

L'emploi dans les start-up françaises



L'EMPLOI DANS LES START-UP FRANÇAISES

Rapport du Réseau Emplois Compétences

Rapporteurs

Coline Bouvart, Marième Diagne et Anne Faure
(France Stratégie)

Kymble Christophe, Valentin Dillies et Céline Gruffat
(Direction générale des Entreprises)

OCTOBRE 2021



SOMMAIRE

Synthèse	5
Introduction	17
Chapitre 1 – Les start-up en France : définitions et faits stylisés	21
1. Les politiques publiques soutiennent la croissance des jeunes entreprises innovantes dès la fin des années 1990	21
1.1. Le soutien public des start-up s'est progressivement renforcé	21
1.2. Levées de fonds et développement des structures d'accompagnement : indices du dynamisme des start-up françaises	23
2. Quatre populations d'entreprises sont définies afin de décrire l'impact économique des start-up en France.....	27
2.1. La start-up, un concept protéiforme qui échappe encore à une définition statistique	27
2.2. Des résultats inédits sur les start-up françaises : volumétrie et poids économique	30
Chapitre 2 – Quels emplois dans les start-up ?	41
1. Les start-up créent-elles plus d'emplois que les entreprises traditionnelles ?	41
1.1. Que dit la littérature ?	41
1.2. Que disent les résultats de notre étude quantitative sur la création d'emplois en start-up ?	44
2. Les caractéristiques de l'emploi dans les start-up	48
2.1. Une surreprésentation des postes hautement qualifiés dans les entreprises innovantes	48
2.2. Des niveaux de rémunérations variables selon le type de start-up et le type d'emploi	50
2.3. Un recours au CDI plus important chez les start-up les plus dynamiques	52
2.4. Moins de femmes mais des inégalités salariales variables selon les typologies de start-up et d'emplois considérées	54
2.5. Le caractère innovant de la start-up, facteur déterminant dans sa probabilité d'anticiper des difficultés d'embauche	58

Chapitre 3 – Les start-up : un moteur « empêché » de création d'emplois ?..... 61

1. Entre polyvalence et spécialisation : des besoins en compétences évolutifs 65

1.1. Des métiers de la tech surreprésentés, un besoin de fonctions support croissant.... 65

1.2. Les compétences transversales et l'expérience, des critères différenciant
mais peu prépondérants..... 73

1.3. Des difficultés à recruter les compétences recherchées..... 75

2. Quelles réalités derrière les difficultés de recrutement ? 77

2.1. Trouver et attirer les bons candidats : des difficultés communes
à toutes les entreprises, accentuées par les spécificités des start-up..... 80

2.2. Les pratiques de GRH en entreprise, un enjeu souvent négligé..... 89

**Chapitre 4 – Enjeux et leviers d'action pour supprimer les freins
au développement de l'emploi dans les start-up107**

1. Leviers d'action mobilisables dans l'entreprise.....108

1.1. Élargir le vivier de recrutement pour répondre à la pénurie de candidats108

1.2. Améliorer les appariements entre les profils de candidats
et les attentes de l'entreprise.....109

1.3. Soutenir le recrutement de profils R & D, renforcer la fonction RH
et la marque employeur114

2. Leviers d'action de l'écosystème.....116

2.1. Mieux définir l'objet « start-up » doit permettre d'élaborer, de piloter
et d'évaluer les politiques publiques qui visent à soutenir leur croissance.....116

2.2. Une meilleure organisation de l'écosystème d'accompagnement
sur les enjeux RH et compétences118

ANNEXES

Annexe 1 – Personnes mobilisées sur le volet quantitatif127

Annexe 2 – Composition du groupe de travail et liste des personnes auditionnées.....129

Annexe 3 – Les pratiques de GRH dans les start-up : compléments.....133

Annexe 4 – Les programmes de la Mission French Tech.....137



SYNTHÈSE

Les start-up françaises seraient-elles un moteur « empêché » de création d'emplois ?

La France est parmi les premiers pays de la tech¹ d'Europe occidentale. On y compte aujourd'hui plus d'une quinzaine de licornes², 400 incubateurs, accélérateurs et start-up studios, et les levées de fonds ont doublé pour dépasser les 5 milliards d'euros en 2020.

De fait, si l'écosystème des start-up françaises n'a cessé de se densifier depuis vingt ans, c'est notamment parce que les pouvoirs publics y ont mis les moyens : aides à l'innovation³, réductions fiscales et sociales⁴, opérateurs dédiés⁵, plans de soutien – de l'initiative French Tech en 2014, au plan *Deeptech* et au programme French Tech Next 40/120⁶ en 2019. Tous ces dispositifs visent à soutenir la croissance des start-up et à maintenir le rang de la France dans la compétition technologique mondiale. Pourtant, elles disent peiner à recruter. Il s'agit désormais de mettre les enjeux de recrutement et de formation au premier plan. La pérennisation des start-up en dépend.

Toutefois, pour accompagner ces entreprises dans leur problématique d'emploi, il faut mieux les connaître. Or à ce jour, leur définition ne fait pas consensus et, en particulier, peu d'outils d'observations statistiques ou qualitatives rendent compte de la situation de l'emploi dans les start-up.

Ce constat a conduit la Direction générale des Entreprises et France Stratégie à lancer un travail exploratoire fondé sur une double dimension statistique et qualitative. L'objectif est de renforcer les connaissances disponibles sur les start-up, d'établir si elles ont des difficultés de recrutement spécifiques et de mieux identifier leurs besoins en compétences.

¹ La « tech » renvoie aux entreprises de tous les secteurs de l'économie dont l'innovation repose sur l'utilisation de technologies, qu'elles soient numériques, incrémentales ou de rupture.

² Une licorne est une start-up dont la valorisation dépasse le milliard de dollars.

³ Loi Allègre sur l'innovation et la recherche en 1999.

⁴ Le dispositif Jeune entreprise innovante (JEI) et le crédit d'impôt en faveur de la recherche (CIR) en 2004.

⁵ Oséo en 2005, Agence nationale de la recherche en 2005, Bpifrance en 2012.

⁶ Programme d'accompagnement pour les entreprises en forte croissance mobilisant des correspondants dans les administrations et opérateurs publics avec des services dédiés.

À la clé, cinq préconisations sont évoquées pour que les start-up réalisent leur plein potentiel de création d'emplois.

Une démarche innovante pour observer l'emploi dans les start-up françaises

En 2021, la notion de « start-up » échappe encore à une définition statistique consensuelle.

Ce n'est qu'en 1987 que le terme « start-up » est traduit en français par « gazelle », qui désigne alors de jeunes entreprises en croissance rapide. Le concept a évolué depuis. En plus d'une *entreprise nouvelle avec un haut potentiel de croissance de son chiffre d'affaires*, la notion caractérise aussi *une entreprise qui porte un projet innovant ou qui lève des fonds*.

Reste à arrêter le périmètre statistique de ce concept élargi, non seulement pour observer les dynamiques et la structure de l'emploi dans ces entreprises, mais aussi pour déterminer leurs enjeux en matière de recrutement.

C'est donc par un travail de définition statistique que commence notre étude, avec pour objectif de dresser un panorama des caractéristiques de l'emploi dans les start-up françaises. Quatre populations d'entreprises y sont étudiées, chacune endossant une dimension de la start-up : les jeunes entreprises, les gazelles, les entreprises innovantes et les entreprises ayant levé des fonds. Ces définitions ont été discutées avec des experts de différentes administrations en charge de l'analyse économique, des représentants de start-up ainsi que des chercheurs et acteurs institutionnels.

Suit une observation qualitative des pratiques en matière de recrutement dans les start-up, avec cette fois pour objectif d'identifier les freins au développement de l'emploi. Pour conduire ces travaux, un groupe de travail du Réseau Emplois Compétences composé d'une vingtaine de membres liés à l'écosystème des start-up ou d'experts économiques a été mobilisé. L'étude s'appuie également sur une enquête en ligne réalisée auprès de 180 start-up, complétée par des entretiens qualitatifs de dirigeants et de responsables des ressources humaines de start-up.

Quatre populations d'entreprises étudiées pour approcher une définition statistique des start-up

Nous avons adopté une approche statistique inédite permettant d'isoler les caractéristiques de la start-up définie comme « une entreprise nouvelle, avec un fort potentiel de croissance de son chiffre d'affaires ou de son capital social, ou qui porte un projet innovant ». Quatre populations d'entreprises ont ainsi été identifiées :

- les jeunes entreprises¹ ;
- les gazelles² ;
- les entreprises ayant levé des fonds³ ;
- les entreprises innovantes⁴.

À chacune est comparée une population de référence, c'est-à-dire un groupe d'entreprises aux caractéristiques similaires en 2015 mais qui, en 2018, ne satisfont pas les critères d'appartenance aux quatre populations de start-up précitées. Cette comparaison permet de mettre en évidence des différences de comportement dans le temps, et d'isoler l'effet des caractéristiques propres aux start-up.

Sur cette base, les estimations du nombre de start-up en France varient de 1 600 (*gazelles*) à 1,1 million (*jeunes entreprises*) selon la définition retenue. Près de 6 000 *entreprises ayant levé des fonds* sont observées, contre 13 000 *entreprises innovantes*.

L'emploi dans les start-up

Davantage de création d'emplois

Les start-up créent plus d'emplois. En retenant le seul critère d'âge – peu restrictif –, les *jeunes entreprises* représentent ainsi 1,5 million d'emplois⁵ en 2018 et elles connaissent une plus forte croissance de leur effectif salarié sur la période 2015-2018 que leur population de référence plus âgée (70 points de pourcentage de plus).

Les *entreprises innovantes* et celles *ayant levé des fonds* représentent respectivement environ 114 000 et 40 000 emplois en 2018 et elles affichent les écarts de croissance les plus élevés avec leurs populations de référence (respectivement 492 et 270 points de pourcentage de plus).

¹ Entreprises de moins de 8 ans en 2018.

² Entreprises de moins de 8 ans, ayant 10 équivalents temps plein en 2015 et un taux de croissance annuel moyen de leur chiffre d'affaires strictement supérieur à 20 % entre 2015 et 2018.

³ Entreprises de moins de 8 ans en 2018 dont le capital social est inférieur à 100 000 euros en 2015 et supérieur à 200 000 euros en 2018.

⁴ Entreprises de moins de 8 ans en 2018 ayant reçu une aide à l'innovation ou à la R & D au moins une fois depuis leur création.

⁵ En équivalent temps plein (ETP).

Des profils plus qualifiés, plus techniques et plus masculins

Au-delà de la croissance, les start-up se distinguent également par une structure particulière de l'emploi.

Les hommes y sont par exemple surreprésentés et ce dans toutes les start-up, mais particulièrement chez celles qui innovent. Cependant, tout comme les *gazelles*, les *entreprises innovantes* rémunèrent de façon moins inégalitaire leurs profils techniques et d'encadrement que leur population de référence (jeunes, non innovantes ou non gazelles).

Les cadres sont également surreprésentés en start-up, même si leur proportion varie substantiellement selon les populations : de 13 % chez les *jeunes entreprises*, 30 % chez les *gazelles* et les *entreprises ayant levé des fonds*, à près de 50 % dans les *entreprises innovantes*. Chez ces dernières, le poids des emplois à haut niveau de technicité dépasse de loin celui observé chez leur population de référence (+ 24 points de pourcentage pour les emplois d'ingénieurs, par exemple). Cependant, les cadres et ingénieurs en entreprises innovantes semblent moins bien rémunérés que chez les jeunes non innovantes (- 5 000 euros brut par an). Cela semble accroître la probabilité pour les entreprises innovantes d'anticiper des difficultés de recrutement (+ 5 points de pourcentage de plus que leur population de référence), en particulier pour les emplois techniques. Toutefois, la levée des contraintes financières semble *a contrario* réduire l'intensité des difficultés à l'embauche qu'elles anticipent.

Les start-up : un moteur « empêché » de création d'emplois ?

Plus créatrices d'emplois que leurs homologues, les start-up s'avèrent également soumises à de plus fortes difficultés d'embauche. Pour éclairer ce constat issu de l'étude statistique, nous avons mené une étude qualitative auprès de 180 start-up – dont les caractéristiques sont proches de celles de la population des jeunes entreprises innovantes – ainsi que sur des entretiens qualitatifs auprès de dirigeants et de responsables des ressources humaines. Il en ressort que les difficultés rencontrées lors de la phase de recrutement réduisent la potentialité de création d'emplois des start-up.

Expliquer pourquoi un écosystème aussi porteur rencontre des difficultés à pourvoir certains postes suppose d'identifier les besoins en compétences des start-up. En effet, s'il apparaît que les métiers technologiques sont surreprésentés tout au long de la vie des start-up, on observe une évolution rapide de leurs besoins en compétences, quand leur croissance s'accélère.

Des besoins en compétences évolutifs

Le premier stade de développement des start-up est caractérisé par un besoin en profils polyvalents, notamment en raison des contraintes financières importantes et d'une courbe

de croissance par nature difficilement prévisible. La polyvalence des premiers salariés est une priorité d'autant plus importante pour les start-up en phase d'amorçage. Ces salariés peuvent de fait être amenés à réaliser un large spectre de missions, parfois éloignées de leur champ de compétences initial.

Au fur et à mesure de leur développement, les start-up se tournent vers des profils plus spécialisés. Cette nouvelle demande est le plus souvent corrélée à une structuration des services support de l'entreprise (chargés des opérations et du déploiement des produits et services, par exemple).

De manière générale, la compétence technique reste le premier critère de sélection lors des recrutements. Les compétences transversales et l'expérience peuvent alors jouer un rôle de différenciation pour des profils techniques similaires.

Des difficultés de recrutement accentuées par les spécificités des start-up

Beaucoup de petites et moyennes entreprises (PME) rencontrent des difficultés de recrutement. Dans le cas des start-up, ces difficultés sont accentuées par leur jeunesse et leur caractère innovant, comme identifié dans le volet quantitatif. Les entretiens et les réflexions menés avec le groupe de travail révèlent en effet des difficultés multifactorielles spécifiques aux start-up.

L'absence de candidat ou l'inadéquation des profils sont les principales sources de difficultés avancées par les entreprises pour près de 50 % des start-up ayant répondu à notre enquête. Une autre catégorie de difficultés fréquemment citée renvoie aux pratiques de l'entreprise et à son organisation. Les particularités du modèle économique des start-up peuvent intensifier ces difficultés :

- la pénurie de candidats, particulièrement marquée sur certains profils en tension (ingénieurs notamment), est accentuée par l'instabilité économique au cœur du modèle des start-up et par l'incertitude qui en découle – deux facteurs qui découragent certains projets de recrutement et une partie des candidats potentiels ;
- un écosystème de financement et d'accompagnement spécifique gravitant autour de la start-up s'est développé en parallèle de l'écosystème emploi-formation traditionnel. Il manque de lisibilité pour les candidats et tend à réduire le vivier de candidats disponibles (par exemple, seulement 6 % des entreprises ayant répondu à l'enquête déclarent recourir à des contrats d'apprentissage) ;
- l'exigence accrue en compétences techniques des start-up augmente avec leur développement et alimente l'inadéquation entre les attentes des entreprises et des candidats. Ainsi, 58 % des répondants de l'enquête considèrent que leurs difficultés à trouver le candidat idéal sont dues au niveau de technicité des métiers recherchés (recherche de compétences rares sur des technologies peu répandues, par exemple) ;

- les conditions de rémunération moins attrayantes en start-up relativement aux entreprises plus matures sont surtout dues au manque de moyens financiers inhérent à une jeune entreprise. Les start-up interrogées estiment cependant que cette difficulté est accentuée du fait d'une double concurrence, avec les grands groupes mais également entre elles.

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), un enjeu souvent négligé

Déplacer le regard sur ce qui se déroule à l'intérieur des structures permet de mettre en lumière un autre aspect des difficultés rencontrées par les start-up : leur besoin d'accompagnement sur les enjeux RH. Et ce, à toutes les étapes de leur développement.

Les premiers recrutements sont les plus difficiles pour les start-up, où le manque d'expertise en matière de RH et le manque de moyens financiers et humains représentent des obstacles majeurs et partagés avec les très petites entreprises. En phase de démarrage, la dimension RH est presque toujours incarnée dans la personne du dirigeant. Son profil imprime donc la politique de ressources humaines qui sera mise en œuvre. Manque de maîtrise du droit du travail, manque de connaissance du marché de l'emploi et des prérequis pour mener à bien un processus de recrutement, manque d'outils formalisés, manque de temps, et relative solitude du chef d'entreprise, sont autant de freins au recrutement déclarés par les chefs d'entreprise. En découlent des pratiques plus intuitives et moins formalisées, n'assurant pas toujours une réponse adéquate aux besoins pérennes de l'entreprise : recours massif aux relations interpersonnelles pour le *sourcing* des candidats, recrutement fréquent de stagiaires, externalisation de certaines missions auprès de travailleurs indépendants.

Lorsque la start-up grandit, la spécialisation des fonctions représente un risque en matière de RH car il faut recruter rapidement sur des marchés en tension et très concurrentiels. L'insuffisance du réseau personnel face au volume de recrutement à réaliser amène la start-up à réorganiser sa fonction RH dans l'urgence, voire à surseoir à certaines embauches. De nombreux enjeux managériaux apparaissent alors : formation des dirigeants et managers aux enjeux RH, partage de la responsabilité RH avec une équipe dédiée, mise en place d'une stratégie de valorisation des collaborateurs et de pratiques RH mobilisatrices. Si les fonctions RH tendent à se renforcer progressivement avec la croissance de l'entreprise, elles présentent certaines limites en comparaison avec les moyennes et grandes entreprises :

- une politique de développement des compétences inexistante : la mise en place d'une politique de formation n'est pas toujours une priorité ;

- une politique de gestion des carrières peu réfléchi : les perspectives de carrière sont faibles puisque le nombre de niveaux hiérarchiques et de fonctions est parfois limité ; de ce fait la question de la mobilité interne est peu posée.

Ces lacunes présentent des risques réels pour des entreprises dont le modèle économique est fondé sur le caractère innovant et la haute qualification de leurs salariés.

Enjeux et leviers d'action pour lever les freins au développement de l'emploi dans les start-up

Deux types de leviers peuvent être mobilisés pour résoudre les difficultés de recrutement des start-up. D'une part, des mesures qui relèvent des pratiques mêmes des start-up pour attirer et fidéliser les candidats (orientations n° 1 à n° 3). D'autre part, des mesures qui dépendent des pouvoirs publics pour améliorer la coordination des acteurs de l'écosystème (orientations n° 4 et n° 5).

Orientation n° 1 – Élargir le vivier de recrutement pour répondre à la pénurie de candidats

La rareté de candidats répondant aux besoins de l'entreprise est le premier facteur de difficulté relevé par les start-up, notamment les plus innovantes d'entre elles. Cette difficulté est elle-même associée à des facteurs liés à un environnement économique très évolutif et incertain qui peut dissuader les candidats. La définition en amont des besoins et la communication des attentes de l'employeur sont également apparues comme des difficultés à part entière, engendrant des pratiques souvent contre-productives ainsi qu'un manque de lisibilité des attendus des postes pour les candidats.

Les membres du groupe de travail ont identifié un ensemble de bonnes pratiques qui permettraient aux start-up rencontrant des difficultés de recrutement d'élargir le vivier de candidats. Celles-ci pourraient être mises en œuvre très tôt dans la vie de la start-up :

- identifier les cursus et les filières de formation initiale dont les acquis d'apprentissage se rapprochent des attentes de l'entreprise et collaborer avec ces institutions afin de faciliter le *sourcing* et les recrutements, en particulier des profils juniors ;
- diversifier les profils recrutés dans l'optique d'éloigner le risque d'entre-soi, mais également d'élargir le vivier de candidats. À cet effet, le groupe de travail préconise d'anonymiser davantage le début des processus de recrutement, d'informer sur les risques de la cooptation ou de la trop grande similarité des profils et de dynamiser les processus de recrutement, en proposant de nouvelles méthodes de sélection des candidats et en mobilisant plus systématiquement des outils mis en place par les acteurs institutionnels (Pôle emploi, Apec) comme la méthode de recrutement par simulation, à

étendre à tout niveau de qualification avec une attention particulière pour les profils sous-représentés parmi les salariés de start-up (femmes, profils moins diplômés) ;

- améliorer la lisibilité des offres d'emploi et des compétences attendues, en s'appuyant sur des référentiels partagés pour mieux objectiver les attentes de l'entreprise dans les fiches de poste.

Orientation n° 2 – Améliorer les appariements entre les profils des candidats et les attentes de l'entreprise

À la difficulté de recherche du « bon candidat », doté de compétences techniques spécialisées et d'une forte capacité d'adaptation, s'ajoutent les contraintes de temporalité des recrutements dans les start-up et des contraintes administratives liées au recours à certains dispositifs. La mise en place d'une dynamique de coopération entre recruteurs dans les start-up et les structures de formation ainsi que l'amélioration de la visibilité des dispositifs existants du multi-salariat et du prêt de main-d'œuvre semblent être deux leviers à mettre en avant.

Les membres du groupe de travail identifient comme nécessaire l'amélioration de la coopération entre les start-up et les établissements de formation, à travers les actions suivantes :

- faciliter la coopération entre recruteurs et structures de formation initiale, par exemple en intégrant les start-up dans les instances pédagogiques de ces structures ou en mutualisant les modes de mise en relation entre établissements de formation et start-up ;
- fluidifier la relation entre start-up et établissements de formation, par exemple en proposant aux enseignants de réaliser des immersions dans les incubateurs, et dans les start-up lorsque c'est possible, et en favorisant la participation des start-up aux laboratoires d'innovation des grandes écoles et des universités ;
- organiser des événements collectifs, par exemple un salon de l'étudiant des start-up pour familiariser les lycéens et étudiants à l'écosystème des start-up et proposer des voies facilitées pour intégrer une jeune entreprise innovante en sortie d'études ;
- accroître la présence des acteurs de la formation, initiale ou continue, auprès des incubateurs et des pôles de compétitivité ;
- valoriser l'apprentissage comme une réelle politique à l'université et en grande école et favoriser les parcours en start-up, y compris pour les profils non tech.

Ils insistent également sur la nécessité d'une meilleure connaissance de la part des recruteurs des dispositifs existants, notamment en matière de multi-salariat et de prêt de main-d'œuvre, ou d'appui au recrutement sur le marché international.

Orientation n° 3 – Renforcer la fonction RH et la marque employeur

La politique salariale de l'entreprise et les mesures d'intéressement proposées par les start-up constituent les premiers arguments de négociation auprès des candidats. S'ils sont bien entendu des éléments déterminants, ils ne sont pas toujours suffisants pour attirer les profils recherchés. Pour attirer les candidats, l'employeur doit valoriser son entreprise, ses avantages comparatifs et les bénéfices individuels qui pourront en découler. Les pratiques RH apparaissent alors essentielles à la construction de la marque employeur depuis le processus de recrutement jusqu'aux pratiques de management, à la politique de développement des compétences, à la gestion des carrières, etc. Il faut réussir à créer un environnement distinctif des autres offreurs du marché (marque employeur interne) et à le rendre lisible aux candidats (marque employeur externe).

Deux leviers d'action répondent aux besoins exprimés dans le cadre du groupe de travail :

- encourager la formation des dirigeants de start-up ainsi que les responsables des ressources humaines aux enjeux de gestion des compétences (recrutement, valorisation, développement des compétences, gestion des carrières, etc.) afin de consolider et de professionnaliser leur fonction RH et leurs pratiques de gestion du personnel ;
- investir dans la marque employeur tout au long de l'expérience professionnelle d'un salarié, de son recrutement à sa carrière au sein de l'entreprise, et cela afin d'accroître l'attractivité de la start-up sur le marché du travail.

Orientation n° 4 – Mieux définir l'objet « start-up » pour élaborer, piloter et évaluer les politiques publiques qui visent à soutenir leur croissance

À travers l'étude des quatre populations de start-up proposée, ce rapport reprend les définitions les plus communes de la start-up (la jeunesse, la croissance, le mode de financement ou le caractère innovant). Cette étude montre l'importance de disposer de données partagées et d'un cadre clair, particulièrement dans un contexte où les politiques de soutien aux start-up se densifient.

À date, les sources de données pour identifier et caractériser les start-up ne sont pas uniformes. Cela conduit à une hétérogénéité de données peu comparables entre elles et dans le temps.

Si le rapport pose les jalons d'une spécificité accrue de l'emploi dans les entreprises jeunes, de moins de 8 ans et innovantes, la recherche d'une représentation fidèle et partagée doit encore se poursuivre. En particulier, des statistiques communes et reconnues institutionnellement, par exemple dans le cadre de publications périodiques de chiffres clés, permettraient d'établir un état des lieux précis sur les start-up, ce qui représenterait un atout certain dans l'orientation de la décision publique, notamment en termes de soutien à la croissance et au pilotage des start-up.

Orientation n° 5 – Améliorer la coordination et la visibilité des dispositifs d'appui RH existants

L'accompagnement des porteurs de projets innovants, notamment durant les premières années de création de leur entreprise, est considéré comme un élément déterminant pour leur survie. Bien que les aides au recrutement, à la formation et à la gestion RH des collaborateurs figurent parmi les services proposés par les structures d'accompagnement, elles restent insuffisamment développées et ne répondent que partiellement aux besoins des entrepreneurs.

Le manque de visibilité et de lisibilité des dispositifs publics d'appui sur les enjeux RH et compétences est l'un des facteurs explicatifs de la faible mobilisation de ces derniers par les TPE-PME¹. Cette problématique se pose notamment pour les dirigeants et RH de start-up, qui sont très orientés sur l'écosystème start-up construit par l'État autour des enjeux de financement et d'innovation.

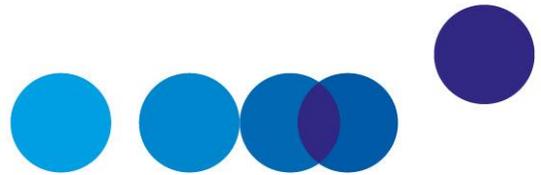
À ce titre, plusieurs axes d'amélioration ont été identifiés :

- intensifier les connexions entre l'écosystème start-up et le champ emploi-formation : en rapprochant les services offerts aux TPE-PME, par exemple par les opérateurs de compétences (OPCO), de ceux offerts par l'écosystème start-up et en embarquant les opérateurs en charge de l'accompagnement des TPE-PME dans la mise en œuvre de politiques économiques auprès des start-up ;
- évaluer la capacité des start-up à mobiliser les dispositifs d'accompagnement existants, et, le cas échéant, renforcer la prise en compte des spécificités de leur modèle économique dans la définition des critères de conditionnalité des dispositifs de droit commun en s'appuyant sur le réseau de correspondants au sein des ministères et services publics mis en place par la Mission French Tech ;
- créer davantage de passerelles entre l'accompagnement public et privé des start-up, par exemple en mettant en place un comité rassemblant un représentant de la Mission French Tech et des structures d'accompagnement privés pour que leurs actions gagnent en cohérence ;
- créer un guichet piloté conjointement par le ministère du Travail et la Mission French Tech pour orienter les dirigeants et RH des start-up en centrale mais aussi en régions via les French Tech Central² ;

¹ Diagne M. et Donne V. (2021), *Quelle place pour les compétences dans les entreprises ? Renouveler les approches pour refonder les pratiques*, rapport du REC, France Stratégie, avril.

² Lieu rassemblant des services publics à destination des start-up.

- créer des référentiels communs de métiers et de compétences, pouvant remplacer ou compléter ceux existants, et les partager sur les sites de recherche d'emplois les plus visités ;
- mettre l'accent sur la formation continue, autant pour les salariés que pour les dirigeants. Cela revient à intégrer dans l'appui proposé aux créateurs de start-up – notamment au sein des incubateurs – des modules de formation sur le droit du travail et sur les pratiques RH, mais également de mettre à leur disposition un kit de communication sur les bénéfices de la formation continue ainsi que sur les dispositifs publics de financement existants. Côté salariés, l'offre de formation financée par les dispositifs publics pourrait proposer des parcours suffisamment différenciés selon le profil des salariés (fondamentaux pour les juniors, pointus pour les seniors).



INTRODUCTION

La quatrième révolution industrielle transforme profondément l'économie mondiale. Outre les aspects technologiques, ce changement de paradigme dans l'organisation des moyens de production a grandement participé à la multiplication des initiatives privées d'entrepreneuriat et des start-up. Cette « révolution », en favorisant l'émergence d'un système économique nouveau dont les contours sont encore à inventer, repose sur la dématérialisation, l'automatisation et la digitalisation.

Dans l'écosystème mondial des start-up, la France montre un dynamisme certain et les start-up françaises gagnent chaque année en considération et en intérêt tant au sein des frontières qu'à l'international. Les chiffres sont éloquentes. En 2020, les levées de fonds des start-up françaises se sont élevées à 5,4 milliards d'euros, doublant ainsi leur niveau de 2019. Mi-2021, ce record est déjà dépassé pour l'année en cours¹. La France se positionne ainsi sur la première place du podium des pays européens en termes de levées de fonds et le premier pays de la tech d'Europe occidentale². Le volume suit de surcroît la valeur, puisque les start-up se multiplient sur le territoire français, bien que leur dénombrement exact soit rendu complexe par l'existence de plusieurs définitions les concernant.

Les start-up sont devenues un enjeu de politique publique et les actions des pouvoirs publics pour encourager et favoriser cet écosystème de la « French Tech » se sont multipliées. Ainsi, depuis 2017, le gouvernement déploie une politique proactive de soutien de la French Tech en créant notamment le [programme French Tech Next 40/120](#), qui a permis d'accélérer le développement des start-up. L'accent ces dernières années a été mis sur des dispositifs de soutien financier, au travers de nombreuses initiatives³ : la mobilisation de 6 milliards d'euros de fonds privés en 2019 pour développer le financement d'entreprises plus matures (initiative Tibi), l'ouverture du *French Tech Visa* en 2017 pour attirer davantage de talents étrangers, l'aménagement de la fiscalité sur les bons de souscription de parts de créateur dans la loi

¹ Direction générale du Trésor (2021), « [Levées de fonds et licornes : où en est la France ?](#) », ministère de l'Économie, des Finances et de la Relance, octobre.

² Atomico (2020), *The State of European Tech*, rapport.

³ Mission French Tech (2021), *French Tech Next 40/120 : dévoilement de la promotion 2021*, février.

PACTE en 2019, la prolongation la même année du dispositif Jeune entreprise innovante (JEI) dont bénéficie près d'une start-up sur deux, etc.

L'ambition est manifeste : favoriser le développement des start-up pour rester dans la compétition mondiale. En effet, l'enjeu de l'innovation revêt une importance d'autant plus grande pour les pouvoirs publics qu'il est associé à celui de la croissance de l'emploi et de la compétitivité de l'économie. Un nouveau pallier reste maintenant à franchir : réussir à pérenniser ces entreprises, ce qui passe notamment par des enjeux de ressources humaines.

Malgré l'importance croissante du rôle des start-up dans l'économie française, il n'existe pas à ce jour de consensus sur leur définition. Par extension, les statistiques et analyses de l'impact des start-up sur l'emploi en France ne peuvent être que partielles. Cette information n'est pas une simple carence statistique, mais constitue un potentiel frein à l'élaboration de toute nouvelle politique publique pour favoriser l'emploi dans les start-up.

Pour mieux identifier les besoins des start-up et pouvoir orienter au mieux les pouvoirs publics dans leurs politiques, la Direction générale des Entreprises (DGE) et France Stratégie ont fait le constat de la nécessité de renforcer les connaissances disponibles sur cette population d'entreprises. Ce diagnostic a conduit au lancement de ce travail exploratoire, fondé sur deux approches complémentaires : la première, quantitative, s'appuie sur l'exploitation de sources statistiques existantes afin de dresser un panorama consolidé de cette population d'entreprises, et une analyse économétrique sur les caractéristiques de l'emploi au sein de ces entreprises et notamment de leurs difficultés d'embauche ; la seconde, qualitative, vise à compléter ces premiers constats pour produire un diagnostic plus précis sur la nature des freins identifiés en matière de développement de l'emploi dans ces entreprises.

Cette étude vise donc en premier lieu à proposer une définition partagée de l'objet « start-up ». Celle-ci est nécessaire à l'élaboration de politiques publiques cohérentes de soutien à l'emploi dans les start-up. En second lieu, il s'agit de produire un ensemble d'analyses quantitatives et qualitatives originales et complémentaires sur la situation de l'emploi dans ces entreprises.

Les porteurs de ce projet d'étude y ont apporté leur expertise : pour la DGE, sa connaissance des politiques de soutien à l'innovation et à la transformation numérique de l'économie ainsi que ses compétences analytiques et évaluatives des problématiques économiques propres aux entreprises et à leur écosystème ; pour France Stratégie, sa compétence à piloter des exercices de diagnostic partagé et son expertise sur les enjeux emplois-compétences, notamment en s'appuyant sur un groupe de travail *ad hoc* du Réseau Emplois Compétences (REC).

Le défi d'une définition partagée de la « start-up » et d'une meilleure appréhension de l'emploi dans ces entreprises

Afin de représenter un phénomène qui échappe encore à une définition statistique et plutôt que de rechercher un consensus sur la meilleure définition à retenir, le premier volet de ce projet recense quatre populations d'entreprises qui peuvent chacune répondre à la définition de start-up ([chapitre 1](#)). C'est à partir de ces populations qu'a pu être dressé un panorama de la situation de l'emploi dans ces entreprises. Il donne un ordre de grandeur du nombre de start-up existant en France, des caractéristiques de ces entreprises, du nombre et du type d'emplois concernés ainsi que des difficultés de recrutement qu'elles rencontrent ([chapitre 2](#)). Cette étude réalisée par la DGE s'appuie sur des données comptables et fiscales. Les différentes populations retenues ont été notamment discutées avec des experts représentant différentes administrations en charge de l'analyse économique (Dares, Insee, DG Trésor, OCDE, etc.), des représentants de start-up ainsi que des chercheurs et acteurs institutionnels ([annexe 1](#)).

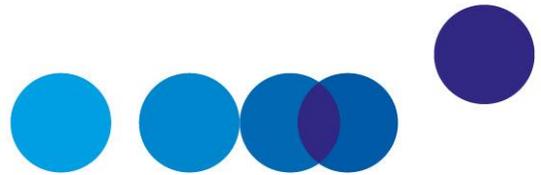
Les difficultés de recrutement, frein à la croissance des start-up

L'écosystème des start-up bénéficie en France d'un soutien public fort qui s'est progressivement élargi depuis les années 2000, et qui est notamment justifié par son grand potentiel de créations d'emploi. Or aujourd'hui, ce potentiel ne semble pas pleinement atteint. En cause selon de nombreuses enquêtes et entretiens auprès de dirigeants et responsables des ressources humaines : les difficultés rencontrées lors des phases de recrutement.

Comment expliquer qu'un écosystème aussi porteur rencontre de telles difficultés à pourvoir certains postes ? C'est ce paradoxe que se propose d'analyser le volet qualitatif de notre étude, en identifiant les facteurs explicatifs de ces difficultés de recrutement. Elles sont multifactorielles : à la fois de nature structurelle liées au marché du travail et aux caractéristiques de l'écosystème start-up ([chapitre 3](#)).

Pour ce second volet, la réflexion a été conduite dans le cadre d'un groupe de travail du Réseau Emplois Compétences animé par France Stratégie, qui a rassemblé une vingtaine de membres liés à l'écosystème des start-up et qui s'est réuni à cinq reprises entre juillet 2020 et février 2021 ([annexe 2](#)). Nous tenons ici à remercier les participants qui se sont largement impliqués dans la conduite de nos travaux et ont apporté de nombreuses contributions à l'étude. Ce rapport s'est également appuyé sur une enquête en ligne auprès de 180 start-up, entre juillet et septembre 2020, ainsi que sur des entretiens qualitatifs avec des dirigeants et responsables des ressources humaines de start-up, entre décembre 2020 et février 2021.

Enfin, les résultats de cette double approche quantitative et qualitative ont permis de dresser une série de recommandations opérationnelles présentées dans le dernier chapitre de l'étude. Elles visent à réduire les obstacles au recrutement et s'adressent autant aux start-up elles-mêmes et à l'écosystème, qu'aux acteurs institutionnels en charge de la définition des politiques publiques ([chapitre 4](#)).



CHAPITRE 1

LES START-UP EN FRANCE : DÉFINITIONS ET FAITS STYLISÉS

L'étymologie du terme « start-up » renvoie à deux notions : la nouveauté (*start*) et la croissance (*up*). À la fin des années 1990, la « bulle internet » voit l'entrée en bourse de nombreuses jeunes entreprises à la croissance exponentielle, révolutionnant le secteur des technologies de l'information : sous cet effet, la notion évolue pour renvoyer à des jeunes entreprises innovantes technologiquement.

Ce constat fonde l'orientation de politiques publiques ciblées sur les jeunes entreprises, innovantes, et à fort potentiel de croissance.

1. Les politiques publiques soutiennent la croissance des jeunes entreprises innovantes dès la fin des années 1990

Les politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat, le soutien à des structures comme les incubateurs et pépinières d'entreprises et la mise en place d'un investissement public à différents stades de développement de l'innovation ont participé à changer la manière d'appréhender l'entrepreneuriat. Cette première partie présente l'ensemble des politiques instaurées depuis deux décennies, illustrant ainsi la diversité des cibles visées (entrepreneuriat, petites et moyennes entreprises, recherche et innovation, etc.) et l'appui croissant aux entreprises disposant des caractéristiques de la start-up.

