# Les premiers recrutements des « jeunes entreprises innovantes » : les variations de l'encastrement

Christian Bessy[1]
IDHE École normale supérieure de Cachan

Nathalie Chauvac[2]
LISST-CERS
Université de Toulouse 2

Michel Grossetti[3]
LISST-CERS
Université de Toulouse 2

**Résumé** : *Ce texte analyse les pratiques de recrutement des entreprises innovantes dans leurs premières années de fonctionnement. Il s'appuie sur une enquête par entretiens croisés portant sur 95 entreprises. Les entretiens ont permis d'isoler 618 situations de recrutements décrites de façon suffisamment précise pour analyser la façon dont les créateurs mobilisent des relations personnelles de différents types ou des dispositifs plus formels. Les recrutements étudiés étant datés par rapport à la création de l'entreprise, nous analysons la façon dont les pratiques évoluent au fil du temps, l'appel massif aux relations des premiers temps faisant plus de place aux dispositifs formels, ce que l'on peut interpréter comme un processus de découplage de l'entreprise relativement aux réseaux personnels des créateurs.*

**Mots clés** : innovation, création d'entreprise, canaux de recrutement, réseaux sociaux, intermédiaires, marché du travail.

## *First recruitment of young innovative companies: variations of embeddedness*

**Abstract**: *This text analyses the recruitment practices of innovative companies in their early years. It relies on interviews with 95 young companies. Interviews were used to isolate 618 recruitment situations described enough precisely to analyze how the creators mobilize personal relationships of different types or the more formal channels of recruitment. Recruitment studied being dated compared with the creation of the company, we look at how practices evolve over time, from the massive recourse to personal relations of first steps to more formal devices afterwards. We interpret this result as a decoupling process of the innovative young companies from the personal networks of their creators.*

**Keywords**: innovation, creation of business, recruitment channels, social networks, labor market intermediaries.

---

[1] Christian Bessy est chargé de recherche CNRS à l'IDHE ENS-Cachan. (*christian.bessy@idhe.ens-cachan.fr)*

[2] Nathalie Chauvac est docteur en sociologie au LISST ï CERS à Toulouse. (*chauvac@univ-tlse2.fr*)

[3] Michel Grossetti est directeur de recherche au CNRS *(michel.grossetti@univ-tlse2.fr)*

Les jeunes entreprises « innovantes » font lôobjet de toutes les sollicitudes des pouvoirs publics, qui les considèrent comme les moteurs du développement économique. Côest pour elles quôont été mis en place dans tous les pays de multiples dispositifs[4] censés les soutenir, avec lôespoir, généralement déçu, de générer ainsi des équivalents dôApple, Google ou Myriad Genetics. Ces entreprises intéressent aussi les chercheurs en sciences sociales, notamment ceux qui travaillent en économie de lôinnovation, comme Colombo et Grilli (2005), en économie régionale, comme Audretsch et Keilbach (2004), ou en gestion [Oakey *et al.* (2005)].

Les sociologues sôy sont intéressés sous lôangle de lôencastrement de leurs activités dans des réseaux sociaux [Powell (2005)]. Côest dôailleurs sous ce même angle que nous les avons abordées dans lôenquête sur les entreprises innovantes (EEI) sur laquelle repose la plus grande partie des analyses que nous allons présenter dans cet article [Grossetti et Barthe (2008)]. À partir dôun corpus dôhistoires de créations dôentreprises constituées au moyen dôentretiens approfondis croisés (voir plus loin une description de la méthode utilisée), nous avions montré que ceux qui sôengagent dans la création dôune entreprise de ce type le font souvent dans des périodes dôincertitude professionnelle, à plusieurs, et en sôappuyant massivement sur leurs relations sociales, que le processus de création est donc fortement encastré dans les réseaux sociaux. Mais nous avions aussi mis en évidence que le recours aux relations des fondateurs décroît lorsque lôentreprise se développe et que celle-ci mobilise de plus en plus des dispositifs de médiation marchands pour accéder à des ressources externes. Cette analyse globale portait sur des types variés de ressources (conseils, aide technique, financements, clients, fournisseurs, locaux, etc.).

Nous voudrions, dans cet article, nous concentrer sur un aspect particulier de lôactivité entrepreneuriale qui est le recrutement de salariés, en mobilisant plus particulièrement la dimension qualitative de lôenquête et en utilisant une base de cas plus large, incluant notamment le suivi longitudinal dôune partie des entreprises étudiées. Se centrer sur les recrutements permet de mettre les résultats génériques obtenus dans la phase précédente de cette recherche à lôépreuve dôune comparaison avec dôautres travaux sur un objet dôétude très documenté par les sciences sociales. Par ailleurs, lôhomogénéité des situations étudiées permet dôapprofondir la compréhension des logiques sociales identifiées, quôil sôagisse de la mobilisation de relations interpersonnelles ou de lôappel à des dispositifs de médiation.

Les premiers recrutements revêtent une importance particulière du fait de la nouveauté et de la petite taille de ces entreprises [Baron (2003) ; Williamson (2000)]. Des recherches sur lôévaluation des compétences au moment du recrutement suggèrent quôil leur est souvent difficile de recourir à des « intermédiaires de marché » parce que les profils dôemploi et les compétences des candidats sont peu formalisés, ce qui sôexplique en particulier par le fait que les employés doivent occuper des postes aux frontières et responsabilités mal définies [Eymard-Duvernay et Marchal (1997), p. 54-58]. Ce nôest quôune fois que lôentreprise a accompli sa phase de démarrage avec succès, quôelle a acquis une certaine visibilité et développé des modes de gestion de ses ressources humaines, quôelle peut recourir au « marché du travail ». Cette dynamique a été aussi mise en évidence par les travaux en sciences de gestion comme ceux de Chandler et Hanks (1998) ou encore les recherches du sociologue Howard Aldrich qui montre que les pratiques de recrutement (et plus généralement de gestion des ressources humaines)

[4] Concours dôinnovation, « incubateurs », « pépinières », etc.

sont de plus en plus formalisées et impersonnelles au fur et à mesure que les entreprises se développent [Fortune et Aldrich (2002)]. À partir dôune étude centrée uniquement sur lôembauche des membres du « noyau » de lôentreprise (ócore team membersô) dans des sociétés récemment créées de la région de Singapour, Leung *et al.* (2006) montrent également un niveau élevé du recrutement par relations (66 % au cours de la phase de croissance, 88 % au cours de la phase de démarrage, p. 676). Lôoriginalité de leur étude est de mettre en évidence le fait que, de la phase de démarrage à la phase de croissance, la nature des réseaux de relations est différente. On passe de recrutements mobilisant des « liens forts » non professionnels (relations familiales, amicales, camarades dôécole) à des embauches sôappuyant sur des « liens faibles» issus de réseaux professionnels (dans lesquels sont rangés les anciens collègues). Mais les auteurs nôexcluent pas un biais spécifique au terrain dôenquête qui est limité à des entreprises de Singapour. La préférence pour les liens forts pourrait être reliée aux conceptions typiquement chinoises des relations professionnelles et de la confiance.

