

– COMMENT LES START-UP RECRUTENT LEURS PREMIERS SALARIÉS –

N° 2018-39

DÉCEMBRE 2018

— Étude en partenariat avec Pôle emploi

Enquête qualitative auprès de 16 fondateurs de start-up, 7 salariés et 5 responsables d'incubateurs

Les start-up se distinguent des autres TPE par des besoins forts qui impliquent des financements rapides et des compétences pointues. Ces besoins concernent en premier lieu le développement informatique, et pour certaines, les start-up des biotechnologies par exemple, la R&D.

- Quand il s'agit de recruter leurs premiers salarié-e-s, les créateurs ou créatrices de start-up, souvent sans expérience en la matière, sollicitent plus souvent que les autres recruteurs les écoles, qui leur offrent une certaine garantie en termes de compétences techniques, et leur entourage.
- Les process de recrutement sont alors peu formalisés, peu coûteux et rapides, avec une attention renforcée sur les qualités comportementales des candidates et des candidats.
- Pour les attirer, les start-up ont des leviers d'attractivité propres (innovation technologique, impact social ou sociétal, environnement de travail, etc.) mais connaissent toutefois des difficultés de recrutement.

–SOMMAIRE–

03 Principaux enseignements

04 Start-up : une définition statistique complexe

1

– **DES COMPÉTENCES TECHNIQUES RECHERCHÉES MAIS AUSSI UN ÉTAT D'ESPRIT** –

05 La R&D et le développement informatique au cœur des besoins en compétences des start-up

06 Des premiers collaborateurs ou collaboratrices rarement salariées

07 Des compétences techniques et comportementales tout aussi indispensables

2

– **UN PROCESS DE RECRUTEMENT PEU FORMALISÉ** –

11 Des délais de recrutement courts

12 Les écoles et le réseau personnel, premiers canaux de *sourcing*

13 Les nouvelles recrues attirées avant tout par l'intérêt du projet de la structure

3

– **DES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ POUR LES START-UP MAIS DES DIFFICULTÉS À RECRUTER** –

15 L'« aventure » start-up, un atout pour recruter

16 Des difficultés liées à la tension sur certains métiers et à une inexpérience en RH

18 Les incertitudes quant à la pérennité de la structure, un facteur supplémentaire de difficulté

4

– **ANNEXES** –

--PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS--

Les start-up n'ont certes pas d'existence en tant que catégorie juridique d'entreprise, mais elles se différencient sur bien des points des entreprises classiques. Une start-up n'a pas vocation à le rester toute sa vie. Une fois construit le modèle de développement qui permettra de créer de la valeur avec le produit ou le service que personne n'a jamais fait auparavant, son principal objectif sera de se transformer et de sortir du mode start-up.

Les **pratiques de recrutement** au sein des start-up ne se distinguent pas toujours de celles observées dans les entreprises classiques, et notamment au sein des petits établissements. Cependant le besoin rapide en compétences de haut niveau, et notamment dans le domaine du développement informatique qui s'exprime parmi les start-up, est un élément discriminant qui induit des processus de recrutement et certaines difficultés d'un type particulier.

Le **besoin de recruter** au sein d'une start-up est lié aux besoins en développement informatique mais également à la croissance de l'activité et à la R&D, qui implique pour les fondateurs de se décharger d'une partie de leur activité. Ce premier recrutement est une décision importante dans la vie de la start-up, un moment décisif et, pour certains, c'est une des clés de la réussite de l'entreprise. La plupart du temps, ce premier recrutement vise à élargir le champ des compétences au sein de la start-up.

Le **premier collaborateur est souvent un stagiaire ou une stagiaire**, en grande partie en raison de contraintes financières mais aussi pour tester et cerner plus précisément le besoin en compétences. Certaines start-up font également appel parfois au démarrage de leur activité à des *free-lances*, qui affichent des compétences rares et qui permettent à la start-up de bénéficier d'une expérience « sénior » sans engagement de sa part et à moindre coût.

Les dirigeants ou dirigeantes de start-up ont de fortes exigences en matière de **compétences techniques**, en matière de développement informatique bien sûr, mais aussi dans d'autres domaines en fonction de leur activité (physicien-ne-s, biologistes, mathématicien-ne-s, etc.). Mais ils portent aussi un vif intérêt aux **qualités comportementales**, notamment l'autonomie, la capacité à s'autoformer. Cet intérêt prononcé pour les « savoir-être » professionnels se retrouve chez la plupart des entreprises. Cependant, ils visent en particulier l'agilité, la débrouillardise, et surtout mettent en avant la nécessaire adhésion au projet d'entreprise, adhésion qu'ils traduisent souvent par une disponibilité de tous les instants.

Pour trouver ces compétences, ils mobilisent **divers canaux** et privilégient sensiblement le réseau, en particulier le réseau des écoles. Les jobboards sont au final peu utilisés et le recours aux cabinets de recrutement est très marginal. Ce faible recours aux cabinets de recrutement n'est pas seulement dû au manque de moyens financiers, certains considérant que les profils proposés par ces cabinets ne correspondent pas à la spécificité de leur entreprise.

Considérant que leur entreprise bénéficie d'une **forte attractivité** (attrait du défi technologique, de l'enjeu sociétal ou encore de l'environnement de travail et des possibilités d'évolution), ils ne semblent pas craindre la concurrence des grosses structures (avec une réserve pour les stagiaires). Cependant ils rencontrent un certain nombre de difficultés dans le processus de recrutement.

Ces **difficultés** sont liées en grande partie à leur inexpérience en termes de recrutement et à leur manque de disponibilité, qui les conduit parfois à mal estimer leur besoin et à se tromper sur les qualités de la personne recrutée. Elles sont dues également aux fortes tensions pour certains métiers, notamment celles observées pour les développeurs informatiques. ●

START-UP : UNE DÉFINITION STATISTIQUE COMPLEXE

Selon une définition largement admise¹, une start-up est une entreprise qui satisfait les quatre conditions suivantes :

- elle présente une forte croissance potentielle ;
- elle utilise une technologie nouvelle ;
- elle a besoin d'un financement massif (levées de fonds) ;
- elle est sur un marché nouveau dont le risque est difficile à évaluer.

Il n'est ici question ni d'âge, ni de taille, ni de secteur d'activité et ces critères n'en font une catégorie ni juridique ni statistique. En effet, les start-up n'existent pas comme une catégorie au sens de l'Insee au même titre par exemple que les TPE ou PME. Cette absence de définition statistique rend difficile (impossible ?) la définition d'un champ d'étude².

Le terme « start-up » implique-t-il une idée de démarrage rapide avant de devenir une entreprise comme une autre ? Comment se développe une start-up ?

La start-up naît d'une idée de produit ou de service, qui conduit à la création de la structure et de son business plan. Le développement du produit ou du service nécessite un premier financement afin de pouvoir passer à la commercialisation. Interviennent alors de nouveaux financements qui accompagnent la croissance de l'activité.

Selon que le développement du produit ou du service demande un investissement important, les levées de fonds auprès d'investisseurs vont intervenir à différentes étapes.

Le développement de la start-up dépendant également très largement des personnes qui la composent, les opérations de recrutement deviennent un enjeu primordial. En effet, recruter la « bonne » personne est un levier formidable pour le développement de l'activité et plus généralement pour la réussite de l'entreprise.

En bref, investir du temps pour trouver les financements nécessaires à la croissance est indispensable, mais investir du temps pour identifier et trouver les compétences dont l'entreprise a besoin l'est tout autant.

Dans ce contexte et au regard des risques encourus en cas d'erreurs de recrutement, le besoin en compétences techniques souvent pointues, notamment en matière de développement informatique, et l'exigence de disposer de ces compétences dans des délais fort courts présagent des modes de recrutement et des difficultés d'un type particulier.

Comment s'inscrit le recrutement dans le cycle de croissance d'une start-up ? Selon quelles modalités ? En quoi le recrutement dans une start-up est-il si différent de celui des autres TPE ou PME ?

Pour répondre à ces questions, une trentaine d'entretiens ont été réalisés auprès de fondateurs et de fondatrices de start-up, d'incubateurs et enfin auprès de salarié-e-s de start-up.

1. D'après Patrick Fridenson, historien, directeur d'études à Ehess

2. Voir méthodologie, pour la définition du champ de l'étude.

LES OFFRES D'EMPLOI DES START-UP

Les caractéristiques des offres émises par les start-up sur pole-emploi.fr ou appec.fr³ sont proches.

En 2017, près de 11 000 offres d'emploi ont été déposées par des start-up sur le site pole-emploi.fr, soit une part très faible, moins de 0,3 %, des offres confiées à Pôle emploi. Les offres émanant des start-up représentent une part plus importante au sein des offres publiées sur appec.fr, 3 %, pour un volume de 14 000 offres. Pour repérer ces offres, une exploitation du descriptif des offres a été opérée, afin d'établir si l'offre émanait ou non de fondateurs de start-up.