1.1. Le soutien public des start-up s'est progressivement renforcé

Depuis la fin des années 1990, la France s'est progressivement dotée d'instruments favorables aux start-up au travers de politiques ciblées sur la création d'entreprises, notamment issues de la recherche publique, du soutien financier à la recherche et développement (R & D) et à l'innovation pour les petites et moyennes entreprises (PME)

et de la mise en place de labels d'excellence renforçant le rayonnement de l'écosystème des start-up.

En 1999, la loi sur l'innovation et la recherche, dite loi Allègre, renforce ces politiques, en favorisant le développement de coopérations entre acteurs privés et recherche publique afin d'améliorer la valorisation des résultats de la recherche publique. Cette même année naît le concours i-Lab, récompensant des projets de création d'entreprises issues de la recherche. Puis, pour soutenir la R & D des entreprises, le dispositif d'exonérations fiscales et sociales Jeune entreprise innovante (JEI) est créé en 2004, et le crédit d'impôt recherche (CIR) est progressivement renforcé, en 2004, 2006 puis 2008.

En 2007, un programme de soutien aux gazelles¹ est engagé par le ministre des PME, recouvrant des mesures fiscales (réductions d'impôts pour compenser la hausse de l'impôt sur les sociétés associée à la croissance du chiffre d'affaires) et la création d'un réseau pour fédérer ces entreprises. Ce plan vise alors les PME indépendantes dont la masse salariale a augmenté de 15 % entre 2005 et 2007, l'objectif étant d'en faire des entreprises de taille intermédiaire (ETI) pérennes. Ce plan disparaît après deux éditions, pour faire place à une politique centrée non plus sur les gazelles mais sur les PME. L'objectif n'est alors plus de soutenir les entreprises en forte croissance, mais de fournir aux petites entreprises dans leur ensemble un accès au financement suffisant pour leur permettre une croissance raisonnable et durable.

À la suite de la crise économique de 2008, la France se dote d'instruments de plus grande ampleur. Elle met en place le premier Programme d'investissement d'avenir (PIA) dont l'objectif est notamment de soutenir le développement des entreprises innovantes. Progressivement, de nouveaux opérateurs publics sont créés pour gérer les dispositifs de promotion de l'innovation, comme Oséo en 2005, l'Agence nationale de la recherche en 2005 et Bpifrance. Cette dernière, créée en 2012 par le regroupement d'Oséo, de CDC Entreprises, du fonds stratégique d'investissement (FSI) et du FSI régions, a pour priorité d'être l'acteur public central du financement et du développement des PME et ETI notamment. Elle intègre en 2019 l'Agence France Entrepreneur, dernière forme de l'Agence pour la création et le développement de nouvelles entreprises, fondée en 1990.

En 2013, l'initiative French Tech lancée par le gouvernement vise à fédérer sous un même label les entreprises qui se reconnaissent comme innovantes, ainsi que les structures d'accompagnement et les acteurs publics qui participent à leur soutien. Dans le même temps, l'importance accordée au développement des start-up se traduit aussi par une communication volontariste : se succèdent ainsi en 2013 les Assises pour l'entrepreneuriat,

¹ Jeunes entreprises en forte croissance, « *scale-up* » en anglais.

puis le Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi présenté comme « une nouvelle donne pour l'innovation » par le Premier ministre.

En 2017, l'attractivité de la French Tech est renforcée avec la création du *French Tech Visa*, procédure permettant aux étrangers non européens d'obtenir un visa de travail s'ils travaillent, investissent ou créent une start-up en France. Une réforme des bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), dans le cadre de la loi Pacte (2019), vise également à permettre aux start-up de fidéliser leurs employés en facilitant le recours à l'actionnariat salarié.

Sur le plan du financement, l'initiative « Tibi », du nom du rapporteur du rapport sur le financement des entreprises technologiques françaises¹, est lancée en 2019, pour favoriser l'émergence de fonds à même de « financer la quatrième révolution industrielle ». Par ailleurs, le Plan Deeptech, un plan spécifique à la recherche doté de 1,3 milliard d'euros, est mis en œuvre en 2019 afin de renforcer les ponts entre le monde de la recherche et celui de l'entrepreneuriat et ainsi favoriser la valorisation commerciale des découvertes issues du monde de la recherche. Enfin, le PIA 4, qui prévoit un financement global de 20 milliards d'euros de 2021 à 2025, concrétise un engagement vigoureux pour les PME innovantes et les start-up.

Depuis 2018, le gouvernement affiche une nouvelle priorité : les *scale-up*, c'est-à-dire les entreprises innovantes en très forte croissance, qui ont passé un premier stade de stabilisation de leur modèle économique et qui connaissent une phase d'expansion, en particulier en dehors de leur marché domestique. En 2019, le Président Macron inaugure ainsi le programme French Tech Next 40/120, qui sélectionne 120 des start-up les plus prometteuses.

1.2. Levées de fonds et développement des structures d'accompagnement : indices du dynamisme des start-up françaises

L'appétence des fonds d'investissement pour les start-up françaises et leurs valorisations financières et le développement des structures d'accompagnement et des formations diplômantes témoignent du dynamisme des start-up en France.

¹ Tibi P. (2019), *Financer la quatrième révolution industrielle. Lever le verrou du financement des entreprises technologiques*, rapport, ministère de l'Économie et des Finances, juillet, 57 p.

Le rythme des levées de fonds et les niveaux des valorisations attestent de l'attractivité des start-up françaises

La progression continue des montants levés, tant en nombre d'opérations qu'en volume, montre le dynamisme de cet écosystème français formé de fonds d'investissements spécialisés et d'investisseurs particuliers. En effet, celui-ci compte un nombre important de *business angels*¹ investissant dans de jeunes entreprises : 36 millions d'euros ont ainsi été investis dans des start-up françaises en 2020. Il compte aussi 316 fonds de capital investissement², incluant à la fois les fonds de capital-risque investissant dans des start-up, mais également des fonds spécialisés dans les entreprises plus matures qui ont investi en 2020 17,8 milliards d'euros dans 2 027 entreprises³.

Pour les seules start-up, les montants collectés en levée de fonds augmentent également mais en moindre ampleur, notamment du fait de la frilosité des investisseurs face au risque associé aux start-up. Ainsi, le montant total est passé de 1,81 milliard d'euros en 2015 (pour 484 opérations) à 5,03 milliards en 2019 (736 opérations)⁴. Le ticket moyen a également augmenté, passant de 5,6 millions d'euros en 2018 à 6,8 millions d'euros en 2019 contre 2,6 millions d'euros en 2015⁵.

La croissance des investissements en capital-risque s'est maintenue en 2020 en dépit de la crise sanitaire (+ 7 % à 5,4 millions d'euros, soit environ 6,5 millions de dollars)⁶. En 2020, dans un contexte économique particulièrement morose du fait de la crise sanitaire, les start-up françaises se sont distinguées par leur résilience. Le montant des levées de fonds en France a ainsi augmenté en 2020, à l'inverse de la stagnation observée au Royaume-Uni et de la diminution en Allemagne. La French Tech a accueilli huit nouvelles licornes⁷ en 2020 et 2021 (ContentSquare, Mirakl, Voodoo, Vestiaire Collective, Alan, Shift Technology, Back Market et Ledger), et la capacité de l'écosystème tech français à réaliser des levées d'envergure s'est confirmée : en 2020, Voodoo a levé plus de 400 millions d'euros et Mirakl 256 millions. Ce dynamisme s'est maintenu en 2021,

¹ Investisseur individuel qui investit au capital d'une entreprise innovante.

² France Invest (2021), *Activité du non-coté en France : capital-investissement et infrastructure*, octobre, 62 p.

³ Dont 2,2 milliards en capital-innovation, dans 926 start-up (contre 2,4 milliards dans 1 030 start-up en 2019). La grande majorité des tickets investis (817) sont inférieurs à 5 millions d'euros et ciblent des start-up jeunes.

⁴ EY (2021), *Baromètre EY du capital risque en France- Bilan annuel 2020*.

⁵ Principalement du fait de l'augmentation des levées en série C (qui interviennent après la phase d'amorçage et après les séries A et B, lorsque la start-up est suffisamment mature pour croître, « *scaler* »), signe que les start-up atteignent un niveau de maturité plus élevé. Bys C. (2016), « [Record de financement pour les start-up françaises en 2015 : 1 milliard d'euros](#) », 2 mars, L'Usine digitale.

⁶ DG Trésor (2021), « [Levées de fonds et licornes : où en est la France ?](#) », juin.

⁷ Une licorne est une start-up dont la valorisation dépasse le milliard d'euros.

avec 1,8 milliard d'euros levés sur le seul mois de mai, entre autres grâce à Contentsquare (500 millions d'euros), Back Market (276 millions) et Alan (185 millions).

Le développement des structures d'accompagnement des start-up et des formations diplômantes pour l'entrepreneuriat renforce l'écosystème français

Le dynamisme de l'écosystème français des start-up s'apprécie aussi au regard de la croissance des structures d'accompagnement et des formations diplômantes en entrepreneuriat. En 2018, 30 % de la population française âgée de 18 ans et plus ont été placés à un moment de leur vie dans une dynamique entrepreneuriale¹. Cette forte volonté d'entreprendre ne se traduit cependant pas nécessairement par des créations effectives d'entreprises, comme le montre une étude récente de France Stratégie². À volonté d'entreprendre donnée, la France tend en effet à sous-performer dans la création d'entreprise et ce même en contrôlant par un ensemble de caractéristiques individuelles. Ce moindre passage à l'acte s'expliquerait par des spécificités nationales, qui comprennent un ensemble de facteurs institutionnels, réglementaires, économiques et culturels. La France a progressivement développé les structures d'accompagnement pour améliorer ce « passage à l'acte ». Elle compte en 2019 plus de 400 incubateurs, accélérateurs et start-up studios³ : une nouvelle structure apparaîtrait tous les quatre à cinq jours. Une start-up sur deux en activité en 2019 est passée par un accélérateur ou un incubateur depuis sa création⁴.

Si les premiers incubateurs sont créés à la fin des années 1990, l'écosystème se développe avec un nombre croissant d'incubateurs privés à partir des années 2010. Les initiateurs d'incubateurs et autres structures d'accompagnement sont aujourd'hui très divers : associations, grands groupes, fonds d'investissement, écoles, universités, etc.

¹ Agence France Entrepreneur (2018), « [Indice entrepreneurial français 2018. Une population française toujours aussi dynamique](#) », baromètre, Observatoire de l'AFE, octobre, 28 p.

² Baena A., Gilles C. et Trannoy A. (2020), « [Création d'entreprise : de la volonté au passage à l'acte](#) », *La Note d'analyse*, n° 87, France Stratégie, avril, 8 p.

³ « Un startup studio est une structure qui crée à répétition des startups en s'appuyant sur des ressources partagées et en apportant du capital financier. Un startup studio peut créer des startups pour lui-même ou pour des corporates souhaitant bénéficier de leur expertise et écosystème. Le principal atout d'un startup studio est de limiter le taux d'échec des startups grâce à l'expérience de son équipe interne et à sa capacité à embarquer les bons profils au bon moment. À l'inverse d'un incubateur l'idée de business à développer précède l'entrepreneur, qui est recruté "en résidence", une fois que le potentiel de l'idée a été validé. » (Maddyness, « [Startup studio, digital factory, innovation lab... comment s'y retrouver ?](#) », 24 septembre 2019.)

⁴ Berret D., Le Corre N. et Gattet P. (2019), *Les incubateurs et accélérateurs en France : Business models, leviers de croissance, positionnement et perspectives des structures d'accompagnement*, Paris, Xerfi.

À titre d'illustration, 54 % des entreprises du CAC 40 ont mis en place une structure d'incubation de start-up.

La tendance à l'augmentation du nombre de ces structures n'est d'ailleurs pas spécifique à la France : le nombre d'accélérateurs et d'incubateurs dans le monde est passé de 560 en 2009 à 2 616 en 2018. Elle touche même l'enseignement supérieur puisqu'en 2018, 56 % des grandes écoles ont financé un programme d'incubation ou d'accélération, et ce taux monte à 79 % pour les seules grandes écoles de commerce¹. Ces programmes visent à la fois leurs propres étudiants, mais aussi des personnes extérieures, aux profils plus spécialisés ou plus atypiques, qui portent des projets d'entrepreneuriat.

Les grandes écoles sont également nombreuses à proposer des formations entièrement dédiées à l'entrepreneuriat, et ce dès la fin des années 1970². Ces programmes se développent petit à petit pour devenir de véritables formations diplômantes, à l'image du mastère spécialisé « Innover et Entreprendre » créé en 1998 à l'ESCP Business School, qui compte en 2019 des promotions de plus de 500 diplômés et a permis au total la création de 71 start-up.

Bien qu'encore minoritaire, la voie de l'entrepreneuriat séduit désormais de plus en plus certains de jeunes diplômés. Selon une étude menée par OpinionWay, 52 % de 18-30 ans souhaiteraient créer leur société, et 16 % l'ont déjà entreprise. Parmi eux, 20 % ont un niveau Bac + 2 à Bac + 4, et 19 % ont un niveau Bac + 5³. Cette dynamique est aussi favorisée par une intégration progressive de modules d'entrepreneuriat aux programmes de l'enseignement supérieur. À cet égard, un plan « Étudiants entrepreneurs » a été mis en place en 2009 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétariat d'État chargé de l'Artisanat, du Commerce et des Petites et moyennes entreprises, afin de sensibiliser l'ensemble des étudiants de l'enseignement supérieur à l'entrepreneuriat.

Tous ces dispositifs et outils administratifs, législatifs, juridiques, scolaires et privés aboutissent à la structuration d'un véritable écosystème français des start-up. En témoigne la place de la France et de ses villes sur les podiums des classements où figurent les objets des start-up et de l'innovation : l'European Digital City Index classe Paris cinquième ville la plus favorable à l'émergence des start-up ; la France est le pays à la plus forte croissance des travailleurs tech (+ 7,3 % en 2018 contre une moyenne européenne à + 4 %) ⁴.

¹ Berret D., Le Corre N. et Gattet P. (2019), *Les incubateurs et accélérateurs en France*, op. cit.

² L'ESCP Business School crée un cours dédié en 1974, HEC Paris crée en 1978 une majeure « Entrepreneurs », destinée à former ses étudiants à l'entrepreneuriat, et l'École supérieure de commerce de Lyon crée le « Centre des entrepreneurs » en 1984.

³ Figaro Étudiant (2018), « En France, plus d'un jeune sur deux souhaite créer son entreprise », 6 septembre, *Le Figaro*.

⁴ Business France (2019), « Startup. L'écosystème français. Chiffres clés », 3 p.

2. Quatre populations d'entreprises sont définies afin de décrire l'impact économique des start-up en France

2.1. La start-up, un concept protéiforme qui échappe encore à une définition statistique

Malgré le développement de l'écosystème et la publication de nombreux chiffres sur les start-up, il n'existe pas à ce jour de définition partagée de ce qu'est une start-up. Il n'y a en effet pas de consensus sur l'âge à partir duquel une entreprise ne peut plus être considérée comme nouvelle, ni d'indicateur pour caractériser une entreprise porteuse d'une innovation. En outre, le potentiel de croissance d'une entreprise est nécessairement difficile à apprécier. Différentes définitions des start-up ont donc été proposées par la littérature afin d'approcher ce phénomène au mieux.

Une première définition d'une start-up est celle d'une entreprise jeune. Ce critère, facilement quantifiable, est en effet souvent évoqué pour caractériser ces entreprises. Haltiwanger *et al.* (2013) définissent comme start-up les entreprises de moins d'un an¹, la littérature utilise parfois l'âge de 3 ans² ou 5 ans³ ou simplement le terme d'entreprises « entrantes »⁴. Ce critère de jeunesse souffre cependant de deux limites :

- premièrement, l'âge d'une entreprise ne reflète pas nécessairement son niveau de maturité. Une entreprise pérenne ou un laboratoire peut décider de créer une société dont les caractéristiques correspondent à celles d'une start-up. On parle alors d'entreprises *spin-offs*. Bien qu'ayant des traits de start-up, ces dernières n'en sont pas réellement puisqu'elles disposent de ressources importantes qu'une start-up indépendante ne pourrait pas mobiliser ;
- deuxièmement, la notion de jeunesse est relative. Il n'y a pas de consensus sur l'âge limite au-delà duquel une entreprise ne peut plus être considérée comme start-up. Il est d'autant plus difficile de fixer une limite d'âge, que deux entreprises de même âge peuvent être à des stades de développement différents selon les secteurs auxquels

¹ Haltiwanger J., Jarmin R.S. et Miranda J. (2013), « Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus young », *The Review of Economics and Statistics*, p. 347-361.

² Criscuolo C., Gal P. et Menon C. (2014), *The Dynamics of Employment Growth: New Evidence from 18 Countries*, OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 14, Paris, Éditions OCDE.

³ Calvino F. et Schöll N. (2019), *Start-up jobs: good and inclusive? A scoping paper on the quality and inclusiveness of jobs created by entrepreneurial firms*, Directorate for science, technology and innovation, Committee on industry, innovation and entrepreneurship, 2019/09, Paris, Éditions OCDE.

⁴ Calvino F., Criscuolo C. et Menon C. (2015), *Cross-country evidence on start-up dynamics*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2015/06, Paris, Éditions OCDE.

elles appartiennent. Par exemple, une start-up du numérique atteint en moyenne sa maturité plus rapidement qu'une start-up des biotechnologies.

Le potentiel de croissance constitue une autre caractéristique usuelle pour désigner les start-up. Cette définition rend la population difficilement identifiable *ex ante* car l'idée de potentialité se distingue de la performance réalisée. Si certains indices peuvent être éclairants, il n'existe cependant aucun critère objectif permettant d'affirmer qu'une entreprise a un potentiel de croissance important en amont. Les fonds d'investissements spécialisés en capital-risque ont précisément pour ambition de déceler les jeunes entreprises qui ont ce potentiel. Cette définition, bien que pertinente, ne permet de mener une étude statistique approfondie qu'une fois ce potentiel avéré. Dès lors, il s'agit d'observer *a posteriori* les jeunes entreprises à forte croissance. Cette croissance peut être mesurée par celle du chiffre d'affaires ou celle du nombre de salariés. Cette approche a néanmoins le défaut de n'identifier que les start-up dont le potentiel de croissance s'est réalisé, écartant d'emblée celles qui ont échoué à se développer.

Malgré cette limite, la littérature a eu régulièrement recours à ce type de définition¹. Par exemple, l'OCDE² et Eurostat utilisent le concept d'entreprises en forte croissance (*high-growth enterprises*, HGE) qui sont les entreprises dont le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires sur trois ans est strictement supérieur à 20 % et dont le nombre de salariés en début de période est supérieur ou égal à 10³. L'OCDE et Eurostat définissent les gazelles comme des entreprises en forte croissance de moins de 5 ans. En France, l'Insee s'est intéressé aux entreprises à forte croissance⁴ ainsi qu'aux gazelles⁵ définies plutôt comme les 5 % des entreprises ayant le plus fort taux de croissance des effectifs salariés. Une note *Trésor-Éco* de 2021⁶ emploie également la notion de gazelle, au sens de l'OCDE, pour traiter des start-up.

Une start-up peut également être définie à partir de son mode de financement, c'est-à-dire comme une entreprise qui lève des fonds. Pour financer sa croissance, une start-up peut avoir recours à une levée de fonds, consistant en une augmentation du capital social de l'entreprise. L'observation d'un tel financement, par l'intermédiaire d'un fond de capital-risque,

¹ Achtenhagen L., Davidsson P. et Naldi L. (2007), *Research on small firm growth: A review*.

² Schreyer P. (2000), *Les entreprises à forte croissance et l'emploi*, Documents de travail de l'OCDE sur la science, la technologie et l'industrie, n° 2000/03, Paris, Éditions OCDE.

³ L'OCDE propose également d'identifier les *high-growth enterprises* avec un critère d'emploi (croissance de l'effectif strictement supérieur à 20 % sur trois ans, et le même seuil de 10 salariés en début de période). Dans la suite, nous choisissons le chiffre d'affaires comme variable de croissance pour identifier les *gazelles* et conservons la variable d'emploi pour le seuil.

⁴ Bignon N. et Simon M. (2018), « [Les entreprises en forte croissance](#) », *Insee Première*, n° 1718, novembre.

⁵ Picart C. (2006), *Les gazelles en France*, document de travail, n° G2006/02, Insee, juin.

⁶ Hafied F., Rachiq C. et Roulleau G. (2021), « [Capital-risque et développement des start-up françaises](#) », *Trésor-Éco*, n° 276, direction générale du Trésor, février.

peut être considérée comme une mesure *a priori* du potentiel de croissance de l'entreprise. La décision d'investissement du fonds serait alors un signal de l'existence de ce potentiel.

En réalité, une levée de fonds n'est pas seulement une croissance du capital social, mais plus généralement des fonds propres de l'entreprise qui comprennent, entre autres, le capital social et les primes d'émission. Ces primes permettent de compenser la différence entre la valeur nominale d'une action et sa valeur réelle au regard de la valorisation de l'entreprise, en cas d'augmentation du capital social. Lors d'une levée de fonds, une start-up augmente donc son capital social et gagne potentiellement des primes d'émission.

Ce type de définition est notamment utilisé dans les publications des baromètres EY (baromètre EY du capital-risque en France, 2019), dans le concept de *licorne*, une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars, ou encore en France dans les conditions d'éligibilité au dispositif French Tech 120. Des bases de données spécialisées, comme Dealroom ou Crunchbase, ont également recours à la notion de levée de fonds pour identifier des start-up.

Une autre définition retient la notion d'innovation comme élément clé pour caractériser la start-up. Selon cette acception, une start-up est une jeune entreprise qui propose une innovation, quelle qu'elle soit. Celle-ci peut porter sur le produit ou service développé, sur son mode de production ou sur l'usage qu'il permet. L'innovation peut également être une innovation technologique, une innovation de procédé ou encore une innovation sociale permettant de répondre à des besoins sociétaux. D'un point de vue commercial, l'innovation peut porter sur le modèle d'affaires de l'entreprise, son organisation, ses procédés marketing, etc. Si la définition de l'innovation retenue par les politiques publiques est celle du manuel d'Oslo de l'OCDE, il faut toutefois définir comment repérer statistiquement les entreprises innovantes.

La notion d'entreprise innovante est parfois définie dans la littérature comme une entreprise ayant des activités de R & D ou ayant fait une demande de brevet (Acemoglu *et al.*, 2018¹ ; Aghion *et al.*, 2018²). En France, le dispositif JEI propose des exonérations fiscales et sociales aux PME de moins de 8 ans ayant au moins 15 % de leurs charges dédiées à la R & D.

Finalement, une start-up peut être considérée comme une entreprise nouvelle qui porte un projet innovant, avec un potentiel de croissance de son chiffre d'affaires. L'innovation peut être centrée sur un produit, un procédé ou un nouveau mode d'organisation, conformément au manuel d'Oslo de l'OCDE³. Si elle est porteuse *a priori* d'un potentiel de

¹ Acemoglu D., Akcigit U., Alp H., Bloom N. et Kerr W. (2018), « [Innovation, reallocation, and growth](#) », *American Economic Review*, vol. 108 (11), novembre, p. 3450-3491.

² Aghion P., Akcigit U., Bergeaud A., Blundell R. et Hémous D. (2019), « [Innovation and top income inequality](#) », *The Review of Economic Studies*, vol. 86 (1), janvier, p. 1-45.

³ OCDE/Eurostat (2018), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data on Innovation*, Éditions OCDE, octobre, 254 p.

croissance, cette innovation peut échouer à se développer. Le risque est donc au cœur de la notion de start-up et conduit à un mode de financement spécifique. Ce financement est généralement assuré par les activités de capital-risque de fonds d'investissement, par des aides publiques ou des interventions en fonds propres de personnes publiques.

Derrière la dénomination « start-up », il existe donc une multitude d'acceptations qui rend difficile leur appréhension statistique. Dans la suite de cette étude nous proposons une approche inédite qui combine et confronte les différentes définitions de start-up pour produire des faits stylisés.

2.2. Des résultats inédits sur les start-up françaises : volumétrie et poids économique

L'étude est centrée sur quatre populations de start-up identifiées à partir de données comptables et fiscales

L'étude porte, en réponse aux différentes dimensions du concept de start-up présentées dans la partie précédente, sur quatre populations de start-up. Ces populations ne sont pas disjointes ; en particulier, la population des jeunes entreprises contient les trois suivantes. Les quatre populations retenues, construites notamment à partir des données du FARE (encadré 1) sont les suivantes :

- *les jeunes entreprises*, définies comme les entreprises de moins de 8 ans¹ en 2018² ;
- *les gazelles*, définies comme les entreprises de moins de 8 ans en 2018 ayant au moins 10 équivalent temps plein (ETP) en 2015 et un taux de croissance annuel moyen de chiffre d'affaires (CA) strictement supérieur à 20 % entre 2015 et 2018. Cette définition permet de prendre en compte la notion de croissance ;
- *les entreprises ayant levé des fonds*, définies comme les entreprises de moins de 8 ans en 2018 dont le capital social³ est inférieur à 100 000 euros en 2015⁴ et supérieur à 200 000 euros en 2018 ;
- *les entreprises innovantes*, définies comme les entreprises de moins de 8 ans en 2018 ayant reçu une aide à l'innovation ou à la R & D au moins une fois depuis leur création.

¹ L'âge maximal de 8 ans a été retenu pour les quatre populations afin d'avoir un âge maximal identique pour chaque population et en référence à l'âge maximal réglementaire des jeunes entreprises innovantes (JEI).

² L'année 2018 est choisie car il s'agit de l'année la plus récente pour laquelle toutes les données nécessaires à l'étude sont disponibles.

³ Plus précisément, la variable observée comprend le capital social et les primes d'émission dans FARE (millésimes 2015 et 2018 pour calculer les taux de croissance).

⁴ L'année 2015 est choisie comme début de période afin d'avoir une période égale à celle des gazelles.

Encadré 1 – Méthodologie utilisée pour la construction des populations de start-up

La population des jeunes entreprises est constituée des unités légales de moins de 8 ans en 2018 répertoriées au moins une fois dans le fichier approché des résultats du dispositif É sane (FARE) entre 2015 et 2018. Les données du FARE sont issues d'un recoupement entre les données issues des liasses fiscales et de différentes enquêtes de l'Insee. Les microentreprises au sens fiscal de 2015 à 2018, notamment les micro-entrepreneurs, sont exclues de la population, leurs données dans FARE étant imputées. Les entreprises individuelles sont également exclues de la population. Les informations sur les aides à la R & D et à l'innovation utilisées pour définir la population des entreprises innovantes sont issues des données CIR et CII (ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation), des données JEI et JEU (Acos), des données i-Lab et aides individuelles (Bpifrance). Ces informations sont ensuite croisées avec les données FARE pour identifier les entreprises.

Les populations de start-up sont composées des jeunes entreprises qui vérifient les critères d'appartenance. Deux ensembles d'unités légales ont été exclus de toutes les populations. Premièrement, les unités filiales d'un groupe étranger, au sens de la base des liaisons financières entre sociétés (LIFI) de 2018, sont exclues de des populations. En effet, les données des entreprises étrangères n'étant pas disponibles, nous ne pouvons discriminer les filiales de grandes entreprises des réelles start-up. Deuxièmement, les entreprises appartenant à un groupe français sont exclues des populations lorsqu'elles ne sont ni tête de groupe¹, ni centre de décision² et n'ont pas plus de 50 % des ETP du groupe, au sens de la base LIFI de 2018. En effet, ces entreprises correspondent davantage à la réalité d'une filiale d'un groupe ou à un *spin-off* qu'au concept une start-up.

La France compte en 2018 près de 13 000 start-up et 1 600 gazelles

La taille des quatre populations identifiées varie de 1 600 à 1,1 million d'entreprises en 2018 selon les définitions retenues (tableau 1).

¹ La tête de groupe, « *Global Group Head* » selon Eurostat, est l'unité légale qui n'est pas contrôlée, directement ou indirectement, par une autre unité légale et qui contrôle financièrement les filiales du groupe.

² Le centre de décision est l'unité légale où se réunit le conseil d'administration et qui prend les décisions stratégiques du groupe.

Les jeunes entreprises sont les plus nombreuses mais cette définition est probablement trop large. En effet, en ne retenant que le critère de l'âge, la population contient des entreprises qui n'ont ni potentiel de croissance particulier ni d'activité innovante.

Près de 6 000 entreprises ayant levé des fonds sont observées contre près de 13 000 entreprises innovantes. La population la plus réduite est celle des 1 600 gazelles, uniquement composée de *scale-up*.

Les start-up sont, toutes populations confondues, essentiellement des microentreprises¹ (tableau 1). Seules les gazelles font figure d'exception avec en majorité des PME hors microentreprises, elles sont également en moyenne plus âgées.

Tableau 1 – Nombre, catégories et âges moyens des start-up en France en 2018

Population	Nombre d'observations	Micro (%)	PME hors micro (%)	ETI et GE (%)	Âge moyen en 2018 en années
Jeunes entreprises	1 059 034	95 %	5 %	0 %	2,9
Gazelles	1 583	9 %	88 %	3 %	5,2
Entreprises ayant levé des fonds	5 758	66 %	32 %	1 %	4,2
Entreprises innovantes	12 854	82 %	17 %	1 %	3,5

Lecture : 9 % des 1 583 gazelles sont des microentreprises. L'âge moyen des gazelles est de 5,2 ans.

Source : données FARE 2018, calculs DGE

Selon les sources de données privées, il y aurait entre 9 500 et 17 000 start-up en France, suivant les sources et le périmètre. En 2021, Crunchbase² compte 11 000 start-up de moins de 15 ans, Dealroom³ 13 600 start-up, et Atomico⁴ comptabilise de son côté 253 start-up pour 1 million d'habitants, soit 17 000 start-up au total. Ces chiffres sont établis avec des méthodologies diverses.

L'Insee recense 15 000 entreprises en forte croissance (10 % de croissance annuelle moyenne des salariés) en 2015. Le baromètre EY du capital-risque en France enregistre

¹ Une microentreprise est une entreprise dont l'effectif est inférieur à 10 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le bilan est inférieur à 2 millions d'euros. Les microentreprises au sens fiscal sont quant à elles exclues des populations (voir encadré 1).

² Crunchbase est une plateforme d'informations commerciales sur les entreprises privées et publiques. Elle permet d'identifier des start-up sur la base des levées de fonds.

³ Dealroom est une plateforme d'informations sur les start-up, les investisseurs et les entreprises.

⁴ Atomico est une entreprise d'investissement international de technologie.

736 start-up ayant levé des fonds en 2019. Enfin, le dispositif JEI compte en 2019 près de 3 900 bénéficiaires.

Les 13 000 entreprises innovantes identifiées dans cette étude comme les entreprises de moins de 8 ans ayant eu recours à une aide à la R & D au moins une fois depuis leur création constituent la population qui approche au mieux la notion de start-up au regard des différentes dimensions présentées *supra*. Dans la suite de ce chapitre et en l'absence de mention contraire, cette population sera donc retenue pour désigner les start-up.

Le croisement des différents critères de sélection des start-up permet de mettre en regard les différentes définitions.

Près de 2 % des entreprises ayant levé des fonds et 2 % des entreprises innovantes sont des gazelles. L'essentiel des entreprises ayant levé des fonds et des entreprises innovantes n'est donc pas encore en phase de forte croissance. Ces deux populations semblent ainsi contenir essentiellement des start-up qui sont encore en amont de leur phase de croissance, autrement dit, qui n'ont pas encore pleinement réalisé leur potentiel de croissance.

Les jeunes entreprises n'ont quasiment pas recours aux dispositifs d'aide à la R & D et à l'innovation (1 %). Le critère d'âge seul sélectionne donc beaucoup d'entreprises qui ne sont pas innovantes. Environ 15 % à 20 % des gazelles et des entreprises ayant levé des fonds ont recours à de tels dispositifs. Les critères de croissance de CA et de capital social sélectionnent de ce fait beaucoup d'entreprises qui n'innovent pas. La dimension d'innovation est pourtant centrale dans le concept de start-up.

En croisant les populations avec les réponses de l'enquête du Système d'information sur les nouvelles entreprises (SINE) de 2014, on observe que parmi les entreprises (créées en 2014), 17 % des jeunes entreprises ont déclaré avoir une idée nouvelle de produit. Cette part s'élève à seulement 12 % des gazelles et 36 % des entreprises ayant levé des fonds, contre 47 % des entreprises innovantes.

L'enquête Capacité à innover et stratégie (CIS) de 2018 permet d'estimer la part des entreprises innovantes¹ au sens large. D'après l'enquête CIS de 2018, 36 % des jeunes entreprises sont innovantes entre 2016 et 2018 contre 43 % des gazelles, 53 % des entreprises ayant levé des fonds et 92 % des entreprises innovantes. La dimension d'innovation, centrale dans la définition de start-up, se retrouve ainsi peu chez les jeunes

¹ L'enquête CIS 2018 retient deux types d'innovation : les innovations de produits et de procédés, conformément à la 4^e édition du manuel d'Oslo.

entreprises et les gazelles, tant par rapport à l'enquête CIS de 2018 qu'au regard des réponses à l'enquête SINE lors de la création de l'entreprise.

En outre, en 2018, parmi les gazelles et les entreprises ayant levé des fonds se trouvent près de 20 % des futurs lauréats des promotions du programme French Tech Next 40/120. Les entreprises innovantes de 2018 comprennent 57 % des futures FT 120.

Tableau 2 – Croisement des différentes populations étudiées

Population	Part des jeunes entreprises dans la population	Part de gazelles dans la population	Part des entreprises ayant levé des fonds dans la population	Part d'entreprises innovantes dans la population	Part des futures FT 120 dans la population
Jeunes entreprises	100 %	0 %	1 %	1 %	62 %
Gazelles	100 %	100 %	8 %	19 %	16 %
Entreprises ayant levé des fonds	100 %	2 %	100 %	17 %	18 %
Entreprises innovantes	100 %	2 %	7 %	100 %	57 %

Lecture : 2 % des entreprises ayant levé des fonds sont des gazelles. 18 % des futures lauréats des promotions FT 120 de 2020 et 2021 appartenaient en 2018 à la population des entreprises ayant levé des fonds.

Source : données FARE 2018, CIR 2018, JEI 2018, aides Bpifrance, calculs DGE

Figure 1 – Croisement des différentes populations de l'étude



Lecture : 302 entreprises sont à la fois des gazelles et des entreprises innovantes.

Source : données FARE 2018, CIR 2018, JEI 2018, aides Bpifrance, calculs DGE

Avec un CA moyen de 1,3 million d'euros, dont plus de 20 % à l'export, les start-up françaises sont pour près de la moitié à être opérationnellement rentables

Le chiffre d'affaires moyen est très inégal entre les différentes populations. Les jeunes entreprises présentent un chiffre d'affaires moyen relativement faible par rapport aux autres populations.

Les entreprises ayant levé des fonds ainsi que les entreprises innovantes ont des chiffres d'affaires moyens respectifs de 1,4 million d'euros et 1,3 million d'euros (tableau 3). Toutefois, leurs chiffres d'affaires moyens étant plus faibles que celui des gazelles, il semble que ces deux populations d'entreprises n'ont pas encore amorcé leur forte croissance et sont encore en phase d'amorçage.

On observe également une forte part des exportations au sein du chiffre d'affaires des entreprises innovantes, qui pourrait s'expliquer par la forte présence de cette population dans certains secteurs, comme celui de l'information et des communications.

Tableau 3 – Chiffre d'affaires (CA), capital social (CS) et excédent brut d'exploitation (EBE) des start-up

Population	CA moyen (K€)	CA médian (K€)	Part du CA réalisée à l'export	Part d'unités légales exportatrices	Capital social moyen (K€)	Capital social médian (K€)	EBE moyen (K€)	EBE médian (K€)	Part ayant un EBE positif
Jeunes entreprises	277	70	6 %	6 %	173	3	18	4	65 %
Gazelles	7 601	2 997	8 %	26 %	4 900	50	- 204	114	76 %
Entreprises ayant levé des fonds	1 379	196	10 %	14 %	3 043	451	- 4	- 2	45 %
Entreprises innovantes	1 288	121	20 %	28 %	1 076	41	- 126	- 8	42 %

Lecture : 20 % du CA des start-up innovantes est réalisé à l'export. 42 % d'entre elles ont un EBE positif.

Source : données FARE 2018, CIR 2018, JEI 2018, aides Bpifrance, calculs DGE

Par ailleurs, si l'on s'intéresse à l'excédent brut d'exploitation (EBE) qui fournit un indice de rentabilité concrète de l'entreprise et de son activité opérationnelle, la majorité des jeunes entreprises et des gazelles ont un EBE positif, respectivement 65 % et 76 %. Toutefois, les entreprises ayant levé des fonds et les entreprises innovantes sont plus de la moitié à avoir un EBE négatif, autrement dit à ne pas être rentable. Ce trait semble confirmer l'hypothèse selon laquelle ces deux populations captent des unités ayant un potentiel de croissance reconnu, par des investisseurs pour les unes, par des jurys de

concours et critères d'éligibilité pour les autres, mais qui ne s'est pas encore concrétisé par l'observation d'un modèle économique pérenne.

