

LES SPÉCIFICITÉS DU RECRUTEMENT DANS LES START-UP LIÉES AUX NTIC

Pascal CORBEL

ATER

Laboratoire de recherche en management Larequoi

Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines

47, boulevard Vauban

78047 Guyancourt Cedex

France

Tél. : 331.39.25.54.20

Pascal.Corbel@quoi.uvsq.fr

Le développement de l'Internet et des technologies associées est au centre du changement de paradigme techno-économique (C. Freeman et C. Perez, 1988) que nous sommes en train de vivre. Or, une mutation de cette nature modifie en profondeur le comportement de chaque acteur de la vie économique. Toutes les entreprises seront touchées, avec plus ou moins d'acuité et de rapidité par l'avènement de ce que l'on appelle la "e-économie". M. Kalika (2000) propose le concept de "e-management" pour traduire l'adaptation des méthodes de gestion des entreprises face à l'avènement de l'entreprise numérique (H. Isaac, 2000). Cette transformation concerne toutes les fonctions de l'entreprise, y compris la gestion des ressources humaines (F. Laval, 2000).

Les "jeunes pousses" qui fleurissent dans les secteurs liés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication sont naturellement les plus exposées et sont parfois, de ce fait, perçues comme des laboratoires du management de demain. La question de savoir si les méthodes de gestion de ces start-up se distinguent vraiment de celles des entreprises des secteurs dits "traditionnels" est, dans cette perspective, d'un grand intérêt. Si la littérature traitant des spécificités de ces entreprises s'étoffe rapidement (citons M. Bernasconi, M. Monsted *et al.*, 2000), le recrutement, pourtant l'un des piliers de la gestion des ressources humaines (G. Mathevet et H. de Saint Germain, 1999), n'a pas, à notre connaissance, fait l'objet d'une étude spécifique. Notre recherche vise à combler, au moins en partie, cette lacune.

I- PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE

1. La rencontre de deux problématiques

Cette recherche est née de la rencontre de deux problématiques, jusque là distinctes. D'une part, l'étude des start-up évoluant dans des secteurs de haute-technologie suscite un intérêt croissant. D'autre part, les processus et méthodes de recrutement constituent un objet de recherche majeur dans le domaine de la gestion des ressources humaines²⁵.

²⁵ Pour une revue des principales études menées dans ce domaine, voir J. Breaugh et M. Starke (2000).

L'intérêt croissant porté aux start-up "high-tech" s'explique assez facilement. Les périodes de mutation techno-économique s'accompagnent en effet généralement de la création de nombreuses petites entreprises exploitant rapidement les nouvelles opportunités technologiques, parmi lesquelles se recrutent les leaders du paradigme techno-économique émergent. La manière dont ces entreprises exploitent ces opportunités est d'un grand intérêt pour le chercheur car ces entreprises se trouvent au carrefour de trois domaines de recherche féconds : le management technologique, la gestion de l'innovation et la gestion des PME (M. Bernasconi, M. Monsted *et al.*, 2000, p.XIV).

La situation particulière de PME en forte croissance et dont l'activité est fondée sur l'innovation technologique est susceptible d'engendrer l'émergence de pratiques de gestion spécifiques, au moins en partie transposables aux entreprises de secteurs plus traditionnels. Celles-ci seront en effet elles aussi touchées par les mutations technologiques, mais dans un second temps, selon le processus de diffusion décrit par J.A. Schumpeter (1939). Or, les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) constituent le cœur du nouveau paradigme techno-économique en cours de constitution. Elles touchent en effet toutes les branches économiques et sont susceptibles de modifier aussi bien les produits que les méthodes de production et l'organisation du travail. Etudier les méthodes des start-up dont l'activité est directement liée aux NTIC permet donc à la fois de puiser des sources d'amélioration dans la gestion des PME, dans la gestion de l'innovation et, dans une certaine mesure, d'anticiper les conséquences de l'émergence de ces technologies sur la gestion de l'ensemble ou d'une partie des entreprises.

Le recrutement apparaît de ce point de vue comme un objet de recherche tout à fait approprié. L'acte de recrutement est en effet fondamental à double titre (G. Mathevet et H. de Saint-Germain, 1999) : il est "basique", puisqu'il y a acte de recrutement dès lors qu'il y a conclusion d'un contrat de travail, mais aussi "basal", au sens biologique du terme, dans la mesure où la relation individuelle qui s'établit à travers l'ensemble "recruter, sélectionner, évaluer, orienter" constitue le métabolisme de base des pratiques de gestion des ressources humaines. Et si l'efficacité du processus de recrutement est un facteur clé de succès dans n'importe quel secteur²⁶, il l'est plus encore dans celui des NTIC. Le savoir est en effet au centre de la gestion de ces entreprises et le recrutement est un des moyens les plus évidents pour intégrer de nouveaux savoirs dans l'entreprise (J. Morin, 1988). Cela est d'autant plus vrai que les savoirs en question sont en grande partie tacites et que les chances de succès d'une start-up dépendent largement de sa capacité à s'approprier ce type de savoir (L. Di Biaggio, 2000).