Les start-up diffusant des offres sont principalement implantées en Île-de-France (37 % pour Pôle emploi et 45 % pour l'Apec), suivies de la région Auvergne-Rhône-Alpes.

Les **métiers les plus recherchés** via les offres de Pôle emploi concernent les études et le développement informatique (15 %) et la relation commerciale grands comptes et entreprises (7 %). Ces deux domaines sont aussi les plus concernés par les offres Apec mais dans des proportions plus importantes : plus d'un tiers pour les métiers du développement informatique, suivis des métiers du développement commercial et du marketing (près d'une offre sur cinq), et des autres métiers de l'informatique.

Trois secteurs concentrent les trois quarts des opportunités d'emplois dans les start-up sur appec.fr : les activités informatiques (37 %), le conseil et gestion des entreprises (25 %), et l'ingénierie et R&D (14 %). De façon plus marginale, les offres émanent de start-up du commerce et de la banque-assurance. Les activités économiques les plus représentées pour les offres de Pôle emploi sont les activités des sièges sociaux et le conseil de gestion (21 %), la programmation, le conseil et les autres activités informatiques (16 % en 2017) et les activités liées à l'emploi (14 %).

3. Hors intermédiaires du recrutement.

– DES COMPÉTENCES TECHNIQUES RECHERCHÉES MAIS AUSSI UN ÉTAT D'ESPRIT –

Les start-up se distinguent des autres TPE-PME par des besoins rapides en compétences de haut niveau, en particulier en R&D et en développement informatique, qui nécessitent des financements importants et des compétences élevées. Quel que soit le mode de financement auquel elles recourent, les premiers collaborateurs ou collaboratrices des start-up sont rarement des salarié-e-s.

– LA R&D ET LE DÉVELOPPEMENT INFORMATIQUE AU CŒUR DES BESOINS EN COMPÉTENCES DES START-UP –

Suite à la création de leur start-up, les fondateur-rices ont de nombreux défis à relever dont celui du premier recrutement ou de la première recherche de compétences externes. Interrogés sur l'émergence du besoin, les fondateurs avancent deux principaux motifs que sont la surcharge de travail liée à la croissance de l'activité de la start-up et des besoins importants en R&D pour assurer la pérennité de leurs projets. Face à ces enjeux, les fondateurs font notamment appel à des fonds d'investissement, et lorsqu'ils le peuvent, utilisent leurs fonds propres pour s'autofinancer.

La croissance de l'activité et des besoins en R&D

La première raison à l'origine du premier recrutement d'un ou d'une collaborateur-riche (stagiaire, freelance) ou de salarié-e (en CDI) est la croissance de l'activité de la start-up. Étape classique d'une petite entreprise qui se développe, la charge de travail ayant augmenté, il leur devenait nécessaire de recruter.

« Il fallait aussi, à un moment donné, déléguer une certaine partie du travail, on ne peut pas tenir à deux bras. » Start-up n° 4

Au-delà de la croissance de l'activité et de façon plus spécifique aux start-up, ce sont les besoins liés à la R&D qui poussent les fondateurs à entamer un premier recrutement de collaborateur. Par ailleurs, les besoins en R&D ne sont pas les mêmes selon le secteur d'activité de la start-up : en effet, ils sont nettement plus élevés dans les start-up scientifiques que dans celles des services.

Le développement informatique

La montée en puissance des nouvelles technologies telles que les applications en SaaS ou mobiles fait émerger un même besoin exprimé par les fondateurs : celui du développement en informatique, et ce, quel que soit le secteur d'activité de la start-up. Ce fort besoin en développement informatique peut se traduire par des phénomènes de tensions pour certains profils (notamment les développeur-euse-s).

Les moyens mis en place pour répondre à ces besoins

Pour répondre aux besoins en R&D ainsi qu'au développement informatique, les fondateurs de start-up trouvent diverses sources de financement. Une partie d'entre eux-elles déclare avoir perçu une levée de fonds pour débiter la phase de recrutement de leurs premier-ère-s collaborateur-riche-s. Ces financements sont particulièrement importants pour les start-up qui développent des produits ou des technologies nécessitant de la recherche et développement coûteuse.

« J'avais reçu des sous d'un fonds d'investissement et il fallait que je crée une équipe technique pour créer le produit. Il y avait une urgence du besoin, il fallait qu'on crée quelque chose rapidement. » Start-up n° 5

Pour d'autres, le financement du recrutement provient directement de leurs capitaux propres : deux fondateurs déclarent ainsi s'être autofinancés suite à la revente d'une première société.

« On a démarré en fonds propres. » Start-up n° 4

Parallèlement, certaines start-up – notamment scientifiques – bénéficient de dispositifs fiscaux tels que le crédit d'impôt recherche⁴ pour recruter de jeunes docteurs.

« Être un jeune docteur pour bénéficier de l'impôt recherche à 200 %. » Start-up n° 10

⁴. Sont couvertes par le CIR les activités de recherche et de développement telles que les activités de recherche fondamentale ou appliquée, et les activités de développement expérimental, quel qu'en soit le domaine. Et notamment les dépenses de personnel concernant les chercheur-euse-s et technicien-ne-s de recherche (le salaire des jeunes docteurs est pris en compte pour le double de son montant pendant deux ans après leur embauche en CDI).

Pour un des fondateurs, le crédit d'impôt recherche fait même partie intégrante du modèle économique de sa start-up.

« [Le crédit d'impôt recherche], c'est notre terrain de jeu au niveau de la gestion et du recrutement. Pour nous, ça fait partie de la gestion normale... C'est vraiment notre culture [...] ça couvre 30 % des dépenses à peu près. » Start-up n° 8

Mais, souvent, ces financements ne suffisent pas à embaucher des salarié-e-s, aussi les premier-ère-s collaborateur-ice-s des start-up sont souvent des stagiaires ou des indépendant-e-s.

DES PREMIERS COLLABORATEURS OU COLLABORATRICES RAREMENT SALARIÉ-E-S

Le premier collaborateur est souvent un ou une stagiaire

Interrogés sur le statut du premier collaborateur au sein de la start-up, de nombreux fondateurs déclarent qu'il s'agit souvent d'un ou d'une stagiaire. Ils mettent notamment en avant ce choix pour des raisons financières.

« Il fallait externaliser dans un premier temps parce qu'on n'avait pas assez de recul pour voir si on pouvait supporter cette charge de salarié tout de suite. C'est pour cela qu'aujourd'hui encore, ce sont des free-lances et des stagiaires. » Start-up n° 4

Pour l'un des fondateurs, recruter un ou une stagiaire est bénéfique car il profite de compétences les plus à jour et à un moindre coût (start-up n° 11).

Pour une autre, la-le stagiaire fait figure de cobaye quant à la définition du besoin. Quand il s'agit d'un recrutement pour un poste de stagiaire, les contours du poste sont rarement bien définis. Ses missions sont alors plus souples par rapport à un recrutement sur un poste en CDI.

« Le fait d'ouvrir un poste et de positionner un stagiaire permet de prendre moins de risque et de mieux cerner le besoin. Le besoin, on va le cerner au bout de deux ou trois mois. Le stagiaire, il permet de ne pas se tromper sur le besoin. » Start-up n° 12

L'usage du stage peut, dans certains cas, être un moyen de tester la ou le stagiaire avant de lui propo-

ser un poste plus pérenne. Le stage est alors assimilé à une période de pré-embauche lors de laquelle la ou le stagiaire devra faire ses preuves.

« On utilise le stage comme une période d'essai en réalité pour des profils prometteurs. » Start-up n° 13

Des collaborateurs extérieurs sont aussi sollicités

Des free-lances sont aussi souvent sollicités soit pour accéder à des compétences rares sur le marché ou à un coût trop élevé comme les développeur-euse-s informatiques, soit pour bénéficier de l'expertise de personnes expérimentées, notamment pour des postes support (marketing, gestion) ou de développement commercial. Il peut alors s'agir de profils séniors à temps partiel (consultant-e-s ou plus rarement salarié-e-s).

« ... profiter de leur séniorité sans avoir à supporter les coûts à temps plein. » Start-up n° 8

Ainsi que des partenariats avec des laboratoires de recherche

Dans le secteur des biotechnologies, les start-up mettent en place des partenariats avec des laboratoires de recherche pour mutualiser les coûts en R&D lorsqu'elles ne peuvent pas s'engager dans un recrutement externe, en faisant travailler des doctorant-e-s et postdoctorant-e-s sur le développement et la recherche dont elles ont besoin.

Quand, avec la collaboration de ces stagiaires, free-lances ou chercheurs, la start-up a pu développer suffisamment son *business model* et dégager des fonds pour pérenniser ces postes, arrive le temps du ou des premiers recrutements.

Le premier recrutement donne le ton sur les suivants

Ces premiers recrutements sont cruciaux et, selon un fondateur, formalisent une entreprise. Le premier recrutement donne la tonalité et crée, d'une part, la communication et, d'autre part, le type de management futur de l'entreprise.