Les start-up françaises présentent également des spécificités liées à leurs modes de financement, et notamment à la nationalité de leurs investisseurs. La part des investisseurs domestiques dans les levées de fonds des start-up françaises est ainsi beaucoup plus importante que chez leurs voisins européens (2020), qui se financent en plus grande partie à l'étranger selon Dealroom. Cela s'explique notamment par le dynamisme des fonds de *venture capital* français, nombreux et actifs et par la taille du marché domestique.

À titre de comparaison, le baromètre annuel de France Digitale et EY de 2020 indique que 34 % du CA des start-up du numérique interrogées est réalisée à l'export. Le rapport PME 2020 de Bpifrance indique que les JEI avaient en 2018 un CA moyen de 557 000 euros pour 123 000 euros à l'export en moyenne, soit environ 20 %. Ces deux sources étant axées sur les start-up du secteur de l'information et de la communication, leurs chiffres sont à rapprocher de ceux de la population des entreprises innovantes.

Les start-up françaises exercent majoritairement dans les secteurs de l'information, de la communication et de la recherche

La répartition sectorielle des quatre populations de start-up étudiées ici présente plusieurs caractéristiques (tableau 4). Toutes populations confondues, environ une entreprise sur cinq appartient au secteur des activités spécialisées, scientifiques, techniques de services administratifs et de soutien. La répartition dans les autres secteurs est plus hétérogène.

La population des *jeunes entreprises* est très présente dans le secteur du commerce, de l'hébergement et de la restauration (33 %), ce qui confirmerait le champ large de cette définition, si on compare aux répartitions sectorielles des JEI par exemple ou encore au taux d'innovation des différents secteurs. Si les jeunes entreprises sont bien présentes dans le secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques, elles exercent également beaucoup dans le secteur de la construction, des activités financières et d'assurance et des activités immobilières, secteurs moins traditionnellement rattachés aux start-up.

Les *entreprises ayant levé des fonds* sont surreprésentées dans les secteurs du commerce, de l'hébergement et de la restauration et les activités financières et d'assurance. *A contrario*, moins d'une d'entre elles sur dix appartient au secteur de l'information et la communication, habituellement rattaché à l'écosystème start-up. Si ce secteur est plus représenté chez les *gazelles* (13 %), on retrouve également une gazelle sur cinq dans les activités scientifiques et techniques. Néanmoins, la part du secteur de la construction chez les gazelles semble indiquer le caractère approximatif de cette définition.

Tableau 4 – Répartition sectorielle des start-up

Population	Jeunes entreprises	Gazelles	Entreprises ayant levé des fonds	Entreprises innovantes
Agriculture, sylviculture et pêche	0 %	0 %	0 %	0 %
Industries	5 %	7 %	6 %	11 %
Construction	14 %	14 %	4 %	1 %
Commerce, transport, hébergement	32 %	30 %	19 %	9 %
Information et communication	5 %	13 %	9 %	40 %
Activités financières et d'assurance	7 %	2 %	31 %	3 %
Activités immobilières	5 %	1 %	6 %	0 %
Activités spécialisées, scientifiques, techniques, de services administratifs et de soutien	22 %	27 %	23 %	34 %
Administration publique, enseignement, santé	4 %	6 %	2 %	1 %

Lecture : 5 % des jeunes entreprises appartiennent au secteur de l'industrie.

Source : données FARE 2018, calculs DGE

La répartition sectorielle des *entreprises innovantes* est beaucoup plus nette avec près de quatre entreprises sur cinq évoluant dans les secteurs de l'information et de la communication (40 %) et celui des activités scientifiques et techniques (34 %).

S'il n'existe pas de données consensuelles sur la répartition sectorielle des start-up en France, plusieurs sources permettent d'appréhender cette répartition. Selon le rapport PME 2020 de Bpifrance¹, près de la moitié des JEI, parfois assimilées aux start-up, appartiennent au secteur du numérique et 40 % au secteur des activités spécialisées, scientifiques et techniques. Pour appréhender la répartition sectorielle des start-up françaises, on peut également s'intéresser au taux d'innovation des différents secteurs, défini comme la part d'entreprises innovantes au sens de l'enquête CIS de 2018 dans le secteur d'activité. Selon l'Insee², le secteur avec le taux d'innovation le plus élevé entre 2016 et 2018 est celui de l'information et des communications (69 %), suivi de l'industrie (56 %), des activités financières et d'assurance (49 %) et des activités spécialisées scientifiques et techniques (48 %). Le secteur avec le taux d'innovation le plus faible est celui de la construction (26 %).

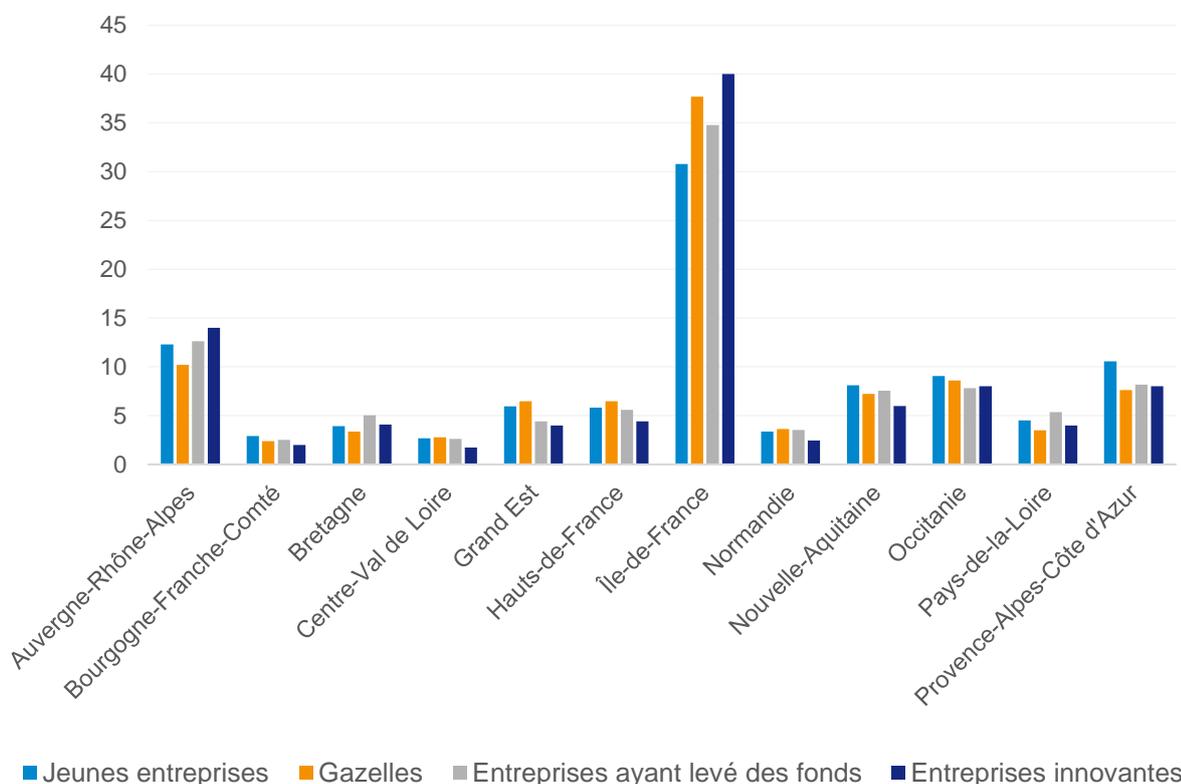
¹ Bpifrance (2021), *Rapport annuel sur l'évolution des PME 2020*, avril.

² Firquet S. (2020), « *Le numérique stimule l'innovation dans le secteur tertiaire* », *Insee Première*, n° 1811, août.

L'Île-de-France est la première région en termes de start-up, suivie par l'Auvergne-Rhône-Alpes et la Provence-Alpes-Côte d'Azur

L'écosystème français se caractérise également par des spécificités d'ordre géographique (figure 2). Contrairement à son voisin allemand, ou aux États-Unis, la France dispose d'un écosystème encore très concentré sur une seule région, l'Île-de-France. Toutes les populations de l'étude ont au moins 30 % de leurs unités localisées en Île-de-France et cette part atteint 40 % pour les entreprises innovantes. La population des jeunes entreprises est celle qui est moins concentrée, soulignant la concentration relative des trois autres populations en Île-de-France. L'Auvergne-Rhône-Alpes apparaît en deuxième position.

Figure 2 – Répartition géographique des start-up en France



Lecture : 42,6 % des start-up innovantes sont localisées en Ile-de-France en 2018.

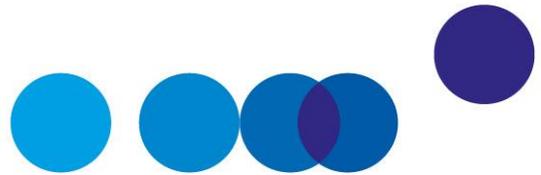
Source : données FARE 2018, calculs DGE

Ce constat est confirmé par l'analyse des start-up référencées par les plateformes spécialisées. En effet, 54 % des start-up répertoriées sur la plateforme Dealroom ont un siège social localisé en Ile-de-France, contre 9 % en Nouvelle-Aquitaine et en Auvergne-Rhône-Alpes, et environ 6 % en Occitanie et en Provence-Alpes-Côte d'Azur.

On retrouve des similarités dans le baromètre EY du capital-risque en France de 2019. La première région en termes d'investissements dans les start-up est l'Île-de-France. L'Auvergne-Rhône-Alpes et la Provence-Alpes-Côte d'Azur arrivent en deuxième et troisième positions.

Des mesures ont d'ailleurs été prises ces dernières années par les pouvoirs publics et les acteurs locaux pour diffuser l'innovation et faire émerger des start-up sur l'ensemble du territoire. La centralisation de l'écosystème sur l'Île-de-France s'explique pour partie par le poids économique de la région, qui représente 30 % du PIB national.

La carence d'une définition formelle de l'objet start-up rend difficile les études statistiques sur cette population d'entreprises et particulièrement sur leurs enjeux en matière d'emploi. À partir des quatre populations de start-up présentées dans cette partie, le chapitre 2 propose d'étudier les caractéristiques des emplois dans les start-up.



CHAPITRE 2

QUELS EMPLOIS DANS LES START-UP ?

Grâce à des analyses statistiques et micro-économétriques menées sur des bases complètes sur les entreprises françaises, le présent chapitre reprend les quatre définitions de start-up présentées au chapitre 1 et apporte des résultats inédits sur les caractéristiques de l'emploi dans les start-up en France, leur potentiel de création d'emploi¹ et l'existence d'une spécificité de l'emploi dans les start-up. Une dimension supplémentaire est abordée en exploitant les enquêtes Besoins en main-d'œuvre (BMO) de Pôle emploi sur les difficultés de recrutement : il s'agit également d'établir si les start-up connaissent des spécificités en termes de difficultés à l'embauche.

1. Les start-up créent-elles plus d'emplois que les entreprises traditionnelles ?

1.1. Que dit la littérature ?

Les entreprises jeunes et/ou innovantes jouent un rôle important dans la création brute d'emplois

Plusieurs études récentes mettent en évidence l'importance des jeunes entreprises dans la création d'emplois. En particulier, Haltiwanger *et al.* (2013)² démontrent le rôle prégnant que jouent les jeunes entreprises dans la dynamique de création d'emplois aux États-Unis. Elles sont le lieu de destructions d'emplois en raison de leur taux de survie plus faible, mais l'intensité de création d'emplois y est également la plus forte. En considérant les

¹ Ces résultats sont présentés dans leur version étendue dans le dossier « Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les start-up en France » de l'ouvrage *Les entreprises en France - Édition 2021*, coll. « Insee Références » (à paraître). La méthode d'analyse y est détaillée.

² Haltiwanger J., Jarmin R.S. et Miranda J. (2013), « Who Creates Jobs? Small Versus Large Versus young », art. cit.

emplois créés et détruits au niveau des établissements, les auteurs estiment que les entreprises de plus de 10 ans et 500 salariés représentent 45 % de l'emploi aux États-Unis et 40 % de la création d'emplois, tandis que les entreprises créées dans l'année représentent 20 % de la création d'emplois pour seulement 3 % de l'emploi total.

Criscuolo *et al.* (2014)¹ confirment, dans un rapport de l'OCDE, que les jeunes entreprises sont fortement créatrices d'emplois. Ils mettent en exergue le poids important des entreprises de moins de trois ans, dans la création d'emplois, en particulier de celles tout juste créées. D'après cette étude, environ 40 % de la création d'emplois provient de PME de moins de cinq ans : leur contribution à la création d'emplois serait 2,6 fois plus élevée que leur contribution à l'emploi total. Le rapport montre également le potentiel de croissance fortement hétérogène des jeunes entreprises selon les pays. Ces résultats sont approfondis dans un second rapport², qui étudie la création d'emplois dans une quinzaine de pays et décompose le volume d'emploi créé par les jeunes entreprises en quatre facteurs : le nombre de jeunes entreprises, leur taille à la naissance, leur taux de survie et leur taux de croissance. Ils montrent notamment que les entreprises de moins de cinq ans avec plus de 20 employés sont responsables, en moyenne de 37 % de la création d'emplois.

Les effets de l'innovation sur l'emploi ont fait également l'objet d'une littérature économique abondante. Deux mécanismes s'opposent *a priori* : d'une part, le progrès technologique, source de gains de productivité, qui permet donc de produire plus avec moins d'intrants – il s'agit alors d'innovations de procédé plutôt défavorables à l'emploi –, d'autre part, l'innovation, qui peut se matérialiser par un nouveau produit à l'origine de nouvelles activités, voire d'émergence de secteurs entiers. Dans ce cas, l'impact sur l'emploi dépendra de la substituabilité du nouveau produit à des produits existants, au cadre institutionnel et aux préférences de consommation.

Schumpeter³ présentait les entrepreneurs comme le moteur du développement économique. Les entrepreneurs lancent des activités nouvelles, créant de la valeur, et entre autres de l'emploi. Ceci se fait cependant au prix de destructions d'activités pérennes, rendues obsolètes par les innovations.

¹ Criscuolo C., Gal P. et Menon C. (2014), *The Dynamics of Employment Growth...*, *op. cit.*

² Calvino F., Criscuolo C. et Menon C. (2015), *Cross-country evidence on start-up dynamics*, *op. cit.*

³ Schumpeter J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York, Harper.

La création d'emplois est concentrée dans un nombre restreint d'entreprises très dynamiques

Dans un rapport de 2000, l'OCDE¹ souligne que la création d'emplois se fait en grande partie dans un nombre restreint d'entreprises identifiées comme les entreprises à forte croissance.

Une analyse de l'Insee sur les gazelles² permet notamment de dissocier croissances interne et externe, en prenant en compte les flux de salariés entre entreprises³. Elle montre que 50 % de l'emploi créé en France par des entreprises pérennes sur dix ans provient des 5 % les plus dynamiques, les gazelles. Une autre étude de l'Insee⁴ identifie, en 2015, 8,6 % des entreprises de plus de 10 salariés comme à forte croissance (soit 15 000 entreprises). Parmi ces dernières, 1 200 sont des gazelles, représentant 60 000 emplois.

Toutefois, le lien entre hypercroissance et performance de l'entreprise n'est pas clairement établi. Certains travaux établissent un lien entre la croissance rapide de l'emploi et plus fortes chances de survie de la jeune entreprise, notamment lorsque cette phase de croissance rapide survient tôt dans la vie de l'entreprise⁵. Cependant, d'autres études, montrent qu'une forte croissance de départ ne garantit pas une viabilité à long terme (Stangler et Kedrosky⁶). Les effets positifs sur la croissance et l'emploi à long terme seraient plutôt réalisés par les quelques entreprises en hypercroissance initiale qui survivent à cette première phase. Plusieurs études empiriques⁷ montrent de surcroît qu'une période initiale de croissance rapide de l'emploi réduit finalement les chances de survie et conduit à une croissance de l'emploi plus faible et une plus forte rotation des employés. Une croissance plus modérée et étalée dans le temps serait alors garante d'emplois durables et impacterait positivement les indicateurs macro-économiques (croissance et emploi).

¹ Schreyer P. (2000), *Les entreprises à forte croissance et l'emploi*, *op. cit.*

² Picart C. (2006), *Les gazelles en France*, *op. cit.*

³ Si une entreprise est issue d'une fusion de deux entreprises, alors l'effectif de la nouvelle entité sera composé principalement de salariés des deux entités initiales.

⁴ Bignon N. et Simon M. (2018), « [Les entreprises en forte croissance](#) », *op. cit.*

⁵ Almus M. (2002), « What characterizes a fast-growing firm? », *Applied Economics*, vol. 34 (12), p. 1497-1508.

⁶ Stangler D. et Kedrosky P. (2010), « [Exploring Firm Formation: Why is the Number of New Firms Constant?](#) », Kauffman Foundation, janvier.

⁷ Notamment Gjerløv Juel P. et Guenther C. (2012), « Heroes today - but what about tomorrow? - Gazelles and their long-term performance », *Annual Meeting of the Academy of Management*, Boston (États-Unis), juillet.

1.2. Que disent les résultats de notre étude quantitative sur la création d'emplois en start-up ?

La première analyse menée consiste à comparer chacune des quatre populations identifiées comme start-up en 2018 à des entreprises qui ne sont pas devenues des start-up mais qui avaient des caractéristiques similaires en 2015 (encadré 2).

Encadré 2 – Méthodologie de l'analyse par appariement et calcul en différentiel

L'analyse par appariement, usuelle pour l'évaluation de politiques publiques, permet de distinguer les spécificités des start-up en matière d'emploi sur la période. Toutefois, il ne s'agit pas d'évaluer l'effet d'un « traitement » mais plutôt de mesurer en quoi l'évolution des start-up se distingue de celle d'entreprises *a priori* identiques du point de vue de certaines caractéristiques observables.

Ainsi, l'appariement est pratiqué sur les caractéristiques suivantes : l'effectif, le chiffre d'affaires, le capital social, l'actif brut de l'entreprise, mais aussi le secteur (NAF rév. 2 2008 – niveau 1) et la localisation des entreprises (au niveau département).

Dans le cas d'appariement sur un grand nombre de variables, la littérature recommande l'utilisation de scores de propension, nous exploitons donc cette méthode. Grâce à un modèle de régression logistique standard, nous estimons la probabilité conditionnelle pour une entreprise d'être une start-up en 2018 en fonction des caractéristiques individuelles observées en 2015.

L'application de cette méthode implique de se restreindre aux seules start-up pour lesquelles sont identifiées des entreprises de référence aux caractéristiques relativement similaires en 2015. Ce principe méthodologique est restrictif car il peut affecter le nombre d'entreprises analysées¹ ; mais dès lors que l'échantillon demeure représentatif, comme dans notre cas, il assure aussi la robustesse de nos résultats.

¹ Par exemple, le nombre de jeunes entreprises pris en compte dans notre analyse est de 88 177 entreprises, alors que sont identifiées plus d'un million d'entreprises de moins de 8 ans en 2018. Par ailleurs, en plus du schéma méthodologique, l'absence de données pour certaines entreprises affecte grandement le nombre d'entreprises étudiées.

Tableau 5 – Les populations d’analyse : start-up vs populations de référence

Population de start-up	Populations de référence utilisées pour la comparaison
Les jeunes entreprises	Les entreprises plus âgées caractérisées comme toutes entreprises de plus de 8 ans en 2018.
Les gazelles	Les non-gazelles identifiées comme toutes entreprises ayant au moins 10 salariés en 2015 et moins de 8 ans en 2018, et ayant connu une croissance annuelle de chiffre d'affaires de moins de 20 % sur la période 2015-2018.
Les entreprises ayant levé des fonds	Les entreprises n'ayant pas levées des fonds identifiées comme toutes entreprises ayant moins de 8 ans en 2018, moins de 100 000 € de capital social en 2015 mais moins de 200 000 € de capital social en 2018.
Les entreprises innovantes	Les jeunes entreprises non innovantes : les entreprises ayant moins de 8 ans en 2018 et n'ayant bénéficié ni du CIR, CII ou dispositif JEI en 2018.

Lecture : la population des jeunes entreprises (moins de 8 ans en 2018) est comparée aux entreprises de plus de 8 ans en 2018 qui en 2015 ont des caractéristiques similaires (en termes d'emplois, de chiffre d'affaires, de capital social, d'actif brut de l'entreprise, de secteur et de localisation).

Source : DGE

L'analyse confirme le constat établi par la littérature économique : les start-up créent plus d'emplois que les autres entreprises. Une définition large de la start-up ne prenant en compte que le critère d'âge de l'entreprise attribuerait aux start-up 1,5 million d'emplois en 2018. Ce nombre varie entre 40 000 emplois (start-up levant des fonds) et 114 000 emplois (entreprises innovantes) si en plus de l'âge sont utilisés d'autres critères d'identification (tableau 6).

Ainsi, alors qu'elles avaient des effectifs similaires en 2015, les jeunes entreprises montrent aussi une plus grande croissance de leur effectif salarié sur la période 2015-2018 que leur population de référence plus âgée (+ 70 pp). Ce sont les entreprises innovantes et celles levant des fonds qui connaissent les écarts moyens les plus grands (respectivement 492 pp et 270 pp de plus que leur population de référence, tandis que l'écart moyen de croissance pour les gazelles est de 50 pp).

Tableau 6 – Effectif (en ETP) et différence moyenne de croissance de l'effectif entre les populations de start-up et leur population de référence en 2018

Population	Emploi total en 2018 / population	Emplois moyens en 2018 / entreprises	Différence moyenne de croissance de l'effectif entre 2015 et 2018
Jeunes entreprises	1 500 000	3	+ 70 pp
Gazelles	75 400	49	+ 50 pp
Entreprises ayant levé des fonds	40 000	12	+ 271 pp
Entreprises innovantes	114 000	12	+ 491 pp

* pp = points de pourcentage.

Note : Les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2018, 1,5 million d'emplois étaient comptabilisés comme issus des jeunes entreprises. Ces entreprises qui comptaient en moyenne 3 ETP par établissement en 2018, ont crû bien plus vite que leur population de référence sur la période de 2015 à 2018 (en moyenne, + 70 pp).

Source : calculs DGE

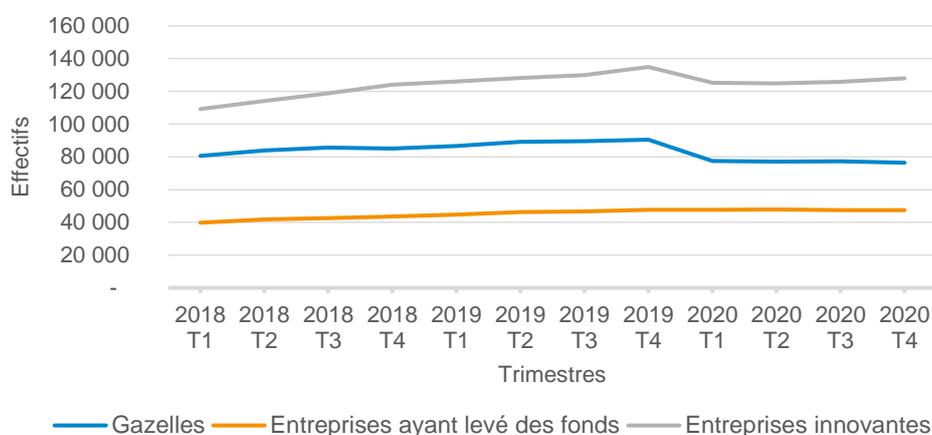
Encadré 3 – Emploi dans les start-up durant la crise du Covid-19 et éléments de prospective

La littérature économique montre qu'en période de récession le poids des PME dans la création d'emploi se réduit. La période d'analyse de l'étude (2015-2018) est une période de relative stabilité économique et financière, alors *quid* des dynamiques d'emplois dans les start-up durant la crise sanitaire récente ?

Si les gazelles et les entreprises innovantes ont vu leur effectif salarié se réduire respectivement de 15 % et 9 % au premier trimestre de 2020, cette baisse ne perdure pas et sur les trois trimestres suivants de 2020, l'effectif des quatre populations observées stagne, signe que les start-up semblent avoir gelé leurs embauches durant la crise sanitaire. Une hausse de l'emploi est tout de même à noter au T4 de 2020 mais cette dernière semble saisonnière puisqu'une même dynamique est observable en 2019 et (plus faiblement) en 2018.

Les entreprises ayant levé des fonds en 2020, ont quant à elles vu leur effectif croître, sans interruption de la dynamique déjà lancée les deux précédentes années. La crise a donc eu très peu d'effet sur le comportement d'embauche de ces entreprises (moins contraintes financièrement).

Figure 3 – L'emploi des start-up pendant la crise sanitaire*



(*) Pour des raisons d'échelle, les effectifs des jeunes entreprises ne sont pas représentés sur ce graphique, ils sont passés de 1,8 million au dernier trimestre de 2018 à 2 millions puis 1,9 million aux derniers trimestres de 2019 et 2020.

Champ : France, entreprises de moins de 8 ans des secteurs marchands non agricoles et non financiers hors régime fiscal de la micro-entreprise et entreprises individuelles.

Lecture : l'effectif salarié des gazelles au premier trimestre de 2018 est de 80 618 emplois.

Source : données EPURE 2020, calculs DGE

Quelles évolutions de l'emploi demain dans les start-up ?

Estimer le volume et la temporalité des emplois créés dans les start-up bute sur une difficulté propre à tout exercice de prospective et une qui relève plus directement de l'objet même de la start-up.

D'abord, il est difficile d'établir avec clarté :

- le nombre d'actifs occupant un même métier ;
- les besoins des employeurs à court et moyen terme ;
- le nombre de personnes formées (formation initiale et continue) pour ce métier et leur insertion dans le métier.

Les nomenclatures actuelles, agrégées et figées, sont en décalage avec le rythme d'évolution des métiers qu'elles peinent à appréhender, notamment dans le secteur numérique.

L'évaluation des besoins en compétences peut se structurer selon :

- les besoins à court terme : l'enquête Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi est une source utile mais souffre d'un manque de représentativité à la maille la plus granulaire (région, métier) du fait d'un taux de réponse des entreprises

< 25 % et peine à quantifier les besoins des métiers émergents non capturés par la FAP-2009 ;

- les besoins à moyen terme : l'exercice PMQ (Dares/France Stratégie) est essentiel pour fixer des perspectives et mériterait d'être actualisé en continu ; les productions des observatoires des branches dépendent des capacités de chacune ; les EDEC sont jugés très utiles par les acteurs mais sont par nature des exercices ponctuels.

Ces travaux peuvent fournir des éléments sur les évolutions de l'emploi dans les start-up mais de manière fragmentée pour deux raisons :

- les start-up appartiennent à des branches professionnelles différentes et donc les travaux des observatoires ou des contrats d'étude prospective via les EDEC ne couvrent qu'une partie des start-up ;
- évaluer les besoins de ces entreprises, innovantes et intensives en technologie, implique de faire des hypothèses sur l'évolution de la frontière technologique et ses conséquences sur le contenu des métiers.

Plusieurs études peuvent toutefois conforter l'hypothèse d'une augmentation de l'emploi dans les start-up en France au cours des prochaines années :

- l'enquête auprès des French Tech Next 40/120 révèle que ces entreprises ont près de 10 000 projets de recrutement pour 2021 ;
- les projets de recrutement dans le secteur de l'information et de la communication pour 2021 restent dynamiques (presque 100 000 d'après l'enquête BMO 2021).

2. Les caractéristiques de l'emploi dans les start-up

2.1. Une surreprésentation des postes hautement qualifiés dans les entreprises innovantes

Les résultats présentés dans le tableau 7 montrent que la part des cadres dans l'effectif varie beaucoup selon la définition de start-up utilisée (13 % chez les jeunes entreprises, 30 % chez les gazelles et les entreprises ayant levé des fonds et 49 % dans les entreprises innovantes). Toutefois, en comparant les start-up à leurs populations de référence, il ressort une spécificité : les entreprises innovantes ont un recours plus accru aux emplois d'encadrement que leurs homologues non start-up (environ + 20 pp).

En particulier, les entreprises innovantes se distinguent par un business model fondé sur l'aboutissement d'un processus d'innovation en amont de la pérennisation de leur activité

et de son industrialisation. Cela semble se traduire par un besoin accru en profils techniques caractérisé notamment par une surreprésentation des emplois d'ingénieurs parmi leurs cadres (67 %). Ce constat reflète une spécificité en emploi particulièrement importante pour les entreprises innovantes puisque le poids des emplois à haut niveau de technicité était en 2018 bien supérieur aux niveaux observés dans la population de référence non innovante (+ 24 pp pour les ingénieurs et + 4 pp pour les techniciens).

Tableau 7 – Répartition des emplois par catégories socio-professionnelles (CS) et différences moyennes de répartition de l'emploi entre les start-up et leur population de référence en 2018

Population	Jeunes entreprises	Gazelles	Entreprises ayant levé des fonds	Entreprises innovantes
Chefs d'entreprise salariés de leur entreprise				
Total	5 %	1 %	2 %	3 %
Différence	+ 2 pp	- 1 pp	- 5 pp	- 4 pp
Cadres et professions intellectuelles supérieures				
Total	13 %	30 %	30 %	49 %
Différence	+ 2 pp	NS	NS	+ 20 pp
<i>dont les ingénieurs</i>				
Total	40 %	55 %	57 %	67 %
Différence	+ 1 pp	+ 2 pp	NS	+ 24 pp
Professions intermédiaires				
Total	13 %	16 %	14 %	21 %
Différence	+ 1 pp	NS	+ 4 pp	NS
<i>dont les techniciens</i>				
Total	19 %	23 %	56 %	23 %
Différence	- 1 pp	+ 1 pp	+ 1 pp	+ 4 pp
Employés et ouvriers				
Total	68 %	56 %	53 %	27 %
Différence	- 5 pp	NS	NS	- 17 pp

Note : les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2018, 13 % des emplois dans les jeunes entreprises étaient des cadres et professions intellectuelles supérieures. Les jeunes entreprises faisaient, en proportion, un recours plus accru aux cadres que leur population de référence, soit un différentiel moyen de 2 pp.

Source : calculs DGE

2.2. Des niveaux de rémunérations variables selon le type de start-up et le type d'emploi

Les populations de start-up montrent des niveaux de salaire brut moyen, défini comme la masse salariale brute annuelle¹ par ETP, primes comprises, relativement différents d'une population à l'autre. Les jeunes entreprises ont un salaire brut moyen de 32 000 euros, contre 42 000 euros pour les gazelles et 46 000 euros pour les entreprises ayant levé des fonds. Les entreprises innovantes présentent le salaire brut moyen le plus élevé avec 51 000 euros.

Les jeunes entreprises accordent des rémunérations brutes annuelles plus basses d'environ 164 euros par tête que les entreprises de leur population de référence plus âgée. Une analyse du différentiel selon la catégorie socio-professionnelle (CS) permet néanmoins de mettre en évidence qu'à l'exception de leurs dirigeants qui se rémunèrent en moyenne autant qu'ailleurs, sur l'année les cadres gagnent en moyenne 1 500 euros de moins que s'ils travaillaient dans des entreprises plus âgées (2 000 euros pour les ingénieurs) ; les professions intermédiaires gagnent environ 1 100 euros de moins (940 euros pour les techniciens), les employés et ouvriers sont rémunérés en moyenne 700 euros de moins. Toutefois, de manière générale, l'écart semble relativement moins important pour les salariés en CDI.

Dans les entreprises ayant levé des fonds, quasiment toutes les CS se voient octroyées des rémunérations brutes annuelles moyennes supérieures à celles appliquées chez celles n'ayant pas levés de fonds² : en moyenne, il existe un avantage salarial annuel brut de 4 500 euros pour ceux travaillant en entreprises levant des fonds (4 900 euros pour les salariés en CDI). Cette moyenne est surtout tirée à la hausse par les niveaux de rémunérations accordées aux chefs d'entreprises salariés qui gagnent en moyenne 22 300 euros de plus qu'ailleurs. En particulier, les cadres et professions intellectuelles supérieures gagnent en moyenne 3 000 euros de plus (et 2 500 euros annuels de plus s'ils sont en CDI), les employés et ouvriers 2 000 euros de plus, les ingénieurs et cadres techniques gagnent 1 800 euros de plus (et 2 300 euros pour les ingénieurs en CDI) et les professions intermédiaires 1 500 euros de plus (1 700 euros de plus pour les techniciens en CDI).

¹ La structure des données ne permet pas de distinguer les primes des salaires. Il peut aussi y avoir des intéressements au capital qui ne sont pas pris en compte dans cette analyse.

² La levée de fonds constitue un gain important en capacité financière pour l'entreprise leveuse qui peut alors intéresser les salariés ayant participé au succès de l'entreprise tout en proposant des rémunérations plus alléchantes aux nouveaux arrivants et ce particulièrement sur les profils techniques (plus rares) et d'encadrement mais clés pour la structuration et le développement économique de l'entreprise.

**Tableau 8 – Différences moyennes de rémunération brute annuelle
entre les populations de start-up et leur population de référence, par CS en 2018**

Population	Jeunes entreprises	Gazelles	Entreprises ayant levé des fonds	Entreprises innovantes
Toutes CS confondus				
Rémunération annuelle brute moyenne (primes incluses)	31,7 K€	42,2 K€	46,4 K€	51 K€
Écart salarial moyen	- 164 €	+ 1,5 K€	+ 4,5 K€	NS
<i>dont en CDI</i>	- 131 €	+ 1,6 K€	+ 4,9 K€	+ 1,7 K€
Chefs d'entreprise salariés de leur entreprise				
Écart salarial moyen	NS	NS	+ 22,3 K€	NS
<i>dont en CDI</i>	NS	NS	+ 23,2 K€	NS
Cadres et professions intellectuelles supérieures				
Écart salarial moyen	- 1,5 K€	NS	+ 3 K€	- 5,6 K€
<i>dont en CDI</i>	- 1,4 K€	NS	+ 2,5 K€	- 4,8 K€
<i>dont les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise</i>				
Écart salarial moyen	- 2 K€	- 2,2 K€	+ 1,8 K€	- 5 K€
<i>dont en CDI</i>	- 2 K€	- 2,2 K€	+ 2,3 K€	- 3,5 K€
Professions intermédiaires				
Écart salarial moyen	- 1,1 K€	NS	+ 1,5 K€	NS
<i>dont en CDI</i>	- 1 K€	NS	+ 2,1 K€	NS
<i>dont les techniciens</i>				
Écart salarial moyen	- 940 €	NS	NS	NS
<i>dont en CDI</i>	- 600 €	NS	+ 1,7 K€	NS
Employés et ouvriers				
Écart salarial moyen	- 700 €	+ 650 €	+ 2 K€	+ 1 K€
<i>dont en CDI</i>	- 500 €	+ 1,3 K€	+ 2,5 K€	+ 2,8 K€

Note : les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2018, la rémunération annuelle brute moyenne étaient de 31 700 euros dans les jeunes entreprises. Ces dernières rémunéraient leurs salariés moins bien que leur population de référence, soit un différentiel moyen de 164 euros par an et 134 euros pour les salariés en CDI.

Source : calculs DGE

Si au global, les entreprises innovantes accordent les mêmes niveaux de salaire que les jeunes non innovantes, en prenant en compte le type de contrat de travail, ces dernières passent dans la catégorie des entreprises qui valorisent mieux leurs salariés en CDI (en moyenne + 1 700 euros). En particulier, les employés et ouvriers bénéficiaient d'un surcroît de rémunération de 1 000 euros par rapport à ceux travaillant dans des entreprises jeunes mais non innovantes. Cette dernière atteint 2 800 euros pour les CDI. Par ailleurs, alors qu'ils occupent une place fondamentale dans l'emploi de ces entreprises, les cadres et professions intellectuelles supérieures en entreprises innovantes sont les seuls à gagner en moyenne moins que s'ils travaillaient dans des entreprises non innovantes (environ 5 600 euros de moins pour les cadres et 4 800 euros annuel de moins pour les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise). Enfin, mis à part leurs employés et ouvriers en CDI dont la rémunération est en moyenne supérieure de 1 300 euros et leurs ingénieurs qu'ils rémunèrent 2 200 euros brut annuel de moins qu'ailleurs, les gazelles semblent appliquer une rémunération relativement similaire aux entreprises de leur population de référence.

2.3. Un recours au CDI plus important chez les start-up les plus dynamiques

Les jeunes entreprises ont un recours au CDI moins élevé que leurs homologues plus âgés (en moyenne 4 pp de moins). Cette tendance semble s'appliquer en leur sein sans réelle distinction du niveau de qualification ou de technicité. En effet, les jeunes entreprises semblent mobiliser ce type de contrat pour leurs ingénieurs et leurs techniciens moins souvent que leur groupe de comparaison (environ - 3 pp).

Toutes catégories socioprofessionnelles confondues, les gazelles, les entreprises innovantes et celles levant des fonds semblent faire un recours au CDI relativement similaire les unes aux autres (environ 84 % de leur effectif salarié en ETP) ; néanmoins, les entreprises innovantes semblent être les seules à chercher à fidéliser de manière accrue leurs salariés à l'aide de CDI (environ 4 pp de plus). Les gazelles et les entreprises levant des fonds font en moyenne un recours moins accru au CDI que leurs populations de référence (respectivement - 1 pp et - 7 pp).