Enfin, une autre voie dôanalyse de la dynamique de recrutement des entreprises innovantes est de sôintéresser, à lôinstar des travaux de Baron *et al.* (2001) sur les startups de la Silicon Valley, à la pluralité des modèles de relation dôemploi suivant les combinaisons entre formes dôengagement, de coordination et de contrôle du travail, et de sélection des candidats à lôembauche. Ils peuvent ainsi construire une typologie de modèles de relation dôemploi qui permet de bien comprendre la façon dont les entreprises innovantes recrutent, évaluent, mais aussi fidélisent leur personnel, en lôabsence dôincitations salariales comparables à celles des grandes entreprises. Ils montrent en particulier que plus la remise en cause de ces modèles portés par les fondateurs des start-up est importante plus le turn-over des employés est élevé, ce qui peut être une source dôaccroissement du recours à des intermédiaires de marché.

Lôenjeu des recrutements est dôautant plus marqué dans le cas des entreprises « innovantes », fondées sur des innovations techniques, dont lôactivité repose essentiellement sur les compétences de leurs créateurs et des salariés quôils embauchent. Lôincertitude y est redoublée et sa réduction suppose des formes dôengagement particulières dans la relation dôemploi. Comment ces créateurs sôy prennent-ils pour recruter et sélectionner les candidats à lôembauche ? Quelles logiques mettent-ils en î uvre et comment évoluent-elles au cours du temps ? Se différencient-ils des autres créateurs dôentreprises ? Côest à cette série de questions que ce texte tente de répondre.

Les entreprises faisant lôobjet de lôenquête sur laquelle nous nous appuyons[5] ont toutes bénéficié de soutiens publics à lôinnovation : prêts ou subventions des organismes de financement de lôinnovation, acceptation en « pépinière » ou en « incubateur », etc. Elles sont « innovantes » au sens où leurs fondateurs ont réussi à convaincre des organismes publics quôelles le sont. Nous ne jugeons pas de la réalité de ce caractère « innovant », côest pourquoi nous écrivons dans tout le texte ce mot avec des guillemets. Cette enquête sera comparée avec les résultats dôune enquête nationale (Offre dôemploi et recrutement, Ofer) portant sur un échantillon aléatoire

[5] Enquête que nous nommerons par la suite EEI (« Enquête sur les entreprises innovantes »).

dôétablissements du secteur privé employant au moins un salarié (Voir lôencadré pour la présentation de ces deux enquêtes). Cette comparaison est motivée car non seulement cette enquête nationale fournit des « données de cadrage » mais aussi a fait lôobjet de nombreuses exploitations qui ont permis dôappréhender avec une grande précision statistique les pratiques des entreprises françaises en matière de recherche et de sélection des candidats à un emploi [Bessy et Marchal (2009) ; Bessy et Larquier (2010)].

**Lôenquête sur les entreprises innovantes (EEI)**

À partir dôentretiens croisés avec les fondateurs et dôautres participants, nous avons réussi à reconstruire plus de 95 histoires de créations, rédigées et renvoyées aux enquêtés afin que ceux-ci puissent modifier des éléments de la narration[6]. Par rapport à lôanalyse présentée dans lôarticle [Grossetti et Barthe (2008)], lôenquête commencée en 2005 a été enrichie de nouveaux cas et, surtout, certains des fondateurs dôentreprises interrogés lors de lôenquête initiale (22 sur 62) ont été interrogés à nouveau en 2009 et 2010. Nous disposons donc pour nos analyses de 95 cas, dont 22 ont fait lôobjet dôun suivi longitudinal. Les entreprises se répartissent en deux grandes familles dôactivités : lôinformatique, électronique, mécanique (55 % de lôéchantillon) les biotechnologies, la chimie, la pharmacie (31 %). Les entreprises sont installées dans lôagglomération de Toulouse (52 %), dans celle de Bordeaux (19 %), de Grenoble (3 %), de Marseille (5 %), de Castres (7 %) ainsi que dans diverses autres villes moyennes du Sud-Ouest. Par ailleurs, les effectifs à trois ans après la création se répartissent ainsi : un premier tiers a moins de 4 salariés, sachant quôil nôy en a que 18 % qui ont 0 ou 1 salarié, le second tiers a entre 4 et 8 salariés, le tiers restant, 9 salariés et plus (2 entreprises dépassent les 100 salariés après 3 ans dôexercice). Dans ces histoires de créations dôentreprises innovantes, nous avons isolé un certain nombre de « séquences dôaccès à des ressources », côest-à-dire des petites histoires dans lesquelles au moins lôun des fondateurs accède à une ressource externe. Cette ressource peut être un conseil juridique, un dispositif technique, des locaux, du financement, des clients ou, pour ce qui nous intéresse ici, de nouveaux employés.

En tout, 618 séquences de recrutement de salariés ont été analysées puis codées en vue dôune analyse quantitative. Lôanalyse qualitative des histoires de recrutement appuyée sur lôutilisation dôun logiciel dôindexation (NVivo) permet dôen savoir plus sur le type de relations utilisées en facilitant une analyse qualitative [Grossetti, Barthe et Chauvac (2011)].

**Lôenquête OFER**

Lôenquête OFER a été menée en 2005 par la Dares auprès dôun échantillon représentatif de 4 052 établissements, dont 473 de moins de 5 ans. Tirés au sort à partir du répertoire Sirene de lôInsee et sélectionnés par téléphone, les établissements interrogés sont ceux ayant recruté ou essayé de recruter (hors intérim) au moins un salarié au cours des douze mois précédant la collecte de lôenquête. Lôenquête OFER prend en compte un seul recrutement par entreprise, le plus récemment effectué au moment de lôenquête[7]. Elle donne donc une bonne idée des recrutements effectués au cours dôune année dans des entreprises privées de tous les secteurs.

Dans une première partie, nous présentons les types de canaux de recrutement en comparant nos données (enquête EEI) avec celles de lôenquête nationale OFER. Dans une seconde partie, nous présentons plus en détail tout le spectre des

[6] Les données ont été collectées à partir de 2005 par Michel Grossetti, Jean-François Barthe et Christophe Beslay (puis Nathalie Chauvac) avec lôaide pour certains cas de deux stagiaires de maîtrise (Vanessa Bettaga et Adeline Mrozic).

[7] Pour une présentation de la méthodologie suivie dans lôenquête Ofer, voir Bessy et Marchal (2009).