« Le premier recrutement est celui qui va donner la tonalité [...] C'est la personne qui accueillera le deuxième, puis le troisième puis le quatrième, etc. » Start-up n° 1

Le premier recrutement a un rôle majeur dans le développement du projet : sa réussite a un impact direct sur l'état d'avancement du projet de la start-up. Pour aller plus loin, c'est la santé économique de la start-up qui est en jeu.

« Le recrutement, c'est l'une des clés de réussite de la société. Si on n'arrive pas à composer une bonne équipe rapidement et qualitativement, le projet ne peut pas avancer derrière. [...] Un recrutement raté, c'est du retard qui est pris dans le projet. C'est un temps de formation qui va être réinvesti, c'est un nouvel investissement humain. C'est vraiment important de ne pas rater les premiers recrutements. » Start-up n° 2

« Le premier recrutement est une décision importante dans la vie d'une start-up. [...] C'est un recrutement pour lequel il faut encore moins se tromper que pour les autres. » Start-up n° 1

Le premier recrutement : une recherche de complémentarité et/ou de diversité des profils

Certains fondateurs déclarent chercher la complémentarité lors des premiers recrutements pour pallier leurs compétences manquantes, notamment les compétences techniques.

« Le but du recrutement, c'est de trouver des gens qui sont différents de nous pour apporter des choses nouvelles qui ne sont pas dans nos compétences, dans nos comportements à nous. C'est l'intérêt des premiers recrutements. C'est de pouvoir compléter, d'avoir une large variété de compétences et de profils de gens. » Start-up n° 1

DES COMPÉTENCES TECHNIQUES ET COMPORTEMENTALES TOUT AUSSI INDISPENSABLES

Avec la diffusion rapide du progrès technologique et la transformation du contenu des emplois, les compétences attendues par les employeurs dans leur recrutement ont sensiblement évolué ces dernières années.

L'évolution des attentes des recruteurs porte aussi bien sur le contenu des compétences techniques que sur les exigences accrues en matière de compétences comportementales.

Ainsi, la plupart des employeurs estiment notamment que les compétences comportementales (les « *soft skills* ») sont au moins aussi importantes que les compétences techniques⁵ et les fondateurs de start-up souscrivent largement à cet avis, sans pour autant nier le caractère primordial des compétences techniques.

Ainsi, le discours des fondateurs de start-up en la matière tend parfois à se focaliser exclusivement sur les qualités comportementales, les compétences techniques étant un prérequis fondamental qui ne saurait être remis en cause.

« C'est bon d'avoir des compétences techniques, mais la personnalité fait la différence. » Start-up n° 5

« Si on a une personne avec une bonne personnalité, c'est un état d'esprit qui compte pour moi. Techniquement, on peut toujours se former mais on peut difficilement changer la personnalité de quelqu'un. » Start-up n° 2

Les fondateurs et les fondatrices de start-up ont de fortes exigences en matière de compétences techniques et sont attentifs au diplôme, comme signal de savoir-faire

Le caractère essentiel des compétences techniques ne s'apprécie pas de la même façon en fonction du secteur d'activité, avec cependant, pour l'ensemble des start-up, un besoin important de compétences en matière de développement informatique.

Le niveau d'exigence est particulièrement élevé pour les fondateurs de start-up travaillant dans les secteurs des biotechnologies

Plus généralement cette exigence se retrouve dans les activités informatiques, scientifiques et techniques, qui recherchent le plus souvent des profils qualifiés, tels que les développeurs informatiques, les ingénieurs et chercheurs.

Dans ces secteurs d'activité, les recruteurs accordent en général une place importante au diplôme, sans pour autant que celui-ci soit nécessairement d'un type déterminé, et accordent un poids relativement plus important aux compétences techniques.

« Pour nous, c'était incontournable, il nous fallait un "chercheur", donc avec une thèse, pas forcément avec de l'expérience... » Start-up n° 10

Cette relative moindre exigence en matière d'expérience dans le métier tient sans doute en partie à des

⁵. Voir Frédéric Lainé, « Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? », Éclairages et synthèses (E&S), n° 42, Pôle emploi.

considérations financières (l'expérience a un coût) mais relève aussi certainement du fait que les fondateurs jugent que certaines des compétences dont ils ont besoin peuvent s'acquérir « sur le tas ».

Au-delà de ce besoin de compétences techniques parfois pointues, les recruteurs dans les start-up mettent en avant la plus-value représentée par les doubles compétences, savoirs en sciences (biologie, chimie, etc.) associés à des connaissances informatiques par exemple.

Plus généralement, dans les start-up comme dans les petits établissements en général, le besoin de polyvalence est très souvent exprimé, le contour des postes étant plus ou moins bien défini.

« *Quand vous êtes gros, vous êtes beaucoup dans la spécialisation de chacun, quand vous êtes petit, la personne doit savoir tout faire et ça vous le comprenez à l'usage...* » Start-up n° 12

L'attention portée au parcours académique se manifeste également dans les recrutements de profils juniors

En effet, pour les plus jeunes, le parcours de formation initial reste le seul indicateur de leur capacité à apprendre et à faire. Sans accorder un intérêt primordial au diplôme, certains le considèrent comme un « signal d'intelligence ». C'est en partie pour cette raison que les recruteurs dans les start-up ont très largement recours aux écoles comme vivier de candidatures.

« *On fait très attention au parcours académique qu'ils ont eu, car souvent comme il n'y a pas d'expérience, il faut un socle de connaissance.* » Start-up n° 11

« *Je cherchais quelqu'un d'intelligent, donc un diplôme est quand même quelque chose qui a de la valeur dans mon recrutement...* » Start-up n° 1

Si le diplôme apparaît comme un signal de capacité à apprendre, il n'est que rarement jugé comme signal de connaissances métiers précises. Pour les recruteurs, les connaissances métiers peuvent s'apprendre au sein de l'entreprise⁶.

Cette importance relative accordée au diplôme, comme signal de capacité à apprendre, semble assez spécifique au monde des start-up ou du moins à des entreprises ayant besoin de profils particuliers et évolutifs. En effet, globalement près de six recruteurs sur dix estiment que le diplôme joue un rôle secondaire dans le recrutement,

derrière les qualités comportementales et l'expérience. Cette part atteint même 65 % pour les établissements de moins de cinq salarié-e-s⁷.

Lorsqu'ils font une première sélection de candidat-e-s sur la base du CV, les employeurs regardent prioritairement l'expérience professionnelle et les compétences comportementales mentionnées. L'attention portée au diplôme varie d'un secteur à l'autre : elle est forte notamment dans les secteurs qui recrutent une forte proportion de cadres, comme l'information et la communication (qui comprend notamment les activités informatiques) et les activités spécialisées, scientifiques et techniques⁸.

L'échec dans les recrutements entraîne parfois une attention accrue pour le diplôme

Le manque d'expérience des fondateurs de start-up dans le recrutement les ont conduits parfois à miser exclusivement sur les valeurs humaines des candidats et des candidates, faisant l'impasse sur la réalité de la capacité à faire. Ces recrutements « ratés » les ont conduits par la suite à procéder à une présélection sur le seul critère de diplôme pour ensuite tester les qualités de savoir-être.

Ce recentrage sur le diplôme suite à une erreur de jugement dans le recrutement apparaît comme une réelle singularité au regard de ce qui est observé chez les recruteurs en général. En effet, une mauvaise expérience dans un recrutement passé les amènerait plutôt à accroître leurs exigences en matière de qualités comportementales⁹.

Les recruteurs dans les start-up portent un vif intérêt aux qualités comportementales

Leur forte attente en matière de qualités comportementales, commune à l'ensemble des entreprises, trouve sa principale motivation parmi les fondateurs de start-up dans la fragilité et dans le nombre réduit de salarié-e-s de leur entreprise. De plus, l'engagement affectif de certains fondateurs peut les amener à avoir des difficultés à rationaliser les recrutements.

Cibler certaines qualités comportementales permet d'éviter les erreurs de recrutement

Ainsi, une erreur de recrutement prend pour certains fondateurs une dimension telle qu'elle pourrait remettre en cause l'avenir de la structure. La perte de

6. C'est aussi l'opinion des candidates et des candidats. Dans une enquête auprès de demandeur-euse-s d'emploi ayant retrouvé un emploi, les deux tiers affirment avoir acquis leurs compétences « sur le tas », dans leur entreprise actuelle – enquête Pôle emploi, octobre 2017.

7. Source E&S, n° 42, Pôle emploi.

8. Source « *Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ?* », E&S, n° 43, Pôle emploi.

9. Le fait d'avoir eu des difficultés à garder le personnel l'an passé augmente de 36 % les chances d'approuver que les qualités comportementales sont plus importantes. De même avoir éprouvé des difficultés de recrutement (attitude ou motivation du candidat) multiplie ces chances par 2. Source E&S, n° 42, Pôle emploi.

temps et d'énergie, que produit un « mauvais » recrutement, encore acceptable au sein d'un grand groupe, peut entraîner des situations de crise, difficilement gérables pour une petite structure. Structures en évolution, les start-up ne peuvent figer une fois pour toutes leurs besoins en main-d'œuvre. Pour certains fondateurs, « la start-up n'est pas encore une véritable entreprise... ».