Nous cherchons donc à savoir si le recrutement dans les start-up liées aux NTIC²⁷ présente des spécificités, aussi bien au niveau des buts recherchés que des méthodes mises en œuvre et des contraintes particulières qui pourraient peser sur le processus. En effet, il ne s'agit pas simplement de relever d'éventuelles différences avec les entreprises moins centrées sur l'Internet, mais également de distinguer, dans la mesure du possible, ce qui est lié à la jeunesse de ces entreprises ou à la situation actuelle sur le marché du travail, de ce qui apparaîtrait comme des caractéristiques du "e-management".

²⁶ Selon J.B. Barney (1986), le niveau de profit d'une entreprise dépend de sa capacité à exploiter les imperfections des marchés de facteurs de production, c'est-à-dire plus précisément d'acheter ses facteurs à un coût significativement inférieur à leur valeur économique. Il voit deux possibilités pour y parvenir : une capacité particulière à anticiper la valeur future des ressources ou... la chance.

²⁷ Dans cette étude, nous considérons comme une start-up une entreprise jeune et à forte croissance. L'étude porte plus précisément sur les entreprises de ce type dont l'activité repose principalement sur l'Internet et/ou les télécommunications et basées en France.

2. Contexte méthodologique

Cette recherche est exploratoire et repose sur l'utilisation combinée de données quantitatives et qualitatives. L'absence d'étude comparable sur le même sujet nous a conduit à diversifier les sources de manière à obtenir une analyse à la fois fiable et approfondie. L'utilisation conjointe de méthodes quantitatives et qualitatives permet de compenser les faiblesses de chacune de ces méthodes par les qualités de l'autre (T.D. Jick, 1979). Notre étude repose donc sur trois piliers : une analyse comparée d'annonces, une enquête par questionnaire et des entretiens semi-directifs et échanges de courriers électroniques.

Pour mesurer le degré de spécificité des profils recherchés par les start-up liées aux NTIC, nous avons procédé à l'analyse comparée de plus de 200 annonces passées sur le site "emploi.com"²⁸. Ce site dispose en effet d'une rubrique réservée aux start-up et d'une rubrique généraliste, qui nous a servi de base de comparaison (échantillon témoin). Nous avons sélectionné la catégorie "France", puis nous avons édité l'ensemble des annonces de la partie start-up²⁹ passées entre le 26 et le 31 décembre 2000 et sélectionné une annonce sur dix de la partie généraliste (pour obtenir un échantillon comparable en taille) sur la même période. Nous avons alors pu comparer un échantillon de 118 annonces de start-up liées aux NTIC à 89 annonces généralistes du même site. Cette méthode nous a permis d'obtenir exactement les mêmes informations pour les deux types d'entreprises. De plus, si les annonces d'un site en particulier ne sont probablement pas représentatives de l'ensemble des annonces de recrutement - qui elles-mêmes ne sont qu'un reflet imparfait des besoins en personnel des entreprises -, le fait de comparer deux échantillons du même site permet de neutraliser les biais qui en résultent. En effet, seules les différences dans les résultats obtenus dans les deux échantillons seront analysées.

Les méthodes de recrutement sont analysées à travers un questionnaire envoyé par courrier électronique à 300 start-up issues principalement de la base de 01net³⁰ en février 2001. Là encore, rien ne garantit que cette base soit statistiquement représentative de la population des start-up liées aux NTIC et donc que l'échantillon de 48 réponses reçues le soit. Cette étude nous permet toutefois de mettre en valeur un certain nombre de caractéristiques des méthodes de recrutement dans ces start-up de façon suffisamment nette pour pouvoir les prendre en compte.

De manière à essayer de mieux comprendre les logiques sous-jacentes aux particularités détectées, nous avons utilisé plusieurs méthodes complémentaires, plus qualitatives. Le questionnaire envoyé aux start-up comportait ainsi une question ouverte permettant aux responsables concernés de faire part d'autres commentaires utiles à l'étude. Nous avons ainsi pu obtenir quelques précisions supplémentaires qui ont été complétées par des entretiens avec plusieurs des responsables qui avaient répondu à notre enquête.

Ce principe de triangulation a encore été renforcé par l'utilisation des données quantitatives d'une étude menée conjointement par le site Stepstone et la Sofres³¹ auprès de 168 sites

²⁸ <http://www.emploi.com>

²⁹ Nous avons éliminé de l'échantillon les annonces émises par des start-up dont l'activité n'était pas liée directement aux NTIC.

³⁰ <http://www.01net.com>

³¹ Deuxième baromètre de l'emploi dans la Net Economie, disponible sur le site de Stepstone : <http://www.stepstone.fr>

Internet parmi les plus visités en novembre-décembre 2000. Les données de cette enquête nous ont servi à compléter notre étude sur certains points, mais surtout à vérifier la fiabilité de certaines des données recueillies par nos soins.

II- LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT DANS LES START-UP LIEES AUX NTIC

Un processus de recrutement débute classiquement par la définition des besoins de l'entreprise. Il se poursuit en mettant en œuvre un certain nombre de méthodes pour attirer les candidats. Enfin, il se termine par une phase de sélection et de négociation, suivie par l'intégration du ou des candidats embauché(s). Le recrutement dans les start-up suit la même logique, mais avec des spécificités à chacune de ces étapes.