« relations sociales » sur lesquelles sôappuient les recrutements, en particulier les « relations professionnelles ». Enfin, dans une troisième partie, nous mettons lôaccent sur la variation du mode de recrutement suivant lôétape du processus dôinnovation, la mobilisation des réseaux de relations évoluant au cours du processus. Cette évolution permet de contrôler statistiquement la répartition dans notre échantillon de séquences de recrutements entre ceux qui transitent par des réseaux de relations interpersonnelles et ceux qui passent par des dispositifs de médiation ou encore des intermédiaires du marché du travail. Dôune façon générale, bien que nous illustrions nos résultats par des données qualitatives, notre traitement des données est principalement orienté par la quantification des différents « canaux de recrutement » et les questions méthodologiques que la mesure statistique de ces canaux soulève [Marchal et Rieucau (2010)].

## 1. LES CANAUX DE RECRUTEMENT

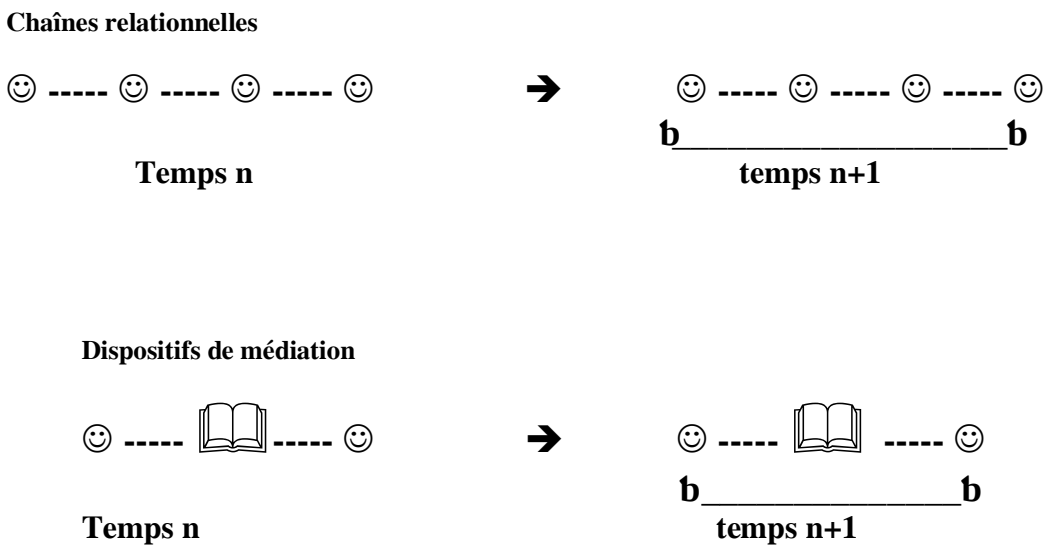
Il est dôusage de distinguer trois façons principales de recruter : les relations personnelles ; les dispositifs de médiation constitutifs des marchés du travail et la sélection de candidats à partir de « candidatures spontanées » reçues par lôentreprise [Bessy et Marchal (2009)]. Les « candidatures spontanées » impliquent en fait la mobilisation de nombreux dispositifs : annuaires, bases de données, sites web des entreprises, etc. Dôun point de vue théorique, on peut donc ramener ces trois catégories à deux situations canoniques, lôune où les recruteurs sôappuient sur des réseaux de liens dyadiques et lôautre où ils mobilisent plutôt des dispositifs de médiation plus génériques.

Naturellement, les différents « canaux » sont souvent utilisés simultanément par les personnes qui procèdent au recrutement. Par exemple, il est fréquent que les entreprises qui ont diffusé une offre dôemploi recrutent en réalité une personne connue personnellement par le recruteur ou recommandée par une de ses connaissances, ou encore quôune personne liée au recruteur par une chaîne relationnelle ait aussi envoyé une lettre de candidature standard. Les candidatures spontanées supposent souvent en amont lôexistence dôinformations sur les entreprises et leurs activités, acquises par des ressources de médiation génériques (annuaires, sites web, etc.) ou par des relations interpersonnelles. Les informations sur lôensemble des moyens mobilisés pour la recherche de candidats ne sont pas toujours disponibles. En revanche, celles sur le mode de recrutement sont suffisamment détaillées pour que nous puissions affecter chaque cas à lôune au lôautre des catégories présentées plus haut. Nous considérons que le recrutement sôest effectué sur la base dôune mobilisation de relations personnelles lorsque 1) il existe une chaîne identifiée de relations interpersonnelles entre le recruteur et le recruté et que 2) lôenquêté mentionne explicitement que côest par lôintermédiaire de cette chaîne que le recrutement a été effectué. Nous avons dans ces cas-là codé la longueur de la chaîne et les informations se rapportant au premier intermédiaire, la personne connue directement par le recruteur. Ce peut être le recruté lui-même si la chaîne est de longueur 1 (une relation), lôintermédiaire unique si elle est de longueur 2, le premier des intermédiaires lorsquôelle est de longueur plus importante. Les dispositifs de médiation constitutifs des marchés du travail sont considérés comme prépondérants si 1) les dispositifs en question sont clairement identifiés (annonces, appel à un cabinet de recrutement ou un service de lôemploi) et 2) lôenquêté déclare

que cœst ce canal qui a été utilisé. Parmi les dispositifs de médiation, nous avons considéré que le canal était celui des « candidatures spontanées » lorsque 1) le canal « relations » nœst pas identifié, 2) les autres dispositifs ne sont pas mentionnés et 3) lœnquêté déclare que cœst ce canal qui a été utilisé.

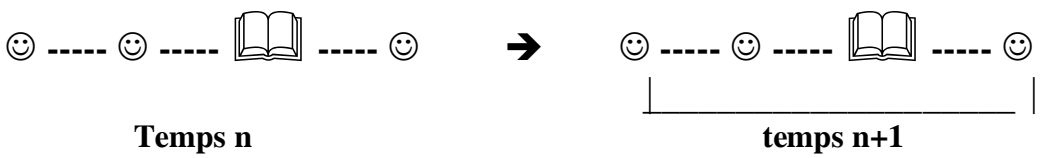
La figure 1 représente ces deux situations canoniques. Dans le premier cas, le lien entre le fondateur et la personne qui détient la ressource sœffectue par des relations interpersonnelles. Par exemple, dans lœune de nos histoires lœun des premiers recrutés est « un ancien de lœN7 [une école dœingénieurs], copain de promotion dœun autre N7 rencontré chez un copain dirigeant dœentreprise ». Nous codons dans ce cas que le futur employé est joint par une chaîne de relations interpersonnelles de longueur 3 (deux intermédiaires). Dans la même histoire, un autre recrutement est raconté de la façon suivante : « une secrétaire en contrat de qualification (recrutée via un organisme) ». Dans ce cas, nous codons que la nouvelle employée a été trouvée par un dispositif de médiation.