Toutefois, ces trois populations de start-up qui sont aussi les entreprises les plus dynamiques et les moins contraintes financièrement ont les taux de CDI de leurs cadres les plus élevés (plus de 91 % de leurs effectifs cadres). Elles recourent également plus au CDI pour leurs cadres que leur population de comparaison (+ 14 pp pour celles qui lèvent des, + 10 pp pour les entreprises innovantes et + 7 pp pour les gazelles). Un focus sur les ingénieurs et techniciens montre également un recours proportionnellement plus élevé au CDI pour les ingénieurs travaillant dans des gazelles (+ 2 pp), des entreprises innovantes (+ 4 pp) et des entreprises levant des fonds (+ 10 pp).

Que ce soit dans les jeunes entreprises (- 3 pp), les entreprises levant des fonds (- 4 pp) ou les entreprises innovantes (- 7 pp), les techniciens en start-up sont proportionnellement moins souvent en CDI qu'ailleurs.

Tableau 9 – Différences moyennes de répartition de l'emploi en CDI par catégories socio-professionnelles (CS) entre les start-up et leur population de référence

Population	Jeunes entreprises	Gazelles	Entreprises ayant levé des fonds	Entreprises innovantes
Toutes CS confondues				
Total	77 %	84 %	84 %	84 %
Différence	- 4 pp	- 1 pp	- 7 pp	+ 4 pp
Chefs d'entreprise salariés				
Total	49 %	66 %	48 %	47 %
Différence	- 7 pp	NS	NS	- 3 pp
Cadres et professions intellectuelles supérieures				
Total	84 %	94 %	92 %	91 %
Différence	- 4 pp	+ 7pp	+ 14 pp	+ 10 pp
<i>dont les ingénieurs</i>				
Total	89 %	95 %	91 %	92 %
Différence	- 3 pp	+ 3 pp	+ 10 pp	+ 4 pp
Professions intermédiaires				
Total	84 %	87 %	86 %	83 %
Différence	+ 1 pp	NS	+ 4 pp	NS
<i>dont les techniciens</i>				
Total	83 %	88 %	81 %	81 %
Différence	- 3 pp	NS	- 4 pp	- 7 pp
Employés et ouvriers				
Total	76 %	77 %	81 %	75 %
Différence	- 5 pp	NS	NS	- 17 pp

Note : les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2018, 77 % des emplois dans les jeunes entreprises étaient en CDI. Ces dernières avaient, en proportion, un recours plus accru aux CDI que leur population de référence, soit un différentiel moyen de 3 pp.

Source : calculs DGE

2.4. Moins de femmes mais des inégalités salariales variables selon les typologies de start-up et d'emplois considérées

Les résultats de l'étude viennent nuancer ceux mis en avant dans le *scoping paper* de l'OCDE portant sur la qualité et l'inclusivité des emplois créés par les « firmes entrepreneuriales » (cf. *supra*) diffusé fin 2019¹. Derrière cette étude sur les « start-up jobs », l'OCDE vise à caractériser les emplois proposés par les start-up en comparaison aux emplois d'entreprises traditionnelles, notamment pour les catégories de salariés désavantagées comme les femmes, les étrangers ou les jeunes, en termes de salaire et de sécurité de l'emploi. La version préliminaire de leur travail porte sur des données françaises et montre que les jeunes entreprises proposent en général des salaires plus faibles, mais que l'écart s'explique en grande partie par leurs caractéristiques (secteur, taille, etc.). La part de femmes y serait similaire, mais l'écart salarial les concernant y serait plus faible. La part d'étrangers y est plus élevée, mais l'écart salarial les concernant y serait plus marqué. Enfin, la sécurité de l'emploi y est globalement plus faible (moins de CDI).

La figure 4 montre que l'emploi en start-up est majoritairement masculin avec une part d'emplois occupés par des femmes relativement stable entre les populations de start-up (entre 35 % et 38 % des emplois totaux). Cette prépondérance masculine semble être une caractéristique marquée chez les start-up et particulièrement chez les jeunes entreprises et plus encore lorsqu'elles innovent (tableau 10). En effet, les jeunes entreprises et les innovantes montrent une part de femmes dans leur effectif particulièrement plus faible que chez leurs homologues non start-up (en moyenne, - 14 pp en entreprises innovantes et - 4 pp en jeunes entreprises). Ce constat s'applique pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles présentes.

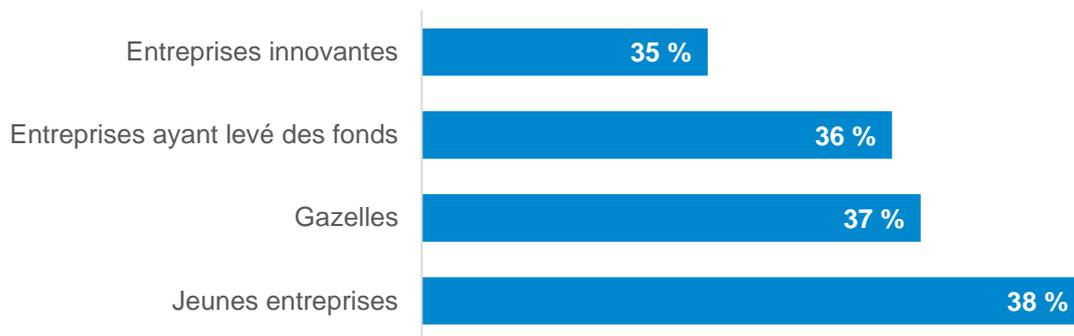
En contrôlant par catégories socioprofessionnelles, l'analyse fait état d'une sous-représentation des femmes en start-up, notamment en tant que chefs d'entreprises et ce pour les quatre populations de start-up (de 1 à 8 pp moins de femmes que chez les entreprises non start-up).

Par ailleurs, si les entreprises levant des fonds font un recours aux femmes plus accru les entreprises non start-up de 18 pp pour leurs postes de cadres, ce n'est pas le cas des autres populations de start-up dont les cadres sont de 5 pp (pour les gazelles) à 12 pp (pour les entreprises innovantes) plus masculins. Un même constat s'applique pour les ingénieurs (- 4 pp au sein des entreprises innovantes et des gazelles et - 3 pp au sein des jeunes entreprises) ; néanmoins, la situation est plus contrastée pour les professions intermédiaires (- 1 pp dans les jeunes entreprises, + 4 pp dans les gazelles et - 12 pp chez

¹ Calvino F et Scholl N. (2019), *Start-up jobs: good and inclusive?*, *op. cit.*

les entreprises innovantes). La part des femmes dans les emplois d'employés et d'ouvriers en gazelles et en entreprises levant des fonds est relativement similaire à celle de leurs populations de référence.

Figure 4 – Part des femmes dans les emplois start-up en 2018



Champ : France, entreprises de moins de 8 ans des secteurs marchands non agricoles et non financiers hors régime fiscal de la micro-entreprise et entreprises individuelles.

Lecture : en 2018, les start-up innovantes de moins de 8 ans emploient 113 677 salariés en équivalent temps plein (ETP), dont 84 % en CDI. 10 % de leurs ETP sont des ouvriers.

Source : Insee, *Fare 2018*, base *Tous salariés 2018*, *Acoss*, *Jeunes Entreprises Innovantes 2004-2019*, *ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation*, *CIR 2011-2018*, *Bpifrance*, *aides à l'innovation*, *Mission French Tech*, *FT 120 2020 et 2021*

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes est en moyenne plus élevé en start-up de 835 euros (dans les jeunes entreprises) à 1 700 euros (dans les entreprises qui lèvent des fonds) par rapport à leurs populations de référence. Toutefois, les différentiels d'écart sont relativement variables selon la population de start-up et la catégorie socioprofessionnelle considérée. Par exemple, en considérant les écarts de rémunération homme-femme existant entre les entreprises innovantes ou les gazelles et leur population de référence respective, on constate en moyenne un écart plus faible de 2 300 euros pour les cadres en start-up innovantes et de 2 700 euros pour les ingénieurs en gazelle. Preuve que ces populations se montrent partiellement moins inégales en termes de rémunération de leurs profils techniques et d'encadrement que leurs homologues non start-up.

Tableau 10 – Différence de recours à l'emploi féminin et écart de rémunération moyenne brute annuelle (prime inclus) entre les hommes et les femmes, entre les start-up et leur population de référence, par CS

Population	Jeunes entreprises	Gazelles	Entreprises ayant levé des fonds	Entreprises innovantes
Toutes CS confondues*				
Part de femmes	- 4 pp	NS	+ 5 pp	- 14 pp
Rémunération homme-femme	+ 900 €	+ 1 K€	+ 1,7 K€	- 2,3 K€
Chefs d'entreprise salariés de leur entreprise				
Part de femmes	- 1 pp	- 8 pp	- 4 pp	- 7 pp
Rémunération homme-femme	NS	NS	NS	NS
Cadres et professions intellectuelles supérieures				
Part de femmes	- 6 pp	- 5 pp	+ 18 pp	- 12 pp
Rémunération homme-femme	NS	NS	NS	- 2,4 K€
<i>dont les ingénieurs et cadres techniques d'entreprise</i>				
Part de femmes	- 3 pp	- 4 pp	NS	- 4 pp
Rémunération homme-femme	NS	-2,7 K€	NS	NS
Professions intermédiaires				
Part de femmes	- 1 pp	+ 4 pp	NS	- 12 pp
Rémunération homme-femme	NS	NS	NS	+ 3,5 K€
<i>dont les techniciens</i>				
Part de femmes	- 1 pp	NS	+ 3 pp	- 5 pp
Rémunération homme-femme	+ 835 €	NS	NS	NS
Employés et ouvriers				
Part de femmes	- 5 pp	NS	NS	- 17 pp
Rémunération homme-femme	+ 240 €	NS	NS	NS

* Ce champ comporte des effets structurels puisqu'il ne contrôle pas de la catégorie socioprofessionnelle.

Note : les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2018, si la part des emplois cadres et professions intellectuelles supérieures occupés par des femmes était plus faible (de 6 pp) chez les jeunes entreprises par rapport à leurs homologues non start-up, en termes de rémunération le niveau d'inégalité homme-femme des cadres en jeunes entreprises était relativement similaire à celui observé dans leur population de référence.

Source : calculs DGE

Encadré 4 – Les fondateurs de start-up sont souvent des hommes, jeunes, très diplômés

Plusieurs études s'intéressent au profil des fondateurs de start-up et dressent un constat similaire. Dans une étude de 2016 portant sur 375 entrepreneurs¹, le cabinet Roland Berger et le programme d'accélération Numa dépeignent le portrait type des créateurs de start-up : des hommes (à 81 %), jeunes (51 % ont moins de 30 ans et 11 % ont plus de 40 ans), souvent passés par une grande école de commerce ou d'ingénieur (46 %).

Une autre étude de 2020², portant sur un échantillon de 501 entrepreneurs, dépeint un portrait similaire. 74 % des fondateurs des start-up de cet échantillon sont des hommes, 80 % sont détenteurs d'un Bac + 5 et 21 % sont issus d'écoles d'ingénieurs et 35 % d'écoles de commerce. La plupart sont également issus de CS élevées : 20 % ont un père indépendant et 53 % un père cadre.

Le statut antérieur à la création d'entreprise est aussi un facteur déterminant, qui montre que la prise de risque des porteurs de projets entrepreneuriaux est souvent limitée. 51 % des entrepreneurs de l'étude sont ainsi des anciens salariés, souvent jeunes, qui bénéficient des droits au chômage acquis après une première expérience professionnelle et leur permettant de diminuer le risque lié au statut d'entrepreneur. 25 % sont des étudiants, et seulement 5 % des ex-chômeurs.

Une enquête menée auprès de 190 start-up françaises participant au Consumer Electric Show (CES) de Las Vegas, en 2016³, montre les mêmes tendances en termes de niveau d'études. 79 % de ces entrepreneurs sont issus d'une formation principale en grande école, contre 16 % en université et 4 % en université étrangères. 1 % est autodidacte.

¹ Roland Berger/Numa (2016), *375 startups – Portraits, tendances et paroles de startups*, Bpifrance.

² Flécher M. (2020), « *Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up* », *Travail et emploi*, 2019/3, n° 159, p. 39-68.

³ Conférence des grandes écoles/ENSAI (2016), *L'insertion des diplômés dans grandes écoles. Résultats de l'enquête 2016*, juin, 91 p.

2.5. Le caractère innovant de la start-up, facteur déterminant dans sa probabilité d'anticiper des difficultés d'embauche

Le volet quantitatif s'est également penché sur les caractéristiques à même d'accroître les difficultés anticipées de recrutement chez les entreprises (encadré 5).

Encadré 5 – Méthodologie du volet quantitatif sur les difficultés de recrutement

L'enquête BMO 2019 a été réalisée par Pôle emploi entre octobre et décembre 2018 dans les 13 régions métropolitaines et 5 départements d'Outre-mer. Le champ de cette vague compte les établissements relevant du secteur privé, les établissements sans salarié ayant émis au moins une déclaration d'embauche au cours de la période récente, les établissements du secteur agricole et une partie des établissements du secteur public.

Le questionnaire soumis aux employeurs couvre une liste de 200 métiers qui correspond aux familles professionnelles et se décline en six versions différentes, afin d'ajuster la liste de métiers proposée au secteur d'activité de l'établissement. Un dispositif spécifique permet d'interroger les plus grands groupes, afin de prendre en compte leur politique de recrutement centralisée. Les résultats ont ensuite été redressés pour être représentatifs de l'ensemble des établissements, à l'aide d'une procédure de type calage sur marges définies à partir de la structure de la population mère des établissements.

En identifiant parmi les entreprises ayant répondu à l'enquête BMO les start-up au sens des quatre populations exploitées dans cette étude, il est possible de déterminer comment le fait d'être une start-up affecte la part des embauches pour lesquelles l'entreprise anticipe des difficultés de recrutement en 2019.

En particulier, les difficultés d'embauche sont décomposées en trois types d'emplois :

- les emplois techniques, qui englobent les chercheurs, les ingénieurs et techniciens de R & D et d'études, informatiques, de production et d'installation ;
- les emplois dits de support, qui englobent les agents administratifs et d'accueil, les juristes d'entreprises, les agents et cadres comptables et financiers, les agents et cadres de ressources humaines et les techniciens et ingénieurs commerciaux ;
- les emplois d'encadrement, qui englobent les cadres dirigeants d'entreprises, les cadres juridiques, administratifs, comptables et financiers, de ressources humaines, d'études et de R & D.

L'enquête BMO 2019 permet d'établir qu'entre 55 % et 64 % des entreprises identifiées comme start-up anticipent des tensions à l'embauche, soit de 2 pp à 12 pp de plus que les non start-up. Parmi les jeunes, 55 % des gazelles et 61 % d'entreprises ayant levé des fonds pressentent des tensions à l'embauche contre 64 % chez les entreprises innovantes ; signe qu'il y aurait surtout un lien entre contraintes financières et difficultés d'embauche de l'entreprise. Cela est d'autant plus vrai en distinguant les difficultés rencontrées par typologie d'emplois et par populations de start-up : 65 % des entreprises innovantes qui recrutent et connaissent des tensions (identifiées dans la littérature économique comme les plus contraintes financièrement) anticipent des difficultés d'embauche d'emplois techniques (soit 45 à 48 pp de plus que les entreprises levant des fonds et les gazelles), 23 % pour les emplois de support (soit 8 à 12 pp de plus que les moins contraintes financièrement) et 22 % pour les emplois d'encadrement (soit 15 à 18 pp de plus que les start-up les moins contraintes financièrement).

Tableau 11 – Les difficultés d'embauche anticipées par les start-up dans l'enquête BMO 2019

Populations	Embauche sous tension	Part d'embauches sous tension	Difficultés d'embauche anticipées			
			emplois techniques	emplois de support	emplois d'encadrement	autres
Jeunes entreprises	60 %	95 %	7 %	8 %	3 %	86 %
Entreprises levant des fonds	61 %	91 %	17 %	11 %	7 %	74 %
Entreprises innovantes	64 %	85 %	65 %	23 %	22 %	26 %
Gazelles	55 %	89 %	20 %	15 %	4 %	68 %

Lecture : 60 % des jeunes entreprises ayant répondues à l'enquête BMO 2019 et qui recrutent anticipent des difficultés d'embauche en 2019, 7 % d'entre elles anticipent des difficultés à l'embauche d'emplois techniques et 8 % à l'embauche d'emplois de support, 3 % à l'embauche d'emplois d'encadrement et 86 % prévoient des difficultés d'embauches qui ne seraient ni sur des emplois support, techniques ou d'encadrement. Les jeunes entreprises qui recrutent et anticipent des tensions à l'embauche pensent peiner pour, en moyenne, 94,6 % des embauches qu'elles effectueront cette même année.

Source : calculs DGE

De plus, suivant une méthodologie similaire à celle présentée en encadré 2, les différentiels de proportion d'embauches anticipées sous tension sont estimés afin de déterminer si les populations de start-up pressentent relativement plus de tension à l'embauche que leurs homologues non start-up. L'analyse confirme qu'en 2018, toutes choses égales par ailleurs, sur la proportion des embauches qu'elles feront, les entreprises innovantes anticipent plus de difficultés à l'embauche que leurs homologues non innovantes (en moyenne, 5 pp de plus) alors que ce n'était pas le cas pour les jeunes

entreprises, les entreprises levant des fonds ou les gazelles qui semblent souffrir des mêmes tensions que leur population de référence.

Ce constat serait assimilable à un manque d'attractivité chez ces entreprises innovantes qui proposent à leurs cadres et professions intellectuelles supérieures des rémunérations inférieures à celles appliquées chez leurs homologues non innovants alors même que ces derniers constituent une part plus qu'importante de leurs effectifs salariés.

Tableau 12 – Différentiels moyens de proportion d'embauches faites sous tension en 2018 entre les start-up et leur population de référence

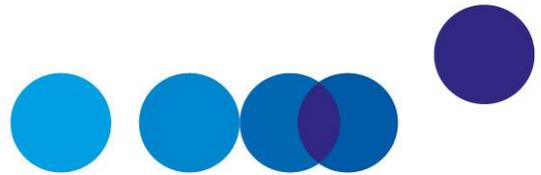
Populations	Différentiels moyens de proportion d'embauches faites sous tension
Jeunes entreprises	NS
Entreprises ayant levé des fonds	NS
Entreprises innovantes	+ 5,1 pp
Gazelles	NS

Note : les résultats reportés sont significatifs au seuil de 10 %. En cas de résultats non significatifs, la mention « NS » est précisée.

Lecture : en 2019, les jeunes entreprises innovantes voyaient leur part d'embauches faites sous tension supérieurs de 5,1 pp par rapport à leur population de référence.

Source : calculs DGE

Au travers d'une approche qualitative, le chapitre suivant pose des premiers jalons pour la compréhension des dynamiques d'emplois internes aux start-up. Un focus est fait sur les besoins en compétences et sur les processus mis en place par ces dernières pour y répondre. Les phases de développements, les politiques de ressources humaines, la réalité du marché du travail et les formations sont autant de facteurs qui y sont abordés pour mieux appréhender les difficultés d'embauche que peuvent rencontrer les start-up.



CHAPITRE 3

LES START-UP : UN MOTEUR « EMPÊCHÉ » DE CRÉATION D'EMPLOIS ?

Comme nous venons de le voir (chapitre 2), sur la période 2015-2018, les start-up françaises ont créé plus d'emplois que leurs homologues non start-up. Aussi, et comme l'explique la littérature économique et le démontrent des études empiriques, ces entreprises auraient un potentiel de création d'emploi élevé.

Ce potentiel est-il pourtant pleinement atteint ? Enquêtes et entretiens auprès de dirigeants et responsables des ressources humaines mettent en avant l'hypothèse selon laquelle cette potentialité serait ralentie par des difficultés rencontrées lors des phases de recrutement. Postulat qu'illustrent les résultats statistiques des précédents chapitres sur les start-up innovantes : plus créatrices d'emplois que leurs homologues non innovantes, elles sont également soumises à de plus fortes difficultés d'embauche. C'est également ce que suggèrent les résultats du baromètre EY-France Digitale¹ pour qui la première barrière à la croissance pour 44 % des start-up interrogées serait leurs difficultés de recrutement.

Comment expliquer qu'un écosystème aussi porteur rencontre des difficultés à pourvoir certains postes ? Quels sont les métiers et les compétences pour lesquels les start-up disent rencontrer des difficultés de recrutement ? Ces difficultés tiennent-elles à des contraintes liées au marché du travail ou à des facteurs de tension liés à leurs pratiques ? Réussir à former des équipes aux compétences techniques et transversales capables de répondre aux injonctions d'une croissance forte et rapide est un des défis que les dirigeants de start-up rencontrent à chaque étape de leur développement.

Il est donc nécessaire d'introduire au cœur de notre analyse la gestion de l'humain, souvent minorée au niveau stratégique. Or, la gestion des ressources humaines en start-up est un champ encore peu exploré. Les travaux existants centrent leur analyse sur le

¹ EY-France Digitale (2019), *Social and Economic Performance of French Digital Business Startups – Barometer 2019*, septembre.

fondateur et moins sur les salariés composant ces structures. En complément de l'analyse quantitative (chapitre 2), nous avons creusé cette dimension au sein d'un groupe de travail rassemblant une diversité d'acteurs de l'écosystème start-up au cours de cinq séances de travail, en nous appuyant également sur une enquête en ligne et des entretiens auprès de dirigeants et responsables de ressources humaines de start-up (encadré 6). Notre échantillon d'entreprises interrogées n'a pas été constitué à partir de la typologie en quatre populations présentées dans les premiers chapitres de ce rapport. Il se rapproche néanmoins, par ses caractéristiques, de la population des start-up innovantes. Ces différentes sources (enquête en ligne, auditions en GT, entretiens) nous permettent de dessiner, avec les membres du groupe de travail, un panorama des difficultés rencontrées par les start-up en matière de recrutement. Nous mettons également en perspective, quand cela est possible, les similitudes et les différences entre les start-up et les entreprises dites traditionnelles/conventionnelles, particulièrement les petites et moyennes entreprises.

Encadré 6 – Une analyse qualitative fondée sur un groupe de travail, une enquête en ligne et des entretiens qualitatifs individuels

Cinq séances de travail

La réflexion inhérente à la construction de cette analyse sur les difficultés de recrutement a reposé sur la création d'un groupe de travail qui a rassemblé environ une vingtaine de membres liés à l'écosystème start-up et qui s'est réuni à cinq reprises entre octobre 2020 et février 2021 ([annexe 2](#)).

Une enquête en ligne et des entretiens qualitatifs individuels

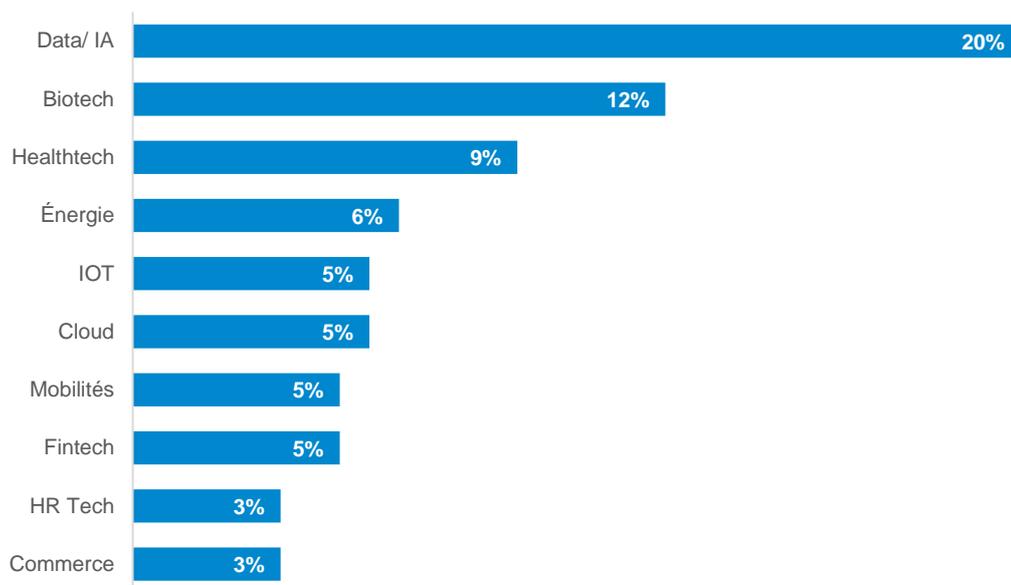
L'enquête en ligne a été réalisée entre les mois de juillet et septembre 2020, avec pour objectif de poser un diagnostic sur la situation de l'emploi au sein des start-up en éclairant en particulier : leurs besoins à court et moyen terme, les difficultés de recrutement rencontrées et anticipées, et enfin les leviers mobilisables pour améliorer la qualité de l'appariement. Le questionnaire comprenait quatre sections, portant respectivement sur l'identification de la structure, les projets de recrutements 2020-2021, les pratiques de recrutement et les difficultés rencontrées.

Cette enquête a permis de réunir 180 réponses, dont 93 réponses complètes. Les entreprises se déclarant « start-up » sont de création récente (18 % ont été créés en 2019) et 50 % d'entre elles sont localisées en Île-de-France.

Les domaines d'activités représentés sont variés, même si une majorité d'entre elles (31 %) déclarent travailler dans le domaine de la donnée et de l'intelligence artificielle. 51 des 93 réponses complètes reçues déclarent relever de la catégorie des *deep tech*. Ce champ d'observation correspond à celui des entreprises

innovantes (population de start-up identifiée dans les chapitres 1 et 2), qui connaissent des difficultés de recrutement particulières. Les moyens de diffusion de notre questionnaire – via des têtes de réseaux de start-up innovantes – confortent également ce rapprochement entre notre population d'étude et la population de start-up innovantes identifiée plus haut.

Figure 5 – Spécialités des start-up enquêtées



Source : enquête FS-DGE

Une série d'entretiens individuels a permis de compléter ces résultats, sans objectif de représentativité. Les interviews se sont déroulées à distance entre les mois de décembre 2020 et février 2021. Treize entreprises ont accepté de répondre à nos questions. Le panel regroupe des entreprises à des stades de développement variés. Les entretiens ont permis notamment d'approfondir les points relatifs à la nature des difficultés rencontrées par les entreprises en matière de recrutement ainsi que les pratiques en matière de gestion des compétences.

Tableau 13 – Profil des entreprises interviewées

Interlocuteur	Création	Salariés	Localisation
RH	2012	800	Île-de-France
CEO	2014	25	Île-de-France
CEO	2014	13	Île-de-France
RH	2015	250	Hauts-de-France
RH	2016	35	Île-de-France
RH	2017	55	Île-de-France
CEO	2019	10	Auvergne-Rhône-Alpes
Fondateur	2019	2	Île-de-France
CEO	2019	3	Occitanie
CEO	2020	2	Île-de-France
CEO	2016	8	Île-de-France
CEO	2015	5	Île-de-France
Responsable communication	2012	50	Île-de-France

Source : enquête FS-DGE

Une enquête réalisée en période d'incertitudes économiques

La période à laquelle ont été conduits l'enquête et les entretiens était marquée par la crise du Covid-19 et une forte incertitude économique. Cependant, les start-up interrogées semblent pour la majorité d'entre elles optimistes : si 55 % estiment que la crise a provoqué une baisse de leur activité en 2020, 71 % évoquent une stabilité de leurs effectifs et 68 % déclarent une stabilité de leurs besoins de recrutement.

Analyser les facteurs de difficultés propres aux start-up suppose au préalable d'identifier leurs besoins en compétences. En effet, malgré une absence d'uniformité dans les nomenclatures métiers qu'il convient de stabiliser pour l'étude (voir tableau 14 *infra*), plusieurs besoins saillants, découlant de leur croissance accélérée, peuvent être soulignés, permettant ensuite de considérer les facteurs distinctifs de difficultés, à la fois structurels et relatifs aux pratiques de gestion des ressources humaines de leurs entreprises.

1. Entre polyvalence et spécialisation : des besoins en compétences évolutifs

1.1. Des métiers de la tech surreprésentés, un besoin de fonctions support croissant

Existe-t-il une spécificité des métiers des start-up ?

L'univers des start-up se distingue par la diversité des intitulés de postes, difficiles à rattacher à des référentiels des métiers et des compétences plus largement partagés (référentiel ROME ou référentiels de branche) et un langage spécifique à cet écosystème qui tend progressivement à se généraliser auprès d'un cercle plus large d'entreprises.

Certains métiers peuvent être considérés comme communs/socles à toute start-up¹ :

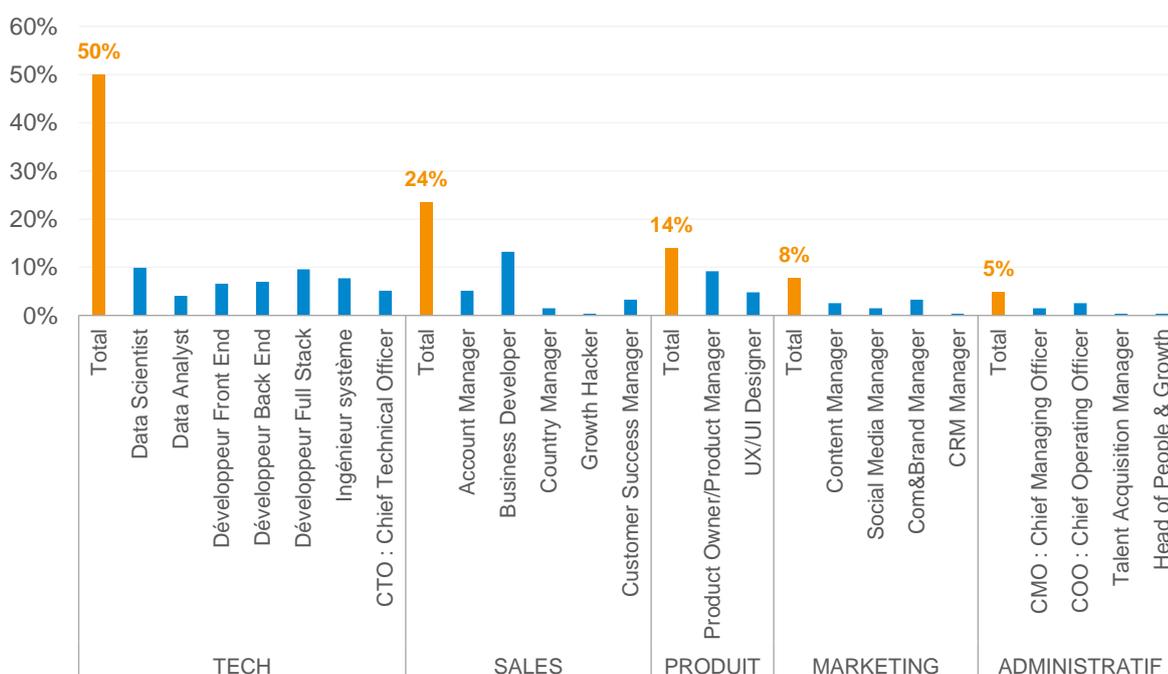
- le *développeur full stack* conçoit le produit (site internet, logiciel, application) et développe aussi bien la partie visible par l'utilisateur final (le « front ») que la partie cachée (le « back ») ;
- le *product manager* est en charge de l'optimisation du produit qu'il gère : il doit comprendre les utilisations qui en sont faites pour proposer des améliorations et de nouvelles pistes de développement ;
- le *product owner* pilote l'amélioration continue de sites, d'applications ou de logiciels en mode agile. Il fait le lien entre les clients et l'équipe et est donc le responsable de la vision et de la conception du produit ;
- le *data engineer* est un informaticien. Il construit le cadre qui permet d'alimenter les équipes en données structurées. Il développe les différentes infrastructures d'extraction, de gestion et de stockage ;
- le *data analyst* explore et interprète les données à l'aide de techniques d'analyse statistiques et d'outils informatiques. Ses résultats alimentent ensuite les équipes opérationnelles ;
- l'*account manager* gère la relation entre l'entreprise et ses clients afin d'assurer qu'ils sont satisfaits. Il assure le suivi, gère les demandes mais doit aussi analyser le comportement des clients afin de proposer en interne des évolutions du produit ;

¹ Les catégories de métier énoncées ont été isolées par le rapprochement de différentes sources : Ignition Program (s.d.), *Le Livre blanc des métiers en startup* ; Maddyne, « *7 métiers devenus incontournables en startup* », 2 juillet 2021.

- le *business developer* identifie des pistes de croissance de l'entreprise et doit acquérir de nouveaux clients. Il connaît et analyse son marché pour prospecter tout en restant en veille sur des opportunités nouvelles ;
- le *growth hacker* cherche à faire croître le nombre d'utilisateurs de son produit en s'appuyant sur des outils de webmarketing peu coûteux (référencement, réseaux sociaux, emailing, analyse de données, etc.).

L'exploitation de l'enquête FS-DGE auprès de 180 start-up innovantes donne un premier aperçu de leurs besoins en compétences, toutes caractéristiques confondues¹. Les métiers dits technologiques sont prépondérants dans les intentions d'embauche, représentant en effet la moitié des métiers pour lesquels les start-up envisageaient de recruter pour l'année 2020-2021 (figure 6).

Figure 6 – Métiers recherchés en 2020-2021 par les start-up



Lecture : cinq gammes de couleurs sont utilisées pour représenter cinq familles de métiers (tech, sales, produit, marketing et administratif), la barre plus foncée représentant à chaque fois la somme des métiers qui composent la famille. Ainsi, 50 % des métiers envisagés pour les recrutements à venir concernent des métiers de la tech (data scientist, data analyst, développeurs front end, back end, full stack ; ingénieur système et CTO). 91 répondants.

Source : enquête FS-DGE

¹ Un rapprochement avec les données Besoins en main-d'œuvre de Pôle emploi s'avère impossible en raison des différences de granularité des nomenclatures utilisées et difficilement comparables.

Tableau 14 – Familles de métiers dans l'écosystème start-up

Famille de métiers	Exemple d'intitulé de métier dans l'écosystème	Intitulé métier normalisé
<i>Tech</i> // Informatique et support technique (conception, développement et test)	Développeur front end	Développeur informatique
	Développeur full stack	
	Développeur back end	
<i>Data</i> // Exploitation et optimisation des produits et des process	Data engineer	Ingénieur en gestion des données
	Data analyst/scientist	Analyste quantitatif
<i>Sales</i> // Vente, marketing et gestion de la relation clients	Account manager	Chargé de comptes
	Business developer	Chargé de développement
	Growth hacker	Responsable de l'acquisition clients
<i>Product</i> // Développement produit et expérience utilisateur	Product manager	Responsable produit
	Product owner	Chef de projet digital
<i>Admin</i> // Gestion de l'entreprise, des finances et des ressources humaines	Chief operating office	Responsable des opérations
	Talent acquisition manager	Chargé de recrutement

Note : ce tableau a été réalisé par rapprochement entre les intitulés de la nomenclature du ROME (Référentiel de Pôle Emploi) et les intitulés utilisés par les start-up.

Source : DGE

Les métiers commerciaux sont également particulièrement recherchés par les start-up, notamment celui de *business developer*, qui représente près de 15 % des intentions de recrutement.

Les trois autres catégories de métiers identifiées – produit, marketing et administratif – représentent entre 5 % (pour les métiers du pôle administratif) et 14 % (pour le produit) des recrutements envisagés dans des start-up.

Quels sont les métiers et compétences associés à chaque phase de croissance ?

Les métiers cœur¹ identifiés ne sont pas présents uniformément à chaque stade de développement des start-up. Comme toute entreprise, une start-up naissante doit composer avec très peu de personnes pour lancer son activité. De nouveaux besoins émergent ensuite à chaque stade de sa croissance et évoluent à chaque étape de son développement.

Les résultats de l'enquête qualitative nous permettent de mieux comprendre les déterminants de ces évolutions et ont été discutés lors des entretiens réalisés auprès de dirigeants et de RH de start-up et avec le groupe de travail. Rappelons que notre enquête est auto-déclarative. Elle comporte un nombre d'observations restreint, notamment lorsque nous réalisons des analyses croisées par taille d'établissement. Afin de réduire au maximum ces biais, nous avons catégorisé les start-up en seulement trois classes en fonction du nombre de salariés déclarés au moment de l'enquête : les start-up de 1 à 9 salariés (60 répondants), les start-up de 10 à 49 salariés (19 répondants) et les start-up de 50 salariés et plus (12 répondants).

Des métiers et compétences « technologiques » essentiels à chaque stade

L'analyse croisée entre catégories de métiers et taille d'entreprise fait apparaître le fort besoin en compétences technologiques quel que soit le niveau de développement de la start-up (figure 7) : au minimum, pour les entreprises de 10 à 49 salariés, donc en phase intermédiaire, les métiers de la tech représentaient 44 % des intentions d'embauche.

