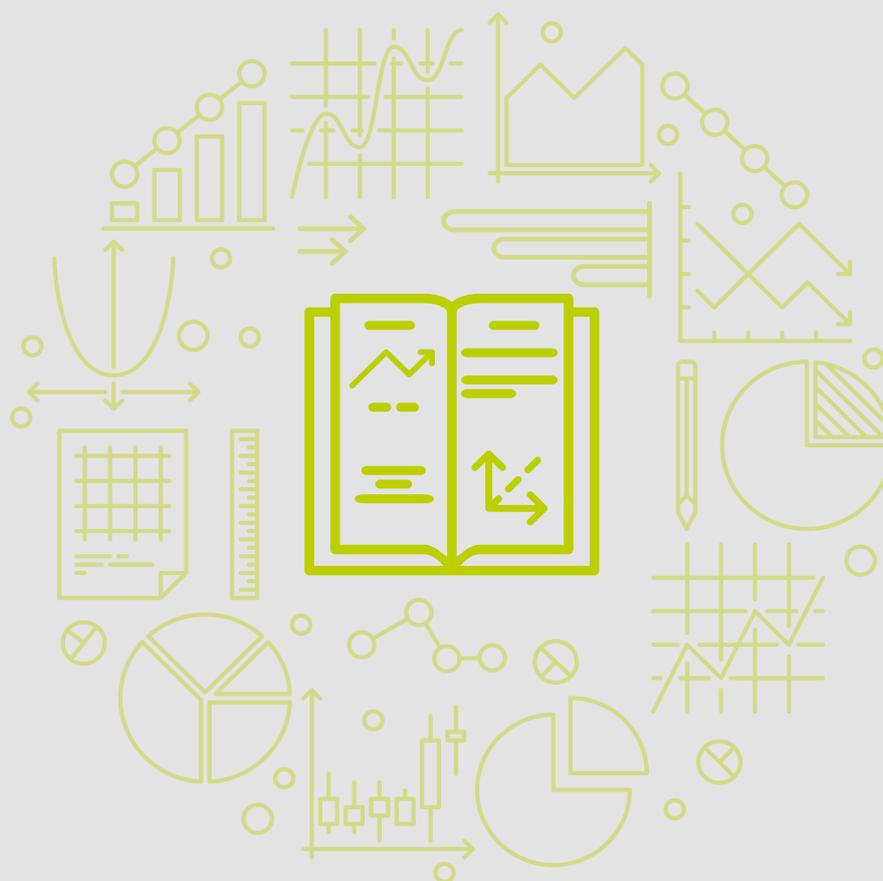


## ÉTUDES ET RECHERCHES

# COMMENT LES START-UP RECRUTENT LEURS PREMIERS SALARIÉS ?



En collaboration avec



# COMMENT LES START-UP RECRUTENT LEURS PREMIERS SALARIÉS ?

Anissa Boulémia (Direction des statistiques, des études et de l'évaluation)

Sahondra Legrand, France Lhermitte, Thi Minh Chau Nguyen et Pauline Vallée (APEC)

## SOMMAIRE

### P.4 LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

#### p.6 INTRODUCTION

#### p.7 L'ÉMERGENCE DU BESOIN ET LES COMPÉTENCES RECHERCHÉES

p.7 La R&D et le développement informatique au cœur des besoins en compétences des start-up

p.8 Le premier recrutement et les recrutements qui ont suivi

p.9 Les compétences recherchées : les compétences techniques sont indispensables mais l'état d'esprit du candidat est décisif

### P.12 LE PROCESS DE RECRUTEMENT

p.12 Un processus peu formalisé...

p.13 ... qui entraîne les fondateurs à mobiliser des canaux de *sourcing* peu formels et rapides

p.14 Qu'en pensent les recrutés ?

### p.16 MALGRÉ DES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ PROPRES, LES START-UP RENCONTRENT DES DIFFICULTÉS DANS LEURS RECRUTEMENTS

p.16 L'« aventure » start-up, un atout pour recruter

p.17 Les difficultés de recrutement et les leviers d'action

p.18 L'incertitude quant à l'avenir de la structure et certaines conditions de travail sont parfois un obstacle au recrutement et à la fidélisation des salariés



## LES 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 le ou 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**, 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 lance », qui affichent des compétences rares et qui permettent à la start-up de bénéficier d'une expérience « sénior » sans engagement de leur part et à moindre coût.