1. Des besoins spécifiques

Les besoins sont tout d'abord quantitativement importants. Les entreprises de notre échantillon, représentant 1365 salariés, ont effectué 934 recrutements en 2000. Elles en prévoient presque autant pour 2001. Sur les 44 start-up³² qui ont pu nous donner leurs prévisions pour 2001, 25% prévoyaient une forte hausse de leurs recrutements (plus du double qu'en 2000), 11,3% une hausse moins importante, 6,8% un nombre égal, 20,4% une légère baisse et 36,3% une forte baisse (moins de la moitié des recrutements effectués en 2000). Les chiffres du baromètre Stepstone-Sofres de l'emploi dans la Net Economie confirment nos observations : le rythme de recrutement restait élevé fin 2000, conformément aux prévisions de ces entreprises en juin de la même année, mais avait tendance à fléchir quelque peu.

Les profils recherchés présentent certaines particularités, avec une forte prédominance des postes à caractère informatique et, dans une moindre mesure, commercial. Les postes dans le domaine de l'informatique représentent 71,2% des annonces passées par des start-up sur le site étudié contre 44,9% des annonces généralistes. Les compétences les plus demandées concernent les langages utilisés sur le Web (PHP, Perl, HTML, Java...), ainsi que la gestion des systèmes de bases de données. Les postes à dominante commerciale représentent 21,2% des annonces des start-up (contre 12,3% dans la partie généraliste). Le niveau d'étude exigé est en moyenne un peu plus élevé. Un peu plus du quart des postes dans les start-up de l'échantillon sont réservés à des diplômés d'écoles d'ingénieurs (21,4%) ou de commerce (5,3%). L'essentiel des autres postes est proposé à des personnes ayant atteint un niveau Bac+5 (7,1%), Bac+3/4 (33%) ou Bac+2 (25,9%). Les annonces de la partie généraliste portaient relativement plus sur des profils niveau CAP/BEP (4% contre 1,9% dans les start-up), bac (13,3% contre 4%) et bac+2 (33,3% contre 25,9%) et donc nécessairement moins sur des profils fortement diplômés, même s'ils représentent également une part très importante des annonces (21,3% pour les Bac+3/4 ou 20% pour les ingénieurs, notamment). Enfin, si elles apprécient les candidats ayant un bon niveau de formation, les start-up exigent peu d'années d'expérience, favorisant le recrutement de jeunes. L'âge a même été - et reste sans doute dans certaines d'entre elles - un critère discriminant, bien qu'implicite, d'embauche. Les personnes jeunes étaient en effet considérées comme pouvant plus facilement s'intégrer aux équipes (le sondage Stepstone-Sofres indique une moyenne d'âge de trente ans dans les entreprises interrogées). Cette tendance est toutefois en train de s'atténuer, les start-up recherchant de façon croissante des personnes d'expérience pour les postes clés.

³² 4 répondants n'ont pas pu nous fournir de prévisions pour 2001.

2. Les méthodes de recherche de candidatures

Pour attirer ces profils pour lesquels le marché du travail est plutôt tendu, les entreprises activent la plupart des sources potentielles de candidatures. Toutes les voies électroniques sont privilégiées (annonces sur le site web de l'entreprise, sur des sites spécialisés comme emploi.com, candidatures spontanées par courrier électronique). En revanche, les services de l'ANPE et de l'APEC sont peu utilisés, étant considérés comme peu adaptés aux profils recherchés et aux délais exigés, de même que les annonces dans la presse, dont le coût est jugé excessif par les dirigeants interrogés. Le réseau de relations qu'il soit personnel ou professionnel est également mis à contribution, ce qui confirme son importance dans la gestion de ces entreprises (M. Bernasconi et M. Monsted, 2000).

Tableau 1

Les méthodes de recherche de candidats

Méthodes	Utilisées par les start-up à
Candidatures spontanées par courrier électronique	95,8%
Réseau de relations	89,6%
Annonces sur des sites spécialisés	87,5% ³³
Annonces sur le site Web de l'entreprise	84,6%
Candidatures spontanées par courrier postal	68,7%
Annonces dans la presse	39,6%
APEC	34,9%
ANPE	33,3%

Il est toutefois difficile de comparer cet échantillon avec un ou plusieurs échantillons témoins. Comme le font remarquer J. Breaugh et M. Starke (2000), il existe globalement peu de données sur la fréquence d'utilisation des différentes sources de recrutement. Les principales études dont nous avons connaissance sont assez anciennes (les sources électroniques n'y sont donc pas prises en compte) et concernent des populations fondamentalement différentes, de sorte qu'il est difficile de les utiliser pour déterminer les spécificités des start-up liées aux NTIC dans ce domaine. Les études américaines convergent toutefois pour indiquer une forte utilisation des annonces dans la presse, du réseau de relations et des candidatures spontanées (J. Breaugh et M. Starke, 2000).