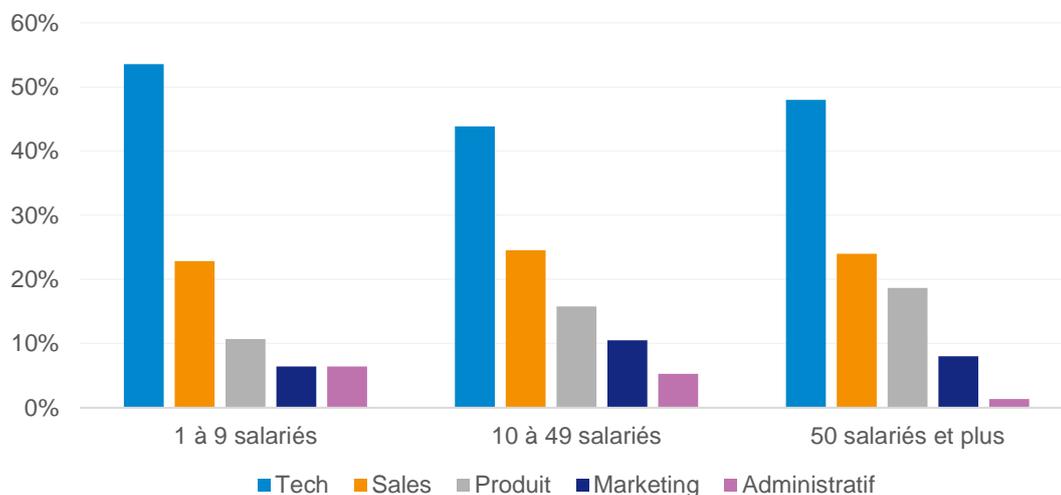
L'association pour l'emploi des cadres (Apec) et Pôle emploi² notent que ce besoin en compétences technologiques est renforcé pour l'ensemble des start-up, en comparaison des autres TPE, du fait de la montée en puissance des nouvelles technologies qui place la R & D et le développement informatique au cœur de leurs besoins en compétences. Ils établissent cependant que le niveau d'exigence est particulièrement élevé pour les start-up *deep tech*, notamment dans les secteurs des biotechnologies. Ce constat rejoint celui du groupe de travail qui fait état d'un très fort besoin en compétences technologiques pour les entreprises du numérique³.

¹ Métiers autour desquels se centre l'activité principale d'une structure.

² Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *Les Études de l'emploi cadre*, n° 2018-39, décembre, 22 p.

³ Témoignage de Syntec Numérique lors de la séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

Figure 7 – Métiers recherchés en 2020-2021 par les start-up selon cinq catégories de métiers et trois catégories de taille



Lecture : 54 % des métiers envisagés pour les recrutements à venir concernent des métiers de la tech pour les start-up de 1 à 9 salariés. 91 répondants.

Source : enquête FS-DGE

D'autres similitudes entre les différents stades de développement de la start-up ([annexe 3, point 1](#)) apparaissent à la lecture de la figure 7 *supra* : les métiers commerciaux se placent systématiquement en deuxième position parmi les métiers les plus recherchés, les métiers centrés autour du produit en troisième position et les métiers administratifs en dernière. Sans rechercher un modèle de développement linéaire – il existe autant de modèles que de start-up et toutes ne connaissent pas et ne souhaitent pas des trajectoires d'hypercroissance –, une analyse plus fine des besoins en compétences selon la dynamique de croissance de la start-up nuance ce graphique.

La recherche de polyvalence : un besoin renforcé pour les start-up naissantes

La première nuance à apporter est un besoin renforcé de polyvalence pour les start-up naissantes, problématique que l'on retrouve également dans le cadre de la création d'entreprises conventionnelles. Les premiers recrutements représentent un enjeu majeur pour les start-up, comme le confirme l'étude de l'Apec et de Pôle emploi, et les fondateurs expriment souvent la complémentarité et la polyvalence comme principes prioritaires. « Comme on construit des équipes, il faut des profils différents¹ » témoigne un dirigeant de jeune start-up, dont le profil commercial complète celui de son associé, plus technique

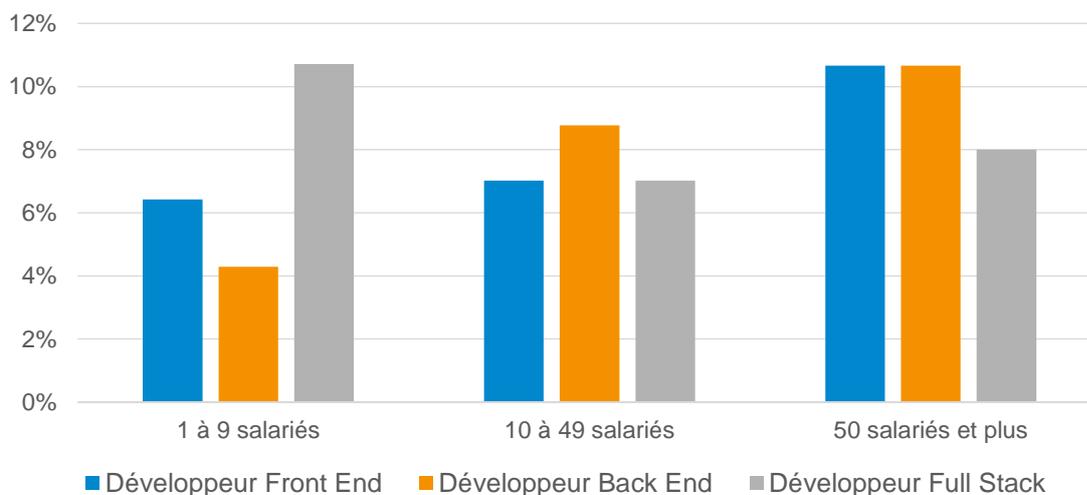
¹ Start-up de 2 salariés, sans service RH, créée en 2019.

et informatique. Les fondateurs cherchent ainsi d'abord à trouver des compétences complémentaires aux leurs.

Pour les premiers recrutements clés, les contours des postes sont de surcroît plus ou moins bien définis, l'activité et le modèle économique de la start-up n'étant pas forcément bien établis. Les premiers recrutés peuvent être amenés à réaliser un large spectre de missions, parfois éloigné de leur champ de compétences initial. Les doubles compétences représentent donc une plus-value importante, le recrutement de profils hybrides ou encore de « couteaux-suisse » étant, selon le groupe de travail, essentiel pour les start-up qui se lancent ou qui connaissent des contraintes financières fortes¹.

Un DRH sondé observe ainsi que les « start-up cherchent des profils polyvalents, touche-à-tout au lancement de l'entreprise puis requièrent une spécialisation accrue et des profils plus expérimentés² ». Constat identique dressé par l'étude de l'Apec³ : « 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... »

Figure 8 – Métiers recherchés dans le développement informatique selon la taille des start-up



Lecture : pour les start-up de 1 à 9 salariés, les développeurs front end représentent 43 % des métiers recherchés pour les futurs recrutements. 91 répondants.

Source : enquête FS-DGE

¹ Séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

² Start-up de 100 à 250 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

³ Apec (2018), « Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés », *op. cit.*

À titre illustratif, les dirigeants ou DRH de petites start-up (1 à 10 salariés) déclarent beaucoup plus souvent rechercher des développeurs full stack¹ (11 %) que des développeurs front end (6 %) ou back end (4 %) tandis que le rapport s'inverse dès que la start-up grandit (figure 8). Les start-up de plus de 50 salariés déclarent en effet que plus de 20 % des métiers recherchés concernent des développeurs front end ou back end et pour 8 % des développeurs full stack.

Un besoin de commerciaux et de fonctions support pour accompagner la croissance

Ce qui s'observe pour le recrutement de développeurs se vérifie pour l'ensemble des compétences recherchées. Les start-up recrutent au fur et à mesure de leur développement des profils de plus en plus spécialisés à même d'avoir une vision stratégique pour l'entreprise² et de répondre aux nouvelles exigences induites par l'activité croissante.

Si les compétences technologiques ou informatiques demeurent centrales pour développer l'innovation dans l'entreprise, la commercialisation du produit ou du service créé devient également essentielle avec la croissance de la start-up. Avec celle-ci, un besoin accru de profils commerciaux et de fonctions support apparaît. Un collaborateur de start-up d'une trentaine de salariés déclare en ce sens que « [les profils ingénieurs] c'est pratique, mais quand il faut un peu de magie commerciale, ce ne sont pas les meilleurs³ ». Cette observation se traduit par un basculement de la demande vers les profils chargés des opérations et du déploiement des produits et services. La figure 4 *supra* esquisse en effet une augmentation du besoin des métiers ayant trait au produit, les *product owner*, *product manager* et *UX/UI designer* représentant 11 % des métiers envisagés pour le recrutement des start-up de 1 à 10 salariés mais presque 20 % pour celui des start-up de plus de 50 salariés.

Concernant les métiers commerciaux, le même phénomène de spécialisation que pour les développeurs informatiques est observé. Les *business developer* sont très recherchés par les start-up quelle que soit leur taille (17 % pour les petites, 13 % pour les plus de 50 salariés) mais on note une diversification des besoins avec le développement des entreprises, les *account manager*, *country manager* et *custom success manager* étant de plus en plus recherchés. Outre des compétences techniques dans leur domaine d'activité, ces profils doivent, dans une majorité des cas, également être familiers avec les sujets

¹ Développeur qui maîtrise autant le front end que le back end.

² Séance du groupe de travail n° 3 – « Pratiques de recrutement ».

³ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2016.

technologiques. Un dirigeant d'une start-up développant un service SaaS¹ confirme la difficulté de la mission :

« C'est une vente complexe, intéressante, qui demande des niveaux, des qualités, *soft skills* et *hard skills* et un background académique important². »

En parallèle de l'accroissement de la demande en compétences business apparaît le besoin de structurer la partie support de l'entreprise avec des profils dédiés à la gestion du personnel, à la communication, ou encore aux finances, ce qui est dénommé « métiers administratifs » dans notre enquête. L'insuffisance de notre échantillon ne nous permet pas de montrer l'accentuation de ce besoin avec le développement de la start-up. Cependant, le peu de besoins déclarés pour ces métiers administratifs tend à corroborer l'hypothèse formulée par le groupe de travail³ d'un sous-dimensionnement de la fonction RH par rapport aux problématiques qu'elles rencontrent, et qui sera analysée ci-dessous ([section 2.2](#)). Les responsables interrogés concèdent d'ailleurs facilement que ces compétences support sont en général peu prises en compte :

« les start-up peuvent sous-estimer leurs besoins de fonctions support. Ce sont des postes sur lesquels ils ne veulent pas investir [...] »⁴.

Des besoins en compétences techniques qui se traduisent par un niveau de qualification recherché élevé

Le volet quantitatif a montré que les start-up affichaient de manière générale une surreprésentation de postes hautement qualifiés (chapitre 2, [section 2.1](#)), les cadres représentant plus de la moitié des ETP des entreprises innovantes. Ce résultat est corroboré par notre enquête qualitative et les constats du groupe de travail. Parmi les start-up enquêtées, la majorité dit vouloir recruter des profils au niveau Bac + 3/Bac + 5, dans la continuité des recrutements effectués en 2019 (figure 9).

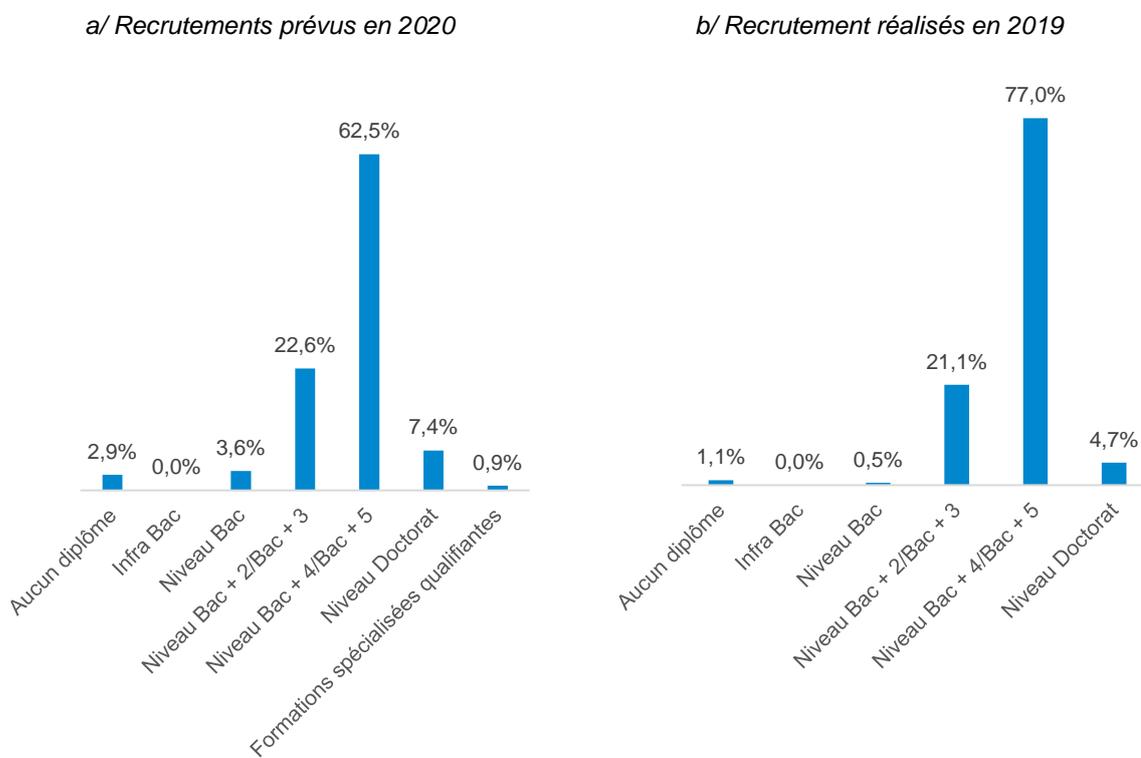
¹ *Software as a service* : modèle de distribution de logiciels au sein duquel un fournisseur tiers héberge des applications et les rend disponibles pour ces clients par l'intermédiaire d'Internet.

² Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

³ Séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

⁴ Start-up de 2 salariés, sans service RH, créée en 2019.

Figure 9 – Niveau de qualification des recrutements prévus en 2020 (à gauche) et réalisés en 2019 (à droite)



Lecture : les recrutements prévus en 2020-2021 concernent pour plus de 60 % des postes à qualification élevée (Bac + 4/Bac + 5) (à gauche). En 2019, les recrutements réalisés par les start-up interrogées ont porté à près de 90 % sur des profils à niveau de qualification Bac + 4/Bac + 5 (à droite).

Source : enquête FS-DGE

1.2. Les compétences transversales et l'expérience, des critères différenciant mais peu prépondérants

Si les compétences techniques sont essentielles, on assiste à une transformation de la hiérarchie des critères de sélection. On constate ainsi chez les start-up une tendance à considérer les compétences transversales comme un critère primordial de recrutement et une propension à accorder de plus en plus d'importance à l'expérience professionnelle.

Les compétences transversales, premier critère de sélection ?

Au-delà des compétences techniques, dites *hard skills*, facilement objectivables, les compétences transversales, ou *soft skills*, sont des signaux déterminants pour les recruteurs en start-up. Ces compétences, exigées dans toutes les structures indépendamment de leur taille ou de leur secteur d'activité, seraient essentielles face aux contraintes qu'impose le modèle de développement des start-up. Elles ne sont pas

de prime abord rattachées au besoin d'innovation de la start-up mais plutôt à la capacité du candidat à évoluer dans un écosystème caractérisé par l'ampleur et la rapidité des ruptures technologiques associées à un niveau de risque élevé, ainsi que par un environnement de travail très évolutif.

Il y a tout d'abord une large part d'incertitude quant à l'avenir économique de l'entreprise, relative aux modes de financement fondés sur l'apport de fonds de capital-risque ; ces derniers requièrent des perspectives de croissance rapide aux dépens de perspectives de rentabilité plus sécurisantes en termes d'emploi¹.

Dans ce contexte, la structure de la start-up est en constante évolution en fonction des impératifs et des contraintes du moment. Les salariés doivent donc être en mesure d'évoluer dans un environnement de travail changeant, avec des ressources limitées et dans des délais courts.

Ces compétences font l'objet de nombreuses tentatives de définitions, une étape d'autant plus nécessaire qu'elle permet de les inscrire dans les offres d'emploi et de les tester durant les différentes phases d'entretien ([annexe 3](#), point 1). Les caractéristiques identifiées (« esprit d'aventure », « vivacité intellectuelle », etc.), qui permettent d'évaluer le *fit culturel*, à savoir l'affinité entre le candidat et la culture de l'entreprise, sont également un indicateur de l'adhésion de celui-ci au projet et aux valeurs de l'entreprise.

Cependant, face à la rareté d'outils permettant de les évaluer, la majorité des recruteurs font confiance à leur « *feeling* », un jugement qui se fait durant l'entretien d'embauche et qui repose sur des impressions et des perceptions subjectives (attitude ou gestuelle du candidat).

Si elles sont décrites comme essentielles, elles ne constituent de fait pas le premier critère de sélection lors des recrutements. La compétence technique reste « un prérequis fondamental qui ne saurait être remis en cause² ». Le diplôme est encore déterminant pour évaluer ces critères de technicité, notamment pour le recrutement des profils juniors, dans la mesure où le parcours de formation initiale resterait « le seul indicateur de leur capacité à apprendre et à faire³ », l'école étant ainsi l'un des premiers canaux de *sourcing* des start-up.

Néanmoins, le rôle du diplôme dans le processus de recrutement tend à évoluer : d'un instrument donnant accès à certains postes pour bon nombre de start-up, il constitue un

¹ Levratto N., Tessier L. et Fontrouge C. (2018), « Business performance and Angels presence a fresh look from France 2008-2011 », *Small Business Economics*, vol. 50 (2), février, p. 339-356.

² Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

³ Séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

signal insuffisant pour les employeurs car il ne garantit pas nécessairement la maîtrise de la compétence recherchée. Les tests techniques sont ainsi devenus des signaux de compétences prépondérants dans la mesure où ils permettent d'évaluer directement la maîtrise des compétences techniques par les candidats. Il s'agit parfois de la première étape de sélection, permettant le tri des candidatures :

« On va essayer de mesurer l'adéquation sur des critères objectifs, sur des tests techniques¹. »

Dans cette matrice de critères, les *soft skills* jouent un rôle de différenciation sur des profils techniques similaires, comme c'est généralement le cas dans nombre d'entreprises conventionnelles.

Un besoin de profils plus expérimentés

Une étude récente de France Digitale² dresse également le constat d'une « seniorisation » des besoins en compétences, c'est-à-dire une place plus importante de l'expérience dans les critères de sélection des candidats. Si peu d'études objectivent ce constat, il a été confirmé par les membres du groupe de travail ainsi que quelques dirigeants et DRH de start-up interviewés. Les start-up *deep tech* et les *scale-up* valorisaient ainsi de plus en plus les profils expérimentés, notamment sur certaines fonctions support (RH) ou commerciales dans lesquelles l'expérience professionnelle permet d'évoluer plus facilement dans un écosystème en constante évolution. Dans les métiers technologiques, l'expérience peut se rapporter à la maîtrise d'une compétence technique et à sa mobilisation dans le cadre de situations de travail antérieures et à la maîtrise d'un réseau professionnel spécialisé constitué de longue date.

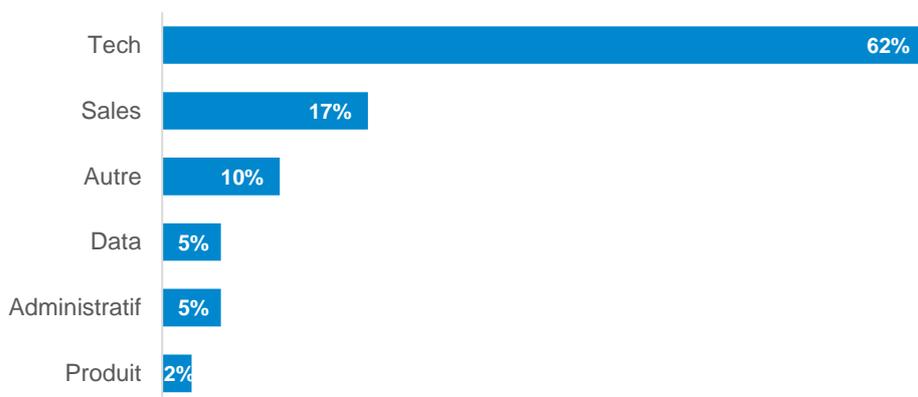
1.3. Des difficultés à recruter les compétences recherchées

La plupart des recruteurs dans les start-up évoquent une difficulté à pourvoir certains métiers en respectant les critères identifiés ci-dessus. L'enquête qualitative menée par France Stratégie/DGE révèle que les difficultés concernent en premier lieu les métiers de la conception et de la réalisation des produits (informatique, data, produit). Ainsi les métiers « tech » sont considérés par plus de 60 % des répondants comme les plus difficiles à recruter (figure 10). Le métier de développeur est le plus souvent cité, 40 % des répondants estimant qu'il s'agit du métier le plus difficile à recruter.

¹ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

² Séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

Figure 10 – Métier déclaré comme le plus difficile à recruter en 2019



Lecture : les start-up ayant connu des difficultés de recrutement déclarent un métier « tech » comme métier le plus difficile à recruter. 42 répondants.

Source : enquête FS-DGE

Certaines start-up interviewées rencontrent également de très fortes tensions sur les profils commerciaux :

« C'est les mêmes profils qu'on utilise pour vendre que les grandes entreprises, on est en concurrence sur ces gros acteurs et c'est là où ça devient très compliqué. Ce n'est pas facile de trouver des candidats adaptés. La bataille est plus féroce que côté développeurs¹ ».

18 % des répondants de notre panel les jugent d'ailleurs comme les métiers les plus difficiles à recruter.

Qu'il s'agisse de compétences techniques ou transversales, nous aboutissons au constat partagé que les profils les plus recherchés sont aussi ceux pour lesquels les responsables de start-up disent rencontrer le plus de difficultés à recruter. Si elles sont soumises aux mêmes contraintes du marché de l'emploi que d'autres TPE/PME, nous constatons, dans la section suivante, que les start-up éprouvent des difficultés plus spécifiques relatives à leur modèle de développement, aux caractéristiques innovantes de leur activité, à la nature des compétences recherchées mais aussi en raison de leur organisation et des pratiques de gestion des ressources humaines.

¹ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

2. Quelles réalités derrière les difficultés de recrutement ?

« Innover et grandir, c'est avant tout une histoire de femmes et d'hommes¹ ». La gestion des ressources humaines est effectivement le nerf de la guerre lorsqu'une entreprise ambitionne d'être une structure innovante et de croître très rapidement. La start-up est, dans les représentations communes, caractérisée par un modèle de gestion des ressources humaines (GRH) innovant, moins contraint par les processus standardisés mis en place dans les entreprises conventionnelles (encadré 7). Malgré une ouverture du champ des possibles en matière de RH due au caractère innovant des start-up, cette perméabilité de l'innovation technologique jusqu'à la GRH est insuffisante pour répondre à l'ensemble des enjeux de recrutement.

Encadré 7 – Le modèle « canonique » de la GRH en start-up

Le modèle de gestion des compétences mobilisé en start-up présente la particularité d'être bâti et de s'être développé autour d'un socle de pratiques récurrentes, avec une culture « fun » et souple de l'organisation du travail comparativement à celle des grandes entreprises. L'imaginaire collectif sur la start-up s'est ainsi construit sur la mise en scène d'un modèle d'organisation à part avec « une politique de ressources humaines qui accorde une place clé aux salariés-entrepreneurs et une organisation fondée sur des architectures dites ouvertes ». En d'autres termes, l'esprit start-up, c'est « un esprit d'audace, de complicité, quasi-familial, de sens du travail partagé avec un objectif commun et un environnement de travail choisi et “sur-mesure” ».

Sans verser dans une analyse savante des modes d'organisation et de GRH dans une start-up, nous souhaitons néanmoins mettre en exergue les quelques dimensions clés. Galindo² tente de conceptualiser les caractéristiques de ce modèle à travers un idéal-type de GRH dans une start-up high-tech. Cet idéal-type repose sur des principes clés, sous l'acronyme C.I.D., qui mettent en cohérence toutes les pratiques et permettent d'allier innovation et croissance de la start-up (tableau 15).

¹ Witmeur O. (2016), « Innover et grandir : avant tout une histoire d'hommes », *Entreprendre et innover*, 2016/1, n° 28, juillet, p. 5-6.

² Galindo G. (2017), « À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2017/1, n° 103, p. 55-70.

Tableau 15 – Les dimensions de l'idéal-type C.I.D.

C	I	D
Connaissances	Informel	Délégation
Challenges	Initiative	Droit à l'erreur
Convivialité	Implication	Distribution d'incentives

Source : Galindo (2017)

Comparativement aux types organisationnels traditionnels, la start-up aurait une structure d'une grande plasticité, favorisée par des petites équipes autonomes, qui évoluent en fonction des impératifs et des contraintes du moment. Face à une croissance rapide, la structure de la start-up doit ainsi s'adapter en permanence aux changements qu'elle subit. À cela, s'ajoutent « [...] les technologies numériques qui se sont développées en bouleversant les modes de fonctionnement des organisations par le décloisonnement et l'aplatissement des circuits de communication hiérarchiques tout en permettant une instantanéité des communications¹ ». On assiste à l'émergence de structures décentralisées ou découpées en fonction des impératifs du moment.

Enfin, cette recherche de souplesse va de pair avec une faible formalisation des processus, en installant dans une majorité des pratiques une large part d'informel afin de favoriser une plus grande fluidité des échanges et un accès à l'information.

Toutefois, ces visions sont aujourd'hui fortement controversées.

En effet, si les start-up semblent attractives, elles peinent à recruter. Nos enquêtes et entretiens ont permis de montrer que les difficultés de recrutement identifiées par les dirigeants sont multifactorielles (figure 11). La frise ci-dessous, réalisée à partir des résultats de notre enquête en ligne et des échanges dans le groupe de travail, laisse entrevoir des convergences entre les facteurs de difficultés auxquels font face les start-up et ceux de TPE-PME plus conventionnelles. Cette partie propose une analyse plus fine de l'origine de ces difficultés, qu'elles soient liées au marché du travail ou aux pratiques de gestion des entreprises, tout en soulignant les spécificités des start-up.

¹ Mollard D. (2016), « Innovation organisationnelle et technologies de l'information. Gestion de projet et conduite de changement », *Prospective et stratégie*, 2016/1, n° 7, p. 97-108.

Figure 11 – Les difficultés de recrutement en start-up, une superposition de facteurs

LES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT DANS LES START-UP

UNE SUPERPOSITION DE FACTEURS



Lecture : la fleur centrale présente les sources de difficultés de recrutement communes aux TPE-PME et aux start-up tandis que les hexagones gris précisent les spécificités du modèle start-up pouvant accroître les difficultés.

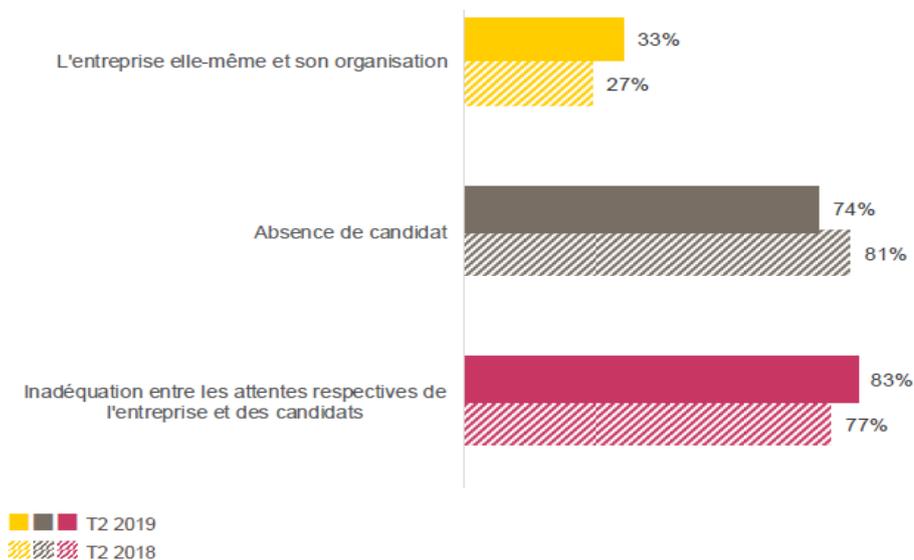
Source : France Stratégie

2.1. Trouver et attirer les bons candidats : des difficultés communes à toutes les entreprises, accentuées par les spécificités des start-up

Start-up et TPE-PME traditionnelles, des difficultés communes à trouver le bon candidat

En 2019, plus de 50 % des PME¹ considéraient les difficultés de recrutement comme le principal frein à la croissance². On observait d'ailleurs avant crise un phénomène d'augmentation de ces difficultés, 82 % des entreprises ayant été confrontées à des difficultés pour recruter le personnel nécessaire au développement de leur activité en 2019 contre 70 % l'année précédente³.

Figure 12 – Sources principales de difficultés de recrutement pour les PME en 2018 et 2019



Base : PME ayant rencontré un besoin de recrutement.

Lecture : 83 % des PME ont cité au moins un des items relatifs à l'inadéquation de leurs attentes à celles des candidats (en rouge) comme source de difficulté à recruter.

Source : Bpifrance Le Lab / Rexecode

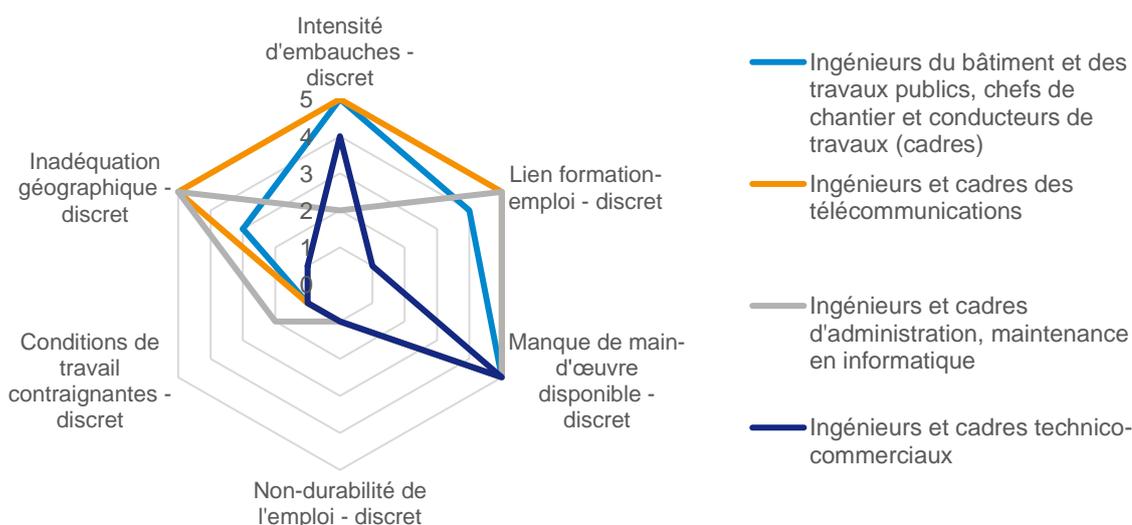
¹ Si on élargit le champ à l'ensemble des entreprises, 50 % des projets de recrutement étaient jugés difficiles par les employeurs nationaux en 2019 (enquête Besoins en main-d'œuvre 2019).

² Bpifrance Le Lab/Rexecode (2019), « Trésorerie, investissement et croissance des PME – Baromètre trimestriel », mai.

³ Cette augmentation continue des difficultés de recrutement ressenties s'observe pour l'ensemble des entreprises : en 2015, 32,4 % des projets étaient jugés difficiles par les employeurs nationaux, jusqu'à 51,2 % en 2020 (Besoins en main-d'œuvre 2020).

L'absence de candidat est un frein majeur selon les petites et moyennes entreprises¹ (hexagone vert de la figure 11 *supra*) : en 2019, 74 % d'entre elles la citent comme source de difficultés à recruter (figure 12). Cette pénurie résulte de besoins en recrutement plus importants qu'il n'y a de main-d'œuvre disponible, déséquilibre saillant en particulier sur certains métiers. L'étude de la direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques (Dares) et de Pôle emploi consacrée aux tensions sur le marché du travail en 2019 (encadré 8) montre que ces tensions ont connu une forte augmentation entre 2015 et 2019², expliquant la recrudescence des difficultés de recrutement ressenties par les employeurs. Cette même étude souligne que les chefs de projets informatiques, les cadres d'études et de recherche et les développeurs en informatique sont les métiers pour lesquels les niveaux de tensions sont parmi les plus élevés au niveau national. Cette tension sur les profils techniques s'explique selon eux majoritairement par une forte intensité d'embauches conjuguée à un manque de main-d'œuvre disponible (figure 13).

Figure 13 – Sources des tensions pour les métiers d'ingénieurs en 2019



Lecture : au niveau national, quatre métiers d'ingénieurs font partie des profils les plus en tension sur le marché du travail. Le radar présente six facteurs de tension selon un score discret entre 0 et 5. Le manque de main-d'œuvre disponible est le facteur de tension principal (score de 5) pour les quatre métiers présentés.

Source : Dares-Pôle emploi (2020), *Tensions sur le marché du travail en 2019*, octobre

¹ C'est également vrai pour l'ensemble des entreprises : la pénurie de candidats est une difficulté citée par plus de 80 % des employeurs nationaux en 2020 (enquête BMO 2020).

² L'indicateur synthétique des tensions sur le marché du travail est passé de - 0,25 à + 0,5 entre 2015 et 2019.

Encadré 8 – Les facteurs de tension identifiés par l'étude de la Dares et de Pôle emploi

La question des tensions sur le marché du travail revient régulièrement dans le débat public, que ce soit en période d'embellie économique ou dans une situation où le chômage augmente. Elle est au cœur de l'une des concertations en cours dans le cadre de l'agenda social national et interprofessionnel pour 2020 et 2021. Pour alimenter la réflexion publique et outiller les acteurs de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle, la Dares et Pôle emploi ont élaboré une nouvelle méthodologie de construction des indicateurs de tension sur le marché du travail.

Une des nouveautés de cette publication provient de la constitution d'indicateurs d'éclairage, visant à mettre en évidence des facteurs à l'origine des tensions sur un métier donné. Ils permettent notamment d'identifier les causes possibles des tensions et des difficultés de recrutement et sont au nombre de six :

- fréquence élevée des besoins de recrutement (intensité d'embauche) ;
- conditions de travail ou d'emploi peu attractives (conditions de travail contraignantes) ;
- non-durabilité de l'emploi ;
- manque de main-d'œuvre disponible ;
- décalage entre les compétences requises par les recruteurs et celles détenues par les personnes en recherche d'emploi (lien entre la spécialité de formation et le métier) ;
- désajustement géographique entre la demande et l'offre de travail (inadéquation géographique).

Parmi les trente métiers les plus en tension en 2019 au niveau national, les principales sources de tension sont l'intensité d'embauche ainsi que le vivier réduit de candidats. Ils supposent généralement des formations spécifiques. Ces difficultés se retrouvent également pour les métiers recherchés par les start-up. En outre, les conditions d'emploi, plutôt meilleures que la moyenne pour les métiers technologiques et pour les métiers les plus en tension en 2019, ne permettent pas de réduire les difficultés.

La deuxième source majeure de difficultés de recrutement pour les PME est l'inadéquation entre les attentes respectives de l'entreprise et des candidats (hexagone bleu de la figure 11 *supra*), jusqu'à 83 % des PME la citant dans l'enquête

Bpifrance¹. Cette inadéquation est, selon les PME ayant rencontré un besoin de recrutement², principalement due au niveau de qualification des candidats trop faible par rapport au poste proposé (55 %), au manque d'expérience du candidat (33 %) et à la faible adaptabilité perçue du candidat à l'entreprise (29 %).

Enfin, **la troisième catégorie de difficultés renvoie à ce qui est propre à l'entreprise** et à son organisation (hexagones jaune, bleu foncé, rose, figure 11). Seules 33 % des PME la jugent en 2019 comme source de leurs difficultés de recrutement. Elles placent en premier lieu l'implantation géographique et l'organisation du travail comme barrière à l'embauche, le manque de notoriété, les perspectives de carrière et les avantages étant plus rarement considérés comme problématiques pour trouver les bons candidats (entre 3 % et 7 % des PME ayant rencontré un besoin de recrutement).

Les spécificités des start-up tendent à renforcer ces difficultés

Notre questionnaire confirme ces difficultés pour les start-up : près de 50 % des répondants³ ont déclaré que les candidatures reçues au cours de l'année écoulée étaient peu ou pas assez nombreuses (18 %) ou inadéquates (30 %). Le groupe de travail et les entretiens réalisés permettent de préciser les spécificités des start-up sources de difficultés de recrutement plus fortes pour les entreprises innovantes (chapitre 2, [section 2.5](#)). La figure 11 *supra* présente en gris leurs particularités dues à leur écosystème, leur modèle, leur mode de financement ou encore leur activité, qui peuvent chacune intensifier le ressenti des difficultés exprimées.

La pénurie de candidats : un problème d'attractivité

La pénurie de candidats est particulièrement marquée sur certains profils en tension quelle que soit l'entreprise considérée. Les spécificités du modèle start-up ont néanmoins pour conséquence de réduire le vivier de candidats potentiels et d'amplifier ce phénomène. Elles se retrouvent autour de deux marqueurs principaux.