FIGURE 1 : **Chaînes relationnelles et dispositifs de médiation**



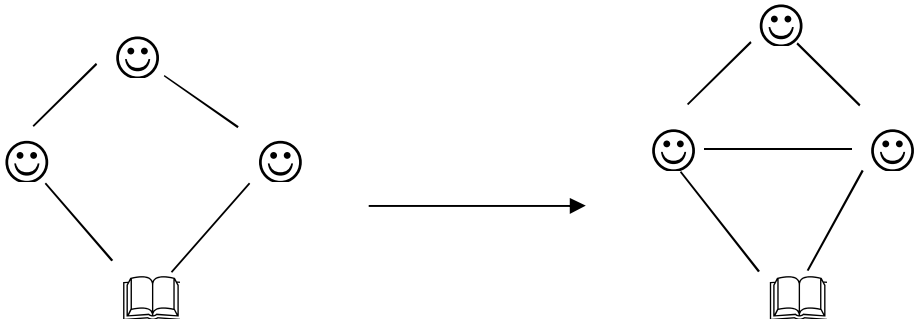

Évidemment il existe des situations ambiguës. Par exemple on peut avoir un mixte des deux cas de figure avec des mobilisations successives de relations et de ressources de médiation. Dans ce cas, nous simplifions la chaîne en nous ramenant au premier maillon. Par exemple le fondateur contacte une personne de ses relations qui mobilise un dispositif (figure 2). Dans ce cas, nous codons que lœaccès a été réalisé par une relation, en considérant que la séquence pertinente sœarrête à la première relation. Si le premier maillon de la chaîne est une ressource de médiation, nous codons « médiation », même si cette ressource active une personne qui active à son tour une de ses relations.

FIGURE 2. **Situation mixte 1 (diachronique)**




Dans un autre cas de figure, les relations et les ressources de médiation sont mobilisées simultanément (figure 3). Dans les situations dôembauche en particulier, ce cas est assez fréquent car, même si les futurs recrutés sont en relation avec les futurs employeurs par des chaînes relationnelles, ils doivent tout de même envoyer une candidature « spontanée » pour respecter les procédures. Dans des situations de ce type, il revient à lôenquêteur de décider ce qui été décisif ou le plus important. Sôil nôy parvient pas, la séquence nôest pas codée pour les variables relatives aux modes dôaccès aux ressources.

FIGURE 3. **Situation mixte 2 (synchronique)**



Cette méthode nous a permis de lever lôambiguïté dans toutes les situations examinées.

Le tableau 1 présente les statistiques des deux enquêtes (EEI et OFER) en matière de recrutement, en distinguant un regroupement en deux grands canaux (« dispositifs de médiation », y compris candidatures spontanées, et « relations ») et un niveau plus détaillé en 9 canaux. Nous faisons aussi figurer dans ce tableau les taux de recrutement par canal de lôensemble des établissements de lôenquête OFER.

Dans cette enquête, on observe que le rôle des « réseaux de relations » dans les entreprises récemment créées (39,5 %) est moindre que dans lôenquête EEI (50 %). Néanmoins, il est plus élevé que dans lôéchantillon total dôOfer (34,6 %), ce qui donne une première indication sur les caractéristiques des recrutements réalisés par des entreprises « jeunes ». En effet, ce surcroît relatif de recrutement par des

relations interpersonnelles correspond à une présence moindre de candidatures spontanées (18,5 % contre 23,4 %), logiquement moins nombreuses lorsque les entreprises viennent de se créer. Dans lôenquête EEI, les candidatures spontanées sont encore moins fréquentes (2,7 %). Pour comprendre ces résultats, il faut avoir à lôesprit quôau cours des entretiens menés auprès des entreprises innovantes, les enquêteurs ont fait leur possible au fil de relances pour déterminer les canaux de recrutement principaux. Lôun des effets de ces efforts de clarification a été de faire apparaître des chaînes de relations interpersonnelles ou lôexistence dôannonces dans des situations où les chefs dôentreprise auraient probablement répondu à un questionnaire comme celui dôOFER en choisissant la modalité « candidature spontanée ». Côest ce qui explique la relative rareté de cette catégorie dans les données de lôenquête EEI. Ce qui fait que lôon peut regrouper les différents moyens de recrutement en deux catégories, dôune part les ressources de médiation qui comprennent les organismes publics ou privés, les médias, internet, les organismes de formation et les candidatures spontanées ; dôautre part les relations, quôelles soient professionnelles ou personnelles. Ces dernières sont intervenues dans 50 % des recrutements dans lôenquête EEI, les ressources de médiation dans 50 %.

Si lôon enlevait cette catégorie des « candidatures spontanées » dans les deux enquêtes, on aurait 47 % de recrutements par relations dans lôenquête OFER pour les « jeunes » entreprises et 55 % pour EEI. Cette part plus importante peut sôexpliquer par le fait que dans cette dernière il sôagit principalement de recrutement de cadres ayant des compétences techniques pointues.

Rappelons pour mémoire que dans lôenquête classique de Granovetter (1974), qui portait sur des cadres de la banlieue de Boston ayant changé dôemploi et de ville de résidence, la proportion des emplois trouvés par relations était de 56 %. Donc, même en tenant compte des effets de méthode, il semble que la part des emplois obtenus en mobilisant des relations interpersonnelles (ou des chaînes de relations) est : 1. élevée dans tous les cas ; 2. plus élevée pour les entreprises « jeunes » ; 3. encore plus élevée pour les entreprises jeunes « innovantes » recrutant des cadres techniques. Côest le premier enseignement qui se dégage de lôanalyse des deux ensembles de données.

TABLEAU 1 **: Les canaux de recrutement dans les activités innovantes**

| **Canaux** | **Enquêtes** | | |
|---|---|---|---|
| | **OFER Ensemble** | **OFER Jeunes entreprises** | **EEI** |
| ***Dispositifs de médiation*** | ***67,1**** | ***61,5*** | ***50,0*** |
| Organisme public | 19,6 | 24,8 | 7,1 |
| APEC et org. privés | 1,7 | 1,0 | 1,9 |
| Écoles ï Université | 2,9 | 2,4 | 8,6 |
| Organismes professionnels | 5,4 | 4,3 | 0,6 |
| Annonces dôoffre dôemploi | 8,9 | 7,4 | 25,1 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Internet | 3,8 | 2,3 | 2,7 |
| Autres | 1,9 | 0,8 | 0,5 |
| Candidatures spontanées | 23,4 | 18,5 | 3,5 |
| ***Relations*** | ***32,6*** | ***38,5*** | ***50,0*** |
| Professionnelles | 23,8 | 20,3 | 45,9 |
| Personnelles | 8,8 | 18,2 | 4,1 |
| Total | ***100***<br>100 | ***100***<br>100 | ***100***<br>100 |

*Lecture : les dispositifs de médiation ont été à lôorigine des recrutements dans 67,1 % des cas pour lôensemble des établissements de lôenquête OFER, 50,0 % dans lôenquête EEI. Sources : DARES, enquête OFER (2005) et EEI (2009).