Les start-up étudiées proposent également des rémunérations attractives, avec des marges de négociations plus fortes et une plus forte utilisation des mécanismes d'intéressement. La plupart des annonces comportant une indication du salaire proposé sous forme de fourchette, nous avons calculé la moyenne du bas de la fourchette et la moyenne du haut de la fourchette. On obtient une annonce type à 192 000/230 000 francs français (29 270/35 060 euros) dans l'échantillon "généraliste" et de 208 000/ 285 000 francs (31 710/43 450 euros) dans l'échantillon des start-up liées aux NTIC. On voit que non seulement les salaires proposés par les start-up sont en moyenne plus élevés, mais également que la fourchette est en moyenne plus large (1 à 1,35 dans le cas des start-up, contre 1,2 dans l'échantillon témoin). Très significatif également : il est fait mention de mécanismes d'intéressement dans 56,5% des

³³ En excluant les 11 réponses provenant d'entreprises que nous avons contactées suite à notre étude des annonces sur emploi.com. Sur l'ensemble de l'échantillon, le pourcentage s'élève à 90,6%.

annonces de start-up contre seulement 19% dans l'échantillon témoin. Ce phénomène est d'ailleurs confirmé par l'enquête Stepstone-Sofres : 42% des sites interrogés affirment que tous leurs salariés bénéficient de stock options, 10% les réservant à leurs seuls cadres dirigeants.

Les start-up liées aux NTIC ont donc des besoins importants en personnel qualifié, principalement dans le domaine de l'informatique, mais également dans le domaine commercial. Elles utilisent tous les moyens qu'elles ont à leur disposition pour les attirer, pourvu qu'ils soient considérés comme ayant un bon rapport coût/efficacité, cette dernière étant largement déterminée par les délais de réponse. On retrouve ces critères dans le choix des méthodes de sélection.

3. Un parcours de sélection simplifié

Les méthodes de sélection demeurent assez classiques, privilégiant les entretiens individuels, toutefois généralement limités à deux ou trois (la moyenne s'élève à 2,2 entretiens sur l'échantillon) avec le futur responsable hiérarchique du candidat, le PDG et, quand il existe, le responsable des ressources humaines. Plus du tiers des entreprises de l'échantillon (35,5%) n'utilisent d'ailleurs aucune autre méthode. Les autres utilisent une (33,3%) ou deux (22,2%) autres méthodes en complément. Les tests techniques et les mises en situation sont les plus appréciés. La graphologie est en revanche très peu utilisée. D'une manière générale, les moyens de mesurer les aptitudes techniques semblent être préférés à ceux qui sont destinés à mieux cerner la personnalité du candidat (à l'exception, bien-sûr, de l'entretien individuel).

Tableau 2

Les méthodes de sélection (hors entretiens individuels)

Méthodes	Utilisées par les start-up à
Mises en situation	46,7%
Tests techniques	33,3%
Tests de personnalité	13,6%
Graphologie	6,7%
Entretiens collectifs	4,6%

C. Levy-Leboyer (2000, p.10-11) fournit une base de comparaison à travers une enquête menée par elle-même auprès de 200 grandes entreprises françaises et par M.L. Bruchon-Schweitzer (1989) auprès de 60 cabinets et 42 services d'entreprise. Il apparaît que l'entretien est l'outil de base du recrutement de l'ensemble des entreprises françaises. Il est souvent utilisé seul pour le recrutement de cadres (84% pour les cadres supérieurs, 78% pour les cadres moyens), mais le nombre d'entretiens est alors généralement plus élevé que celui que nous avons constaté dans les start-up. Pour les non-cadres, il est utilisé seul dans 35% des cas, chiffre très proche de celui constaté dans notre échantillon. Mais, à l'exception des mises en situation, les entreprises de l'enquête de M.L. Bruchon-Schweitzer utilisent davantage les autres méthodes d'évaluation, par exemple les tests d'aptitude (38% des entreprises les utilisaient de manière systématique et 74% au moins occasionnellement), les tests de personnalité (utilisés dans 4 à 6 examens sur 10) et surtout la graphologie (utilisée par 21% des entreprises pour le premier tri et 31% pour l'examen approfondi suivant ce premier tri).

La plupart des recrutements sont opérés par les start-up elles-mêmes. L'étude des annonces³⁴ et les réponses au questionnaire convergent et indiquent une moindre externalisation du recrutement, principalement pour des raisons de coûts et de délais. Plus de la moitié des répondants à notre enquête n'ont jamais utilisé les services des cabinets de recrutement, moins de 5% y ont recours systématiquement. Les autres y ont eu recours pour des postes de direction ou de commerciaux. Or, l'une des caractéristiques de ces cabinets est d'utiliser très largement les méthodes complémentaires de recrutement (C. Lévy-Leboyer, 2000).

Cette prédominance de l'entretien, même si elle est partagée avec d'autres types d'entreprises, pose question dans la mesure où les recherches menées sur l'efficacité de cet outil de sélection montrent une faible fidélité et validité, ainsi qu'une forte sensibilité aux biais et aux distorsions (C. Lévy-Leboyer, 2000, p.146). De plus, il semble que les erreurs sur la personnalité soient des causes d'échec beaucoup plus fréquentes dans les recrutements que les erreurs sur les compétences professionnelles (D. Jouve et D. Massoni, 1996). Ce processus de sélection simplifié semble donc générer un risque d'erreur non négligeable. Comment expliquer une telle prise de risque dans un domaine aussi capital pour ces entreprises ?