Le premier marqueur de la start-up est l'absence de modèle économique défini à sa création⁴. L'instabilité économique et l'incertitude qui en découlent sont donc au cœur du

¹ Cette inadéquation ressentie est également particulièrement prégnante pour l'ensemble des entreprises : 77 % des employeurs déclarent l'inadéquation des profils des candidats comme source de difficultés en 2020 (enquête BMO 2020).

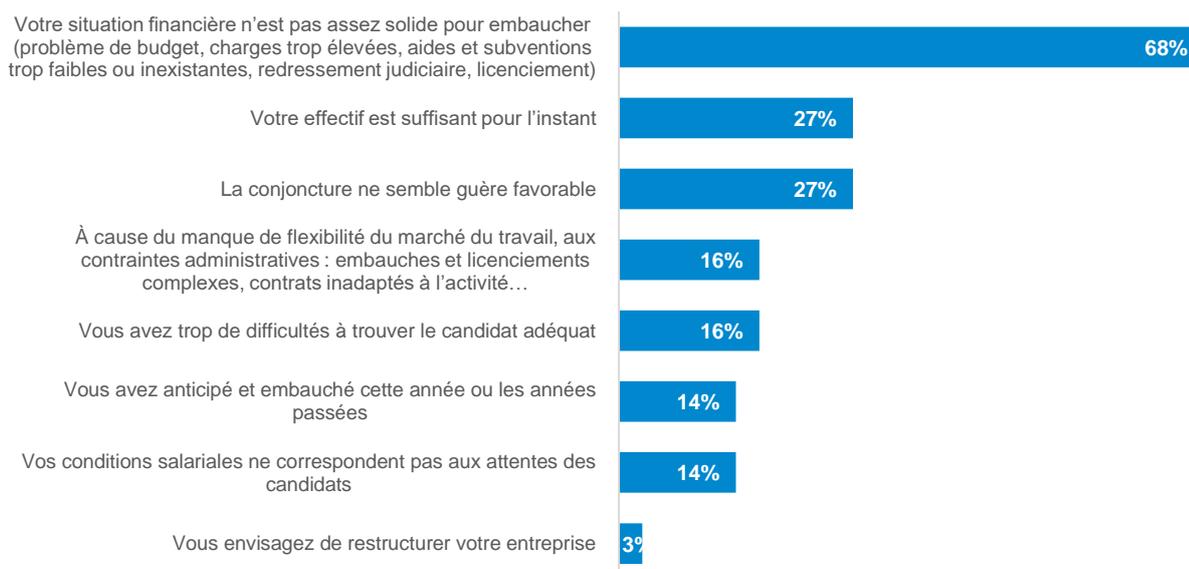
² BpiFrance/LeLab/Rexecode (2019), « [Trésorerie, investissement et croissance des PME – Baromètre trimestriel](#) », *op. cit.*

³ Enquête FS-DGE réalisée auprès de 180 start-up. 57 répondants à cette question.

⁴ Selon BpiFrance, la start-up est en opposition aux entreprises dites « classiques » : « L'entreprise [classique] optimise un business model (modèle économique) et en tire un maximum de profit pour supporter

modèle des start-up (figure 11, hexagone gris en bas à droite). Elles peuvent décourager les projets de recrutement ; ainsi, 68 % des start-up enquêtées estime que leur situation financière ne leur permet pas de recruter (figure 14). Cela n'est pas seulement dû à la conjoncture défavorable de l'été 2020 : seul un tiers (27 %) de notre panel considère que l'incertitude liée à la conjoncture est un motif de renoncement à leur recrutement.

Figure 14 – Pour quelles raisons ne recrutez-vous pas en 2020/2021 ?



Lecture : plusieurs réponses possibles. 37 répondants.

Source : enquête FS-DGE

De plus, cette instabilité économique réduit la frange de candidats potentiels¹. Un dirigeant de start-up affirme ainsi que :

« L'incertitude quant à l'avenir de la start-up, c'est à la fois quelque chose qui va freiner ceux qui ont besoin de sécurité et constituer quelque chose de positif pour ceux à la recherche d'aventure. C'est un mindset² ».

Si ce risque peut être utilisé comme argument d'attractivité pour certains, il constitue une barrière pour une partie des candidats potentiels. Une autre fondatrice interrogée explique plus précisément son inquiétude :

ses coûts et rémunérer ses actionnaires », alors que « la start-up expérimente son business model et teste son marché » (BpiFrance [2019], « [Qu'est-ce qu'une startup ?](#) », janvier).

¹ Cette « instabilité permanente de la start-up » ainsi que « l'incertitude quant à la pérennité de la structure » accentuent les difficultés de recrutement en start-up, note l'Apec (2018) dans son étude « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

² Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

« là, dans mon plan de recrutement pour l'année prochaine, j'ai prévu de recruter un profil un peu plus technique, une collaboratrice qui a déjà travaillé avec moi, j'ai besoin d'un peu plus d'expérience. La personne ne va pas forcément vouloir prendre ce risque ».

Cette sécurité de l'emploi moindre dans les start-up peut constituer un facteur rédhibitoire pour certains profils.

Un deuxième marqueur important de la start-up est la spécificité de l'écosystème gravitant autour d'elle. Les start-up font en effet l'objet depuis plusieurs années d'un accompagnement économique et institutionnel inédit¹ (chapitre 1, [section 1.1](#)) qui épaula les fondateurs dans le développement de leur entreprise.

Cet écosystème, qui sous de nombreux aspects est profitable aux start-up², s'est développé en parallèle de l'écosystème emploi-formation traditionnel et manque parfois de lisibilité pour les candidats, mais aussi pour les fondateurs et fondatrices. Ce manque de lisibilité (figure 11, hexagone gris sur le côté droit), qui se traduit notamment par l'existence de nomenclatures métiers propres et parfois différents selon la start-up considérée, peut avoir un impact sur les candidatures reçues par les start-up.

L'association France Digitale a mené en 2020 une étude³ sur les métiers en tension dans les start-up avec comme objectif d'identifier les facteurs expliquant les difficultés de recrutement rencontrées par les start-up numériques. La question du vivier de candidatures, et notamment de son élargissement, apparaît centrale. Par exemple, en 2019, 20 % des candidats qui postulaient en start-up n'avaient pas compris soit l'intitulé du poste soit son descriptif. Aussi, 12 % des personnes recrutées n'avaient pas réellement compris les compétences qu'on attendait d'eux. Le manque de lisibilité induit de fait un biais de sélection fort : les start-up recrutent principalement des personnes qui connaissent leur langage.

Ce risque d'entre-soi est bien identifié par les dirigeants de start-up. Un fondateur interrogé témoigne :

« Sans équipe, vous ne faites pas grand-chose. [Il est] Important de s'entourer de compétences différentes des vôtres. Il ne faut pas recruter quelqu'un qui vous ressemble car vous avez les mêmes défauts⁴ ».

¹ Séance du groupe de travail n° 1 – « État des lieux, caractéristiques et organisation de l'écosystème start-up en France ».

² Les témoignages des fondateurs et fondatrices de start-up sont très positifs concernant la structuration de l'accompagnement dont elles bénéficient – notamment du soutien offert par les incubateurs

³ Présentée en séance n° 3 du groupe de travail – « Pratiques de recrutement : spécificités, bonnes pratiques et difficultés rencontrées ».

⁴ Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2019.

Le groupe de travail confirme ces intuitions¹ et établit que la maîtrise des codes du monde des start-up est déterminante pour réussir son intégration dans l'entreprise. Cette maîtrise n'est pas donnée et constitue donc un obstacle à l'intégration de profils issus de la diversité ou éloignés de la tech dans les start-up².

L'inadéquation entre les attentes des entreprises et les candidats

La rareté des candidatures s'ajoute à la nature très spécifique des besoins des start-up (figure 11, hexagone gris en haut).

En premier lieu, les start-up, et notamment les start-up *deep tech*, ont des besoins en compétences techniques souvent plus poussées que des entreprises classiques. Parmi les start-up de notre panel, 71 % déclarent que les profils des candidatures reçues ne convenaient pas à cause du manque de compétences techniques (figure 15) et 58 % considèrent que les candidatures reçues ne sont pas assez nombreuses à cause du niveau de technicité des métiers recherchés (figure 16). Un des fondateurs de start-up *deep tech* interrogé illustre cette difficulté :

« Nous cherchons des candidats avec des connaissances en fluidiques et en acoustique, une combinaison assez rare³. »

En second lieu, les start-up sont vouées à croître beaucoup et vite. Généralement, une fois le cap de la levée de fonds franchi, de très nombreux recrutements doivent être réalisés dans un temps très court (figure 11, hexagone gris en bas à gauche). Entre autres exemples illustrant ce propos, la start-up Alan, assureur santé en ligne a levé 185 millions d'euros en avril 2021 et annonce depuis souhaiter recruter 400 collaborateurs. L'urgence et le volume des recrutements à effectuer en simultanément pour des profils qui sont souvent en tension sur le marché du travail explique donc en partie des difficultés accrues pour les start-up.

¹ Séance n° 3 du groupe de travail – « Pratiques de recrutement : spécificités, bonnes pratiques et difficultés rencontrées ».

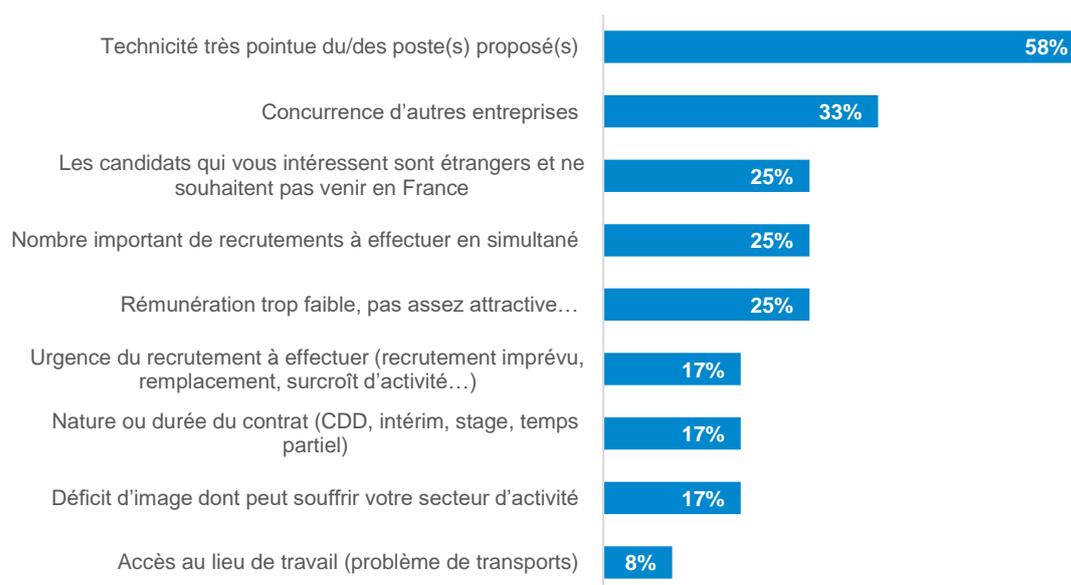
² Une participante au groupe de travail souligne le travail de d'associations, comme Article 1, aidant les jeunes, en particulier ceux issus des milieux populaires, à identifier et évaluer leurs *softs skills* afin de les aider à intégrer des milieux tels que le monde start-up.

³ Start-up de 10 à 20 salariés, sans service RH, créée en 2014.

Figure 15 – Causes de l'inadéquation des profils répondant aux offres de recrutement

Lecture : plusieurs réponses possibles. Start-up ayant répondu « Inadéquates » à la question « Comment qualifier les candidatures reçues ». 17 répondants.

Source : enquête FS-DGE

Figure 16 – Causes du manque de candidatures

Source : enquête FS-DGE

Des conditions d'emploi moins attrayantes ?

L'entreprise, son organisation et les conditions qu'elle offre constituent le troisième ensemble de sources de difficultés de recrutement exprimées. Si de manière générale les PME considèrent ce volet comme moins problématique (figure 12 *supra*), deux aspects reviennent régulièrement dans le discours des start-up : la concurrence avec les grandes entreprises et la rémunération des salariés. Les start-up enquêtées dans le cadre de ce rapport déclarent ainsi pour 33 % d'entre elles que leurs difficultés de recrutement sont

dues à la concurrence d'autres entreprises, et pour 25 % à une rémunération pas assez ou peu attractive¹. Ce sentiment exprimé par les start-up n'est que partiellement confirmé par les chiffres présentés au chapitre 2 (section 2.4). Si, en effet, les jeunes entreprises, plus contraintes financièrement, accordent des rémunérations moins élevées à leurs salariés, et ce toutes catégories socioprofessionnelles confondues, les entreprises innovantes et celles levant des fonds offrent des salaires au moins aussi élevés que leurs homologues non start-up.

Au cours des entretiens réalisés, le problème de concurrence avec les grandes entreprises a été fréquemment évoqué et s'explique, selon les fondateurs et fondatrices interrogés, par les segments du marché du travail sur lesquels se situent la majorité des start-up. En effet, elles se retrouveraient plus souvent que des PME traditionnelles en concurrence avec de grands groupes, en capacité d'offrir des conditions salariales et d'autres avantages plus attractifs (figure 11, hexagone gris à droite). Deux fondateurs de start-up *deep tech* dans les biotechnologies insistent sur cette difficulté de positionnement avec les grands groupes. Ils témoignent de l'impossibilité pour eux de rivaliser au niveau des salaires, notamment pour les profils plus expérimentés. Sur cet aspect, le groupe de travail s'accorde pour dire que le stade de développement de la start-up influe sur sa capacité à financer la compétence. Les start-up qui débutent ne seraient ainsi pas en mesure de rémunérer leurs salariés à leur juste valeur, souffrant alors encore plus vivement de la concurrence avec les grands groupes. À l'inverse, les *scale-up* ou start-up en phase d'accélération proposeraient des rémunérations supérieures à la valeur du marché sur des postes très identifiés et stratégiques pour l'entreprise. Deux dirigeants illustrent cette approche pour réussir à attirer des profils commerciaux, profils clefs du développement des start-up (voir la section 1 du présent chapitre). Le premier explique ainsi : « On forme bien nos équipes business, ça se sait, donc on essaye de les débaucher en proposant 50 % de salaire en plus² ». Le second admet avoir proposé un salaire presque deux fois plus élevé que le sien pour attirer un *business developer* expérimenté.

La concurrence avec les grands groupes se redouble pour les start-up d'une concurrence entre elles car elles sont pour la majorité positionnées sur les mêmes profils. Le groupe de travail³ parle ainsi d'une « double concurrence » qui vient alimenter les difficultés de recrutement des start-up. La nécessité de disposer d'un collaborateur opérationnel dans les délais les plus brefs incite à privilégier les profils avec des expériences similaires, renforçant dans le même temps de l'entre-soi de l'écosystème start-up.

¹ Les autres facteurs internes liés à l'entreprise et à son organisation sont donc beaucoup moins cités par les dirigeants et RH de start-up. La section 2.2 du présent chapitre les mettra en lumière.

² Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

³ Séance n° 2 du groupe de travail – « La situation de l'emploi dans les start-up ».

Ces difficultés dues au manque de moyens financiers inhérents à une jeune entreprise et renforcées par les particularités des start-up ne restent pas sans réponse de leur part : entre valorisation de l'« aventure start-up » et intéressement, les start-up disposent de ressources pour attirer et fidéliser leurs collaborateurs (annexe 3, point 2).

2.2. Les pratiques de GRH en entreprise, un enjeu souvent négligé

Les principales raisons invoquées par les employeurs pour expliquer leurs difficultés ont régulièrement trait au manque de candidats disponibles sur le marché, au manque de compétences techniques détenues, d'expérience, de savoir-être et à des prétentions salariales trop élevées, tels que développés ci-dessus. Cependant, ils sont nombreux à mettre en cause leur entreprise elle-même ou son organisation dans les difficultés pour recruter.

En effet, malgré un discours de rupture quant aux modes d'organisation du travail, de management et de GRH, les difficultés de recrutement persistent. Par bien des aspects, le modèle canonique de la start-up (encadré 8) ne représente qu'une vision partielle de la réalité de ces structures, des priorités et des enjeux qui y ont cours. Comme en témoigne un dirigeant interviewé : « Rien ne ressemble moins à une start-up qu'une autre start-up ». En outre, les éléments clés des RH sont souvent impensés dans la construction de la structure et les pouvoirs publics réduisent parfois l'innovation à des problèmes de financement, de technologies et d'infrastructures. Cet impensé se traduit notamment par la construction d'un écosystème start-up sans passerelles avec le champ emploi-formation de droit commun. Il est pourtant indispensable d'aligner innovation et RH en travaillant notamment sur les contreparties symboliques (valorisation du risque, environnement de travail, formation, gestion des carrières), et facteur d'attractivité sur un marché évolutif et de plus en plus concurrentiel.

Les dirigeants de start-up en sont conscients : 46 % déclarent avoir besoin d'accompagnement sur les enjeux RH pour réduire leurs difficultés. Ces besoins sont identifiés sur plusieurs thématiques dont les principales sont le recrutement de collaborateurs et la maîtrise des bases de la fonction employeur et du droit du travail (figure 17).

Une analyse fine des facteurs de tension qui tiennent aux pratiques en matière de ressources humaines nous permet d'opposer l'origine des difficultés de recrutement rencontrées par les start-up selon leur phase de croissance et de mettre en perspective les similitudes et les différences avec des TPE-PME classiques.

Figure 17 – Problématiques sur lesquelles les start-up notent un besoin d'accompagnement



Lecture : 52 % des start-up pensant avoir besoin d'accompagnement sur les enjeux RH cibleraient cet accompagnement sur le recrutement de collaborateurs en France. 42 répondants.

Source : enquête FS-DGE

L'épineuse question des premiers recrutements, une difficulté partagée

Le dirigeant, à l'épreuve de ses compétences en matière de RH

La plupart des auteurs qui étudient les TPE-PME¹ conviennent de l'impossibilité d'évoquer la gestion de la structure en éludant la question du poids des dirigeants. Une des caractéristiques essentielles de la petite entreprise est qu'elle est gérée par ses propriétaires-dirigeants de manière personnelle, et en dehors d'une structure de management formalisée. La ligne hiérarchique est réduite, sinon inexistante ce qui confère au dirigeant une forte proximité avec ses salariés. Par ailleurs, la TPE-PME est « très souvent sous-dimensionnée en matière de spécialisation² », signifiant que la polyvalence est de mise et que les tâches sont rarement différenciées.

¹ Bayad M., Razouk A.A. et Chanal J.M. (2014), « Pratiques de GRH et logiques d'action des dirigeants de PME », dans Vilette M.A. (dir.), *Gérer les RH dans les PME. De la théorie à la pratique*, Vuibert, Paris, p. 95-114 ; Heneman R.L., Tansky J.W. et Camp S.M. (2000), « Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol. 25 (1), p. 11-26 ; Mahe de Boislandelle H. (2015), *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, 2^e éd. [1^{re} éd. 1988].

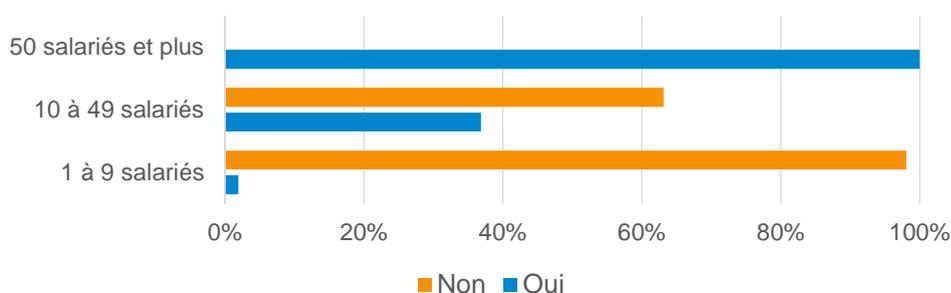
² Torrès O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », 5^e congrès international sur la PME.

Les start-up en phase de création n'échappent pas à cette règle. Le dirigeant constitue le pivot central de la prise de décision, et à l'image des autres fonctions de la structure, la fonction RH est fortement centralisée autour de ce dernier : il est le premier DRH de la structure. 78 % des répondants de notre enquête en ligne déclarent ne pas avoir de service RH et parmi ces start-up, 85 % déclarent que le dirigeant/CEO est en charge des RH (figure 18).

Les caractéristiques du dirigeant tels que son niveau de formation, son expérience fonctionnelle, son expérience entrepreneuriale, son âge, sa propension à la prise de risque, sa personnalité, ses motivations personnelles et ses représentations, son capital social (ensemble des réseaux et relations professionnels) vont donner leur empreinte à la politique de ressources humaines qui sera mise en œuvre¹.

La capacité à générer rapidement une forte croissance dépend donc en grande partie de la capacité des dirigeants à recruter les bons profils. Or, de nombreuses études convergent pour considérer que le fait de « recruter, motiver et fidéliser les employés » constitue l'un des principaux problèmes des petites entreprises et des entreprises nouvellement créées. Une analyse de la littérature, des entretiens menés auprès de dirigeants de start-up ainsi que du questionnaire en ligne met en lumière un degré inégal de professionnalisation des dirigeants en matière de RH suivant leur parcours professionnel.

Figure 18 – Part des entreprises disposant d'un service RH (en fonction de la taille de l'entreprise)



Lecture : parmi les start-up de 10 à 50 salariés, 33 % déclarent avoir un service RH. 91 répondants.

Source : enquête FS-DGE

Beaucoup de fondateurs de start-up disposent déjà d'une importante expérience entrepreneuriale ou professionnelle et savent positionner les ressources humaines au centre des enjeux de leur structure dès sa création. Un dirigeant de start-up témoigne ainsi :

¹ Sahut J.-M., Peris-Ortiz M. et Teulon F. (2019), « Les start-up et PME à forte ou hyper croissance : comprendre les enjeux et les raisons de leur performance », *Revue de l'entrepreneuriat*, vol. 18 (2), p. 7-19.

« Plus on a de l'expérience dans la gestion d'une entreprise, plus on est capable d'anticiper le gain de temps à structurer les processus de gestion du personnel et de délégation¹. »

Ils analysent les ressources humaines comme un levier majeur de leur performance et invoquent leur expérience dans de grands groupes, parfois sur des postes à haute responsabilité et de management, pour mettre sur pied une politique RH alignée sur la stratégie de croissance de la structure.

D'autres sont relativement inexpérimentés et ne bénéficient pas d'un fort capital social ou économique. Ils manquent de savoir-faire en matière de recrutement. En effet, « le passage du métier d'entrepreneur à celui d'employeur implique davantage de responsabilités² » qui ne sont pas nécessairement anticipées par les dirigeants. L'incapacité de certains créateurs d'entreprises à manager leur personnel est en effet un facteur important d'explication des échecs.

« Les entreprises créées par des entrepreneurs incapables de gérer leurs ressources humaines rencontrent des difficultés pour attirer et retenir les meilleurs employés, pour motiver ceux qui restent, et en général, échouent à maximiser la valeur de leurs ressources humaines³ ».

De ce constat partagé découle plusieurs besoins.

Quels besoins identifiés ?

- *Le manque global de maîtrise du droit du travail.* La question de l'accessibilité du droit social pour les petites structures n'est pas nouvelle. Un rapport ministériel consacré à l'inspection du travail⁴ précisait en 2013 que « les établissements de moins de 50 salariés constituent ceux pour lesquels l'accès au droit, et au droit du travail en particulier, est le moins aisé, tant pour les employeurs que pour les salariés ». Cette première difficulté est accentuée, en ce qui concerne les start-up, par une dissociation champ économique/champ emploi-formation très marquée. Ces dernières sont accompagnées sur le premier volet dès leur création et un peu moins outillées sur les enjeux RH et de compétences. Cela se traduit par un manque de connaissance de l'écosystème emploi-formation ainsi que des obligations en matière d'emploi des personnes (réglementation en vigueur concernant les contrats de travail, obligations légales en matière de fiscalité liées aux salaires, etc.).

¹ Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

² Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

³ Chabaud D., Estay C. et Louart P. (2008), « [Éditorial](#) », *Revue de l'entrepreneuriat*, 2008/1, n° 7, p. I-XVIII.

⁴ Direction générale du Travail (2014), *L'inspection du travail en France en 2013*, rapport, ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social, 163 p., ici p. 16.

- *Le manque de connaissance du marché de l'emploi et des prérequis pour mener à bien un processus de recrutement.* Cela se traduit tout d'abord par une mauvaise identification ou définition du besoin de recrutement. En effet, traduire les besoins en compétences en termes de métier et d'activité, décrire les compétences requises et présentées, les transcrire dans des fiches de poste et plus généralement nommer les emplois à pourvoir ne sont pas des exercices faciles. Les participants du groupe de travail ont souligné qu'une mauvaise définition des besoins entraînait souvent un recrutement là où il n'y avait pas besoin, ou là où une autre solution aurait été plus adaptée, ce qui est particulièrement préjudiciable pour les start-up. Par ailleurs, certains dirigeants ont besoin de recruter sur des postes dont ils ne maîtrisent pas la technique et ne sont pas en capacité de juger les compétences des candidats. « Recruter un développeur sans être soi-même développeur, je pense que c'est compliqué. Il faut être capable de valider les dires du candidat, ce n'est pas évident sans background technique comparable » observe un des dirigeants interviewés. Enfin, les dirigeants ont difficilement accès aux informations leur permettant d'analyser s'il existe des personnes disponibles sur le marché du travail par rapport aux exigences du poste et si le niveau de salaire envisagé correspond aux pratiques du marché.
- *Le manque de formalisme.* Les effets de proximité liés à la taille de la structure favorisent des mécanismes non standardisés qui sont très souvent mis en avant comme des atouts expliquant la flexibilité des organisations start-up. Les relations informelles, de proximité, assureraient des rapports sociaux plus fluides et une GRH plus efficace. Or, face à l'inexpérience d'un dirigeant et un traitement dans l'urgence des situations, les pratiques de recrutement peuvent s'en retrouver affectées.
- *Le manque de temps.* L'enquête BMO souligne des difficultés de recrutement structurelles rencontrées en 2019 par les entreprises classiques également observées dans les start-up : du temps insuffisant à consacrer aux procédures de recrutement, ou le manque de personnel qualifié pour la gestion des procédures qui est cité par 37 % des entreprises interrogées. Ce constat est confirmé par l'enquête en ligne réalisée dans le cadre de cette étude : 76 % déclarent un manque de temps à consacrer à leurs recrutements ou un manque de personnel disponible/qualifié pour gérer ces recrutements¹.
- *La relative solitude du chef d'entreprise face aux incertitudes liées au recrutement.* « La complexité est qu'on est seul. On a des doutes² ». Le dernier rempart est souvent constitué dans l'incubateur : « Il y a une super belle collaboration et de la bienveillance dans les incubateurs. C'est important d'avoir des interactions directes, car on est très

¹ Enquête FS-DGE.

² Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2019.

seul¹ ». Des groupes se créent autour des questions RH et marketing afin d'appuyer et d'orienter les start-up en difficulté sur ces sujets.

Sans surprise, parmi les entreprises interrogées, la professionnalisation et la spécialisation de la fonction RH croissent avec l'augmentation du nombre de salariés comme le confirme la figure 18 *supra*.

Tableau 16 – Effectif du service RH suivant la taille des start-up

Effectif de la start-up	Effectif du service RH (moyenne)
20 à 49	1,3
50 à 99	2,2
100 à 249	4,8
250 et plus	13,5

Source : enquête FS-DGE

Un dirigeant de start-up témoigne ainsi :

« Le dirigeant pousse la limite de son temps pour faire tout ce qu'il peut avant de recruter² ».

Le choix d'une politique de GRH est donc avant tout « une affaire de jugement » du dirigeant de l'entreprise. L'impératif d'une GRH en phase de création semble ainsi être une évidence :

« L'entrepreneur est rapidement confronté à la question du recrutement, de la rémunération, en particulier lorsque le projet s'inscrit dans une équipe entrepreneuriale. L'entrepreneuriat ne se résume pas à la seule création d'entreprise³ ».

Des pratiques informelles et parfois inopérantes

L'absence ou la faiblesse de définition, de mise en œuvre et de formalisation de la stratégie RH peuvent induire des dysfonctionnements et difficultés dans la gestion du personnel : une politique de recrutement incertaine, une valorisation et des pratiques de formation essentiellement informelles (nous y reviendrons dans le dernier point de la présente section) et une absence de stratégie de développement des ressources humaines.

¹ Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2019.

² Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

³ Messeghem K., Noguera F. et Sammut S. (2010), « GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés », Management et avenir, vol. 39 (9), p. 87-95.

Un *sourcing* des candidats principalement par canaux directs

Activer différents canaux de *sourcing* n'engage pas le même investissement de la part de la start-up. Faire appel au marché à travers la publication d'une offre d'emploi en ligne ou le recours à des intermédiaires est parfois onéreux et peut impliquer de traiter un volume important de candidatures. Cela explique pourquoi ces canaux de recrutement sont particulièrement privilégiés par des start-up de grande taille (figure 19), près de 20 % des start-up de plus de 50 salariés interrogées considérant les cabinets de recrutement comme un moyen efficace d'obtenir des candidatures pertinentes, quand seules 6 % des petites (moins de 10 salariés) y ont recours. Le travail de tri et d'évaluation des candidatures est beaucoup moins nécessaire lorsque l'employeur passe par son réseau. Ce canal serait également gage de sécurité car « les réseaux mettent en jeu leur propre réputation dans les recommandations et ont donc avantage à fournir des candidatures appropriées et à écarter celles qui ne le sont pas »¹. Il garantirait les qualités du candidat, donnerait accès plus directement à des compétences « inobservables » *a priori* c'est-à-dire en amont de la prise de contact avec le candidat (motivation, savoir-faire, capacités relationnelles, etc.), tout en diminuant les coûts d'évaluation. Un avantage tel que des employeurs mettent en place des programmes de cooptation invitant les salariés et collaborateurs à partager les annonces au sein de leurs réseaux pour avoir des recommandations de candidatures, et ce avec un système de rétribution (figure 20). Pour les start-up de moins de 10 salariés, mais également celles ayant atteint une taille moyenne (entre 10 et 49 salariés), les relations professionnelles et personnelles constituent donc selon elles le moyen le plus sûr d'obtenir des candidatures adéquates (à respectivement 27 % et 24 %, figure 19) :

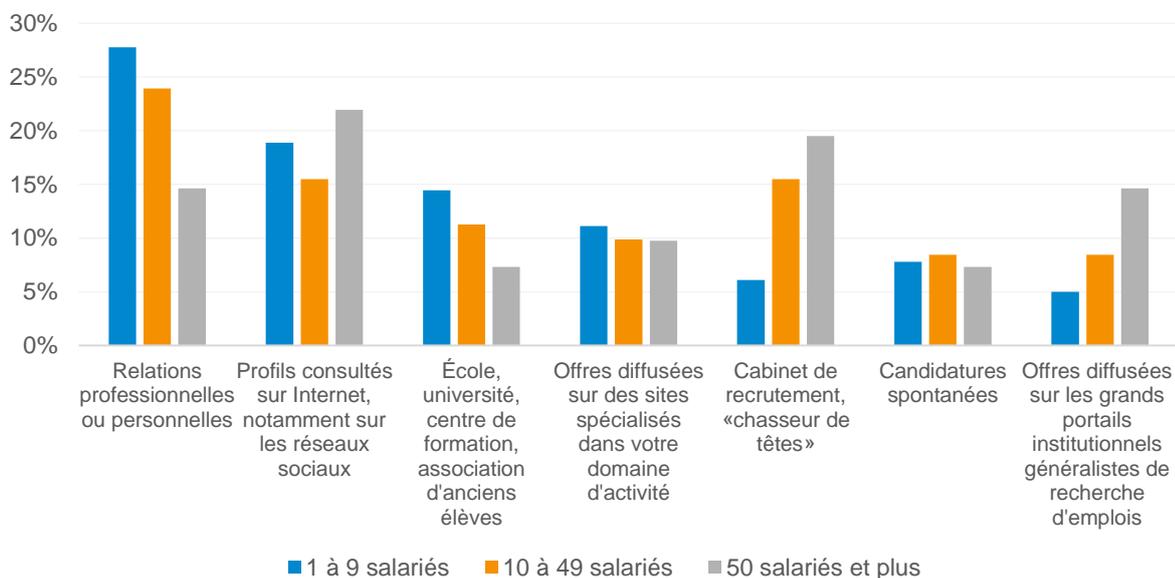
« En tant que "producteur de confiance", le réseau contribue à diminuer les risques associés au recrutement, notamment s'il est mis à contribution sur le marché interne de l'entreprise². »

Ce canal présente néanmoins quelques limites dans la mesure où il crée un phénomène d'endogamie et de formation de niches dans certains secteurs d'activité.

¹ Marchal E. et Rieucan G. (2010), « III. Les tensions propres à chaque mode de mise en relation », dans : Marchal E. (dir.), *Le Recrutement*, Paris, La Découverte, p. 43-63.

² Vultur M. (2007), « [Les critères de sélection de la main-d'œuvre et le jugement sur les compétences des candidats à l'embauche au Canada](#) », *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, dossier « Savoirs et expériences », 2007/6, p. 235-254.

Figure 19 – Les moyens plébiscités pour obtenir les candidatures les plus pertinentes



Lecture : 3 choix possibles parmi 15 réponses. 27 % des start-up de 1 à 9 salariés considèrent les relations professionnelles ou personnelles comme l'un des trois meilleurs canaux de recrutement pour obtenir les candidatures les plus pertinentes pour leurs recrutements. 93 répondants.

Source : enquête FS-DGE

Figure 20 – Personnes ayant permis d'obtenir les candidatures les plus pertinentes



Lecture : 2 choix possibles parmi 7 réponses. 56 % des répondants considèrent que ce sont les personnes travaillant dans l'entreprise qui apportent les candidatures les plus pertinentes. 88 répondants.

Source : France Stratégie

Un fonctionnement sur des stages et du freelance, une spécificité start-up

Dans les pratiques, le fort recours au stage et freelance représentent un critère différenciant entre TPE-PME classiques et start-up. En phase de démarrage, les start-up font très souvent face à des contraintes financières importantes. De ce fait, quel que soit le mode de financement, elles recrutent moins de salariés en premiers collaborateurs¹, comparées à des structures de taille plus importante. Plus de 30 % des contrats conclus par des start-up entre 1 et 9 personnes sont des conventions de stage ou de travail indépendant. Cette part baisse significativement à mesure que les effectifs des start-up augmentent (tableau 17).

Tableau 17 – Des contrats qui évoluent avec la taille de l'établissement

	1 à 9 salariés	10 à 49 salariés	50 salariés et plus
Contrat de travail temporaire (intérim)	2 %	0 %	1 %
CDD	4 %	2 %	1 %
Contrat d'apprentissage	6 %	5 %	2 %
Travailleurs indépendants	17 %	12 %	3 %
Convention de stage	18 %	5 %	3 %
CDI	54 %	77 %	91 %

Lecture : 4 % des contrats des start-up entre 10 et 20 personnes sont des conventions de stage tandis que 76 % sont des CDI. 92 répondants.

Source : enquête FS-DGE

Ce constat était déjà présent dans l'étude Pôle Emploi/Apec qui précise que les prestations de freelance permettent aux start-up d'accéder à des compétences rares sur le marché ou à un coût trop élevé, en particulier en R & D et en développement informatique, sans engagement de leur part et à moindre coût. Un dirigeant de start-up déclare :

« Si je veux embaucher un directeur informatique, vous imaginez le salaire que ça va me demander. Oui, il y a des outils financiers, mais il y a quand même un risque important. Ce n'est pas évident². »

Les stagiaires eux sont privilégiés sur des postes aux contours moins définis car moins coûteux mais aussi pour « tester et cerner plus précisément le besoin en compétences ». Il peut ainsi s'agir d'une période de pré-embauche. Des start-up vont même jusqu'à

¹ Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

² Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

fonctionner uniquement grâce à la rotation des stagiaires sur leur première année d'activité, voire plus :

« On était en phase très bricolage. Ça permettait d'avoir très peu de coût et de commencer à se constituer de quoi financer un BDR (Business Development Representative)¹. »

Ainsi, les formes de contrats de travail atypiques peuvent apparaître comme des moyens de concilier le manque de ressources financières, le besoin de flexibilité et de compétences spécialisées de haut niveau. Cependant, le fonctionnement « sur du stagiaire » est problématique et représente « un vrai sujet » selon une dirigeante de start-up :

« Tout le monde dit que les start-up peuvent fonctionner avec des bouts de ficelle. Mais si vous ne voulez pas planter la start-up, vous ne pouvez pas prendre que des stagiaires². »

Le besoin de personnes techniques et expérimentées est prégnant et la dirigeante d'ajouter : « On a besoin de s'entourer de profils plus seniors ».

Encadré 9 – L'apprentissage, un moyen de recrutement insuffisamment exploré ?

L'alternance est un dispositif tout indiqué lorsque l'entreprise fait face à la difficulté de trouver le « candidat idéal ». Il s'agit d'un véritable outil de pré-recrutement, permettant de former le candidat aux méthodes, spécificités et à la culture de l'entreprise.