Le deuxième enseignement porte sur les types de relations mobilisées. Les entrepreneurs de lôenquête EEI sôappuient massivement sur des relations professionnelles pour les recrutements, comme dôailleurs pour dôautres aspects de leur activité [Grossetti et Barthe (2008)], alors que les créateurs dôentreprises plus traditionnelles de lôenquête Ofer font presque autant usage de leurs relations familiales ou amicales que de leurs liens professionnels. Les créations dôentreprises innovantes sont souvent « encastrées » dans des milieux professionnels structurés, comme côest le cas à Toulouse avec lôexistence de « systèmes locaux de compétences » [Grossetti, Zuliani, Guillaume (2006)]. Dans certains des secteurs pris en compte dans lôenquête Ofer, comme lôagriculture, lôhôtellerie restauration, les entrepreneurs sôappuient plutôt sur des relations qui ne sont pas liées au monde professionnel.

Les postes concernés par les recrutements des entreprises de lôenquête EEI sont pour lôessentiel des postes de cadres techniques (93 %), et lôintermédiaire de marché principal nôest pas dans ce cas Pôle Emploi, mais lôAPEC, des sites ou des cabinets spécialisés, et surtout les systèmes de placement des écoles dôingénieurs ou des universités. Notons à cet égard que lorsque les personnes recrutées étaient antérieurement « étudiantes », elles sont plus souvent embauchées par des dispositifs de médiation (47 %) que celles qui étaient salariées (28 %)[8].

Nous reviendrons dans la partie 3 sur les variations des modes de recrutement suivant les caractéristiques des entreprises et des emplois. À ce stade de lôanalyse, on peut avancer que les créateurs dôentreprises « innovantes » sôappuient massivement sur leurs relations professionnelles et sur les dispositifs du système de formation. Les employeurs recrutent plus souvent par relations des salariés déjà expérimentés, en sôappuyant sur leur réseau professionnel. Quand ils recrutent des débutants ou jeunes, ils sôappuient plus souvent sur des intermédiaires agissant à titre professionnel ou non, ou sur des relations professionnelles nouées avec des enseignants, ce qui explique quôil y ait des chaînes plus longues comme nous allons le voir dans la partie suivante.

[8] Cette répartition repose sur le codage de 308 séquences parmi lesquelles on a compté 169 anciens salariés, 122 recrutés qui étaient antérieurement étudiants et 17, au chômage.

## 2. LA PLURALITE DES RELATIONS SOCIALES

Les histoires d'entreprise et d'embauche reconstituées permettent de comprendre les logiques de mobilisation des différents « canaux de recrutement », et en particulier le rôle privilégié des relations professionnelles. L'objectif de cette partie est donc d'approfondir le spectre des « relations professionnelles », les réalités différentes qu'elles peuvent recouvrir, notamment la longueur des chaînes de relation, mais aussi la nature des liens que les créateurs d'entreprise entretiennent avec les instituts de formation.

### 2.1. Les relations interpersonnelles

Les relations interpersonnelles constituent le principal canal de recrutement utilisé par les entrepreneurs qui viennent de créer une entreprise « innovante » et de leurs futurs collaborateurs. Il s'agit dans 35,9 % des cas (par rapport à l'ensemble des canaux de recrutement) d'une relation exclusivement professionnelle et dans 9,6 % des cas d'une relation « amicalement professionnelle »[9]. La famille et les amis proches ne sont mobilisés pour une embauche que dans 1,2 % des cas, tout comme les connaissances non professionnelles.

#### *2.1.1. L'importance des relations professionnelles dans la phase de création*

Nous allons étudier plus en détail la façon dont les relations interpersonnelles sont mobilisées, en faisant éclater en particulier les différents types de « relations professionnelles » et en donnant des indications sur la longueur de la chaîne de relations (voir le tableau 2). D'une façon générale, ces liens professionnels sont dans 73 % des cas des relations directes entre l'employeur et le recruté, seulement 27 % mobilisant au moins un intermédiaire et donc témoignant de liens plus faibles[10].

Les relations professionnelles mobilisées sont très majoritairement des relations avec des collègues de travail (73 %) dont des « anciens collègues » (35 %), des personnes qui ont travaillé ensemble sur de mêmes projets dans le milieu de l'entreprise (21 %), ou avec l'une des deux qui opérait dans le milieu académique (16 %). Il s'agit le plus souvent de relations directes, à l'exception des connaissances professionnelles provenant d'un partenariat industrie/université et pour lesquelles les chaînes de relations plus longues sont prédominantes (61 %). Il en va de même pour les recrutements émanant de la sociabilité professionnelle (associations, salons et colloques) qui constituent que 5 % des embauches via des relations professionnelles, ce qui est d'une certaine façon logique car ces organisations sont des lieux de construction et d'entretien de « réseaux » indispensables au développement des entreprises innovantes, afin de pouvoir accéder à différentes ressources.

---

[9] Nous considérons comme « professionnelle » une relation avec une personne du même milieu professionnel, qu'il s'agisse d'un collègue actuel, d'un ancien collègue, ou d'un membre d'une entreprise en relation avec l'organisation dans laquelle travaille l'enquêté. La relation est « amicalement professionnelle » si les personnes se voient en dehors des activités professionnelles ou s'ils déclarent dans l'entretien considérer la personne citée comme un ami.

[10] Un travail réalisé sur l'embauche vue par les salariés et les employeurs a permis de mettre en évidence le fait que les deux extrémités de la chaîne relationnelle qui construit l'embauche n'ont pas les mêmes informations sur les intermédiaires impliqués dans celle-ci. Un candidat peut avoir été mis en contact par un proche avec un salarié de l'entreprise qui aura transmis son CV au recruteur, celui-ci ne voyant souvent que celui-ci comme intermédiaire. Cela explique que les employeurs estiment plus souvent que les salariés avoir recruté par l'intermédiaire de relations professionnelles [Chauvac (2011)].

TABLEAU 2 **: Longueur de chaîne des relations professionnelles (%)**

| **Type de relation professionnelle** *Par importance décroissante dans les recrutements* | **Longueur de chaîne** | | *Total* |
|---|---|---|---|
| | *Relation directe* | *Au moins un intermédiaire* | |
| Anciens collègues | 88,2 | 11,8 | 35,4* |
| Travail ensemble sur le même projet dans la même entreprise ou dans deux entreprises différentes | 60,8 | 39,2 | 21,3 |
| Travail ensemble mais l'un des deux est dans un organisme académique | 38,5 | 61,5 | 16,3 |
| Études professeurs/élèves | 100,0 | 0,0 | 13,8 |
| Études anciens camarades | 78,9 | 21,1 | 7,9 |
| Sociabilité professionnelle (associations professionnelles, salons, colloques) | 46,2 | 53,8 | 5,4 |
| **Total** | 72,9 | 27,1 | 100,0 |

**Lecture* : 35,4 % des embauches par relations professionnelles ont mobilisé des anciens collègues. Dans 88,2 % des cas, il s'agissait d'une relation directe, dans 11,8 % des cas, le recrutement a mobilisé au moins un intermédiaire. ï *Source* : enquête sur les entreprises innovantes.