III- EXPLICATIONS ET IMPLICATIONS

Notre étude a montré que le recrutement dans les start-up liées aux NTIC est fondé sur les méthodes classiques, tant au niveau de la recherche des candidats que de leur sélection, mais adapté aux contraintes spécifiques que subissent ces entreprises. Il convient donc d'analyser plus en détail ces contraintes et leurs liens avec le processus de recrutement.

1. Les facteurs déterminants du mode de recrutement des start-up liées aux NTIC

Les contraintes que subissent ces start-up sont, d'une part des contraintes internes avec deux dimensions : temporelle et financière, et d'autre part une contrainte externe : la situation sur le marché du travail.

La contrainte des délais est particulièrement prégnante. Alors que leur personnel constitue, sans doute plus que dans toute autre entreprise, la principale ressource des start-up de haute technologie, le recrutement semble y être opéré dans l'urgence, avec une vision à court terme. Cette contrainte est liée au fait que les technologies et les positions commerciales ne sont généralement pas encore stabilisées dans les secteurs concernés, alors même qu'il semble que les rendements croissants d'adoption y jouent un rôle particulièrement important. C'est vrai au niveau des traditionnelles économies d'échelle : excepté peut-être sur les marchés de fourniture d'accès aux réseaux, les infrastructures à mettre en place ne sont pas proportionnelles au nombre d'utilisateurs. Mais surtout, sur un réseau comme Internet plus qu'ailleurs, l'intérêt d'un service ou d'une technologie provient surtout du nombre des utilisateurs. Cela est vrai bien sûr du courrier électronique, mais également de technologies moins stabilisées : outils de dialogue en direct, outils d'animation des sites Web (langages comme Java ou Javascript, logiciels comme Flash...), formats d'échange de fichiers (MP3...). Il faut donc aller très vite alors même que l'environnement est tellement fluctuant qu'il est difficile de planifier à moyen terme.

³⁴ Moins de 6% des annonces de la rubrique "start-up" ont été passées par des intermédiaires du recrutement, contre plus de 25% de celles de la rubrique généraliste.

La seconde contrainte est financière. Depuis la chute des valeurs liées à l'Internet et aux télécommunications en avril 2000, l'une des préoccupations principales des dirigeants de start-up est le "cash burning-rate", c'est-à-dire la vitesse à laquelle ils consomment les fonds propres apportés par les investisseurs. Pour la plupart d'entre elles, il s'agit de "tenir" jusqu'au décollage de leur marché. Les dirigeants de ces entreprises cherchent donc à minimiser les coûts de recrutement, qui peuvent effectivement être relativement élevés compte-tenu du rythme de croissance de ces entreprises (près des deux-tiers des entreprises de notre échantillon qui ont été créées avant 2000 ont recruté plus de la moitié de leurs salariés en 2000). Elles privilégient donc les méthodes quasi-gratuites (candidatures spontanées, réseau de relations, rubrique spécifique sur leur propre site web) ou peu coûteuses (annonces sur les sites web spécialisés), par rapport à des méthodes souvent utilisées par les autres entreprises pour embaucher des profils comparables, telles que les cabinets de recrutement et les annonces dans la presse (J.M. Peretti, 2000, p.207). L'influence des investisseurs est d'ailleurs très sensible sur le type de profils recherchés, notamment pour les postes de direction. Dans les start-up créées par des jeunes peu expérimentés, ils exigent de manière croissante un encadrement par des personnes plus expérimentées (notamment dans le domaine financier). Ils poussent de ce fait à une certaine professionnalisation du recrutement. Le recours à des cabinets de recrutement pourrait, par exemple, devenir plus fréquent.

Enfin, la dernière contrainte est liée à la situation sur le marché du travail. Les profils recherchés par les start-up comptent parmi ceux pour lesquels la situation est la plus tendue. Résultat : certains dirigeants de start-up avouent clairement qu'ils n'attendent pas nécessairement le candidat "parfait" pour embaucher. Dès qu'ils se trouvent en face d'un candidat qui peut apporter ce qui manque à l'entreprise (qui peut être un seul type de compétence bien précis...), il est embauché. Trop tarder, attendre de voir si de meilleurs candidats vont se présenter et celui-ci risque d'être parti chez un concurrent... Notre enquête montre clairement que le délai de réponse aux candidats est particulièrement court : entre le premier contact et la décision d'embauche, il s'écoule en moyenne moins d'une semaine dans 28,2% des jeunes pousses ayant répondu à notre enquête et moins de deux semaines dans les deux-tiers d'entre elles.

Les start-up utilisent donc un mode de recrutement classique, mais "allégé" et exploitant toutes les possibilités techniques d'Internet, avec un processus global raccourci : le délai entre la définition d'un besoin et la prise effective de fonctions dans l'entreprise est de moins de deux mois en moyenne dans plus des trois-quarts des start-up de notre échantillon (il est même de moins d'un mois dans près de 40% des cas).