« Je recrute sur un poste, mais la société elle bouge... Si cela se trouve, dans six mois le poste ressemblera à autre chose... » Start-up n° 3

Les profils déterminés au départ ont des contours souvent encore flous et c'est seulement après une activité quelque peu consolidée que l'ouverture à des postes plus ciblés est possible. Le diplôme ou plus généralement le parcours de formation sont parfois le signal de qualités comportementales.

« Avoir fait une prépa, c'est pour moi un gage de qualité, de sérieux, de rigueur, de vivacité d'esprit... » Start up n° 7

Autonomie, capacité d'adaptation, capacité à apprendre sont des qualités essentielles pour répondre aux exigences d'une petite structure

Dans ce contexte, pour répondre aux besoins en évolution de la structure, les exigences en matière de qualités comportementales se portent tout naturellement sur la capacité des candidats et des candidates à s'adapter à un environnement mouvant, à se former par eux-mêmes et plus généralement à une forte autonomie.

Ces exigences en matière de qualités comportementales ne sont pas spécifiques aux start-up, la plupart des personnes en charge de recrutement ayant de fortes exigences en la matière, en particulier dans les petites structures.

Ainsi, presque tous jugent indispensable la capacité à s'organiser, à prioriser, à s'adapter, à actualiser ses connaissances, à l'autonomie en général¹⁰.

Il semble cependant que dans une start-up, l'agilité, la « débrouillardise » associées à une véritable appétence pour évoluer dans un univers changeant soient véritablement des qualités incontournables pour que le recrutement soit réussi.

« Un MacGyver qui utilise un bout de ficelle pour construire quelque chose de chouette et sans budget. » Start-up n° 1

Le terme « débrouillardise » est repris largement dans le discours des start-up. Il recoupe à la fois les qualités d'autonomie, de capacité d'adaptation, de créativité, de capacité d'initiative.

« Il faut aimer travailler dans le flou pour travailler dans une start-up. » Start-up n° 8

« Il est indispensable de justifier d'une grande autonomie et de débrouillardise. » Start-up n° 1

Certain-e-s des salarié-e-s travaillant dans les start-up sont d'ailleurs très conscients de cette exigence d'autonomie.

« Je n'ai personne qui me dit quoi faire. C'est à moi d'analyser ce qu'il y a à faire. » Salarié n° 1

« Il faut se prendre en main, car il faut partir d'une page blanche et vraiment avec beaucoup d'indépendance au-delà de l'autonomie. » Salariée n° 5

La capacité à apprendre est largement citée dans les qualités essentielles et plus particulièrement la capacité à se former soi-même. C'est souvent le cas dans les structures de taille réduite qui ne disposent pas d'un budget de formation suffisant pour faire face aux besoins de montée en compétences de leurs salarié-e-s. Certaines start-up dédient une partie du temps d'activité à l'autoformation. Un des interrogés témoigne en ces sens.

« Je suis le seul développeur et il faut bien que j'apprenne. Moi, je suis front de base. Mes collègues me demandent de faire aussi du back, il va falloir que je passe par une phase d'apprentissage. L'univers start-up est plus favorable à l'apprentissage. Personnellement, je sais que j'apprends des choses que je n'aurais jamais pu apprendre dans une grande entreprise. » Salarié n° 1

La nécessaire adhésion au projet et à l'état d'esprit de l'entreprise : une spécificité des start-up ?

La bonne intégration du ou de la salarié-e dans l'équipe fait l'objet d'une attention très particulière. Cela justifie en grande partie l'exigence forte en matière de traits de personnalité de la personne recrutée. « Envie de faire », adhésion au projet d'entreprise et « sensibilité à l'entrepreneuriat » sont des termes souvent utilisés par les recruteurs.

¹⁰. Source Pôle emploi – enquête BMO 2017.

« Est-ce que j'irais boire un verre avec cette personne ? » Start-up n° 16

De cette exigence d'adhésion au projet de l'entreprise, découle une exigence tout aussi forte en matière de disponibilité. La ou le candidat « idéal-e » ne « compte pas » ses heures, reste disponible en soirée ou certains week-ends, en un mot il s'adapte avec souplesse aux exigences de l'activité. Cette disponibilité de tous les instants est le signe de l'adhésion complète au projet de l'entreprise.

« On travaille en mode agile, on peut beaucoup travailler une journée et moins le lendemain. Dès qu'il y a une grosse opération, on est tous au front et on a besoin d'une équipe opérationnelle et disponible. » Start-up n° 4

Pour certain-e-s salarié-e-s, cette disponibilité tend à se confondre avec une charge de travail qui peut être excessive.

« Il faut être tenace, car il peut y avoir une charge de travail énorme quand on commence. » Salarié n° 1

« Souvent la charge de travail dans une start-up est assez énorme. En pratique, ce n'est pas trente-huit heures mais plus de cinquante heures par semaine. Comme c'est un contrat cadre, il n'y a aucun RTT, aucune heure supplémentaire payée. » Salarié n° 2

Pour autant, l'adhésion au projet ne doit pas être aveugle et il est important de pouvoir donner son avis, comme il est important de miser sur la complémentarité des personnalités.

« Une impertinence bien placée, de ne pas avoir peur de donner son avis... » Start-up n° 11

Cette possibilité d'être force de proposition est d'ailleurs saluée et appréciée par des salarié-e-s interrogé-e-s.

« Je peux proposer mes idées. Pour nous développeurs, c'est important de pouvoir proposer nos idées et de ne pas juste être un exécutant. On fait partie intégrante du projet. » Cadre n° 1

La structuration de l'entreprise au fil du temps introduit un besoin de spécialisation des fonctions

Avec la croissance de la start-up, de nouveaux besoins en compétences apparaissent, concernant certaines fonctions au départ assumées par les fondateurs ou parfois les premier-ère-s salarié-e-s. Les contours des postes se précisent et permettent de « professionnaliser » et de spécialiser certaines fonctions.

Avec la progression de l'activité, les fondateurs n'ont plus la possibilité de gérer l'ensemble des tâches, ils délèguent alors certaines activités pour se recentrer sur leurs activités premières. Ainsi, par exemple, le recrutement d'un responsable RH permet de déléguer toutes les tâches administratives, financières et RH et ainsi de libérer du temps pour le fondateur, qui peut se recentrer sur son activité d'entrepreneur.

De même, la croissance de l'activité induit une nécessaire spécialisation des postes de salarié-e-s. Ainsi la ou le responsable financier, qui au-delà de ses missions, traitait de questions plus générales de mobiliers ou de matériels, se recentre sur son activité principale et peut se décharger de l'activité moyens généraux sur un ou une assistante recruté-e spécifiquement. De même, la ou le responsable RH, dont les missions de départ s'exerçaient bien au-delà des questions RH (gestion administrative de tous ordres), peut professionnaliser sa fonction de recruteur en se déchargeant sur un ou une assistante de certaines tâches.

« Quand on est au début, il faut des profils clés, hyper-engagés... à bosser des heures, à s'entendre bien car on va affronter des difficultés... Une fois qu'on a passé ce tunnel de la mort, il faut prendre des gens qui sont capables de faire grandir l'entreprise... de structurer, de créer des process. » Start-up n° 7

Ces spécificités dans les besoins, dans le type de compétences recherchées et les enjeux propres aux start-up ont des impacts sur les processus de recrutement. ●

–UN PROCESS DE RECRUTEMENT PEU FORMALISÉ–

– DES DÉLAIS DE RECRUTEMENT COURTS –

Le processus de recrutement dans les start-up est assez hétérogène. En effet, il peut tout d'abord y avoir une rencontre professionnelle (via un salon, un congrès ou un forum pour l'emploi). La première étape formelle est dans pratiquement tous les cas la réception d'un CV, et la seconde un entretien physique ou par Skype dans quelques cas.

Dans certains cas, il y a également des tests de personnalité et des tests techniques. Dans les start-up du numérique, ces tests peuvent également prendre la forme d'un hackathon où l'on demande aux candidat-e-s développeur-euse-s de créer un projet informatique (une application ou un logiciel) sur une courte durée (généralement une journée). Un jeune diplômé a notamment été recruté de cette manière : « On m'a demandé de créer un site internet en deux jours et je l'ai fait. » Salarié n° 1

« Quand on les rencontre physiquement, j'aime bien leur faire faire des tests sous forme d'hackathon simplifié. Je leur donne un après-midi pendant lequel ils ont des missions à remplir et des défis à relever. » Start-up n° 9

La difficulté peut survenir dans la sélection quand il s'agit de recruter des personnes pour des postes dont on ne maîtrise pas la technique :

« Malheureusement, je n'ai pas les compétences pour faire passer des tests au développeur. J'ai demandé à un ami de l'évaluer mais ce n'était pas très poussé. C'était un peu un saut dans le vide. » Start-up n° 6

Au-delà des compétences techniques du ou de la candidate, la mise en situation professionnelle ou le hackathon permet aussi au fondateur d'évaluer sa manière de travailler en groupe, sa réactivité ou encore son sens de l'écoute.

