces liens sans transférer des données personnelles hors du cadre autorisé.

Commencez par les tâches critiques, pas par un manuel exhaustif. Demandez à une autre personne de suivre une procédure et notez les questions qu'elle pose. Une étape évidente pour le dirigeant peut manquer dans le document. Gardez les versions datées et protégez les accès sensibles.

FICHE PRATIQUE

Savoirs critiques

Écrivez les procédures qui permettent de livrer un service fiable, de gérer un incident et de retrouver les documents utiles. Identifiez les relations qui reposent sur une personne : fournisseurs, clients, partenaires ou salariés. Notez ce que vous savez personnellement, puis ce qui vient d'un document ou d'un professionnel. Laissez une question ouverte quand la réponse n'est pas encore vérifiée ; inscrivez la personne à relancer et la date utile.

1. Quelle tâche échoue si une personne s'absente ?

2. Quel document manque ?

3. Quel accès doit rester protégé ?

NOTES ET POINTS À CONFIRMER

Parler aux personnes concernées

Un projet de recrutement ou de transmission modifie les responsabilités de l'équipe. Expliquez ce qui est décidé et ce qui reste à l'étude, sans annoncer des conséquences non confirmées. Écoutez les inquiétudes précises : rôle, horaires, autonomie ou continuité des relations. Une information incomplète peut créer plus d'incertitude qu'un calendrier honnête.

Préparez des rendez-vous adaptés à chaque interlocuteur. Un salarié, un candidat, un client et un repreneur potentiel n'ont pas besoin des mêmes données. Respectez confidentialité et obligations applicables. Après chaque échange, notez les questions ouvertes et la personne chargée d'y répondre.

FICHE PRATIQUE

Plan des échanges

Un projet de recrutement ou de transmission modifie les responsabilités de l'équipe. Expliquez ce qui est décidé et ce qui reste à l'étude, sans annoncer des conséquences non confirmées.

Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Qui doit être informé ?

2. Quelle information peut être donnée maintenant ?

3. Quelle question reste sans réponse ?

GRILLE DE COMPARAISON

Critère	Option A	Option B
Équipe		
Partenaires		
Conseils		

Évaluer les risques de dépendance

Une activité peut dépendre d'un seul client, d'un outil maîtrisé par une seule personne ou d'une relation personnelle difficile à transmettre. Identifiez ces points avant l'engagement. Pour un recrutement, ils indiquent ce qu'il faut documenter et répartir. Pour une transmission, ils pèsent sur la continuité réelle de l'activité.

Classez chaque dépendance selon son effet et la possibilité d'agir. Une procédure, une formation croisée ou un contrat mieux documenté peuvent réduire le risque. D'autres points demandent une négociation ou une décision stratégique. Ne présentez pas la liste comme une valorisation de l'entreprise : elle prépare un examen plus rigoureux.

FICHE PRATIQUE

Dépendances critiques

Une activité peut dépendre d'un seul client, d'un outil maîtrisé par une seule personne ou d'une relation personnelle difficile à transmettre. Identifiez ces points avant l'engagement. Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Quel client ou outil concentre le risque ?

2. Quel savoir n'est pas partagé ?

3. Quelle action réduit le risque ?

GRILLE DE DÉCISION

Critère	Option A	Option B
Client		
Outil		
Personne		

Comparer plusieurs scénarios de transition

Une prise de poste progressive, une formation interne ou une transmission échelonnée n'ont pas les mêmes délais. Décrivez pour chaque scénario qui prend les décisions, qui assure la relation client et ce qui se passe si le calendrier glisse. Les conditions juridiques doivent être vérifiées avec des spécialistes avant de s'engager.

Ne comparez pas seulement le coût final. La disponibilité du dirigeant, la fatigue de l'équipe et la capacité du successeur à apprendre comptent. Une transition trop rapide peut dégrader la qualité du service ; une transition trop longue peut immobiliser des ressources sans décision claire. Écrivez des jalons observables.

FICHE PRATIQUE

Scénarios de passage

Une prise de poste progressive, une formation interne ou une transmission échelonnée n'ont pas les mêmes délais. Décrivez pour chaque scénario qui prend les décisions, qui assure la relation client et ce qui se passe si le calendrier glisse. Remplissez les colonnes sur un même périmètre et datez les informations utilisées. Si une option repose sur une supposition, écrivez-la comme telle et cherchez la pièce ou l'interlocuteur qui permettra de la comparer honnêtement.

1. Qui décide à chaque étape ?

2. Quel jalon prouve que la transition avance ?

3. Quel retard reste acceptable ?

GRILLE DE COMPARAISON

Critère	Option A	Option B
Rapide		
Progressif		
Reporté		

Préparer le dossier des professionnels

Un comptable, un juriste ou un conseiller social répond mieux à une question précise accompagnée de documents. Rassemblez données d'activité, contrats pertinents, organisation du travail et calendrier envisagé. Séparez les informations confirmées des projections. Protégez les données personnelles et les secrets d'affaires dans les échanges.

Listez les décisions que vous ne pouvez pas prendre sans avis : forme de cession, clauses d'un contrat, obligations envers l'équipe, valorisation ou fiscalité. Le carnet ne cherche pas à résoudre ces sujets. Il évite de payer une consultation pour reconstituer des informations que vous pouviez préparer à l'avance.

FICHE PRATIQUE

Dossier de conseil

Un comptable, un juriste ou un conseiller social répond mieux à une question précise accompagnée de documents. Rassemblez données d'activité, contrats pertinents, organisation du travail et calendrier envisagé. Cochez seulement les points réellement accomplis. Pour chaque case non cochée, précisez la vérification ou le document manquant. N'assimilez pas une déclaration orale à une confirmation écrite lorsque la décision en dépend.

1. Quelle question précise poser ?

2. Quels documents sont nécessaires ?

3. Quelle donnée doit rester confidentielle ?

POINTS À COCHER

- ☐ Données datées
- ☐ Contrats classés
- ☐ Hypothèses signalées
- ☐ Accès limités

NOTES ET POINTS À CONFIRMER

Décider et suivre sans précipitation

À la fin des vérifications, formulez une décision datée : engager une démarche, la réduire, la reporter ou l'arrêter. Indiquez les conditions qui pourraient la faire changer. Un recrutement peut être nécessaire mais attendre une meilleure visibilité ; une transmission peut être souhaitée sans que l'entreprise soit encore préparée à l'accueillir.

Planifiez un point de suivi après les premiers jalons. Comparez temps réellement libéré, qualité du travail, coûts et questions nouvelles. Ne mesurez pas la réussite seulement à la signature d'un contrat. La décision doit rendre l'activité et les personnes qui y travaillent plus capables de traverser la suite.

FICHE PRATIQUE

Décision et suivi

À la fin des vérifications, formulez une décision datée : engager une démarche, la réduire, la reporter ou l'arrêter. Indiquez les conditions qui pourraient la faire changer. Notez ce que vous savez personnellement, puis ce qui vient d'un document ou d'un professionnel. Laissez une question ouverte quand la réponse n'est pas encore vérifiée ; inscrivez la personne à relancer et la date utile.

1. Quelle décision est prise aujourd'hui ?

2. Quel jalon sera revu ?

3. Quel signal imposerait une correction ?

NOTES ET POINTS À CONFIRMER

POUR CONTINUER

Ressources officielles à consulter pour le cas précis :
Entreprendre Service-Public pour l'embauche et la transmission ; Code du travail et organismes compétents pour les obligations sociales. Ce carnet organise les questions, sans remplacer un accompagnement comptable, social ou juridique.

NOTES PERSONNELLES