En start-up, le recours aux apprentis permet de répondre à des besoins sur des postes pour lesquels la structure a besoin de réflexion avant de créer un poste à temps plein. Il reste néanmoins limité, même s'il s'est légèrement accru ces derniers mois notamment sous l'effet de la prime exceptionnelle liée à l'embauche d'un apprenti.

Selon la direction des études de la prospective et de la performance du ministère de l'Éducation nationale, en 2018, 179 800 jeunes ont suivi une formation du supérieur en apprentissage, soit moins de 7 % des étudiants du supérieur. Bien que depuis les années 2000 ce type de parcours connaisse une évolution régulière à la hausse (entre 6 % et 10 % pour l'ensemble des niveaux³), ces étudiants sont encore peu nombreux pour constituer un réservoir de recrutement substantiel.

¹ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

² Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2019.

³ DEPP (2020), *Repères et références statistiques 2020*, Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance du ministère de l'Éducation nationale, de la Jeunesse et des Sports.

Sur l'ensemble des répondants à notre enquête qualitative, seulement 3 % des 3 309 collaborateurs en start-up sont sous un contrat d'apprentissage. L'une des explications avancées par les start-up est l'impossibilité d'assurer à l'apprenti des missions sur une année complète, en lien avec l'environnement changeant et la fragilité du modèle économique. Certains fondateurs mettent également en avant la difficulté à définir le poste afin qu'il puisse correspondre aux exigences des contrats d'apprentissage.

Un changement d'échelle critique pour les start-up

Avec le changement d'échelle et la spécialisation des fonctions, la formalisation des processus est perçue comme un risque mais est parfois nécessaire. Les enjeux managériaux et organisationnels qui en découlent sont réels mais ne sont pas propres à la start-up :

« On essaie d'être dans les règles au niveau de gestion du personnel. J'ai dû monter en compétences sur la partie RH. Avec la croissance, j'ai commencé à ressentir ce besoin de recrutement. Je n'avais même pas eu le temps de répondre aux demandes de devis, car pris par la gestion du quotidien¹. »

La phase d'hypercroissance est un moment crucial pour une start-up, notamment en ce qui concerne la gestion de ses ressources humaines. Il faut savoir recruter vite, les bonnes personnes, sur des marchés en tension et souvent extrêmement concurrentiels. La forte réactivité et « informalité » qui faisaient sa force au départ vont commencer à produire des dysfonctionnements. Il devient ainsi nécessaire pour une majorité de start-up de mettre en place procédures et outils pour rationaliser son fonctionnement et on assiste alors à la convergence de leur mode de gestion des individus avec des pratiques plus formalisées et voisines de celles de PME traditionnelles, voire de grandes entreprises².

« Plus on est au début, plus on fait des choses artisanales. Aujourd'hui ça n'a plus rien à voir. Notre politique RH nous permet de mieux évaluer mais de mieux séduire également. On peut aujourd'hui recruter des gens qu'on ne pouvait recruter il y a 6 ans. Au début, ils signaient pour l'aventure. C'était un pari pur. Mais aujourd'hui, la structure est différente et donc les aspirations également. Si je regarde en arrière, je ne reconnais pas l'entreprise³. »

¹ Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

² Autier F. et Picq T. (2002), « [Gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur des jeux vidéos : une situation paradoxale ?](#) », *Cahiers de recherche*, n°2002/12, EM Lyon, novembre ; Galindo G. (2017), « [À la recherche d'un idéal-type pour caractériser la GRH de la start-up high-tech](#) », *op. cit.*

³ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2015.

Face à la nécessité d'une fonction RH plus structurée, les membres du groupe de travail observent un sous-dimensionnement de la fonction RH par rapport aux problématiques qui lui sont posées. Ce constat est confirmé par un des dirigeants interviewés :

« Toute la difficulté est de trouver la bonne personne et être dimensionnée pour bien recruter et traiter toutes les demandes¹. »

Le changement d'échelle conduit ainsi à s'interroger sur les conditions de maîtrise et de développement des ressources humaines.

Une des premières difficultés identifiées est liée à la croissance très forte (hexagone gris de la figure 11 *supra*) qui oblige à des recrutements rapides et nombreux pour répondre aux besoins. Le dirigeant d'une licorne témoigne :

« Il y a 5 ans, la start-up comptait 30 collaborateurs, elle en compte aujourd'hui 800, avec 6 implantations à l'international. Depuis mars 2020, elle a recruté 200 personnes et environ 150 postes sont ouverts. »

Selon notre enquête en ligne, 25 % des start-up considèrent que les problèmes de recrutement sont dus au nombre important de recrutements à effectuer en simultanément, et 17 % de ces dernières estiment que les difficultés sont également liées à l'urgence du recrutement à effectuer. L'étude qualitative Apec/Pôle emploi précise qu'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 semaines², il tend à augmenter avec la taille de l'établissement recruteur (de huit semaines pour les établissements de moins de 200 salariés à onze semaines pour ceux de plus de 200 salariés). Celui dans les start-up paraît plus court encore que dans les autres PME. Il est contraint par la feuille de route décidée avec les investisseurs et qui définit les échéances de consommation des fonds (délai allant de 18 à 24 mois). Des start-up déclarent également une autre problématique qui émerge lors de ce changement d'échelle : le traitement d'un volume important de demandes. « La difficulté n'est pas de recruter, mais de trier³ ». Le volume de recrutement ainsi que les délais contraints rendent l'anticipation de l'évolution des besoins en recrutement difficile et les start-up se retrouvent le plus souvent en mode réactif et sont contraintes de pratiquer une politique du *stop & go* en matière de recrutement.

Face à ces enjeux, la start-up doit nécessairement diversifier ses canaux de recrutement pour atteindre plus de candidats potentiels, notamment sur des profils en tension, et mieux calibrer sa fonction RH, qui n'est pas toujours considérée comme stratégique. Elle doit déployer une véritable stratégie d'attractivité de l'entreprise avec l'élargissement des outils de *sourcing* : réseaux sociaux, ciblage, cooptation, simulation, *business games* et tant

¹ Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

² Enquête [OFER 2016](#).

³ Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

d'autres qui émergent. L'appel au marché (multidiffusion des annonces, notamment à travers le recours aux sites d'emploi traditionnels et aux méta-moteurs d'emploi) devient incontournable. Afin d'optimiser le processus, certaines start-up délèguent l'ensemble de la démarche, de la diffusion d'annonces à l'embauche, à des intermédiaires, souvent onéreux.

De nombreux enjeux managériaux apparaissent également dans le cadre du changement d'échelle. Si la formation des dirigeants de start-up aux enjeux RH et compétences est essentielle à tous les stades de développement, celle des managers devient encore plus critique lors du changement d'échelle de la structure. Cet encadrement de proximité est très impliqué dans les processus RH, notamment dans le recrutement, et doit de fait être en capacité de conduire des entretiens, de détecter et d'évaluer les compétences des candidats, mais également de participer à la mise en place d'une véritable stratégie d'intégration des futurs salariés. Cette montée en compétences est coûteuse (formation et accompagnement) et n'est pas toujours considérée comme stratégique par la start-up, la politique RH étant considérée comme ne relevant que de la responsabilité de la fonction RH. Une bascule doit s'opérer à ce stade pour faire du recrutement une responsabilité partagée entre les RH et les opérationnels.

Un autre enjeu managérial est la mise en place d'une véritable stratégie de valorisation des collaborateurs et de pratiques RH mobilisatrices¹. En effet, les start-up sont très souvent dans un horizon de court terme, même en ce qui concerne la gestion du personnel, et peuvent être amenées à ne pas s'intéresser à la manière de valoriser leurs salariés. Cette valorisation, limitée en phase de création car coûteuse, mais également chronophage et requérant une organisation plus formelle, devient essentielle dès lors que la start-up souhaite autant attirer que fidéliser des effectifs plus importants.

Développement des compétences et gestion des carrières : les grands oubliés

Pour la plupart des grandes entreprises, la fidélisation des talents et l'évolution des carrières constituent un défi important. Pour fidéliser, il faut offrir aux salariés des conditions de travail et des perspectives attrayantes. Au sein des start-up, la référence à des cursus de carrière prédéfinis n'existe pas, les parcours ne sont pas prescrits à l'avance. Dans certains secteurs où les entreprises doivent se démarquer pour attirer les

¹ Selon les travaux de Kroon *et al.* (2013), trois groupes de pratiques RH contribuent à la construction d'un système incitatif : « des pratiques visant à renforcer les capacités des salariés (via la formation ou les opportunités de développer des connaissances sur le lieu de travail), des pratiques visant à renforcer la motivation du personnel (via les perspectives de carrière ou des systèmes de rémunération incitatifs), et des pratiques incitant les salariés à se surpasser (via le travail en équipe, l'autonomie au travail, ...) » (Kroon B., Voorde K. et Timmers J. [2013], « [High Performance Work Practices in Small firms: A Resource-Poverty and Strategic Decision-Making Perspective](#) », *Small Business Economics*, vol. 41, p. 71-91).

candidats, émerge la nécessité de travailler sur les contreparties autres que financières de la prise de risque du candidat tels que le développement des compétences et les perspectives d'évolution professionnelle. Or ces dimensions sont souvent impensées dans les start-up qui ont des niveaux d'exigence, notamment en matière d'investissement, parfois trop élevés par rapport aux contreparties qu'elles proposent.

Le développement des compétences

Si de nombreuses start-up mettent en avant « la possibilité de monter rapidement en compétence, d'apprendre rapidement et au final de ne pas s'ennuyer¹ ! » dans leur offre de recrutement, le développement des compétences reste une pratique peu investie.

Pour les plus petites structures, la mise en place d'une politique de formation n'est généralement pas une priorité. Certaines considèrent que l'investissement dans la formation continue ne constitue pas un levier majeur pour renforcer l'attractivité de la start-up. Tout d'abord en raison d'un budget limité pour organiser et prendre en charge ces formations. Puis, investir sur des « affaires non productives » est moins primordial selon un dirigeant interviewé. « Le plus gros enjeu est d'aller chercher les clients et de faire attention à la trésorerie » précise un membre du groupe de travail. Les ressources organisationnelles (absence de structure de formation interne et faibles perspectives de carrière et de promotions) font elles aussi défaut à la start-up. De plus, l'effet de grossissement accroît les difficultés liées à l'absence d'un salarié en formation – la spécificité des compétences requises peut rendre ardu un remplacement des salariés absents. Les pratiques de formation « informelles », à savoir sur le tas, de tutorat, sont davantage développées et privilégiées.

Cependant, certaines start-up investissent de plus en plus dans des pratiques « formelles » de développement des compétences, notamment dans les structures de taille importante. On observe ainsi parfois le déploiement d'un plan de développement des compétences, mise en place d'une plateforme de e-learning développée en interne, création de modules de formation pour les nouveau arrivants – et aux dispositifs d'appui en matière de formation proposés par les acteurs institutionnels, notamment les Opérateurs de compétences (OPCO).

La gestion des carrières

La question de la mobilité interne est rarement posée de manière systématique dans toutes les entreprises (en particulier les plus petites). Réduction des coûts de recrutement et des délais de prise de poste constituent les principaux atouts de la mobilité, sans parler de la fidélisation des talents et du développement de leurs compétences :

¹ Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

« La question de la fidélisation des salariés est un enjeu colossal [...]. La première raison pour laquelle certains collaborateurs quittent l'entreprise est qu'on leur propose mieux ailleurs : soit une évolution de poste, soit de meilleures compensations financières (salaire et stock option)¹ ».

Une première difficulté soulignée est la mise en place de politique de gestion de carrière dans des structures avec un nombre limité de niveaux hiérarchiques et de fonctions. Une difficulté qui peut s'estomper à mesure que la start-up croît et que des opportunités de promotion émergent. Et même dans ces situations, la mobilité occupe une place relativement modeste. Un dirigeant de start-up témoigne ainsi :

« Ce n'était pas forcément quelque chose de mise en place. Ça pouvait générer des frustrations sur des profils qui partaient car ils n'avaient pas d'évolution de postes² ».

La question se pose souvent après le départ de quelques salariés en raison du manque de perspective d'évolution professionnelle.

Encadré 10 – Des conditions de travail qui rompent parfois avec la promesse initiale

Les conditions de travail dans les start-up seraient dans le discours courant un facteur d'attractivité. Comme le rappelle l'étude de l'Apec/Pôle emploi, « certains fondateurs misent sur l'environnement de travail et mettent en avant l'agrément des bureaux, les moments conviviaux, les possibilités de détente. Mais surtout, ce qui est mis en avant, aussi bien par les fondateurs que par les salariés, ce sont l'autonomie dans le travail et la possibilité d'évoluer très rapidement³ ». La start-up serait ainsi un lieu dans lequel sont réinventées les relations du travail, désormais marquées par une absence de formalisme, une hiérarchie aplatie et un management participatif. Au-delà du discours, la réalité semble parfois être tout autre : la start-up reste un modèle économique fragile, en exploration, avec donc un niveau de tension élevé sur les salariés, une situation qui pourrait conduire à des conditions de travail moins conviviales que voulues.

Depuis plusieurs mois émergent de nombreux témoignages de salariés en start-up remettant en question les relations au travail telles qu'elles sont pratiquées dans

¹ Start-up de 800 salariés, avec un service RH, créée en 2012.

² Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2012.

³ Apec (2018), « [Comment les start-up recrutent leurs premiers salariés](#) », *op. cit.*

les entreprises. Une récente étude¹ cherche à comprendre si la rupture annoncée avec le modèle d'organisation de la grande entreprise classique – trop rigide, trop hiérarchique et peu en prise avec les nouvelles aspirations des salariés, à savoir la quête d'autonomie et de responsabilités au travail – est bien effective. De cette analyse ressort le constat de l'apparition de nouveaux ressorts du contrôle : le processus d'autonomisation et de responsabilisation des salariés irait de pair avec une augmentation du contrôle, par les salariés eux-mêmes. Si le contrôle hiérarchique est perçu comme faible par ces derniers, il semblerait que le modèle organisationnel reposerait sur une « intériorisation de la contrainte par les salariés ». Ces derniers, rendus responsables de leur travail, auraient tendance à se surinvestir dans leur travail, et ce, jusqu'à devenir « leurs propres directeurs des ressources humaines, à se refuser des arrêts maladie »². Les outils de gestion participeraient également à l'intensification du rythme de travail. L'absence de frontières hiérarchiques et spatiales qui en découle augmente les sollicitations et l'exigence de réactivité des salariés, un point qui n'est pas propre aux start-up, mais qui est intensifié par le fait que les modes de management reposent principalement sur ces outils. Enfin, l'étude précise que le processus d'autocontrôle est « renforcé par la forte proximité spatiale et relationnelle », caractéristique des start-up. L'organisation des bureaux en open space serait propice à l'observation mutuelle et à l'intériorisation du contrôle. Un mécanisme de pression de sociale qui existe également dans des entreprises classiques mais qui est encore plus critique dans ces structures où le tissu de relations sociales est le liant.

Outre cette intensification du contrôle, d'autres publications³ mettent l'accent sur les conditions d'autonomisation, notamment le cadre et les ressources en temps ou en formation au service de cette autonomie. Ainsi, elles relèvent des choix d'organisation du travail très peu favorables à cette autonomisation car ne proposant pas une « hiérarchisation constante des priorités, avec des objectifs clairs, mesurables, transparents à chaque niveau ».

Le modèle d'organisation des start-up ne serait donc pas imperméable aux insatisfactions au travail et aux tensions qui en découlent et est capable de produire le meilleur comme le pire en termes de qualité de vie au travail. Il est donc nécessaire que les conditions (et temps) de travail soient pleinement prises en compte dans la politique de la start-up, donc portées par la direction de la start-up, et reposant sur

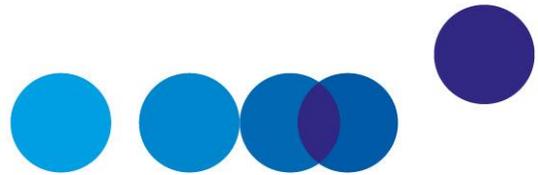
¹ Flécher M. (2021), « [Les start-up, des nouvelles formes d'organisation du travail aux nouvelles formes de contraintes](#) », dans Edey Gamassou C. et Mias A. (dir.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au coeur des enjeux de santé au travail*, Buenos Aires, Teseo.

² Fairise A. (2019), « [Des salariés essorés](#) », *Alternatives économiques*, 2019/3, n° 388, p. 71.

³ *Ibid.*

de bonnes pratiques managériales. Cette alerte sur la nécessité de s'interroger sur les pratiques organisationnelles dans les start-up n'est pas nouvelle et invite à :

- une plus grande maîtrise du droit du travail au sein des start-up, notamment sur le cadre réglementaire de la santé et de la sécurité au travail qui reste le plus souvent limité ;
- porter une attention particulière au rôle de l'encadrement de proximité, que ce soit un manager ou le dirigeant lui-même, car il définit le cadre de travail et porte ainsi la responsabilité de la création d'un contexte et de pratiques managériales plus ou moins favorables à l'épanouissement des salariés.



CHAPITRE 4

ENJEUX ET LEVIERS D'ACTION POUR SUPPRIMER LES FREINS AU DÉVELOPPEMENT DE L'EMPLOI DANS LES START-UP

Le chapitre précédent a mis en lumière les raisons pour lesquelles la multiplication et la croissance des start-up n'étaient pas mécaniquement synonymes de hausse d'emplois. En effet, malgré leurs importants besoins de recrutement, les start-up parviennent difficilement à embaucher, phénomène qui s'explique notamment par une inadéquation entre les attentes des entreprises et celles des candidats sur différents volets (salaire, compétence, flexibilité, contrat, etc.) mais également par des pratiques en matière de gestion des ressources humaines peu développées ou formalisées, ce qui nuit *in fine* à l'attractivité des structures.

Comment agir pour lever les freins au recrutement auxquels sont confrontées les start-up ? On distinguera deux types de leviers : ceux que peuvent mobiliser les entreprises pour attirer les candidats et fidéliser leurs salariés, et ceux mobilisables par les pouvoirs publics et qui concernent plus particulièrement la coordination des acteurs de l'écosystème et la mise en place d'outils adaptés.

Les propositions que nous formulons ci-après, issues des échanges au sein du groupe de travail, des entretiens réalisés auprès de dirigeants ou de DRH de start-up et du diagnostic des dispositifs existants, sont autant de pistes de réflexion dont l'opérationnalisation pourrait être fructueuse pour l'écosystème de l'innovation et des start-up en France.

1. Leviers d'action mobilisables dans l'entreprise

1.1. Élargir le vivier de recrutement pour répondre à la pénurie de candidats

Comme nous l'avons vu, la rareté de candidats répondant aux besoins de l'entreprise est le premier facteur de difficulté relevé par les start-up, notamment pour les plus innovantes d'entre elles. À cette difficulté s'ajoute celle relative à un environnement économique très évolutif et incertain qui peut dissuader les candidats.

La définition en amont des besoins et la communication des attentes de l'employeur sont apparues comme des difficultés à part entière : opacité des fiches de poste et recours à des nomenclatures (métiers ou compétences) peu lisibles pour des candidats extérieurs à l'écosystème du recruteur. Enfin, certaines pratiques (de cooptation, de *sourcing* des candidats, etc.) privilégiant les réseaux de proximité ou l'utilisation de plateformes spécialisées ont pour conséquence de limiter la diversité des recrutements et de restreindre *a priori* le vivier de candidats disponibles.

Face à ces difficultés, certaines entreprises recourent à des cabinets externes spécialisés avec des coûts élevés (jusqu'à 50 000 euros pour certains profils et des budgets annuels qui peuvent s'élever à 200 000 euros¹). Plusieurs alternatives aux prestations payantes ont pu être identifiées par le groupe de travail qui permettraient, par l'évolution des pratiques internes, d'élargir le bassin de recrutement.

Leviers d'amélioration issus des discussions

- **Améliorer l'identification des filières de formation initiales.** Comme nous l'avons vu au cours de l'analyse statistique et des résultats de notre enquête qualitative, le diplôme et la formation initiale jouent un rôle déterminant dans les choix de recrutement des start-up. L'identification des cursus et des filières de formation initiale les plus adaptés aux besoins de l'entreprise et la possibilité de collaborer avec ces institutions est un point crucial de la réussite des stratégies de recrutement, en particulier pour des profils juniors. Le coût de recherche est particulièrement élevé pour les petites structures qui n'ont pas les moyens de conduire de façon systématique ces recherches.
- **Revaloriser l'image des start-up par des actions collectives :**
 - fédérer l'écosystème autour d'actions de communication collectives pour renforcer l'attractivité des start-up sur le plan du recrutement :
 - dans tous les territoires afin attirer des talents *a priori* « éloignés » de l'écosystème de proximité de la start-up ;

¹ Source : entretiens individuels.

- dans des infrastructures de formation (écoles) et de recrutement (associations, communautés) diverses aussi bien liées aux profils ingénieurs qu'aux profils commerciaux ;
- organiser des événements communs inter-entreprises à l'attention de profils ciblés ou de technologies spécifiques, à l'échelle nationale ou territoriale.
- **Normaliser davantage les recrutements** : travailler sur la lisibilité des offres d'emploi et des compétences attendues (nomenclatures métiers, attendus de postes, etc.) en s'appuyant sur des référentiels partagés pour mieux objectiver les attentes de l'entreprise (compétences techniques et compétences transversales) dans les fiches de poste pour permettre aux candidats de mieux identifier les attendus du poste. Sur la construction de référentiels communs, voir la proposition ci-dessous.
- **Diversifier les profils recrutés** :
 - anonymiser davantage le début des processus de recrutement ;
 - informer sur les risques de la cooptation ou de la trop grande similarité des profils ;
 - dynamiser les processus de recrutement, en proposant de nouvelles méthodes de sélection des candidats et en mobilisant plus systématiquement des outils mis en place par les acteurs institutionnels (Pôle emploi, Apec) comme le recrutement par simulation.

1.2. Améliorer les appariements entre les profils de candidats et les attentes de l'entreprise

La recherche de profils dotés de compétences techniques spécialisées, mais aussi d'une capacité d'adaptation, constitue une des caractéristiques des enjeux RH en start-up.

À cette difficulté de recherche du « bon candidat » s'ajoutent les contraintes de temporalité des recrutements dans les start-up puisque les besoins en main-d'œuvre sont généralement urgents (par exemple à l'issue d'une levée de fonds) et massifs (plusieurs centaines de nouveaux collaborateurs en quelques mois).

- **Le marché du travail international** est l'une des solutions mobilisées par certaines start-up pour combler leur besoin de recrutement. Les entreprises qui s'engagent dans cette voie peuvent bénéficier de dispositifs dédiés tels que le *French Tech Visa for Employees*. Toutefois, elles évoquent des freins persistants au recrutement de candidats étrangers (lourdeur de la chaîne administrative, des délais de traitement excessifs, etc.). D'autres freins plus circonstanciels peuvent également dissuader un candidat étranger à s'installer en France, comme par exemple une absence de perspective pour le conjoint du candidat, la peur de l'isolement, la barrière linguistique,

mais surtout l'incertitude sur le coût de la vie et sur le pouvoir d'achat réel que confère le salaire proposé peut constituer un écueil.

- Pallier l'inadéquation des compétences détenues par les candidats au moment du recrutement avec les attendus des postes par une politique de **développement des compétences en interne** constitue une autre option qui relève de la responsabilité de la start-up.
- **Le recours à l'alternance**, qui s'est largement développé ces derniers mois, notamment sous l'effet de la prime exceptionnelle liée à l'embauche d'un apprenti¹, est identifié comme un canal de recrutement à mobiliser plus systématiquement. Si cette solution de recrutement est un outil intéressant, le faible recours à l'alternance dans les start-up est imputable à deux difficultés de nature différente. La première est d'ordre conjoncturel : les start-up en hypercroissance, qui recrutent massivement, n'en font pas un moyen de recrutement privilégié du fait du nombre important de recrutements à opérer sur une même période. Les contraintes administratives liées aux interactions avec les établissements d'enseignement pour le montage du partenariat ainsi que les contraintes de calendrier paraissent dissuasives. La seconde est d'ordre plus structurel. Le groupe de travail constate en effet un trop faible développement des parcours en alternance dans les cursus universitaires et dans les grandes écoles, ainsi qu'une trop timide porosité entre les entreprises et les institutions de formation. Ces constats ont été soulignés en particulier pour les petites start-up pour lesquelles il est difficile d'établir un contact avec les administrations universitaires : difficultés à trouver le bon interlocuteur, incapacité à dégager du temps pour effectuer les démarches souvent longues et complexes.
- **Les recours au multi-salariat** (loi n° 2005-882 du 2 août 2005) ou encore aux différents **dispositifs de prêt de main-d'œuvre**, qui pourraient répondre aux besoins de compétences spécialisées des start-up ou pallier les difficultés de recrutement, notamment sur les fonctions support, semblent relativement limités.

Le *multi-salariat* est un dispositif « souple » permettant à l'entreprise de recruter à temps partiel un salarié qui partagera son temps entre plusieurs employeurs. Celui-ci est déjà mobilisé dans certaines start-up, particulièrement lorsqu'elles sont en phase de lancement ou qu'elles ont des contraintes financières fortes. Quelques dirigeants de start-up interviewés affirment avoir eu recours à ce type de salariat, principalement sur des fonctions support (administratives et RH).

Introduit par la loi Cherpion de 2011, le *dispositif de prêt de main-d'œuvre* prévu à l'article L. 8241-2 du code du travail permet à une entreprise de mettre des salariés à

¹ Aide exceptionnelle au recrutement des apprentis, pour tous les contrats conclus entre le 1^{er} juillet 2020 et le 31 décembre 2021.

la disposition d'une autre entreprise utilisatrice pendant une durée déterminée. Depuis le 1^{er} janvier 2018, ce dispositif est facilité pour les jeunes entreprises et les TPE-PME afin de favoriser les partenariats entre les grands groupes et les start-up¹. En effet, cette mise à disposition doit, depuis les ordonnances de 2017 relatives aux mesures pour le renforcement du dialogue social, avoir pour finalité d'améliorer la qualification des salariés de l'entreprise utilisatrice, de favoriser les transitions professionnelles ou de constituer un partenariat d'affaires. Le montant facturé par l'entreprise prêteuse à l'entreprise utilisatrice, initialement au prix coûtant, peut être inférieur aux salaires versés au salarié, aux charges sociales afférentes et aux frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de sa mise à disposition. Ce dispositif est donc désormais mobilisable par des structures qui ne sont pas en mesure d'assumer la charge financière générée par le recrutement d'un profil expérimenté.

Le dispositif de mobilité volontaire sécurisée (article L. 1222-12 du code du travail), pourrait également répondre aux besoins de compétences spécialisées des start-up. Ce dispositif, créé par la [loi relative à la sécurité de l'emploi du 14 juin 2013](#)², permet à un salarié d'un grand groupe de travailler dans une autre entreprise tout en gardant la possibilité de retourner dans son entreprise d'origine. Ce dispositif est ouvert à toutes les salariés des entreprises (et groupes) d'un effectif égal ou supérieur à 300 salariés, disposant d'une ancienneté d'au moins 24 mois. Le salarié fixe avec son employeur par un avenant au contrat de travail, la période de mobilité volontaire sécurisée, la date de prise d'effet et le terme de la période de mobilité, ainsi que le délai dans lequel le salarié informe par écrit l'employeur de son choix éventuel de ne pas réintégrer l'entreprise. Les membres du groupe de travail ont souligné l'intérêt de ce type de partenariat, notamment pour la mise en place de pratiques de *mentoring* réalisées par un salarié de grand groupe au bénéfice des salariés de start-up.

Ces dispositifs mal connus ou peu mobilisés³ pourraient contribuer à diversifier les profils présents dans ces structures, tout en répondant aux difficultés de recrutement rencontrées.

¹ Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017, complétée par un décret du 29 décembre 2017.

² Modifiée par l'ordonnance n°2019-861 du 21 août 2019 - art. 1.

³ Selon le Syndicat national des groupements d'entreprises, 430 000 professionnels seraient concernés par le multi-salariat dont une grande majorité de cadres. En revanche, les données sont inexistantes sur le dispositif de recours à la mobilité volontaire sécurisée.

Encadré 11 – Les *French Tech Visa*

Trois dispositifs d'immigration sont labellisés actuellement « French Tech ». Ils donnent le droit aux bénéficiaires à un « passeport talent » qui est un titre de séjour de quatre ans, renouvelable, pour le titulaire et sa famille (pour vivre et travailler).

- Le *French Tech Visa for Employees* s'adresse aux futurs salariés d'entreprises innovantes. Il permet à toute start-up ayant reçu l'attestation de reconnaissance du caractère innovant de l'entreprise délivrée par le ministère de l'Économie de recruter un salarié, sans conditions de diplôme, à partir du moment où l'entreprise lui propose un contrat de travail de plus de trois mois, rémunéré au minimum deux fois le montant du Smic annuel brut.
- Le *French Tech Visa for Founders* s'adresse à des entrepreneurs étrangers porteurs d'un « projet économique innovant » qui veulent venir en France.
- Le *French Tech Visa for Investors* s'adresse à des dirigeants et actionnaires principaux de sociétés de gestion de fonds ou à des *business angels*. Pour être éligible à ce dispositif, les investisseurs étrangers concernés doivent investir au moins 300 000 euros.

Le « passeport talent » pour les chercheurs

Sur le même principe que le « passeport talent salarié qualifié », le « passeport talent chercheurs » permet aux doctorants ou chercheurs bénéficiant d'une bourse ou d'un financement de signer une convention de séjour de recherche et d'obtenir une rémunération équivalente à la rémunération mensuelle minimale d'un contrat doctoral.

Une mobilisation de l'administration au service de l'attractivité

En 2021, le gouvernement met en place un ensemble de mesures dédiées à l'accueil des talents internationaux.

- L'administration française fait de l'accueil des talents internationaux de la tech une priorité, en instaurant une série de dispositifs visant à rendre plus fluide l'arrivée de ces talents. Un guichet unique d'information avec une FAQ, mise à jour en continu, issue d'une coopération interministérielle et appuyée par un réseau de correspondants dans les différents ministères, est consultable en ligne.
- Une équipe de Business France dédiée au Welcome to la French Tech Desk, opéré par le Welcome Office de Business France, est la porte d'entrée pour tous les talents étrangers intéressés par une expatriation en France en vue d'intégrer une des start-up de la French Tech.
- Afin de rendre les procédures plus fluides et d'infuser la culture French Tech au sein des administrations, des référents French Tech ont été nommés dans les préfectures.

L'ensemble de l'écosystème start-up est également mobilisé aux côtés de l'État, pour attirer des compétences clés dans les start-up françaises.

- Le Community Guide rassemble des conseils conçus pour des expatriés par des expatriés, pour répondre aux interrogations relatives à l'installation en France.
- Business France a référencé un ensemble de prestataires dédiés aux start-up, spécialistes de l'installation en France ou des services bancaires, dont le rôle est d'accompagner les talents étrangers dans leurs démarches.

À l'arrivée en France, la mise en place de la « French Tech International Community » à Station F a pour objectif d'aider les talents à s'intégrer.

Leviers d'amélioration issus des discussions

- **Mutualiser des modes de mise en relation entre les établissements de formation et les start-up**, en disposant d'un seul porteur de projet pour un collectif de start-up.
- **Faciliter la mise en place de dynamiques de coopération entre recruteurs des start-up et structures de formation initiale** en renforçant la présence des start-up dans les instances de réflexion au sein de la formation initiale. La présence facilitée des recruteurs potentiels dans l'élaboration des outils pédagogiques ou dans des projets tuteurés permettrait de nourrir cette coopération.
- **Permettre aux enseignants de ces cursus de réaliser des stages en start-up**, afin qu'ils se confrontent aux réalités de terrain et qu'ils adaptent leur enseignement.
- **Faciliter la participation des start-up locales aux laboratoires d'innovation** des grandes écoles et des universités.
- **Organiser un salon de l'étudiant des start-up** pour familiariser les lycéens et étudiants à l'écosystème des start-up et proposer des voies facilitées pour intégrer d'une jeune entreprise innovante en sortie d'étude.
- **Accroître la présence des acteurs de la formation, initiale ou continue auprès des incubateurs et des pôles de compétitivité**, qui constituent les interlocuteurs naturels des start-up pour intensifier le recours des start-up à ces offres de formation.
- **Valoriser l'apprentissage** comme une réelle politique à l'université et en grande école en favorisant les parcours en start-up, y compris pour les profils non tech (commerciaux, fonctions support).
- **Améliorer la visibilité des dispositifs existants du multi-salariat et de prêt de main-d'œuvre.**

1.3. Soutenir le recrutement de profils R & D, renforcer la fonction RH et la marque employeur

Comme nous l'avons vu plus haut (chapitre 3, [section 2.1](#)), la politique salariale de l'entreprise et les mesures d'intéressement proposées par les start-up constituent les premiers arguments de négociation auprès des candidats et sont bien entendu des éléments déterminants. Mais ils ne sont pas toujours suffisants pour attirer les profils recherchés. De plus, ces leviers financiers ne sont pas mobilisables par toutes les start-up, dont la disponibilité financière est dépendante du stade de développement. En outre, les montants proposés par les start-up ne permettent pas toujours de contrecarrer les offres financières des grands groupes qui disposent de capacités de financement beaucoup plus importantes pour attirer certains candidats.

Pour attirer les candidats les plus prometteurs, l'employeur doit mettre en avant la valeur spécifique de son entreprise, ses avantages comparatifs et les bénéfices individuels qui pourront en découler. C'est dans les années 1990 que Simon Barrow et Tim Ambler¹ théorisent la notion de « marque employeur »².

Dans une start-up, les pratiques RH sont donc essentielles à la construction de la marque employeur depuis le processus de recrutement, jusqu'aux pratiques de management, à la politique de développement des compétences, à la gestion des carrières, etc. L'enjeu est double : il faut à la fois créer cet environnement distinctif des autres offreurs du marché (marque employeur interne) et le rendre lisible aux candidats (marque employeur externe). La construction d'une marque employeur interne s'illustre en particulier dans les conditions d'emploi et de travail proposées aux salariés. En ce qui concerne la marque employeur externe, la valorisation des perspectives de carrière du candidat au sein de l'entreprise constitue par exemple un levier efficace pour le recruteur. L'évolution potentielle du salarié (notamment en cas de forte croissance de l'activité), la qualité des missions sur lesquelles le candidat sera amené à travailler (notamment la technologie sur laquelle porte la mission du futur salarié) sont également des arguments déterminants dans la décision de rejoindre une structure. L'opportunité de pouvoir travailler sur des projets valorisants, sur des

¹ Ambler T. et Barrow S. (1996), « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4 (3), décembre, p. 185-206.

² Il s'agit d'appliquer des techniques de management de marque à la gestion des ressources humaines. Ce concept a été défini par Pôle emploi comme « [...] l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise. Elle est de plus en plus valorisée par les entreprises, des startups aux grands groupes en passant par les TPE-PME, qui ont pris conscience de la nécessité d'investir pour mettre en œuvre une communication adaptée pour attirer et conserver les talents. » (Pôle emploi [s.d.], « [Qu'est-ce que la marque employeur ?](#) ».)

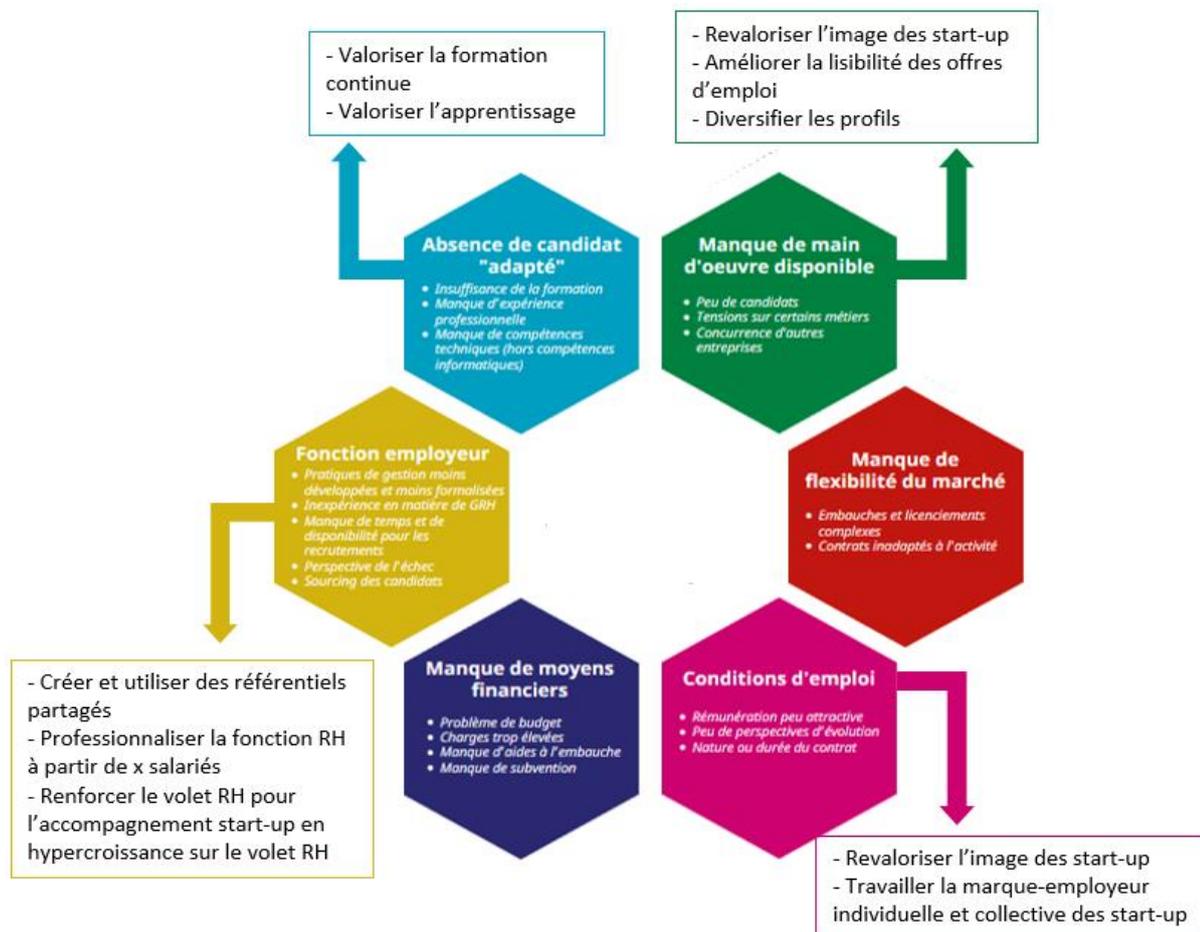
technologies de pointe ou émergentes sont pour les candidats synonymes de nouvelles compétences, valorisables dans la suite de leur carrière.