On a vu que la place de la personnalité de la future recrue est un enjeu important pour les fondateurs au moment du recrutement, et ce n'est pas sans conséquence sur le processus.

« Je ne cherche pas à voir le candidat trois ou quatre fois avant de le recruter. Ni d'en recevoir cinquante. Il y a un feeling, il y a quelque chose... Je donne beaucoup de la confiance aux gens. À chaque fois que j'ai donné la chance à quelqu'un qui n'avait pas forcément le niveau attendu, ça a bien marché. La personne est montée en compétences. » Start-up n° 4

Les processus de recrutement des start-up sont assez proches de ceux de l'ensemble des TPE-PME (si ce n'est par les canaux de sourcing utilisés), mais aux yeux des incubateurs, les start-up se différencient par l'agilité dont elles font preuve dans le recrutement.

« Ils vont plus vite, une start-up se définit par l'agilité qu'elle représente et c'est souvent le fondateur qui s'occupe du recrutement donc ça va plus vite, il voit les CV, passe les coups de fil, les entretiens téléphoniques, mais le processus pour recruter – diffuser son offre, checker les CV et recevoir les candidats –, c'est la même chose. » Incubateur n° 1

Une des particularités du recrutement dans les start-up concerne les délais. En effet, si le délai moyen pour les recrutements de cadres et professions intellectuelles supérieures est de neuf semaines¹¹, il tend à augmenter avec la taille de l'établissement recruteur (de huit semaines pour les établissements de moins de 200 salarié-e-s à onze semaines pour ceux de plus de 200 salarié-e-s). Celui dans les start-up paraît plus court encore que dans les autres PME. Travaillant dans un environnement agile, les fondateurs sont dans l'urgence et doivent recruter rapidement leurs collaborateurs et leurs collaboratrices pour développer au plus vite leur projet.

Pour plusieurs fondateurs, la durée de leur premier recrutement n'a pas excédé un mois. Ce délai très court peut notamment s'expliquer par l'utilisation de canaux directs tels que le réseau de relations personnelles ou professionnelles des fondateurs ou encore celui des écoles pour approcher des profils. Par ailleurs, on suppose que la taille des start-up peut jouer un rôle dans les délais de recrutement. En effet, dans les jeunes start-up, les procédures sont moindres, ce qui expliquerait un processus de recrutement écourté.

11. Enquête Ofer 2016 de la Dares, données à paraître.

LES ÉCOLES ET LE RÉSEAU PERSONNEL, PREMIERS CANAUX DE SOURCING

Lorsque les fondateurs de start-up cherchent à recruter, il-elle-s privilégient en premier lieu le bouche à oreille, le réseau de contacts personnels et professionnels ainsi que le réseau des écoles. Ce recours aux écoles est particulièrement prégnant dans les start-up et les distingue des autres TPE-PME.

Le réseau d'écoles : un gage de sécurisation du recrutement

Certains fondateurs déclarent volontairement recruter au sein d'une école en particulier. Cette dernière est un gage au recrutement quant à la qualité de la formation enseignée. Le fondateur de la start-up n° 6 avait une idée précise du profil recherché. Il souhaitait recruter un-e stagiaire d'une grande école d'ingénieur-e-s en informatique car selon lui, les étudiant-e-s y sont formé-e-s de manière plus opérationnelle qu'académique.

Pour d'autres fondateurs ou fondatrices la proximité avec les écoles les conduit parfois à intervenir au sein du cursus de formation. L'un d'entre eux déclare enseigner un module universitaire afin d'obtenir des candidatures pour les profils les plus techniques.

« Je donne des cours, ce qui me permet d'être proche de l'université et les autres profs me présentent les meilleurs étudiants. » Start-up n° 5

Nouer des partenariats avec les écoles est également un moyen de repérer des collaborateurs ou collaboratrices.

« On a pas mal de partenariats avec les facultés, donc on a demandé à deux/trois partenaires s'ils avaient une personne avec le profil qui correspond à ce qu'on cherchait. » Start-up n° 10

« Notre start-up est partenaire de l'école pour appuyer les projets des étudiants. C'est comme ça qu'on a détecté Laure en fin d'année. On l'a aidée à développer son projet. Elle finissait son stage et je lui ai proposé de venir chez nous. » Start-up n° 9

Même quand le partenariat n'est pas officialisé, une école peut devenir une ressource privilégiée pour une start-up dans ses recrutements.

« On s'est beaucoup appuyé sur l'Université de Calais pour recruter, en échangeant avec les professeurs sur les meilleurs profils pour notre start-up. » Start-up n° 5

À l'inverse, mais cela est marginal, une fondatrice préfère ne pas entretenir de relations privilégiées avec les écoles par peur de manquer de diversité dans l'équipe.

« Je me méfie du clonage. Sur quinze personnes, elles viennent toutes d'écoles d'ingénieurs différentes et c'est important dans une start-up de brasser les cultures, les âges, les compétences mais aussi les formations. » Start-up n° 13

L'utilisation du réseau de contacts : un gain de temps

Le réseau de relations, personnelles ou professionnelles, est souvent sollicité au moment du recrutement des premier-ère-s salarié-e-s, en cela qu'il permet à la fois de sécuriser les recrutements et de gagner du temps.

« C'était plus simple, et quand on a déjà un très bon candidat, ça ne sert à rien d'en chercher dix-huit. On n'a pas ce temps-là. Il n'y a rien qui remplace le réseau. » Start-up n° 11

Mais l'utilisation du réseau a aussi ses revers, et certains fondateurs, qui ont déjà connu par le passé une expérience dans le recrutement, ont modifié leurs pratiques de ce point de vue.

« Je fais attention aux recrutements que je fais. À l'époque, je recherchais la confiance. J'étais plutôt méfiante. Je privilégiais les proches et les amis. Mais manager des proches, c'est très compliqué. Maintenant, je ne le fais plus du tout. » Start-up n° 4

Les jobboards utilisés en minorité par les fondateurs

Une partie des fondateurs active également les jobboards cadres et non cadres (Apec, Pôle emploi, Indeed, Cadremploi, Jobijoba) lorsqu'ils cherchent à recruter, plutôt pour diffuser leurs offres d'emploi que pour les CVthèques. Il s'agit notamment de start-up plus matures qui sont plus structurées et qui disposent d'une activité de recrutement à part entière. Enfin, dans une moindre mesure, les fondateurs utilisent les sites de réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn.

Un faible recours aux cabinets de recrutement

Une des spécificités dans le recrutement dans les start-up repose sur le faible recours aux intermédiaires, et plus particulièrement les cabinets de recrutement. Souvent coûteux pour une jeune start-up, la préférence va à d'autres moyens de sourcing tels que leur réseau de contacts.

« Je suis passé par des cabinets de recrutement mais cela n'a pas donné grand-chose. Les cabinets, c'est bien pour les grandes boîtes, mais à notre niveau, c'est mieux d'utiliser les connaissances. » Start-up n° 6

Pour les start-up plus matures, l'appel à un cabinet de recrutement se fait en dernier recours lorsque,

d'une part, le profil est particulièrement difficile à trouver ou est très spécifique et, d'autre part, lorsque les délais de recrutement deviennent longs (start-up n° 3). À l'opposé, pour certains, c'est un refus de recourir aux cabinets de recrutement par principe.

« Ce sont des machines à recruter des clones et je n'ai pas envie de recruter des clones. Je peux vous assurer qu'un cabinet ne m'aurait pas recruté la même personne. » Start-up n° 1

Ce faible recours aux intermédiaires s'observe en général dans les petits établissements. Bien qu'ils aient au final de nombreuses attentes¹² et rencontrent plus souvent que les autres des difficultés dans leur recrutement, ils ne sollicitent que très peu les intermédiaires.

¹² Marie-José Rabner et Alexis Gaignon, « Petites et très petites entreprises : besoins de recrutement et pratiques dédiées de Pôle emploi », Études et recherches, n° 1, Pôle emploi. 60 % des responsables de TPE auraient souhaité recevoir des conseils sur la publication de leur offre d'emploi. Les deux tiers des établissements de moins de cinquante salarié·es ayant recruté dans les vingt-quatre mois déclarent n'avoir eu recours à aucun professionnel de l'emploi (Pôle emploi, cabinets de recrutement, agences d'intérim, Apec, missions locales, etc.).

LA QUESTION DU STATUT DE CADRE ?

Lors des recrutements, les fondateurs et les fondatrices semblent apporter peu d'importance à cette question. Certains ne peuvent proposer un statut de cadre pour des raisons financières (start-up n° 15). Toutefois pour les start-up de l'industrie biotechnique, le statut de cadre revêt une plus grande importance, car les salarié·es sont, pour une majorité, titulaires d'un doctorat qui justifie ce statut.