Les fondateurs 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 (physiciens, biologistes, mathématiciens...). Mais ils portent aussi un vif intérêt aux **qualités comportementales**, notamment l'autonomie, la capacité à s'auto-former. Cet intérêt prononcé pour les « savoir être » professionnels se retrouve chez la plupart des entreprises. Cependant, les fondateurs de start-up 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, les fondateurs de start-up 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 fondateurs considérant que les profils proposés par ces cabinets ne correspondent pas à la spécificité de leur entreprise.

Les fondateurs de start-up considèrent que leur entreprise bénéficie d'une **forte attractivité** (attire du défi technologique, de l'enjeu sociétal ou encore de l'environnement de travail et des possibilités d'évolution), et 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 l'inexpérience du recruteur et à son manque de disponibilité, qui le conduit parfois à mal estimer son besoin et à se tromper sur les qualités de la personne qu'il recrute, mais sont dues également aux fortes tensions pour certains métiers, notamment celles observées pour les développeurs informatiques.



# Introduction

Selon une définition largement admise<sup>1</sup>, 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 pas 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'étude<sup>2</sup>.

Le terme de 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 dépend 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 de modes de recrutement et de 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 de start-up, d'incubateurs et enfin auprès de salariés de start-up.

Logiquement, ces tendances conduisent à une hausse des difficultés de recrutement perçues par les employeurs. Alors que l'année 2015 était un point bas avec seulement 32% des établissements concernés, cela concerne en 2018 plus de 44% des employeurs. Les motifs avancés portent avant tout sur le risque de pénurie de candidats ou sur l'inadéquation de leur profil. Mais la question des conditions de travail ou de la mauvaise image des entreprises intervient aussi fréquemment dans les explications fournies par les recruteurs.

---

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

2. Cf. méthodologie pour définition du champ de l'étude

## Encadré 1 : les offres d'emploi des start-up

Les caractéristiques des offres émises par les start-up sur pole-emploi.fr ou ap ec.fr<sup>3</sup> 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 ap ec.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), suivi 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.

3 secteurs concentrent les  $\frac{3}{4}$  des opportunités d'emplois dans les start-up sur ap ec.fr : les activités informatiques (37 %), le conseil et gestion des entreprises (25 %) et l'ingénierie & R&D (14 %). De façon plus marginale, les offres émanent de start-up du commerce et de la banque-assurances. 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 %).

## L'émergence du besoin et les compétences recherchées

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 des start-up sont rarement des salariés.

### 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 fondateurs 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 de collaborateur (stagiaire, free-lance) ou de salarié (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 développeurs).

3. Hors intermédiaires du recrutement

## 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 déclare avoir perçu une levée de fonds pour débiter la phase de recrutement de leurs premiers collaborateurs. 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 dédiée à la protection des données, 11 collaborateurs, Tourcoing.

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 recherche**<sup>4</sup> pour recruter de jeunes docteurs.

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

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 salariés, aussi les premiers collaborateurs des start-up sont souvent des stagiaires ou des indépendants.

## Le premier recrutement et les recrutements qui ont suivi

### Le premier collaborateur est souvent un 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 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-lance et des stagiaires »* Start-up n°4

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

Pour un autre, 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 le stagiaire avant de lui proposer un poste plus pérenne. Le stage est alors assimilé à une période de pré-embauche lors de laquelle 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-lance sont aussi souvent sollicités soit pour accéder à des compétences rares sur le marché ou à un coût trop élevé comme les développeurs informatiques, soit pour bénéficier de l'expertise de personnes expérimentés, notamment pour des postes support (marketing, gestion) ou de développement commercial. Il peut alors s'agir de profils séniors à temps partiel (consultant ou plus rarement salariés).

*« ...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 doctorants et post-doctorants sur le développement et la recherche dont elles ont besoin.

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 chercheurs et techniciens de recherche (le salaire des jeunes docteurs est pris en compte pour le double de son montant pendant 2 ans après leur embauche en CDI).

Quand, avec la collaboration de ces stagiaires, free-lance 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 l'avancée 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

### **Les compétences recherchées : les compétences techniques sont indispensables mais l'état d'esprit du candidat est décisif**

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 techniques<sup>5</sup> 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 pré requis 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 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'activités, 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.

5. Cf Eclairages et synthèses N°42 Pôle emploi : Diplômes, compétences techniques ou comportementales : quelles sont les principales attentes des entreprises ? Frédéric Lainé

« 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 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..) 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'entreprise<sup>6</sup>.

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 5 salariés<sup>7</sup>.