La consolidation d'une marque employeur nécessite la présence au sein de l'entreprise de compétences dédiées et plus particulièrement de compétences RH déjà bien structurées. Mais comme nous l'avons vu, les plus petites entreprises en phase initiale de développement ne disposent pas de ces moyens. C'est pourquoi la mutualisation de certains outils au niveau de l'écosystème et plus largement la mise en place d'actions d'accompagnement à la structuration des fonctions RH pourraient constituer un accompagnement positif pour les entreprises concernées.

Leviers d'amélioration issus des discussions

- **Solliciter un accompagnement de l'entrepreneur à la fonction employeur**, du recrutement des collaborateurs à la gestion de la carrière et du développement professionnel des employés, en passant par les connaissances utiles en matière de droit du travail.
- **Mettre en place un protocole interne à l'entreprise pour valoriser la marque employeur**, diffusé aux différentes équipes via un kit de communication.
- **Faire valoir sa marque-employeur tout au long de l'expérience d'un salarié avec la start-up :**
 - lors de son recrutement : en proposant de nouvelles méthodes de recrutement mettant en valeur les *soft skills* des candidats (exemple du *serious game*) ;
 - pendant la prise de poste : en proposant aux nouvelles recrues un système de parrainage avec des salariés déjà expérimentés ou un *on-boarding* original et efficace ;
 - au cours de la vie professionnelle : en organisant des événements *team building* relayés sur les réseaux sociaux et destiné tant à souder les équipes qu'à faire connaître l'entreprise et ses bonnes pratiques RH.

Figure 21 – Récapitulatif des pistes de résolution aux principaux freins rencontrés par les start-up quant au recrutement



Source : FS-DGE

2. Leviers d'action de l'écosystème

2.1. Mieux définir l'objet « start-up » doit permettre d'élaborer, de piloter et d'évaluer les politiques publiques qui visent à soutenir leur croissance

Selon Kevin O'Kelly et John Muir :

« L'élaboration d'une politique publique doit s'appuyer sur des études, des analyses, des consultations, une évaluation des diverses options et, enfin, une synthèse des

informations disponibles. Plus le processus d'élaboration des politiques est solide, plus le potentiel de bonne prise de décision et, au final, de bon gouvernement, est fort¹ ».

Aussi, alors que les politiques de soutien aux start-up se densifient, disposer de données partagées devient d'autant plus nécessaire. C'est toute l'ambition du travail conduit pour ce rapport.

Comme l'a montré le chapitre 1, les définitions retenues pour aborder le sujet des start-up sont nombreuses. Combiné à des sources de données souvent différentes, cela conduit à la production de statistiques publiques et de résultats économétriques différents, selon la définition utilisée. Les définitions proposées dans ce rapport ont été soumises à discussion au sein du groupe de travail, auquel ont participé plusieurs administrations (Insee, OCDE, DG Trésor, etc.).

Ce rapport met en parallèle ces quatre définitions afin d'en tirer des similarités et d'observer des différences. Certaines définitions semblent approcher mieux que d'autres le concept de start-up, en ce qu'elles permettent d'en observer simultanément plusieurs aspects. D'autres définitions, au contraire, semblent comporter une part significative d'entreprises qui ne s'apparentent pas à des start-up. Ainsi, sans prétendre apporter une définition parfaite du concept de start-up, le rapport tente de préciser lesquelles des caractéristiques *a priori* des start-up (la jeunesse, la croissance, le mode de financement ou le caractère innovant) sont plus susceptibles de décrire correctement cette population. Sur le temps long, la recherche d'une représentation fidèle du phénomène de la start-up doit se poursuivre afin d'obtenir une meilleure compréhension de ce phénomène. Toutefois, il convient de s'accorder sur une représentation provisoire des start-up, mais stable à moyen terme, susceptible d'apporter à la décision publique un état des lieux clair des start-up.

Une définition stable des start-up pourrait être exploitée au sein d'une publication périodique de chiffres clés sur les start-up. Inspirée des populations du présent rapport, cette publication pourrait être un moyen de résumer dans une note publique l'état des lieux annuel des start-up. Cette publication pourrait être réalisée chaque année par la Direction générale des Entreprises, en collaboration avec des institutions partenaires (Bpifrance, INPI, etc.).

¹ O'Kelly K. et Muir J. (2016), « [Chapitre 7. Élaboration de politiques publiques adaptées aux jeunes](#) », dans Georgescu M. et Gomes R. (dir.), *À prendre au sérieux. Guide de la Recommandation CM/Rec(2015)3 du Comité des ministres du Conseil de l'Europe aux États membres sur l'accès des jeunes des quartiers défavorisés aux droits sociaux*, Strasbourg, Conseil de l'Europe, p. 47-53.

2.2. Une meilleure organisation de l'écosystème d'accompagnement sur les enjeux RH et compétences

Un écosystème d'accompagnement qui intègre peu la dimension gestion des compétences

L'accompagnement des porteurs de projets innovants, notamment durant les premières années de création de leur entreprise, est considéré comme un élément déterminant pour leur survie¹. Bien que les structures d'accompagnement se concentrent en grande majorité sur la croissance des start-up, l'aide au recrutement, à la formation et à la gestion RH de talents figure également parmi les services proposés, mais restent insuffisamment développés dans les catalogues de services proposés et ne répondent que partiellement aux besoins des entrepreneurs. C'est le plus souvent par ricochet que l'emploi dans les start-up se trouve pris en charge par ces structures d'accompagnement.

Si « les ressources humaines sont décisives pour les organisations naissantes », il s'agit d'une dimension encore souvent sous-estimée et peu investie de manière ciblée et directe par le champ de l'accompagnement entrepreneurial². Une part trop conséquente de l'accompagnement est consacrée aux questions plus administratives de la création et de la gestion de l'entreprise, et peu d'efforts sont réalisés selon certains membres du groupe de travail ainsi que les dirigeants de start-up à outiller l'entrepreneur dans son rôle d'employeur : choix des collaborateurs, management des hommes, gestion du passage de certains caps (gestion des changements organisationnels, croissance de l'effectif), connaissances juridiques du droit du travail³.

Des stratégies informelles sont parfois déployées pour pallier ce manque :

- au sein d'un technopôle, création d'un *slack* rassemblant les DRH des start-up pour échanger sur les enjeux managériaux et les politiques RH. Une dirigeante de start-up déplore néanmoins la difficulté à pénétrer ces cercles qui fonctionnent principalement sur la cooptation.
- création d'associations de start-up autour des enjeux de RH et de marketing afin de partager ce qui se fait dans l'écosystème.

¹ Voir l'[annexe 4](#) pour la liste des dispositifs publics d'appui aux start-up.

² Loué C., Laviolette E.-M., Bonnafous-Boucher M. (2008), « [L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences. Éléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation](#) », *Revue de l'entrepreneuriat*, 2008/1, n° 7, p. 63-83.

³ À titre d'exemple, consulter la description des services d'incubateurs de BpiFrance (« [Les incubateurs](#) », août 2021).

Parallèlement à ces structures et réseaux privées, des initiatives publiques d'aide, de suivi et de soutien aux entrepreneurs ont été élaborées et majoritairement placées sous la responsabilité de la Mission French Tech. Trois de ces programmes concernent plus particulièrement l'emploi.

Peu de dialogue entre cet environnement économique et l'écosystème de droit commun d'appui aux entreprises – qui intègre lui les enjeux de compétences

Le développement des PME a longtemps été considéré comme un élément essentiel permettant de créer de l'emploi. De nombreux dispositifs publics de soutien à ces structures¹, de leur création à leur pérennisation, sont portés aujourd'hui par une pluralité d'acteurs et visent, selon les cas, « à aider financièrement et directement les créateurs, à faciliter leur accès à des investisseurs ou à des prêts bancaires, à améliorer leur accompagnement en aval de la création et à simplifier les procédures de création elles-mêmes² ». Au cours des dernières années, la gamme des services proposés s'est élargie de façon considérable jusqu'à couvrir l'orientation individuelle, l'ouverture aux marchés, le développement de réseaux et de regroupements, des installations physiques et des services partagés ainsi qu'un appui technique en matière de gestion des compétences (didactiques, réunions d'information, orientation, information, diagnostics, expressions des besoins, enjeux d'emploi et de compétences, formation, ingénierie financière et montage partenarial).

Un faible recours aux dispositifs de droit commun par les start-up en raison d'une méconnaissance de l'existant ou d'une offre illisible

Le manque de visibilité et de lisibilité des dispositifs publics d'appui sur les enjeux RH et compétences a été mis en avant par une récente étude du Réseau Emplois Compétences³ comme un facteur explicatif de la faible mobilisation de ces derniers par les TPE-PME. Cette problématique se poserait également pour les dirigeants et RH de start-up.

Il apparaît nécessaire de préciser qu'une grande partie des start-up interviewées connaissent l'OPCO et ont déjà établi des liens dans le cadre d'actions d'information ou d'ingénierie financière en matière de formation. Certaines ont également évoqué un appui de l'Apec, notamment dans une démarche de mise en place d'une « marque employeur ».

¹ Mesures adoptées à l'issue des États généraux de la création d'entreprises du 11 avril 2020 ; loi pour l'initiative économique de 2003 ; loi en faveur des PME de 2005 ; loi pour la modernisation de l'économie de 2008.

² Cour des comptes (2013), *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprise*, rapport d'évaluation, t. I, 153 p., ici p. 63 (4 vol.).

³ Diagne M. et Donne V. (2021), *Quelle place pour les compétences dans les entreprises ?*, op. cit.

Pour une meilleure coordination et visibilité des dispositifs existants

- **Rapprocher les acteurs publics de l'accompagnement – écosystème start-up et champ emploi-formation.** Les pouvoirs publics, en renforçant l'écosystème spécifique aux start-up sans penser les interrelations avec celui du champ emploi-formation ont accentué la coexistence de deux écosystèmes sans réelles passerelles, ce qui constitue un obstacle supplémentaire au développement des start-up (voir chapitre 3). Plusieurs leviers d'action sont possibles pour intensifier les connexions entre ces deux écosystèmes :
 - faire en sorte que les opérateurs en charge de l'accompagnement des TPE-PME soient embarqués dans la mise en œuvre de politiques économiques interventionnistes auprès des start-up ;
 - rapprocher les services offerts aux TPE-PME de ceux offerts par l'écosystème start-up sur le champ emploi-formation-compétences ;
 - évaluer la capacité des start-up à mobiliser les dispositifs existants, et, le cas échéant, renforcer la prise en compte des spécificités de leur modèle économique dans la conditionnalité des dispositifs de droit commun.
- **Créer davantage de passerelles entre les écosystèmes d'accompagnement public et privé pour une meilleure coordination des actions et des dispositifs.** Pour que l'action de la Mission French Tech et celles des structures d'accompagnement privés pour les start-up gagnent en cohérence, un comité rassemblant un représentant de chaque structure (privée et publique) pourrait être mis en place. Il se réunirait sur un rythme régulier (par exemple trimestriellement ou bi-annuellement) pour définir les besoins des start-up en termes d'emplois et piloter l'action auprès de ces dernières.
- **Créer un guichet piloté conjointement par le ministère du Travail, la Mission French Tech et la DGE pour orienter les dirigeants et RH des start-up incubées dans un incubateur partenaire.** Deux formats sont envisageables :
 - un guichet unique physique, avec une implantation au sein des incubateurs. Ouvert en continu sur le modèle du guichet French Tech Réglementation, il serait consultable à tout moment pour des questions de création de postes, de formation de talents, de recrutement et d'accompagnement administratif sur les questions d'emploi. Le ministère du Travail, la Mission French Tech et la DGE devraient fournir les informations et conseils disponibles sur ces enjeux aux demandeurs. Les avantages d'un guichet unique physique restent contraints par le très grand nombre d'incubateurs existant et la nécessaire disponibilité d'une masse importante d'interlocuteurs au sein des différentes institutions publiques ;
 - une plateforme numérique de mise en relation, à l'image de « Place de l'entreprise », qui fait de l'intermédiation entre des gérants d'entreprises et des

personnes ressources ou le guichet French Tech Réglementation, apparaît comme une solution plus adaptée et réalisable à moindre frais.

- **Mettre en place des référentiels communs.** La grande diversité d'intitulés de postes et l'imagination des start-up dans la rédaction des fiches de poste peuvent freiner leur lisibilité et détourner certains demandeurs d'emploi de certaines opportunités auxquelles ils pourraient prétendre mais qu'ils ne comprennent pas. Pour pallier cet écueil, définir des référentiels qui pourraient remplacer ou compléter les intitulés actuels de certains postes et/ou missions et les partager sur les sites de recherche d'emplois en start-up les plus visités (Welcome to the Jungle par exemple) pourrait être une première étape. La construction de ces référentiels communs s'appuiera sur les travaux déjà engagés (France Compétences, France Digitale). Une deuxième étape pourrait être de créer des équivalences entre les compétences requises pour un poste proposé et les diplômes et/ou équivalences qu'il implique.
- **Mettre l'accent sur la formation continue, notamment au sein des incubateurs.** Il est nécessaire que l'enjeu de formation des dirigeants de start-up sur les pratiques RH ainsi qu'une sensibilisation sur leurs obligations en tant qu'employeur soit pleinement investi par les structures d'accompagnement économiques. Cela reviendrait à intégrer des modules de formation sur le droit du travail et sur les pratiques RH dans l'appui proposé aux créateurs de start-up. Dans cette optique, le rapport du REC *Quelle place pour les compétences en entreprise*¹ établit comme prioritaires les actions suivantes :
 - sensibiliser les dirigeants d'entreprise et les responsables des ressources humaines aux bénéfices que leurs entreprises peuvent retirer à considérer la compétence comme une ressource stratégique et opérationnelle ;
 - sensibiliser – en priorité les dirigeants de TPE-PME – aux bénéfices que peuvent générer les compétences en termes de performances économiques et à leur nécessité dans un contexte de crise qui se traduit par une accélération des mutations économiques.
- Par ailleurs, ces acteurs institutionnels pourraient **mettre à disposition des incubateurs un kit de communication sur les bénéfices de la formation continue pour les salariés** ainsi que sur les dispositifs publics de financement existants.
- **Améliorer la visibilité ainsi que l'étendue de l'offre de formation au sein des OPCO.** En ce qui concerne les formations proposées par les OPCO, elles ne prennent pas suffisamment en compte la diversité des profils d'apprenants. Il faudrait des

¹ *Ibid.*

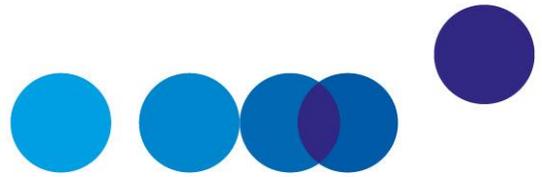
parcours de formation suffisamment différenciés selon le profil des salariés (fondamentaux pour les juniors, pointus pour les seniors) :

- aménager une meilleure transparence dans le choix des formations et des formateurs pour les salariés ;
 - mettre en place un système d'évaluation de la qualité des formations au regard des attentes des apprenants ;
 - mettre en lien l'ensemble des acteurs de la formation (par exemple grâce à un comité, voir l'idée proposée ci-dessus) ;
 - accroître le niveau technique des formations proposées ;
 - et élargir à des dispositifs de formation multimodaux.
- **Inciter les structures d'accompagnement à avoir une équipe dédiée à l'accompagnement RH pour :**
 - aider les start-up à recruter efficacement et trouver les talents dont elle a besoin ;
 - accompagner les start-up dans la formation, encourager la montée en compétence interne et inciter ainsi à réduire le turn-over important en start-up ;
 - développer un réseau centré sur les questions RH, emploi et talents entre les incubateurs, accélérateurs, start-up studios et start-up campus.

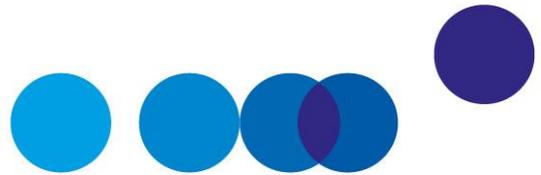
Tableau 18 – Synthèse des propositions susmentionnées

Propositions	Objectifs	Acteurs impliqués
Rapprochement des acteurs institutionnels	Favoriser l'accès aux dispositifs existants sur le champ emploi/formation/ compétences, en rapprochant les services offerts aux TPE-PME de ceux offerts par l'écosystème start-up et en évaluant la capacité des start-up à mobiliser les dispositifs existants.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Travail • OPCO • Mission French Tech
Création d'un système de concertation entre les écosystèmes d'accompagnement public et privé	Améliorer la coordination des actions menées par les acteurs privés et publics en matière d'emploi dans les start-up.	<ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs • Accélérateurs • Start-up studios • Campus de start-up • Ministère du Travail • DGE • Mission French Tech • Ministère de l'Intérieur
Création d'un guichet piloté conjointement par des acteurs publics impliqués dans la formation et l'emploi dans les start-up à destination des dirigeants et RH des start-up	Orienter et conseiller les start-up en matière de droits et d'obligations en matière sur de recrutement, de formation et de développement des compétences.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Travail • Mission French Tech • DGE
Mise en place de référentiels communs pour la rédaction des offres d'emploi	Améliorer la lisibilité et la transparence des offres d'emploi publiées par les start-up sur les sites de recherche d'emploi en start-up.	<ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs partenaires • Sites principaux de recherche d'emploi en start-up (ex. : Welcome to the Jungle) • Mission French Tech • Ministère du Travail
Mise au point d'un kit de communication pour fondateurs et salariés de start-up sur la formation continue	Sensibiliser les acteurs de l'innovation sur le bénéfice de la formation continue et par extension de la montée en compétences des talents déjà recrutés, et diminuer ainsi le turnover important des start-up.	<ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs partenaires (pour la diffusion des kits) • DGE • Mission French Tech
Une attention particulière sur la formation des dirigeants de start-up en matière de GRH	Sensibiliser les créateurs de start-up aux obligations liées à la fonction employeur.	<ul style="list-style-type: none"> • Incubateurs • DGE • Ministère du Travail
Incitation des structures d'accompagnement à proposer dans leur catalogue de services des modules dédiés à l'accompagnement RH	Favoriser le recrutement, la mise en réseau et la mobilité des talents au sein de l'écosystème des start-up.	<ul style="list-style-type: none"> • Ministère du Travail • DGE • Mission French Tech

Source : FS-DGE



ANNEXES



ANNEXE 1

PERSONNES MOBILISÉES SUR LE VOLET QUANTITATIF

Auteurs

Kymblye Christophe, Direction générale des Entreprises

Valentin Dillies, Direction générale des Entreprises

Ce volet a mobilisé, à l'occasion d'auditions ou de participations à des réunions de travail

Haithem Ben-Hassine, France Stratégie

Anita Bonnet, Pôle emploi

Flavio Calvino, OCDE

Chiara Criscuolo, OCDE

Henri d'Agrain, Cigref

Vincent Dortet-Bernardet, Direction générale des Entreprises

Jean Flamand, France Stratégie

Patrick Fridenson, EHESS

Dominique Goux, Insee

Michel Grossetti, Centre national de la recherche scientifique

Benjamin Hadjibeyli, Direction générale des Entreprises

Emmanuel Kahn, Association pour l'emploi des cadres

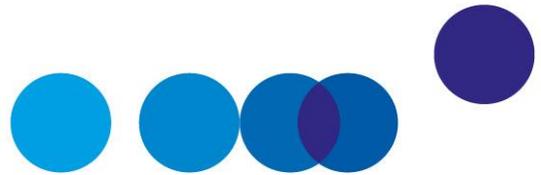
Sylvain Moreau, Insee

Philippe Mutricy, Bpifrance

Brigitte Preung, délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle

Sébastien Roux, Insee

Baptiste Thornary, Bpifrance



ANNEXE 2

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL ET LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Rapporteurs

Coline Bouvart, France Stratégie
Marième Diagne, France Stratégie
Anne Faure, France Stratégie
Céline Gruffat, Direction générale des Entreprises

Membres

Sophie André, Baracoda
Elodie Charbonier, Bergamotte
Antoine Chauffrut, France Digitale
Kymblye Christophe, Direction générale des Entreprises
Valentin Dillies, Direction générale des Entreprises
Jessica Djeziri, Ornikar
Alice Duranteau, Recruiters Club
Dimitri Forges, délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle
Patrick Fridenson, École des hautes études en sciences sociales
Sylvain Godard, France Angels
Guy Gourevitch, France Angels
Michel Grossetti, Centre national de la recherche scientifique
Neila Hamadache, Numeum
Eugénie Klein, France Stratégie
Elisabeth Kremp, Insee

Jérémy Lamri, Jobteaser

Maximilien Marek, Direction générale des Entreprises

Emmanuelle Masingarbe, 365 Talents

Loïc Michel, 365 Talents

Maya Noël, France Digitale

Laura Parmigiani, Bpifrance

Veselin Penchev, Openclassrooms

Stéphane Phan, Opco Atlas

Brigitte Preung, délégation générale à l'Emploi et à la Formation professionnelle

Rémi Rousseau, Consultant indépendant

Sylvie Tartesse, Association pour l'emploi des cadres

Valérie Tiersen, GreenScoreCapital

Ce groupe de travail a en outre accueilli à l'occasion d'auditions ou de participations ponctuelles :

Isabelle Benoteau, Direction générale du Trésor

Nathalie Biren, Alsid

Albane Bressolle-Chataigner, Backmarket

Guillaume Buffet, U Change

Axelle Caharel, Backmarket

Flavio Calvino, OCDE

Chiara Criscuolo, OCDE

Henri d'Agrain, Cigref

Mike Fedida, Numeum

Marion Flécher, université Paris Dauphine

Sophie Gauthier, Bioserenity

Nadine Levratto, Centre national de la recherche scientifique

Julia Levy, Epsor

Séverine Ludovsky, Direction générale du Trésor

Thibault Maitre, WHOZ

Jeremy Marlin, Cameo

Marie Moulinié, Theodo

Philippe Mutricy, Bpifrance

Linda Nicolini, SwallisMedical

Chakir Rachiq, Direction générale du Trésor

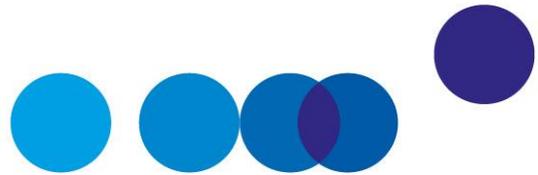
Nathalie Scholl, OCDE

Céline Thevenot, Direction générale du Trésor

Rudy Verlhac, OCDE

Ghita Zakraoui, Direction générale du Trésor

Enfin, nous adressons nos sincères remerciements à toutes les personnes ayant participé au séminaire de préfiguration, nous ayant apporté un concours dans le cadre de l'enquête en ligne ou ayant participé à la relecture de ce rapport. Nous remercions également l'ensemble des représentants de start-up qui ont répondu à notre enquête en ligne et ceux qui ont répondu favorablement à nos demandes d'entretiens.



ANNEXE 3

LES PRATIQUES DE GRH DANS LES START-UP : COMPLÉMENTS

1. Une autre approche des besoins de recrutement des start-up selon leur stade de développement

D'après le Livre blanc d'Ignition Program¹, les start-up suivraient un certain schéma dans le type de postes qu'elles recrutent aux différents stades de leur croissance :

- au stade « *early* » (moins de 6 personnes), l'équipe se compose d'une équipe technique réduite autour du directeur technique (CTO), d'un pôle vente plus important, et de postes « support » peu nombreux : l'objectif, pour l'entreprise, est de tester la viabilité de son modèle économique ;
- au stade intermédiaire (entre 6 et 40 personnes), les équipes « tech » et « produit » se développent pour fiabiliser le produit, le pôle « admin » se renforce également autour du COO ou directeur de opérations) pour organiser la gestion de la structure ;
- enfin, dans la phase de *scale-up*, l'entreprise se structure autour de pôles plus spécialisés : exploitation des données, gestion des processus internes, relation clients.

D'un point de vue fonctionnel, on peut distinguer trois types de besoins :

- les profils qui occupent des rôles de direction, souvent réunis sous le terme de « C-suite » ou « C-levels ». Généralement les plus expérimentés, ils sont garants de la définition de la stratégie et de sa bonne exécution. Ils pilotent et gèrent les équipes opérationnelles, tout en étant capables de « mettre la main à la pâte » lorsque cela s'avère nécessaire ;

¹ Ignition Program (s.d.), *Le Livre blanc des métiers en startup*. Ignition Program est une société fondée en 2014 qui a pour objectif d'accompagner les start-up dans leur politique de GRH (recrutement, formation, fidélisation) et dans leur développement.

- les « experts » aux compétences rares : ils sont peu nombreux au sein de chaque organisation mais ils seront décisifs pour sa croissance ;
- les talents qui sont nécessaires pour assurer le *scaling* des opérations. Sans eux, aucune start-up ne peut se déployer à l'international, grandir et accéder au rang de *scale-up*. Ces talents doivent être recrutés massivement et rapidement pour permettre l'hyper-croissance. Les profils recherchés sont très largement juniors et jeunes expérimentés (2 à 8 ans d'expérience).

2. La définition des compétences transversales

Une étude de Pôle emploi et de l'Aphec a mis en lumière une liste non exhaustive de compétences jugées incontournables pour évoluer en start-up : autonomie, capacité d'adaptation, capacité à apprendre. Des *qualités* qui rejoignent celles déclarées par les dirigeants et DRH interviewés dans le cadre de notre étude : curiosité, « débrouillardise », polyvalence, esprit d'initiative, autonomie. Si les compétences précitées ne sont pas spécifiques aux start-up, d'autres sont largement rattachées à l'environnement start-up : ambition, projection dans l'entreprise ou encore « l'esprit d'aventure et un sens du risque assumé¹ ». D'autres compétences sont privilégiées car elles faciliteraient également leur intégration dans la structure : « humour, facilité d'accès, vivacité intellectuelle, dynamisme ».

L'objectivation de ces compétences reste néanmoins problématique. « Cet esprit est parfois difficile à estimer » souligne une dirigeante de start-up². Certains outils sont mobilisés pour permettre l'évaluation de ces compétences³ :

- des tests de personnalité ;
- Lever⁴, plateforme permettant aux collaborateurs ayant rencontré le candidat de le positionner par rapport aux valeurs de l'entreprise ;
- Assessfirst qui propose une solution de recrutement prédictif permettant, par le biais de questionnaires en ligne, d'identifier les *soft skills* des candidats⁵.

Cependant, face à la rareté d'outils permettant de les évaluer, la majorité des recruteurs font confiance à leur « *feeling* », un jugement qui se fait durant l'entretien d'embauche et

¹ Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2018.

² Start-up de 1 salarié, sans service RH, créée en 2018.

³ Outils mentionnés dans le cadre des séances du GT ou dans les entretiens qualitatifs.

⁴ Fondée aux États-Unis, [Lever](#) est une plateforme de recrutement collaboratif qui accompagne les organisations dans leurs recrutements et les aide à privilégier une approche plus humaine du processus d'embauche.

⁵ <https://www.assessfirst.com/fr/>

qui repose sur des impressions et des perceptions subjectives (attitude ou gestuelle du candidat). Un dirigeant teste les candidats simplement en se posant les questions « est-ce que cette personne pourrait s'intégrer dans la boîte ? Est-ce qu'il a un état d'esprit compatible avec celui de la boîte¹ ? ». Un autre explique évaluer le « *team fit* » pendant les apéritifs d'entreprise. Ils sont également nombreux à instituer une rencontre avec les équipes afin d'évaluer ces compétences considérées comme critiques.

3. Les stratégies de compensation financières en start-up

Les entretiens réalisés auprès de dirigeants et RH de start-up ont permis de préciser les stratégies développées pour attirer les candidats répondant à leurs attentes malgré des rémunérations proposées parfois moindres. Cela passe souvent par la valorisation de l'« aventure start-up », qui compenserait des salaires moins élevés. Un dirigeant exprime ainsi sa pensée :

« Le salaire ne fait pas tout. On essaye de recruter les profils qui sont prêts à faire un effort sur le salaire² ».

Cette promesse d'une expérience bénéfique s'accompagne d'un discours sur la plus-value future que les salariés auront, comme le détaille un RH d'une start-up développant un logiciel informatique :

« Pour les profils techniques, le fait d'être embauché chez [nous] leur permet de prendre 10 K€ sur leur salaire assez facilement. Des développeurs qu'on n'a pas gardés en période d'essai ont retrouvé très vite à un meilleur niveau [de salaire]. »

Une autre réponse au manque de moyens pour financer des salaires élevés est l'intéressement, qu'il s'agisse de bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE), de bons de souscription d'actions (BSA) et d'attributions gratuites d'actions (AGA)³. Cette possibilité pour les sociétés par action d'attribuer des bons donnant à leur bénéficiaire le droit de souscrire des titres représentatifs du capital de leur société est considéré comme un outil privilégié pour attirer et fidéliser les collaborateurs et les impliquer davantage au projet de l'entreprise⁴. Ce serait notamment particulièrement adapté aux start-up *deep tech* qui possèdent un plus fort potentiel de croissance⁵. Cependant les start-up interrogées ne s'accordent pas toutes sur l'intérêt de proposer cet intéressement aux salariés. Une DRH explique que le problème vient surtout

¹ Start-up de 20 à 50 salariés, avec un service RH, créée en 2016.

² Start-up de 5 à 10 salariés, sans service RH, créée en 2016.

³ Lewiner J., Stephan R., Distinguin S. et Dubertet J. (2018), *Les aides à l'innovation*, rapport, mars.

⁴ Cet argument a également été exposé par l'un des fondateurs interrogés spécifiquement pour le recrutement de profils seniors.

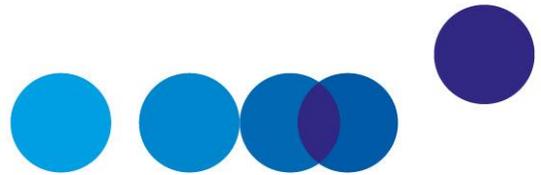
⁵ Un autre moyen de réponse à ces difficultés pour les start-up *deep tech* est de mettre en place la rémunération du dépôt des brevets, comme une fondatrice interrogée l'a fait.

d'un manque de compréhension de la part des salariés : « La mécanique BSPCE est très peu comprise, très nébuleuse pour les Français, contrairement aux États-Unis¹ », ce qui dissuade leur start-up à les proposer. Un autre fondateur étaye cet argument en précisant que seuls 3 de ses 13 salariés ont accepté de souscrire aux BSPCE proposés². Ce que corrobore d'ailleurs l'étude de Tech in France³ qui constate un faible recours à ces dispositifs dans les entreprises françaises de la tech.

¹ Start-up de 50 à 100 salariés, avec un service RH, créée en 2017.

² Start-up de 10 à 20 salariés, sans service RH, créée en 2014.

³ Tech in France (2019), *People in Tech*.



ANNEXE 4

LES PROGRAMMES DE LA MISSION FRENCH TECH

Les différents programmes

Le programme French Tech Tremplin

L'initiative French Tech Tremplin, entreprise par la Mission French Tech, vise à faire en sorte d'optimiser les chances de populations jusqu'ici sous-représentées dans le milieu des start-up et de l'innovation grâce à des financements, des formations et un système de mentorat. Les lauréats du concours se voient offrir une aide pour démarrer leurs start-up et financer une formation intensive à la création d'entreprise d'une durée de six mois. Grâce à ce dispositif, l'État s'implique donc doublement dans la création et la valorisation des emplois dans le secteur de l'innovation : il offre la possibilité de créer clé en main son entreprise à un public qui ne l'aurait pas fait sans aide et qui pourra participer tant à créer de nouveaux emplois qu'à acculturer à l'entrepreneuriat des personnes de leur milieu initial.

Le programme French Tech Next 40/120

Chaque année, l'État propose une aide spécifique aux 120 *scale-up* françaises en capacité de devenir des leaders technologiques de rang mondial. Le label d'excellence que confère cette sélection permet de renforcer la marque employeur de ces entreprises. Elles bénéficient par ailleurs de l'appui de Pôle emploi et de l'Apec, partenaires du programme.

Le French Tech Community Fund

Doté de 3 millions d'euros pour cofinancer les initiatives des capitales et communautés French Tech, ainsi que des organisations qui œuvrent dans l'écosystème de la tech en France, l'État soutient des projets dans les territoires notamment en faveur de l'emploi. Ce fonds a vocation à faire avancer les objectifs stratégiques de la French Tech et les projets à fort impact pour l'ensemble de l'écosystème et pour les entrepreneurs. En 2020, la French Tech a de surcroît défini ses priorités autour de trois axes particulièrement

favorables à la création d'emplois et la recherche de profils adaptés : l'axe « Talent et Inclusion », l'axe « Responsabilité et Impact » et l'axe « Attractivité et expansion ».

Des partenariats exceptionnels dans le cadre de la crise

Pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes

Annoncé le 28 avril 2021 par le secrétaire d'État en charge du numérique et des communications électroniques afin de faciliter la reprise d'activités pour les start-up, d'accélérer les embauches pour les profils tech et d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes, le partenariat de la French Tech avec Jobteaser permet de fluidifier la rencontre entre candidats et recruteurs :

- améliorer la connaissance par les étudiants, jeunes diplômés et jeunes actifs des opportunités de carrières dans les start-up et pour les métiers « tech » ;
- consolider la marque employeur de ces entreprises ;
- d'alimenter le vivier de compétences correspondant aux besoins de l'écosystème des start-up pour accélérer le rebond et la relance de long terme.

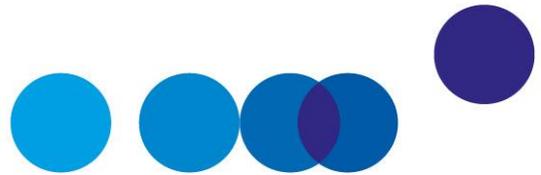
Concrètement, il s'agit d'améliorer l'orientation des candidats potentiels et la connaissance des carrières dans les start-up et pour des métiers « tech » grâce à :

- un espace en lien qui présente au travers de vidéos des témoignages de salariés occupant des métiers numériques et « tech » accessibles à des jeunes ;
- un référencement des offres d'emploi des start-up de l'écosystème.

En avril 2021, 156 offres sont en ligne pour 28 entreprises et un suivi de la page par 28 000 étudiants.

Pour accompagner l'insertion des demandeurs d'emplois vers des métiers recherchés par les start-up

Pour faciliter les recrutements des start-up et contribuer à l'insertion des personnes fragilisées par la crise, la Mission French Tech a paramétré avec l'OPCO Atlas, Pôle emploi et des start-up volontaires un dispositif de formation de demandeurs d'emploi à des métiers recherchés par les start-up. Les demandeurs d'emploi sont alors formés par groupe de 10 à 15 pendant 400 h aux métiers « tech » sur lesquels les start-up prévoient d'embaucher en 2021. Ce programme pilote collaboratif innovant vise pour l'instant 30 personnes mais pourrait devenir un dispositif majeur d'insertion professionnelle en start-up et susciter chez les start-up l'intérêt pour des profils aussi diversifiés que qualifiés.



Directeur de la publication

Gilles de Margerie, commissaire général

Directeur de la rédaction

Cédric Audenis, commissaire général adjoint

Secrétaires de rédaction

Olivier de Broca, Gladys Caré

Contact presse

Matthias Le Fur, directeur du service Édition/Communication/Événements

01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie.gouv.fr

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



www.strategie.gouv.fr



[@strategie_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Les opinions exprimées dans ce rapport engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.



**RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*



FRANCE STRATÉGIE
ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

Institution autonome placée auprès du Premier ministre, France Stratégie contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Elle anime le débat public et éclaire les choix collectifs sur les enjeux sociaux, économiques et environnementaux. Elle produit également des évaluations de politiques publiques à la demande du gouvernement. Les résultats de ses travaux s'adressent aux pouvoirs publics, à la société civile et aux citoyens.