« Ce sont tous des chercheurs, on ne peut pas faire autrement que de les embaucher avec ce statut. Ils sont voués à être cadres dans leurs fonctions. » Start-up n° 10

LES NOUVELLES RECRUES ATTIRÉES AVANT TOUT PAR L'INTÉRÊT DU PROJET DE LA STRUCTURE

La plupart des salariés interrogés ont rejoint une start-up par opportunité, sans véritable volonté de rejoindre une telle structure. L'intérêt du projet prime et ils ont souvent été recrutés via leur réseau de relations.

« Je cherchais surtout une entreprise avec un projet intéressant, pas forcément une start-up. C'est surtout le projet. » Salarié n° 2

La rapidité et le côté informel du processus de recrutement sont soulignés notamment par les salariés ayant déjà connu ces étapes dans de plus grosses structures. Cela va de pair, selon eux, avec l'importance attachée à la personnalité.

« Je pense que dans une start-up, c'est beaucoup plus cool, c'est moins formalisé. J'ose espérer qu'on s'attache plus à la personnalité des gens. » Salariée n° 3

« Totalement informel, sans CV. C'est du feeling. Prise de références au préalable, je pense, mais c'est vraiment de la rencontre et la définition en amont d'un besoin de compétences et de la corrélation entre celles-ci. » Salariée n° 5

« Sur le moment, j'ai trouvé ça plutôt simple. J'ai passé qu'un seul entretien et j'ai été recrutée. J'ai rencontré immédiatement les cinq associés. Avec du recul, la boîte était trop petite pour que je passe huit entretiens : c'était adapté à la taille de la boîte. Donc à l'époque ça m'a convenu. » Salariée n° 3

L'importance accordée à la personnalité est particulièrement appréciée des candidats et des candidates, qu'ils reprennent à leur compte quand ils sont eux-mêmes en position de recruteur.

« Par exemple, on vient de recruter une personne qui n'a pas du tout fait d'études : elle était maquilleuse juste avant. On a beaucoup aimé sa personnalité lors des entretiens. C'est contradictoire à la fois car c'est un gros risque de recruter quelqu'un comme ça. Mais c'est un risque qui peut être payant. Je me dis que dans les petites boîtes, il y a un peu plus d'agilité mais je ne sais pas si ça se vérifie partout. » Salariée n° 3. ●

— QU'EST-CE QU'UN INCUBATEUR ? —

L'incubateur est une structure d'accueil et d'accompagnement des créateurs et des créatrices d'entreprises, offrant des services variés relatifs aux besoins spécifiques de chaque start-up. Le cœur de l'action des incubateurs se situe dans l'accompagnement du développement commercial du projet.

Afin de rejoindre ce type de structure, il faut soumettre un dossier de candidature qui sera ensuite étudié par un comité de sélection souvent composé des partenaires de l'incubateur qui évalueront le projet. L'incubation peut durer de quelques mois à quelques années et concerne principalement des jeunes entreprises ayant moins de cinq années d'existence.

En intégrant un incubateur, la start-up pourra bénéficier de plusieurs avantages à travers un accompagnement personnalisé et une mise à disposition de locaux et d'équipements logistiques. L'accompagnement porte sur l'élaboration de son projet, la mise à disposition d'un réseau de partenaires, de conseils juridiques et financiers, et également sur les échanges d'expériences auprès des autres fondateurs. Cette intégration au sein d'un incubateur permet aux start-up de développer leurs compétences et d'accroître leurs réseaux.

Bien que l'aide au recrutement ne constitue pas une mission prioritaire pour les incubateurs, ils proposent une aide afin de pallier les différentes difficultés. Cette aide au recrutement prend diverses formes : celle d'un coaching auprès des fondateurs pour les conseiller et les sensibiliser aux bonnes pratiques de recrutement et aux prérequis pour mener un processus de recrutement.

« Les chefs de projet qui accompagnent les start-up ont un petit rôle de coaching, on relit les offres, on vérifie que c'est bien... » Incubateur n° 1

En complément, les incubateurs peuvent proposer des modules d'échanges sur des thématiques diverses, comme « comment faire un bon entretien », « rédiger une offre d'emploi », permettant d'échanger avec des expert-e-s mais également entre pairs pour bénéficier d'un retour d'expérience et de bonnes pratiques concernant le domaine du recrutement. À noter, toutefois, lorsqu'il s'agit de recruter, les incubateurs affirment ne pas participer au processus de sélection, préférant rester dans une démarche de neutralité.

« C'est trop impliquant, on n'a pas ce rôle, on a vraiment un rôle neutre, de les challenger, mais s'impliquer comme ça dans un recrutement, non. » Incubateur n° 1

– DES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ POUR LES START-UP MAIS DES DIFFICULTÉS À RECRUTER –

Pour la majorité des fondateurs, l'un des grands avantages de travailler au sein d'une start-up est « l'aventure humaine » et de participer à un projet entrepreneurial. Cependant, pour attirer les candidat-e-s, il s'agit de décliner les défis de cette aventure.

– L'« AVENTURE » START-UP, UN ATOUT POUR RECRUTER –

Défis technologiques et enjeux sociétaux attirent les candidat-e-s

Les start-up dans le domaine scientifique, en particulier celui des biotechnologies, bénéficient d'atouts spécifiques. Plusieurs des fondateurs interrogés développent au sein de leur start-up une technologie unique au monde, ce qui est facile à valoriser auprès de candidats potentiels, au moins pour les profils scientifiques. Ils ont la possibilité de participer à la rédaction de brevets par exemple.

« C'est hyper motivant, chacun est susceptible de faire des découvertes, de faire quelque chose qui n'a jamais été fait ailleurs. » Start-up n° 8

Les nouvelles technologies numériques permettent aussi d'attirer des profils spécifiques.

« On les fait rêver... on leur fait tester la réalité virtuelle, la réalité augmentée... technologies qui intéressent et soulèvent la curiosité. » Start-up n° 9

Autre type d'activité qui constitue un levier d'attractivité pour les start-up, celles qui développent un projet qui a un impact sociétal potentiel. Parmi les fondateurs de start-up, plusieurs sont partis de difficultés, personnelles ou de leur entourage, pour développer un produit ou un service. Par exemple, une des start-up interrogées développe une application mobile permettant de faciliter la communication à distance entre les personnes malentendantes et leurs interlocuteurs. Une autre développe une interface permettant aux locataires, ne parlant pas français ou ne sachant pas lire, de communiquer avec leur bailleur.

« Les personnes qui viennent chez nous ont le sentiment de faire quelque chose qui a du sens. » Start-up n° 6

L'intérêt social ou sociétal est donc aussi un levier pour attirer des candidat-e-s.

Cependant, qu'en est-il des start-up qui ne peuvent jouer ni sur le défi technologique, ni sur un enjeu sociétal ?

« Les gens ne peuvent pas s'identifier, il n'y a pas d'affect émotionnel particulier alors qu'il y a des start-up qui ont un affect particulier. » Start-up n° 7

Environnement de travail et perspectives d'évolution peuvent attirer les plus jeunes

Certains fondateurs misent sur l'environnement de travail et mettent en avant la situation géographique de la start-up, l'agrément des bureaux, les moments conviviaux, les possibilités de détente.

« Les atouts, quand je demande aux salariés ce qu'ils mettent en avant, c'est la localisation géographique, on est en plein cœur de Paris. On a des locaux qui sont très pratiques avec tous les attributs classiques de la start-up, le baby-foot... » Start-up n° 3

« Il y a des personnes qui préfèrent travailler dans une start-up pour l'environnement de travail... Des déjeuners, séminaires, apéros sont organisés. Et cela va se développer encore plus. » Start-up n° 16

« On leur donne des moments à eux, c'est important. Il y a des temps de jeux, des hackatons en interne... » Start-up n° 9

L'importance accordée à cette ambiance décontractée de travail fait tout à fait écho aux souhaits de certain-e-s salarié-e-s.

« Il y a vraiment une volonté de créer une bonne ambiance entre les collègues et une forte cohésion de groupe. Dans les start-up, il y a toujours un coin avec un baby-foot, un tennis de table, des sorties en dehors du boulot, des événements... Par exemple, quand c'est l'anniversaire de quelqu'un, il y a toujours quelqu'un qui va lui apporter un gâteau dans la journée. » Salarié n° 2

Mais surtout, ce qui est mis en avant, aussi bien par les fondateurs que par les salarié-e-s, ce sont l'autonomie dans le travail et la possibilité d'évoluer très rapidement. Certains mentionnent aussi la possibilité de monter rapidement en compétence, d'apprendre rapidement et au final de ne pas s'ennuyer !

« *Les salariés développent une plus grande polyvalence et cela constitue un accélérateur à carrière... C'est une école de vie où on apprend plus rapidement.* » Start-up n° 13

Cet aspect est aussi mentionné par des salarié-e-s : « *L'avantage [de travailler dans une start-up], c'est d'être dans une structure qui évolue beaucoup. On a la place d'évoluer avec elle. On apprend beaucoup de choses très différentes. On n'est pas cantonné à un poste avec un périmètre figé.* » Salariée n° 3

« *On reste vif, éveillé, au courant des dernières techniques. Je suis au courant des dernières technologies d'hacking alors qu'un an avant, je ne savais même pas que c'était possible.* » Salarié n° 7

« *L'avantage des start-up, c'est d'avoir un blason très doré, donc tous les jeunes des grandes écoles ont envie d'aller travailler dans des start-up, plus aller bosser dans les grosses boîtes.* » Start-up n° 11

Mais malgré ces atouts, la plupart des start-up rencontrent des difficultés de recrutement.