Lorsqu'ils font une première sélection de candidats 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 techniques<sup>8</sup>.

### **L'échec dans les recrutements passés 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, faisant l'impasse sur la réalité de la capacité à faire. Ces recrutements « ratés » les ont conduit 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 comportementales<sup>9</sup>.

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

La forte attente des recruteurs 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 salariés 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 eux une dimension telle qu'elle pourrait remettre en cause l'avenir de la structure. La perte de 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

6. C'est aussi l'opinion des candidats. Dans une enquête auprès de demandeurs d'emploi ayant retrouvé un emploi, les 2/3 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 E&S N°43- Pôle emploi- Comment les employeurs sélectionnent les candidats qu'ils retiennent dans leur recrutement ?

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

figer une fois pour toute 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 6 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 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 recruteurs ayant de fortes exigences en la matière, en particulier dans les petites structures.

Ainsi, la quasi-totalité des recruteurs jugent indispensables la capacité à s'organiser, à prioriser, à s'adapter, à actualiser ses connaissances, à l'autonomie en général<sup>10</sup>.

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

Certains des salariés 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.* » Salarié 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 salariés. Certaines start-up dédient une partie du temps d'activité à l'auto-formation. Un des salariés 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'aurai 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 salarié 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.

« *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. Le candidat « idéal » ne « compte pas » ses heures, reste disponible en soirée ou certains week end, 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

10. Source Pôle emploi – enquête BMO 2017

Pour certains salariés, 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 38h mais plus de 50h 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 salariés interrogés.

*« 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 premiers salariés. 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 salariés. Ainsi 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 assistant recruté spécifiquement. De même, 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 assistant 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.

## **Le process de recrutement**

### **Un processus peu formalisé...**

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 candidats-développeurs 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 6

Au-delà des compétences techniques du candidat, 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 du candidat 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 50. 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 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 9 semaines<sup>11</sup>, il tend à augmenter avec la taille de l'établissement recruteur (de 8 semaines pour les établissements de moins de 200 salariés à 11 semaines pour ceux de plus de 200 salariés). 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 pour développer au plus vite leur projet.

Pour plusieurs fondateurs, la durée du recrutement de leur premier collaborateur n'a pas excédé un mois. Ce délai très court peut notamment s'expliquer par l'utilisation de canaux directs pour approcher les candidats tels que le réseau de relations personnelles ou professionnelles des fondateurs ou encore celui des écoles. 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.

### ... qui entraîne les fondateurs à mobiliser des canaux de sourcing peu formels et rapides

Lorsque les fondateurs de start-up cherchent à recruter, ils 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 stagiaire d'une grande école d'ingénieurs en informatique car selon lui, les étudiants y sont formés de manière plus opérationnelle qu'académique.

Pour d'autres fondateurs, 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 pour les fondateurs de repérer des potentiels futurs collaborateurs « 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, un fondateur 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 15 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 premiers salariés, en cela qu'il permet à la fois de sécuriser les recrutements et de gagner du temps.

11. Enquête OFER 2016 de la DARES, données à paraître.

« C'était plus simple et quand on a déjà un très bon candidat, ça ne sert à rien d'en chercher 18. 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, Cadreemploi, 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 recrutements. Souvent coûteux pour une jeune start-up, les fondateurs préfèrent utiliser 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, certains fondateurs refusent 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 attentes<sup>12</sup> et rencontrent plus souvent que les autres des difficultés dans leur recrutement, ils ne sollicitent que très peu les intermédiaires.

## Encadré 2 : la question du statut de cadre ?

Lors des recrutements, les fondateurs 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 salariés sont, pour une majorité, titulaire d'un doctorat qui justifie un minimum de statut de cadre.

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

## Qu'en pensent les recrutés ?

La plupart des salariés interrogés ont rejoint une start-up par opportunité, sans véritable volonté de rejoindre une start-up. L'intérêt du projet prime sur la structure 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.

12. Etude et recherche n°1 Pôle emploi – Petites et très petites entreprises : besoins de recrutement et pratiques dédiées de Pole emploi – Marie José Rabner et Alexis Gaignon : 60% de responsables de TPE auraient souhaité recevoir des conseils sur la publication de leur offre d'emploi. Les deux tiers des établissements de moins de 50 salariés ayant recruté dans les 24 mois déclarent n'avoir eu recours à aucun professionnel de l'emploi (Pôle emploi, cabinets de recrutement, agences d'intérim, APEC, missions locales...)