Les autres embauches par relations sont issues d'autres contextes : anciens condisciples de l'université ou des écoles d'ingénieurs par exemple (8 %) ou liens noués pendant les études entre les professeurs et les élèves (14 %). Dans ce dernier cas, les relations sont directes à 100 % et reposent donc sur de la reconnaissance mutuelle.

Revenons sur les trois sources les plus importantes de recrutement par relations professionnelles que l'on va illustrer à partir de procédures concrètes.

Le recours privilégié aux « **anciens collègues** » peut être illustré par une entreprise innovante dans le domaine de l'électronique. Ainsi l'un des fondateurs de l'entreprise *Luxe* raconte-t-il les trois premières embauches de la manière suivante: « C'était trois ingénieurs ou équivalents, en fait trois techniciens supérieurs qui n'étaient pas encore ingénieurs. On en a débauché un du militaire, via des contacts de F. [l'ancien employeur des fondateurs] et par relations. C'était des connaissances physiques de chez F. qui connaissaient d'autres personnes qui pouvaient être intéressées par ce qu'on pouvait faire. On est rentrés en contact avec eux. Ou alors des gens qui étaient en sous-traitance de F. et qui s'ennuyaient fortement, ça a été le cas d'une personne en électronique. Une autre personne en software, venait du militaire, on l'a débauchée via quelqu'un de chez F. Et une autre personne qui était chez F et qui en avait plus que marre et qui était en train de donner sa démission pour aller dans une boîte de sous-traitance mécanique et on l'a interceptée. »

Les recrutements qui participent ensuite au développement de l'entreprise se font de moins en moins directement, mais « c[e sont] des cooptations par ceux que vous

avez fait rentrer. Eux, ils connaissent du monde et si vous appréciez particulièrement une personne, vous lui demandez : est-ce que vous connaissez quelqu'un dans votre branche avec qui vous avez déjà travaillé, avec qui vous vous entendez bien ?é . »

« Intéressés par ce qu'on pouvait faire », « bonne entente », « personnes appréciées », autant de termes qui témoignent de modes d'engagement dans la relation d'emploi et qui articulent à des degrés divers l'affectif et l'intérêt pour le travail, ce qui conduit donc à sélectionner les candidats en fonction de l'ajustement aux valeurs de l'entreprise créée tout autant que sur leurs compétences spécifiques[11].

La mobilisation de relations avec lesquelles l'entrepreneur ou ses proches ont « **travaillé ensemble sur des projets** » témoigne du même type d'engagement en référence à des valeurs partagées et d'assurance sur les compétences de nouvelles recrues. C'est particulièrement le cas où la nouvelle organisation créée est une exportation d'une activité abandonnée par une autre entreprise. Ainsi la société *Mirage* a-t-elle été fondée par deux ingénieurs, dont l'un était responsable d'un département spécialisé dans le traitement d'image au sein d'une grande entreprise de service. Lorsque cette dernière a décidé de fermer ce département, il a décidé de s'associer avec un ami cadre d'une autre entreprise afin de transposer dans une nouvelle société l'activité qu'il dirigeait, recrutant en priorité ses anciens collaborateurs et ceux de son associé. Dans ce cas, des liens professionnels sont transférés en bloc d'une entreprise existante à une nouvelle.

Les cas de recrutement par l'intermédiaire d'enseignants-chercheurs avec lesquels les créateurs tissent des partenariats obéissent à une logique d'engagement sensiblement différente. Certes, la relation est basée sur la confiance et le partage de certaines valeurs, mais c'est la garantie sur les compétences des étudiants et leur adéquation au poste qui sont principalement recherchées. Ainsi les fondateurs de l'entreprise *Highspeed* recrutent-ils un développeur : « Un mastère informatique conseillé par les collègues de l'I., une école d'informatique. » Travaillant régulièrement avec les enseignants de cette école, ils s'appuient sur eux pour sélectionner un candidat. Les enseignants interviennent pour mettre les deux parties en relation, mais celles-ci ont aussi une attente d'engagement mutuel, le recruteur postulant que ses interlocuteurs choisiront les candidats adaptés pour rester en bons termes. Contrairement au cas où les étudiants sont recrutés par l'intermédiaire d'annonces diffusées dans la formation, ici ce sont des chaînes de relations personnelles « **entrepreneur – professeur – étudiant** » qui sont mobilisées. Cela correspond d'ailleurs à l'un des exemples pris par Granovetter (1995, p. 60) dans son ouvrage pour illustrer les logiques d'encastrement.

Les relations professionnelles mobilisées peuvent ainsi se créer durant le développement de l'entreprise, qui constitue en soi une expérience professionnelle nouvelle. À partir de la création, le statut du fondateur change. Il devient collègue d'autres dirigeants d'entreprise et ces nouvelles relations professionnelles font partie des ressources mobilisables pour le recrutement. « Ça se fait beaucoup dans le milieu, il y a quelqu'un qui appelle en disant, oui j'aimerais bien t'embaucher untel, par exemple quand une entreprise est en baisse de charge », explique le fondateur d'*Envol*. Il apparaît donc important de prendre en compte les différentes phases de la

[11] Nous pouvons faire référence aux travaux de Baron *et al.* (2001) mais la nature des matériaux récoltés et du questionnement lors des entretiens ne permettent pas d'analyser véritablement différentes logiques d'engagement à l'instar de ces auteurs (« love », « work », « money »). Cela serait un travail en tant que tel qui nécessite un grain d'observation empirique beaucoup plus fin.

création des entreprises innovantes, comme nous allons le faire dans la partie suivante.

*2.1.2. Les relations familiales ou amicales*

Les relations strictement personnelles sont finalement rarement mobilisées dans les recrutements des entreprises « innovantes » (6 % pour les amis, la famille, et les connaissances non professionnelles). Cela s'explique notamment par le fait que la plupart des créations d'entreprises innovantes se font dans le cadre d'une extension de l'activité antérieure comme salarié et non d'une réorientation complète. Les relations construites lors des expériences professionnelles antérieures sont donc souvent directement en rapport avec la nouvelle activité. Les relations personnelles peuvent néanmoins être mobilisées lorsque l'entrepreneur considère que le poste exige une très forte confiance et qu'il ne trouve pas de solution dans son environnement professionnel. Ainsi, dans plusieurs cas, après qu'une première association avec un partenaire proposé par une structure professionnelle a débouché sur un conflit d'intérêt important, un fondateur choisit de mettre son fils à la tête de la structure qu'il crée. Le lien familial est considéré comme une garantie contre des tentatives d'appropriation du bien que constitue l'entreprise créée (« La création d'une entreprise est comme la naissance d'un enfant (é ), il vaut mieux y associer la famille ! » nous dit le fondateur d'une startup du secteur pharmaceutique).