DES DIFFICULTÉS LIÉES À LA TENSION SUR CERTAINS MÉTIERS ET À UNE INEXPÉRIENCE EN RH

Les difficultés de recrutement rencontrées par les start-up sont assez proches de celles des petites structures en général et ne sont pas, d'après la plupart des fondateurs, liées à un défaut d'attractivité des start-up.

« *Au contraire, les gens quittent les grands groupes pour venir travailler chez nous et on arrive facilement à les débaucher. C'est davantage une concurrence entre start-up.* » Start-up n° 6

Les incubateurs, contrairement aux fondateurs de start-up, mentionnent, eux, la concurrence des grandes entreprises comme difficulté supplémentaire. Cette concurrence des grandes entreprises, les

start-up disent la ressentir surtout pour attirer des stagiaires, soucieux d'inscrire un nom prestigieux, ou à tout le moins connu, sur leur CV.

Les difficultés rencontrées concernent certains métiers pour lesquels la plupart des entreprises peinent à recruter ou relèvent de difficultés propres aux petites structures en général qui tiennent plutôt au manque de savoir-faire en matière de recrutement ou encore d'un manque de temps et de disponibilité.

Certes, l'incertitude dans l'avenir et le manque de stabilité qui caractérisent très souvent l'environnement des start-up peuvent rebuter certains candidats, mais ils sont globalement jugés comme des atouts par la plupart des recruteurs.

« *C'est une belle aventure. On se dit qu'on va vers des territoires inconnus : on ne sait pas ce qu'il y aura derrière la prochaine colline. Mais on y va !...* » Start-up n° 6

Les difficultés de recrutement sont liées aux tensions sur certains métiers : le cas des développeur-euse-s informatiques

La plupart des recruteurs dans les start-up évoquent la pénurie de développeur-se-s informatiques comme une réelle source de difficultés. « *... Les développeurs, c'est à vous d'aller à la chasse car il y en a très peu... ils sont tellement sollicités que leur prétention salariale est démesurée...* »

Ces tensions sont confirmées dans l'enquête « Besoins en main-d'œuvre » (BMO) de Pôle emploi. Parmi les projets de recrutement d'ingénieur-e-s et cadres d'étude, R&D en informatique, chef-fe-s de projet informatique, 62 % sont prévus difficiles. Parmi les projets d'embauche de technicien-ne-s d'étude et de développement informatique, plus de la moitié (52 %) sont également jugés comme difficiles. À titre de comparaison, la part de projets difficiles pour l'ensemble des métiers s'établit à 44 %¹³. Les fonctions informatique et études-R&D sont aussi parmi celles dont le niveau de tension est élevé selon l'enquête de suivi des offres et de tension de l'Apec : respectivement 83 et 76 % de leurs recrutements sur offre ont occasionné des difficultés à attirer des candidatures adéquates contre 68 % en moyenne¹⁴.

Tandis que globalement la plupart des start-up ne craignent pas la concurrence des grandes structures, dans le cas de recrutements de développeurs informatiques, le discours évolue. En effet, pour ces métiers très convoités, les gros établissements peuvent

13. Enquête BMO 2018.

14. Recrutements suite aux offres du 1^{er} trimestre 2018, Apec, Note de conjoncture, n° 65, 4^e trimestre, 2018.

proposer des salaires sensiblement supérieurs aux possibilités d'une start-up.

Pour résoudre ce type de difficultés, les start-up mobilisent des stratégies diverses : mobilisation de ressources de développeur-euse-s en free-lance, prises en charge de stagiaires, valorisation du défi technique ou de l'impact sociétal que représente l'activité de la start-up ou encore l'intéressement aux résultats et à la stratégie de l'entreprise.

Le diagnostic des incubateurs interrogés rejoint les propos des fondateurs de start-up sur les difficultés rencontrées.

Ainsi, l'une des principales difficultés exprimées par les incubateurs interrogés est la pénurie de certains profils disponibles, particulièrement pour les postes de développeur-euse. Les incubateurs mettent également en avant, parmi les difficultés de recrutement au sein des start-up, la complexité de trouver un-e candidat-e engagé-e et motivé-e pour tenter l'aventure start-up.

« Des gens motivés au-delà d'un métier ou d'un salaire, avec une disponibilité d'esprit d'assister à une aventure qui démarre. » Incubateur 1

« Pas toujours évident car une start-up n'a pas la même solidité d'une entreprise établie, donc il faut trouver des candidats qui ont l'expertise métier et l'envie de faire ce pari-là avec les fondateurs, de trouver des gens passionnés par le projet. » Incubateur 2

L'inexpérience dans le métier de recruteur et le manque de temps et de disponibilité sont source de difficultés

Hormis les fondateurs ayant déjà eu une expérience d'employeur dans le passé, la plupart des recruteurs dans les start-up n'ont jamais opéré de recrutement. Pour pallier ce manque d'expérience, ils n'hésitent pas à s'appuyer sur leur entourage.

« J'ai une famille d'entrepreneurs, du coup, j'avais des cours particuliers à la maison. » Start-up n° 14

« J'ai fait des erreurs au début. Ma mère est DRH, donc j'ai eu quelques informations... » Start-up n° 5

Au-delà du métier de recruteur, le passage du métier d'entrepreneur à celui d'employeur implique davantage de responsabilités d'après les fondateurs.

« Lorsqu'on est entrepreneur, on n'a pas forcément de comptes à rendre ni de réunion à organiser pour par-

tager l'information. Là, on passe d'un statut de célibataire à celui de chef de famille qui va devoir motiver et dynamiser ses troupes, partager les informations et poser des objectifs. Avant, je le faisais pour moi-même. Maintenant, il faut partager avec les autres. » Start-up n° 4

Cette inexpérience en matière de recrutement est soulignée par une majorité des incubateurs, qui évoquent le manque de connaissance du marché de l'emploi et des prérequis pour mener un processus de recrutement de la part des fondateurs.

Beaucoup reconnaissent avoir fait des erreurs dans leurs premiers recrutements

Ces erreurs sont dues soit à un jugement erroné sur les qualités d'un-e candidat-e (l'état d'esprit, l'autonomie de la personne, sa capacité à s'intégrer à la structure), soit faute d'avoir estimé correctement les profils recherchés et les besoins en compétences associés.

« Quand vous êtes une start-up, vous projetez une idée de vos besoins mais vous ne les avez pas encore réellement touchés du doigt. » Start-up n° 12

Le périmètre des postes, du moins pour les jeunes start-up, englobe souvent des activités et des fonctions variées, rendant ainsi difficiles l'expression du besoin et l'évaluation du ou de la candidate.

Autre piège dans lequel le ou la fondateur-riche peut tomber aisément est celui de recruter une personne trop semblable à l'équipe. Or il apparaît souvent indispensable de recruter des personnes différentes pour apporter de nouvelles compétences, de nouveaux talents, d'autres points de vue, et ainsi entretenir l'énergie dans l'équipe.

Ces « mauvais » recrutements, au-delà du fait qu'ils induisent une perte de temps et d'énergie, impliquent un turn-over parfois important au sein de la structure, une « détérioration » de l'ambiance de travail qui nuit naturellement à son développement.

Le manque de disponibilité du recruteur contredit son exigence d'opérer des embauches rapides

Le temps passé à recruter, c'est moins de temps pour développer l'entreprise. Mais différer une embauche, c'est courir le risque de bloquer le développement de la structure.

Le résultat de ces impératifs contradictoires est de devoir opérer le recrutement en urgence et accroît la probabilité de se tromper dans le recrutement.

À ces contraintes s'ajoutent les désistements récurrents des candidat-e-s, en particulier chez les plus jeunes qui prolongent sensiblement la phase de recrutement.

« *C'est un peu pénible car on s'engage. Quand on a trouvé quelqu'un, on arrête de chercher et on attend qu'il arrive... Ça, c'est quand on s'est trompé sur la valeur de la personne...* » Start-up n° 5

— **LES INCERTITUDES QUANT À LA PÉRENNITÉ DE LA STRUCTURE, UN FACTEUR SUPPLÉMENTAIRE DE DIFFICULTÉS** —

Si les fondateurs de start-up se targuent d'attirer les candidat-e-s par la dynamique motivante de leur structure, ils sont conscients du fait que l'instabilité permanente, stimulante pour certains, peut être rebu- tante et stressante. Travailler dans une start-up peut être un véritable pari sur l'avenir, et l'emploi proposé est largement moins stable que dans une grande entreprise. C'est là que la concurrence avec de grandes entreprises peut jouer, en la défaveur des start-up parfois :

« *... car les jeunes préfèrent aller dans une grande entreprise où ils pourront avoir plus de sécurité.* » Start-up n° 10

« *L'inconvénient de la start-up est le manque de sécurité. On a d'ailleurs eu des candidats qui ne nous ont pas recontactés à cause de ça. On ne pouvait pas leur offrir de garantie à long terme...* » Start-up n° 16

Et effectivement, cette insécurité est mentionnée par certain-e-s des salarié-e-s interrogé-e-s.