« 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. » Salarié 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 ces compétences. » Salarié 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 5 associés. Avec du recul, la boîte était trop petite pour que je passe 8 entretiens : c'était adapté à la taille de la boîte. Donc à l'époque ça m'a convenu. » Salarié n°3

L'importance accordée à la personnalité est particulièrement appréciée des candidats, 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 » Salarié n°3

### Encadré 3 : qu'est-ce qu'un incubateur ?

L'incubateur est une structure d'accueil et d'accompagnement des créateurs 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 projets 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 aux fondateurs d'échanger avec des experts mais également auprès des autres fondateurs pour bénéficier d'un retour d'expérience et de bonnes pratiques concernant le domaine du recrutement. A 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

## Malgré des leviers d'attractivité propres, les start-up rencontrent des difficultés dans leurs recrutements

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 candidats, 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 candidats

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 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 candidats.

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 certains salariés.

*« 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 salariés, c'est 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 salariés :

*« 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. ».* Salarié n°3

« On reste vif, éveillé, au courant des dernières techniques. Je suis au courant des dernières technologies de 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.

## Les difficultés de recrutement et les leviers d'action

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 fondateurs de 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 peut rebuter certains candidats, mais il est globalement jugé comme un atout 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 développeurs informatiques

La plupart des recruteurs dans les start-up évoque la pénurie de développeurs 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 » de Pôle emploi. Parmi les projets de recrutement d'ingénieurs et cadres d'étude, R&D en informatique, chefs de projets informatiques, 62 % sont prévus difficiles. Parmi les projets d'embauche de techniciens 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%<sup>13</sup>. 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 moyenne<sup>14</sup>.

Tandis que globalement la plupart des start-up ne craignent pas la concurrence des grandes structures, dans le cas de recrutement de développeurs informatiques, le discours évolue. En effet, pour ces métiers très convoités, les gros établissements peuvent 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 développeurs en freelance, 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. Les incubateurs mettent également en avant, parmi les difficultés de recrutement au sein des start-up, la complexité de trouver un candidat engagé et motivé 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

13. Enquête BMO 2018

14. Recrutements suite aux offres du 1<sup>er</sup> trimestre 2018. Apec / Note de conjoncture 65 – 4<sup>e</sup> trimestre 2018

### **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.

Ainsi certains déclarent ne pas avoir d'expérience dans le 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 compte à rendre ni de réunion à organiser pour partager 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 candidat (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 touché 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 difficile l'expression du besoin et l'évaluation du candidat.

Autre piège dans lequel le fondateur 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 implique un *turn-over* parfois important au sein de la structure, une « détérioration » de l'ambiance de travail qui nuisent 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.

A ces contraintes, s'ajoutent les désistements récurrents des candidats, 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

### **L'incertitude quant à l'avenir de la structure et certaines conditions de travail sont parfois un obstacle au recrutement et à la fidélisation des salariés**

Si les fondateurs de start-up se targuent d'attirer les candidats par la dynamique motivante de leur structure, ils sont conscients du fait que l'instabilité permanente, stimulante pour certains, peut être rebutante 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 certains des salariés interrogés.

*« 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-salariés :

*« 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 auto-entrepreneurs »* 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'inéquité.

*« 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 supers 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 salariés 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 salariés 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 fondateur de start-up qui recrute entre la nécessité d'être attractif et la fausse promesse.

## Annexe 1 : profil des start-up interviewées

	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 salariés ou anciens salariés de start-up interrogés

	Fonction de la personne interrogée	Sexe de la personne interrogée	Âge	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 fondateurs de start-up, de responsables d'incubateurs et de salariés ou anciens salariés de start-up. 28 entretiens semi-directifs ont été menés :

- 16 entretiens auprès de fondateurs de start-up. Les start-up 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.
- 5 responsables d'incubateurs ont été interrogés, à Paris et en région, spécialisés ou généralistes, de différentes tailles.
- 7 entretiens ont été menés auprès de salariés ou anciens salariés de start-up.

Le détail du profil des répondants est présenté en annexe.

Les entretiens ont eu lieu entre septembre 2017 et février 2018.

Directeur de la publication  
**Jean BASSÈRES**

Directeur de la rédaction  
**Cyril NOUVEAU**

Réalisation  
**Direction des Statistiques, des Études et de l'Évaluation**

**Pôle emploi,**  
1 avenue du Docteur Gley  
75987 Paris cedex 20

**[www.pole-emploi.org](http://www.pole-emploi.org)**