2. Un équilibre délicat

Notre étude fait clairement apparaître un certain nombre de spécificités du recrutement dans les jeunes entreprises des secteurs de l'Internet et des télécommunications. Les contraintes de délais, la nécessité de recruter à des coûts raisonnables un nombre élevé (relativement à leur taille) de personnes au profil très recherché engendrent un cycle de recrutement respectant les étapes classiques (définition du poste, recherche de candidats, pré-sélection, sélection, intégration), mais raccourci (délais très courts entre la définition du poste et l'annonce, plutôt moins d'entretiens, peu de tests complémentaires, décision très rapide).

Une partie de ces spécificités s'explique par des facteurs qui n'ont rien à voir avec leur secteur d'activité. Ainsi, la faible taille de ces entreprises (60,4% ont moins de 20 salariés et 91,6% ont moins de 50 salariés, dans notre échantillon) et leur faible expérience (sur les 33 entreprises ayant répondu à notre enquête et dont on connaît la date de naissance, 11 ont été

créées entre 1996 et 1998, 13 en 1999 et 9 en 2000) expliquent déjà certaines des caractéristiques repérées. Il est ainsi difficile d'avoir déjà formalisé des méthodes de recrutement après un ou deux ans d'activité. Le recours à des outils tels que la graphologie³⁵ ou les tests de personnalité ne peuvent à ce stade être envisagées qu'à travers des cabinets spécialisés, dont les services apparaissent trop onéreux. Mais ces tendances sont encore accentuées par des facteurs propres à leur secteur d'activité³⁶.

Les start-up liées aux NTIC semblent obligées de trouver un équilibre entre la nécessité de constituer une équipe de haute qualité, atout majeur pour obtenir un avantage concurrentiel à long terme, et la nécessité non moins vitale de croître très vite, du fait du rôle majeur des effets de taille et du caractère mondial du marché d'une bonne partie d'entre elles. Notre étude semble montrer un biais en faveur de cette seconde nécessité.

Ces entreprises semblent en effet fonctionner avec un horizon temporel profondément différent de celui des autres entreprises. Le PDG d'une de ces entreprises, nous décrivant la manière dont les nouveaux embauchés se voyaient fixer des objectifs à court, moyen et long terme, nous précisait que le long terme correspondait à un an, le moyen terme à six mois et le court terme à moins d'un mois ! Dans quelle mesure cet horizon temporel est-il lié au caractère émergent de ces métiers ? S'il est impossible d'apporter une réponse précise à cette question aujourd'hui, il convient de rappeler que ce phénomène "d'accélération du temps" est lié à leur situation stratégique, mais il est également inhérent aux technologies utilisées. L'utilisation de ces technologies est d'ailleurs susceptible de créer des attentes spécifiques des utilisateurs en termes de délais de réponse (S. Thomas et K. Ray, 2000). Les premières études menées sur des entreprises utilisant Internet comme outil de recrutement semblent confirmer cette tendance (T. Kinder, 2000).

Or, c'est probablement l'utilisation de ces technologies, assez naturelle pour des entreprises évoluant dans ces secteurs³⁷ qui subsistera dans ces entreprises et s'étendra à celles des secteurs traditionnels selon un processus bien connu puisque déjà décrit par J.A. Schumpeter (1939). Le potentiel de gains de productivité et dans les délais réalisés grâce aux NTIC est en effet considérable (F. Laval, 2000). Notre étude montre clairement l'engouement de ces entreprises pour les sites d'annonces au détriment de la presse papier, qui pourrait s'avérer être une tendance lourde pour les années à venir, d'autant que les études réalisées sur l'efficacité des différentes sources de recrutement convergent pour classer cette dernière parmi les moins performantes (M. Zottoli et J. Wanous, 2000). Mais, plus encore que l'utilisation de ces sites spécialisés, accessibles à toutes les entreprises, l'utilisation du site web de l'entreprise comme outil de recrutement paraît être une source potentielle de compétitivité (S. Thomas et K. Ray, 2000). Progressivement, l'utilisation du courrier électronique pour les candidatures spontanées

³⁵ Cette dernière méthode, dont la validité scientifique est d'ailleurs fortement contestée (voir C. Balicco, 1993 ou C. Lévy-Leboyer, 2000), semble faire l'objet d'un rejet plus profond. L'une des responsables des ressources humaines interrogées a par exemple insisté sur les biais dans la perception du candidat que l'utilisation de ce type de méthode risquait d'entraîner.

³⁶ Notre échantillon n'est malheureusement pas suffisamment important pour isoler le facteur temps. A titre purement indicatif, nous avons calculé la moyenne du nombre de méthodes de sélection utilisées en plus des entretiens individuels en fonction de l'année de création de l'entreprise. Nous n'avons détecté aucune tendance à l'augmentation avec l'âge de l'entreprise.

