

Comment les startups recrutent-elles leurs premier·e·s salarié·e·s ?

Dans une étude en partenariat avec Pôle Emploi, l'Apec s'est penchée sur les besoins des startups au stade du recrutement de leurs premier·e·s salarié·e·s, révélant des process peu formalisés, bien souvent coûteux et rapides, dont résultent quelques difficultés.

Temps de lecture : minute

30 décembre 2019

Republication du 17 janvier 2019

Les startups grossissent vite et leur besoin en compétences de haut niveau influe sur leurs processus de recrutement (lorsqu'ils existent). Moment décisif, et parfois critique, dans le développement d'une société, les premiers recrutements sont loin d'être faciles, surtout pour des sociétés qui, bien souvent, révisent les règles en vigueur pour les adapter à leur culture et à leur vision. Si investir du temps pour trouver des financements ou un modèle de croissance est important, investir du temps pour identifier les bonnes compétences dont l'entreprise a besoin est tout aussi crucial. Dans une étude publiée en janvier 2019, l'Apec a interrogé entrepreneurs et structures d'accompagnement pour comprendre comment s'inscrit le recrutement dans le cycle de croissance d'une startup et en quoi celui-ci diffère de celui des autres TPE ou PME.

Le fit humain, aussi important que les

compétences techniques

Premier constat, les premiers collaborateurs ou collaboratrices sont rarement des salarié·e·s mais le plus souvent des stagiaires ou des freelances, quand bien même ils permettent de répondre à un besoin stratégique de croissance et/ou de R&D. Pour financer les premiers recrutements en effet, il y a plusieurs possibilités. Celui-ci peut aussi bien venir de capitaux propres, que de levées de fonds en amorçage ou même d'un dispositif fiscal comme le crédit d'impôt recherche. Trois sources de capitaux qui ne permettent pas toujours de se payer des cadors. Pourtant ce premier recrutement est clé, notamment pour son influence sur la politique managériale de la société et pour le développement de celle-ci.

" 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 " , estime l'une des startups de l'enquête.

Un bon recrutement, pour les startups, tient souvent à la complémentarité du profil avec ceux des fondateur·rice·s, notamment pour pallier leur manque de compétences techniques lorsque tel est le cas. Mais au-delà du diplôme, de la formation et des *hard skills*, les compétences comportementales se révèlent tout aussi

importantes. L'Apec relève même que " *le discours des fondateurs de startup 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* ", explique ainsi l'une des startups interrogées. " *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* ", poursuit une autre.

Cette forte attente en matière de " *fit humain* ", qui peut différer des critères de recrutement de plus grosses structures, s'explique par la fragilité et le nombre réduit de collaborateur·rice·s au sein de la startup. De plus " *l'engagement affectif de certains fondateurs peut les amener à avoir des difficultés à rationaliser les recrutements* ", explique l'Apec. Résultat : la perte de temps et d'énergie engendrée par un " *mauvais* " recrutement peut entraîner des situations de crise, difficilement gérables pour une petite structure.

Autre spécificité du recrutement en startup : l'importance de la bonne intégration du ou de la salarié·e dans l'équipe et son adéquation au projet d'entreprise. Une adéquation qui peut souvent passer par sa grande disponibilité et sa souplesse. " *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* ", précise une startup de l'enquête. Attention toutefois à ne pas confondre disponibilité et surcharge de travail au nom de l'aventure commune.

À retenir pour les candidats : autonomie, souplesse, capacité d'adaptation, capacité à apprendre sont des qualités essentielles pour répondre aux exigences d'une petite structure.

Délais courts et canaux de recrutement directs

Le délai moyen pour les recrutements de cadres et professions intellectuelles supérieures est de neuf semaines (enquête Ofer 2016 de la Dares). Un délai qui tend à augmenter avec la taille de la société qui recrute (de huit semaines si moins de 200 salarié·e·s à onze semaines pour plus de 200 salarié·e·s). Or, dans les startups, cette période est encore plus courte que dans les autres PME, les fondateur·rice·s étant souvent dans l'urgence

Ainsi, pour plusieurs fondateurs de l'enquête, la durée de leur premier recrutement n'a pas excédé un mois. *" 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 fais beaucoup 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 "*, explique le fondateur d'une startup interrogée.

Un délai très court rendu également possible par des canaux de recrutement directs, comme le réseau du recruteur. Ainsi, lorsque les fondateur·rice·s de startup se lancent dans un processus de recrutement, il·elle·s privilégient le bouche à oreille, le réseau de contacts personnels et professionnels ainsi que le réseau des écoles. Les jobboards, comme Azerty Jobs de Maddyness, ne sont pas en reste mais concernent plutôt les startups plus matures et plus structurées.

À retenir pour les candidats : les intermédiaires classiques (cabinets de recrutement, réseaux en ligne etc.) sont assez peu utilisés par les

startups qui préfèrent des contacts directs et de courts délais.

Des leviers d'attractivité...

L' " aventure " startup, on l'expliquait plus tôt, est un levier pour attirer les recrues. Dans le domaine scientifique, certains profils sont incités par la possibilité qu'il leur est offerte de participer à la rédaction de brevets ou à une aventure citoyenne lorsque la startup qu'ils rejoignent développe un projet qui pourrait avoir un fort impact sociétal.

L'autre atout mis en avant : l'ambiance de travail. Cool, décontractée, avec des locaux bien situés. Quitte à mettre en avant l'argument qui en fait désormais bondir plus d'un : le babyfoot. Démonstration : " *Il y a vraiment une volonté de créer une bonne ambiance entre les collègues et une forte cohésion de groupe. Dans les startups, il y a toujours un coin avec un baby-foot, un tennis de table, des sorties en dehors du boulot, des évènements... 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* ", explique un salarié de startup.

Mais ce qui plait davantage que la possibilité d'une pause déjeuner à jouer à Mario Kart (chez Maddyness, on est davantage Mario Kart que babyfoot), c'est surtout l'autonomie dans le travail et la possibilité d'évoluer rapidement, d'apprendre et de monter en compétences. " *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* ", estime un fondateur.

... qui n'empêchent pas les difficultés à recruter

Autant de caractéristiques prônées par les startups dans leur communication de marque employeur qui n'empêchent pas ces dernières d'avoir du mal à recruter. La concurrence entre startups fait bien

évidemment rage et les meilleurs talents se voient chasser régulièrement. La concurrence des grandes entreprises n'a pas non plus été complètement éliminée, certains profils préférant encore ajouter un nom prestigieux à leur CV et faire leurs armes chez les plus gros. " *Ce n'est pas toujours évident car une startup n'a pas la même solidité qu'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* ", explique un incubateur de l'enquête.

Outre la tension à recruter dans certains métiers, notamment dans le cas des développeur·euse·s par exemple, il ne faut pas négliger l'importance (et l'inefficacité) des process de recrutement qui engendre aussi nombre d'erreurs. " *Le périmètre des postes, du moins pour les jeunes startups, 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·rice peut tomber aisément est celui de recruter une personne trop semblable à l'équipe* ", rappelle l'Apec. Si le temps passé à recruter n'est pas du temps passé à faire entrer de l'argent ou croître une technologie, il est néanmoins précieux pour la santé future de l'entreprise. Un recrutement effectué en urgence accroît la possibilité de se tromper et de repartir dans un cycle d'études de dossiers, d'entretiens etc. Mieux vaut donc prendre du temps dès le départ, pour éviter de le perdre plus tard.

[Les meilleures startups recrutent ici !](#)