« *L'inconvénient, c'est la peur que le projet ne fonctionne pas. C'est sur un fil... soit ça fonctionne, soit ça ne fonctionne pas. On a toujours peur que l'entreprise coule, du jour au lendemain.* » Salarié n° 1

Par ailleurs, les start-up ne peuvent pas toujours répondre aux prétentions salariales des candidats, y

compris quand elles ont pu procéder à une levée de fonds. Pour certains métiers, la concurrence des grosses structures ne leur permet pas d'être attractives. La stratégie, parfois mise en place pour contrebalancer ce manque d'attractivité du point de vue des salaires, est de proposer un intéressement à l'entreprise. Dans l'une des start-up interrogées, le dispositif s'applique aussi aux non-salarié-e-s :

« *On a fonctionné à l'anglo-saxonne. On a donné des parts à tous nos développeurs, qui au départ étaient des stagiaires. Là, ils sont juniors et ont accepté d'être autoentrepreneurs.* » Start-up n° 9

Par ailleurs, certains fondateurs n'hésitent pas à moduler leur grille de salaires en fonction de la difficulté à recruter sur le profil recherché. Cependant cette modulation ne se fait pas toujours sans précaution, certains fondateurs demeurant soucieux de préserver l'harmonie et de ne pas introduire d'iniquité.

« *On essaie de proposer des salaires corrects... Il y a une surenchère sur Grenoble pour les développeurs, il ne faut pas créer de distorsion, notamment avec les physiciens...* » Start-up n° 8

« *Retenir les talents, ça peut être de les intéresser au capital... Ça passe dans le fait d'avoir un plan de promotion interne, où les gens vont pouvoir monter en compétences, à avoir des bureaux super beaux, super sexy, ça passe par le fait de payer des super salaires.* » Start-up n° 7

Une partie importante de l'enjeu des start-up pour se développer réside dans leur capacité à attirer, comme on l'a vu, des talents mais peut-être plus encore à les fidéliser. Quand on interroge des salarié-e-s travaillant ou ayant travaillé dans ces structures, on constate que leur discours rejoint souvent celui des fondateurs et cette convergence devrait permettre cette stabilisation, si les créateurs de start-up prennent en compte les points que les salarié-e-s abordent comme des inconvénients, tels que la charge de travail impliquant une grande disponibilité horaire. Concernant l'incertitude liée à l'avenir de la structure, c'est un jeu d'équilibriste pour le-la fondateur-riche de start-up qui recrute entre la nécessité d'être attractif et la fausse promesse. ●

–ANNEXES–

–Annexe 1–

Profils des start-up interrogées

	Fonction de la personne interrogée	Sexe de la personne interrogée	Secteur d'activité	Paris/Région	Taille	Année de création
Start-up 1	Fondateur	M	Services à la personne (Applicatif)	IDF	< 10 salariés	2016
Start-up 2	Président	M	Activités informatiques (Biomasse)	Hauts de France	< 10 salariés	2016
Start-up 3	Responsable des ressources humaines	F	Activités informatiques (Cryptologie)	Paris	10 à 50 salariés	2001 puis a changé de nom et d'objet en 2015
Start-up 4	Fondateur	F	Activités informatiques (Applicatif pour bailleurs sociaux)	Paris	< 10 salariés	2015
Start-up 5	Fondateur	M	Numérique (Données personnelles)	Paris et Hauts de France	10 à 50 salariés	2001
Start-up 6	Fondateur	M	Activités informatiques (Applicatif pour personnes malentendantes)	Paris	10 à 50 salariés	2014
Start-up 7	Fondateur	M	Activités informatiques (Veille et curation)	Paris	< 10 salariés	2011
Start-up 8	Fondateur	M	Fabrication d'instrumentation scientifique et technique	Auvergne-Rhône-Alpes	10 à 50 salariés	2014
Start-up 9	Fondateur	M	Construction (Application RV/RA pour la construction)	Hauts de France	< 10 salariés	2015
Start-up 10	Fondateur	M	Biotechnologies	PACA	< 10 salariés	2013
Start-up 11	Fondatrice	F	Culture (Dont développement d'un applicatif)	Paris	< 10 salariés	2015
Start-up 12	Fondatrice	F	Activités informatiques (Ressources Humaines)	Paris	10 à 50 salariés	2014
Start-up 13	Fondatrice	F	Fabrication d'équipements médicaux	Paris	10 à 50 salariés	2009
Start-up 14	Fondateur	M	E-commerce (restauration)	Paris	< 10 salariés	2015
Start-up 15	Fondateur	M	Activités informatiques (Activités aquatiques connectée)	Paris	< 10 salariés	2015
Start-up 16	Fondateur	M	Activités informatiques (stockage de documents pour accompagnement social)	Paris	< 10 salariés	2008

– Annexe 2 –

Profils des incubateurs interrogés

	Fonction de la personne interrogée	Sexe de la personne interrogée	Type d'incubateur	Région
Incubateur/ accélérateur 1	Responsable plateforme	F	Généraliste	Paris
Incubateur/ accélérateur 2	Responsable incubation	M	Spécialisé	Paris
Incubateur/ accélérateur 3	Directrice	F	Spécialisé	Paca
Incubateur/ accélérateur 4	Responsable de la cellule opérationnelle	F	Généraliste	Centre-Val de Loire
Incubateur/ accélérateur 5	Responsable de pôle	M	Généraliste	Pays de la Loire

– Annexe 3 –

Profils des salarié-e-s ou ancien-ne-s salarié-e-s de start-up interrogé-e-s

	Fonction de la personne interrogée	Sexe de la personne interrogée	Age	Région
Salarié 1	Développeur full stack	M	20-29 ans	Paris
Salarié 2	Développeur Javascript full stack	M	20-29 ans	Paris
Salarié 3	Client success manager	F	30-39 ans	IDF
Salarié 4	Développeur UX	M	30-39 ans	Paris
Salarié 5	Directrice opérationnelle	F	50 et plus	Hauts-de-France
Salarié 6	Responsable marketing et communication	F	40-49 ans	Paca
Salarié 7	Commercial	M	50 et plus	Paris

– MÉTHODOLOGIE –

L'étude s'appuie sur une enquête qualitative menée auprès de fondateur·rice·s de start-up, de responsables d'incubateurs et de salarié·e·s ou ancien·ne·s salarié·e·s de start-up. Vingt-huit entretiens semi-directifs ont été menés :

– seize entretiens auprès de fondateurs et de fondatrices de start-up. Les entreprises de l'échantillon ont été sélectionnées de façon à refléter la diversité des start-up au regard de la problématique de départ, les premiers recrutements. Les critères étaient le caractère d'innovation de l'entreprise, qu'elle soit technologique, digitale et/ou servicielle, son ancienneté et sa taille. Il s'agit essentiellement de start-up récentes, de petite taille même si quelques-unes de taille intermédiaire ont été interrogées. Plusieurs secteurs d'activité sont représentés avec une prépondérance des biotechnologies et du numérique ;

– cinq responsables d'incubateurs ont été interrogés, à Paris et en Régions, spécialisés ou généralistes, de différentes tailles ;

– sept entretiens ont été menés auprès de salarié·e·s ou ancien·ne·s salarié·e·s de start-up.

Le détail du profil des répondants est présenté en annexe.

Les entretiens ont eu lieu entre septembre 2017 et février 2018

– LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC –

Observatoire du marché de l'emploi cadre, l'Apec analyse et anticipe les évolutions dans un programme annuel d'études et de veille : grandes enquêtes annuelles (recrutements, salaires, métiers et mobilité professionnelle des cadres, insertion professionnelle, etc.) et études spécifiques sur des thématiques clés auprès des jeunes diplômé-e-s, des cadres et des entreprises.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles sur le site
www.cadres.apec.fr, rubrique **observatoire de l'emploi**

ISBN 978-2-7336-1132-6

DÉCEMBRE 2018

Étude réalisée dans le cadre d'un partenariat avec
Pôle emploi.

Pilotage de l'étude : Anita Bonnet et Laurence Bonnevaux.

Analyse et rédaction : Anissa Boulémia, Sahondra Legrand,
France Lhermitte, Thi Minh Chau Nguyen, Pauline Vallée.
Avec l'appui de Kaoula Ben Messaoud.

*Directeur des statistiques, des études et de l'évaluation
(Pôle emploi)* : Cyril Nouveau.

Directeur Données, études et analyses (Apec) : Pierre
Lamblin.

Maquette : Daniel Le Henry.

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

POUR CONTACTER L'APEC

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI
DE 9H À 19H

© Apec, 2018

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1^{er} juillet 1901, et publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en a la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).



www.apec.fr