³⁷ M.Brasseur et T.Picq (1999) ont ainsi observé que l'utilisation des nouvelles technologies dans les grandes entreprises "high-tech" de la Silicon Valley conduisait les collaborateurs RH à ne plus seulement être des experts en ressources humaines, mais également des "hypertechnologistes" dont l'un des rôles principaux est de faire en sorte que les outils informatiques mis à disposition des managers opérationnels par la DRH fonctionnent. Les fonctions traditionnelles de la DRH sont, elles, directement prises en charge par les managers opérationnels.

devrait s'accompagner de procédures plus formalisées (formulaires en ligne) permettant un tri automatique des candidatures et l'alimentation directe de la base de données de l'entreprise. C'est déjà le cas dans la majorité des grandes entreprises américaines utilisant leur site web comme outil de recrutement³⁸. Le site web peut également servir d'outil d'information des candidats potentiels de manière à obtenir une meilleure adéquation poste/candidat - 49% de ces sociétés proposaient ainsi des informations concernant la culture de l'entreprise (S. Thomas et K. Ray, 2000). L'utilisation de la visio-conférence pourra également éviter de longs et coûteux déplacements aux candidats. Ces pratiques, pour lesquelles les start-up liées aux NTIC semblent avoir pris une certaine avance commencent d'ailleurs à être utilisées à grande échelle par des entreprises françaises de secteurs plus traditionnels³⁹.

En revanche, les méthodes complémentaires de sélection - du moins certaines d'entre elles - devraient retrouver leur place dans la procédure de recrutement lorsque les marchés sur lesquels évoluent ces entreprises seront parvenus à maturité, qu'elles se seront structurées et qu'elles auront acquis les compétences nécessaires au niveau de la GRH.

Cela ne semble toutefois pas être leur priorité actuelle (les postes à caractère administratif ne représentent que 3,4% des annonces de notre échantillon de start-up contre 11,2% dans l'échantillon témoin et une seule de ces annonces concernait un poste à dominante ressources humaines), ce qui pose certaines questions au niveau de la considération des activités de soutien au sens de Porter (1993) par rapport aux activités opérationnelles auxquelles la plupart des start-up consacrent l'essentiel de leurs ressources. Ces entreprises sont-elles de ce point de vue à l'avant-garde d'une tendance lourde "d'éclatement" des fonctions d'appui, et notamment des ressources humaines, déjà détectée par de nombreux auteurs (J. Allouche et B. Sire, et notamment E. Godelier, 1998) ? S'agit-il plus simplement d'un manque d'attention à une fonction dont la valeur ajoutée est jugée secondaire, voire perçue comme "*un frein au changement et un obstacle à la créativité*" (J.P. Mongrand, 2001, p.82) ? Le danger est alors évident pour des entreprises dont les performances reposent quasi-uniquement sur leurs ressources humaines et la manière dont elles sont gérées...

CONCLUSION

Cette étude a permis d'explorer les pratiques d'entreprises qui peuvent apparaître, de par la nature de leurs activités, comme étant à l'avant-garde des conséquences du développement des NTIC sur le management. Nous nous sommes concentrés sur les activités de recrutement qui apparaissent cruciales compte-tenu des contraintes auxquelles sont soumises ces jeunes entreprises. La capacité à faire des bons choix avec un minimum d'outils pourrait en effet être un des facteurs clés de succès sur les marchés liés aux NTIC et plus particulièrement à l'Internet.

Nous avons pu détecter un certain nombre de spécificités du processus de recrutement dans les start-up liées aux NTIC. Compte-tenu de contraintes de délais et de contraintes financières, auxquelles il faut ajouter la situation actuelle sur le marché du travail pour les compétences

³⁸ 44 des 57 entreprises utilisant leur site web comme outil de recrutement, sur un échantillon total de 87 entreprises dont le site a été analysé par S. Thomas et K. Ray au printemps 1999.

³⁹ Citons le site de 3M France mettant l'accent sur la standardisation de l'information et sa mise à disposition dans toute l'entreprise (*e⁺ l'usine nouvelle*, n°3, janvier 2001, p.29) ou le cas de la SNCF qui a préféré filialiser voyages-SNCF.com pour pouvoir recruter comme une start-up : le webmaster aurait ainsi été recruté en 24 heures (*Le Nouvel Hebdo*, n°1, 2 au 8 mars 2001, p.47).

recherchées par ces entreprises, le processus est en effet simplifié. Si toutes les étapes classiques du recrutement sont respectées, ces entreprises compriment les délais et les coûts en utilisant toutes les possibilités technologiques ouvertes par Internet et en réduisant le nombre d'outils utilisés pour la sélection. Si la première de ces caractéristiques apparaît comme une tendance lourde, susceptible de s'étendre à l'ensemble des entreprises, la simplification du processus de sélection nous paraît davantage porteuse de dangers.

Notre étude ne permet pas de déterminer si les outils utilisés permettent d'atteindre de bonnes performances en la matière, mais pourrait servir de base pour des recherches ultérieures dans ce domaine. Un suivi dans le temps serait également nécessaire pour déterminer si cette caractéristique est liée à la conjonction d'un certain nombre de facteurs (degré de maturité des marchés et des entreprises de ces secteurs, situation sur le marché du travail) ou est davantage structurelle.