À l'inverse des entrepreneurs d'origine maghrébine décrits par Mohammed Madoui (2007) pour lesquels l'encastrement des relations personnelles dans un collectif, une communauté d'appartenance, est une garantie de contre-don ï et donc une ressource ï, cet employeur décrit la contrainte que peut constituer la mobilisation d'une relation personnelle dans l'embauche.

Le choix des modes de recherche de candidats qui débouchent effectivement sur des recrutements est aussi effectué en fonction des opportunités (notamment pour la mobilisation d'anciens collègues), par défaut, ou en fonction d'une volonté de professionnalisation d'un acte qui ne fait souvent pas partie des compétences initiales des créateurs. Ils peuvent alors décider de passer par un intermédiaire.

**2.2. Le recrutement par dispositifs**

Quand les entreprises innovantes recrutent par des dispositifs, il s'agit essentiellement des médias classiques (annonces papier ou web, parfois annonces radio, 25,1 %), des universités, écoles, centres de formation (8,6 %) ou des organismes publics de placement (7,1 %). Nous allons revenir dans un premier temps sur le rôle particulier des « instituts de formation » dans le processus de recrutement de ces entreprises innovantes, puis sur l'importance des relations étroites qui peuvent se tisser entre les entreprises et les intermédiaires, et, enfin, sur le rôle particulier des cabinets de recrutement.

*2.2.1. L'apport décisif des instituts de formation*

La part importante des centres de formation, universités, écoles, dans les processus de recrutement, est une spécificité des créations d'entreprises innovantes [Lanciano-Morandat et Noahara (2006)][12]. La plupart du temps, les créateurs

[12] Voir aussi l'étude de Mangematin (2003) dans le domaine des biotechnologies.

dôentreprises avaient déjà des relations avec les organismes en question, relations créées lors de leurs expériences salariées antérieures, ou au cours de leurs études[13]. Il devient alors difficile de distinguer ces recrutements de ceux qui se font par relations professionnelles issues du travail ou des études.

Si le créateur est lié au départ à un laboratoire de recherche dont lôactivité est proche de son innovation, soit par un doctorat fait dans ce domaine, soit par lôenseignement ou la recherche, il dispose dôemblée des ressources à mobiliser, que ce soit en termes de recrutement (embauche de doctorants, convention CIFRE, post-doc mais aussi chercheurs ensuite), en termes dôaccès à des informations et à des projets, ou encore à du matériel ou à des locaux. Côest le cas le plus fréquent.

Dans certains cas, les relations nôexistaient pas et les créateurs dôentreprise ont démarché les laboratoires pour établir des collaborations, trouver des stagiaires et recruter des thésards. Le cas de lôentreprise *Volem* spécialisée en gestion des déchets, illustre bien ce cas de figure.

Dans un premier temps, lôemployeur nôavait pas de relations avec les laboratoires locaux. Il sôest donc adressé à un intermédiaire, une structure dôaide à lôinnovation, pour choisir un laboratoire avec lequel développer un partenariat. Ensuite pour recruter il a passé une annonce, reçu une soixantaine de dossiers quôil a sélectionnés sur des compétences scientifiques et techniques, pour retenir finalement un candidat ayant les connaissances les plus pointues.

Mais le créateur de *Volem* a compris au fil de différentes collaborations avec les laboratoires que ce nôétait pas le meilleur mode de fonctionnement. Ce qui lui paraît, avec le recul, le plus efficace, côest la construction progressive de relations de travail. Il est en contact avec une personne en particulier quôil avait fait intervenir lors dôun congrès : « Après, on a cherché à monter un autre dossier, et puis on a eu cette opportunité de démarrer une thèse. On construit une relation comme ça et puis on étoffe un petit peu et on cherche à trouver de nouvelles choses. »

Parallèlement à ces processus de construction progressive de la confiance [Bessy et Eymard-Duvernay (1997)] entre les laboratoires et les jeunes entreprises innovantes, certains dispositifs publics, comme les pôles de compétitivité, jouent le rôle dôintermédiaire en mettant en relation des partenaires potentiels à une coopération technologique et en garantissant leurs compétences [Grossetti *et al.* (2006)]. Ainsi le fondateur de lôentreprise Nutso, (électronique) raconte-t-il :

> « Je ne suis pas du sérail des laboratoires de recherche donc je ne savais pas comment rentrer, on môa dit dôaller voir le L, mais comment jôallais faire, jôallais pas aller au L., taper à la porte et demander M. L. En fait ça sôest fait progressivement (é ). Il y a eu un projet de pôle de compétitivité ce qui a fourni une opportunité dôentrer en contact. Autour de la table, il y avait des entreprises qui nous connaissaient. Les gens ont dit : attendez, on ne peut pas faire un projet sans quôil y ait N. qui soit dedans. En plus ils se réunissaient à la pépinière où on était hébergés. Ils sont venus nous chercher, on était juste à côté. Et on a participé à ce projet. Et de là on a commencé à avoir des relations avec les laboratoires de

[13] Sur ce point, on peut se référer à la distinction proposée par M. Gadille et J. Marchado (2010), entre les jeunes entreprises innovantes dont lôinnovation est issue de la recherche (*science-based*) et les « ingénieuses », situées principalement sur de lôinnovation produite par des techniciens ou des ingénieurs. Cette distinction repose sur des formes de transmission des savoirs et des apprentissages qui sont différents, ainsi que sur des modes de recrutement distincts, le recours aux organismes de formation étant plus important dans les premières que dans les secondes.

recherche, le L. et lôI. Côest un projet qui nous a beaucoup aidés au niveau notoriété. Ça nous a fait mieux connaître et ça a attiré des candidats qui venaient des très grandes entreprises et qui étaient intéressés par le projet de N. parce quôils étaient dans un domaine et quôils voulaient continuer leur spécialisation dans ce domaine. On a embauché quelques personnes de lôextérieur (é ). Là on a maintenant on a 7 ou 8 docteurs, et du coup ça sôest maillé rapidement et on travaille par exemple avec lôuniversité de L., un labo mixte CNRS et université, avec une université étrangère. Sur le projet, il y a eu deux thèses mais pas dans lôentreprise, mais les gens de N. ont travaillé dessus. »

Cet exemple met en évidence la manière dont ces partenariats se construisent et accroissent la légitimité des entreprises participantes. Ce gain en réputation stimule de nouvelles candidatures qui nôont rien de « spontanées » mais qui reposent sur tout un travail préalable de mises en relation des instituts de formation et des entreprises.

*2.2.2. Les relations privilégiées entre lôentreprise et lôintermédiaire*

À la frontière entre les recrutements par « relations » et ceux par « dispositifs de médiation », on trouve les relations privilégiées qui peuvent se nouer entre une personne employée par un intermédiaire du placement et un employeur [Rees (1966)). Le (ou la) conseiller.e intervient alors au nom de lôinstitution ou de lôorganisation qui lôemploie, mais côest la répétition des occasions de travailler ensemble qui peut créer un lien personnalisé avec lôemployeur.