D'autres prolongements sont possibles et souhaitables. Cette étude n'aborde que le cas de start-up françaises. Les entreprises étudiées évoluant, à quelques nuances près, sur un marché mondial et d'autres recherches ayant montré que les différences dans les pratiques de recrutement étaient significativement différentes d'un pays à l'autre, même au sein de la seule Union Européenne (M. Tixier, 1993), une étude des pratiques de recrutement dans les start-up d'autres pays permettrait d'isoler ce qui est propre aux pratiques françaises dans ce domaine.

La taille de l'échantillon de l'enquête principale est également une limite, non pas tant en termes de validité statistique puisque les tendances mises en lumière apparaissent de façon très nette et que l'utilisation de données complémentaires compense en partie ce handicap, mais parce qu'un échantillon plus important aurait permis une analyse plus fine, notamment pour isoler certains facteurs comme l'âge de l'entreprise ou sa taille.

La principale limite de cette étude concerne toutefois son objet lui-même. Le recrutement fait partie d'un système plus vaste, la gestion des ressources humaines, qui n'est elle-même qu'un élément du système de management de ces entreprises. Nous n'avons étudié qu'une petite partie de ce qui peut être qualifié d'e-management. Or ces différents sous-systèmes sont nécessairement interdépendants.

Cette étude ne prend donc tout son sens qu'insérée dans un ensemble de recherches portant sur les start-up et analysant les particularités de leurs méthodes de gestion dans différents domaines, dans différents pays et à différentes périodes. Cette recherche est donc une pierre apportée à un édifice beaucoup plus vaste, en cours de construction : l'appréhension des implications managériales de la mutation technologique que nous vivons actuellement.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE, J. et SIRE, B., eds (1998), *Ressources humaines - une gestion éclatée*, Economica, Paris
- BALICCO, C. (1993), *Les méthodes d'évaluation en ressources humaines. La fin des marchands de certitude*, Editions d'Organisation, Paris
- BARNEY, J.B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*, n°10, octobre
- BERNASCONI, M., MONSTED, M. et al. (2000), *Les start-up high tech - création et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris
- Dunod, Paris, p.117-128
- BRASSEUR, M. et PICQ, T. (1999) "Les gestionnaires des ressources humaines dans la Silicon Valley, précurseurs ou marginaux", *Working Papers de l'IAE d'Aix-en-Provence*, n°541, février
- BREAUGH, J.A. et STARKE, M. (2000) "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions", *Journal of Management*, vol.26, n°3, p.405-434
- BRUCHON-SCHWEITZER, M.L. (1989) "Pratiques et savoirs en matière d'évaluation du personnel", communication au *Congrès de la Société Française de Psychologie*
- DI BIAGGIO, L. (2000) "Avantage organisationnel de la petite entreprise high-tech", in *Les start-up high tech - création et développement des entreprises technologiques*, Dunod, Paris, p.25-41
- FREEMAN, C. et PEREZ, C. (1988) "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour" in G.Dosi et al., *Technical Change and Economic Theory*, Pinter Publisher, p.38-66
- GODELIER, E. (1998) "La place de la fonction GRH au sein de la structure de l'entreprise : un dilemme entre l'efficacité et la reconnaissance ?" in Allouche, J. et Sire, B., eds, *Ressources humaines - une gestion éclatée*, Economica, Paris, p.47-64
- ISAAC, H. (2000) "L'entreprise numérique", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.75-79
- JICK, T.D. (1979) "Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action", *Administrative Science Quarterly*, vol.24, p.602-611
- JOUE, D. et MASSONI, D. (1996), *Le recrutement*, Presses universitaires de France, Paris
- KALIKA, M. (2000) "Le management est mort, vive le e-management", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.68-74
- KINDER, T. (2000) "The use of the Internet in recruitment - case studies from West Lothian, Scotland", *Technovation*, 20, p.461-475
- LAVAL, F. (2000) "Gestion des ressources humaines et NTIC : enjeux et perspectives", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p.80-90
- LEVY-LEBOYER, C. (2000), *Evaluation du personnel - Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Editions d'Organisation, Paris
- MATHEVET, G., DE SAINT GERMAIN H. (1999) "La gestion fondamentale des ressources humaines: recruter, sélectionner, évaluer, orienter" in D.Weiss, *Les Ressources Humaines*, Editions d'Organisation, Paris
- MONGRAND, J.-P. (2001), *Le manager dans la nouvelle économie*, Editions d'Organisation, Paris
- MORIN, J. (1988), *L'Excellence technologique*, Jean Picollec, Publi-Union, Paris
- PERETTI, J.-M. (2000), *Ressources humaines*, Vuibert, Paris
- PORTER, M. (1993), *L'Avantage Concurrentiel des Nations*, InterEditions, Paris
- SCHUMPETER, J.A. (1939), *Business Cycles - A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, Mac-Graw Hill

THOMAS, S.L. et RAY, K. (2000) "Recruiting and the Web: High-Tech Hiring", *Business Horizons*, mai-juin

TIXIER, M. (1993) "Etude comparative des dossiers de candidature et de l'entretien d'embauche dans les pays d'Europe occidentale", *Revue de gestion des ressources humaines*, n°8, juillet, p.17-29

ZOTTOLI, M.A. et WANOUS, J.P. "Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions", *Human Resource Management Review*, vol.10, n°4, p.353-382