Ainsi dans le cas *GDCart* (activité de traitement de données informatiques), un autre commercial a été embauché en Septembre 2007.Le créateur a utilisé pour ce cas « un très bon contact, une femme qui est bien, qui comprend, qui sôimplique dans la compréhension des métiers et puis qui est très sélective sur la sélection des profils, qui est à lôANPE, [et] qui a proposé plusieurs profils intéressants sur plusieurs postes possibles ».

Du point de vue de lôemployeur, côest la sélection opérée par la conseillère qui est importante. Cela confirme que les relations récurrentes entre les créateurs et les intermédiaires permettent donc dôaméliorer la qualité des recrutements du point de vue des employeurs, comme lôont montré statistiquement Bessy et Larquier (2010) à partir de lôenquête OFER pour lôensemble des procédures de recrutement qui ont été médiatisées par des intermédiaires du placement.

*2.2.3. La garantie des cabinets de recrutement*

Enfin, quand les employeurs cherchent à adopter une démarche de recrutement qui leur paraît plus conforme à des procédures professionnelles ou à sôassurer des compétences de candidats quôils ont eux-mêmes présélectionnés, ils peuvent rechercher la garantie (coûteuse) apportée par lôévaluation approfondie faite par un cabinet de recrutement. Le fondateur de lôentreprise *Opéra* (édition de logiciels) lôexplique ainsi : il a recruté à la suite dô« un e-mail de candidature volontaire, un peu rentre dedans, [reçu] sur [son] Blackberry pendant sa semaine de vacances, une jeune femme de 32 ans, native de la région et qui veut se refaire ». Il a tout de même demandé à un cabinet de lui faire passer « des tests psychologiques, psychotechniques et tout ça, pour voir si la personnalité était en phase avec nos valeurs, et pour faire un outil de management ».

Il s'agit d'un cabinet qui évalue les créateurs d'entreprise en amont pour savoir s'ils ont le potentiel pour être chef d'entreprise [rencontré dans l'incubateur]. Le fondateur a gardé de bonnes relations avec ce cabinet. Il l'a d'ailleurs mobilisé au moment où il s'est séparé de son associé. Il a « toute confiance en eux ».

D'après nos observations, le recours à un cabinet de recrutement pour valider, consolider, sécuriser une procédure, correspond à des postes qui représentent un enjeu pour l'entreprise, au sens où ils sont jugés cruciaux pour son développement, en l'absence de solution « évidente » apportée par les relations professionnelles. Cela peut concerner des postes de haut niveau technique, en rapport avec le domaine d'innovation de l'entreprise, mais aussi, des postes moins qualifiés bien qu'essentiels au bon fonctionnement de celle-ci. Il s'agit aussi de donner des gages de sérieux aux investisseurs et aux structures d'accompagnement de la création susceptibles de valider des demandes de financement.

L'examen détaillé des différents canaux de recrutement mobilisés par les jeunes entreprises innovantes permet de mieux comprendre le contexte de leur mobilisation et de montrer, au-delà de l'importance et de la diversité des recrutements par « relations », que les « intermédiaires de marché » sont également encastrés dans un ensemble de réseaux de relations et qu'ils n'opèrent donc pas de façon complétement anonyme.

## 3. LA DYNAMIQUE DES RECRUTEMENTS DANS LES ENTREPRISES INNOVANTES

L'enquête EEI présente aussi l'intérêt de montrer la dynamique des processus d'accès aux ressources. Les modes de fonctionnement des créateurs d'entreprises évoluent dans le temps, en fonction des expériences faites et des nouvelles relations professionnelles construites au cours de collaborations multiples pour accéder aux ressources humaines, technologiques et financières. Lorsque l'entreprise se développe et se structure, les entrepreneurs s'appuient de moins en moins sur leurs propres relations pour étoffer leur personnel et mobiliser des compétences qui ne sont pas au « cœur du métier » de l'entreprise. Revenons sur les différentes étapes de la création en nous appuyant à la fois sur des éléments qualitatifs et quantitatifs, afin de bien appréhender cette dynamique des recrutements.

Avant le dépôt des statuts et au cours de la première année de création, les embauches se font dans 69,3 % des cas par relations (tableau 3). Les employeurs enquêtés disent privilégier le recrutement par relation, en général et dans la période initiale en particulier, pour des raisons de rapidité et d'efficacité, ce qui est confirmé par les résultats de l'enquête Ofer [Bessy et Marchal (2009)].

L'idée d'un recrutement « gestionnaire » avec une définition du poste, une recherche de candidats, la sélection de ceux qui sont les plus conformes aux attentes, les entretiens et l'engagement, ne correspond pas aux recrutements tels qu'ils ont été décrits par les employeurs dans cette phase initiale. Dans certains cas, le recrutement se fait à l'occasion d'une rencontre avec une personne qui partage les mêmes aspirations, cette rencontre donnant l'idée de la création du poste. Ce sont ces aspirations partagées qui font que c'est la rencontre même qui pousse l'entrepreneur à embaucher et à développer son activité. Ce phénomène a été très bien décrit dans les travaux initiaux de Granovetter (1995) et il est d'autant plus important dans les milieux liés à la création [Bessy (1997)] ou encore dans certaines professions où il est crucial de partager la même éthique.

Dans cette configuration, il n'y a donc pas de diffusion préalable du poste ou

dôétude de candidatures et la procédure consiste surtout à se mettre dôaccord sur ce qui pourrait être fait en commun et dans quel cadre. On est donc loin de procédures standardisées avec une définition dôun besoin, une diffusion dôoffre et une sélection des candidatures. Au cours du projet de création dôentreprise, les fondateurs vont soit élargir leur cercle en associant des personnes qui vont devenir de fait des créateurs, soit commencer à prendre des contacts avec des personnes qui, à défaut dôinvestir dans le projet financièrement, vont sôy associer moralement et techniquement avec, parfois, la perspective dôêtre embauchés dès que possible. Les embauches se font essentiellement par la mobilisation de contacts professionnels préexistants.

Par la suite, lorsque les créateurs dôentreprises innovantes ont épuisé leur propre réseau professionnel, ou quôils nôont plus le temps de gérer eux-mêmes les recrutements, ou encore quôils veulent mettre en î uvre une procédure de recrutement correspondant plus à la représentation partagée de la norme dans leur domaine (parfois après avoir été contacté par un organisme ou un autre venu offrir ses services), ils passent plus volontiers par des dispositifs de médiation. Cela peut être les organismes type ANPE ï Pôle Emploi ou Apec, qui présentent lôavantage dôêtre totalement ou partiellement gratuits, ou la presse ou les NTIC. Cela peut être des cabinets de recrutement qui, comme on vient de le voir, interviennent dans le cadre des incubateurs ou pépinières dôentreprise. Cela peut être aussi des organismes de formation réalisant des contrats de qualification qui ont des démarches commerciales très intenses, prospectant les PME pour placer des étudiants en alternance.

Les employeurs sôappuient sur ces dispositifs pour recruter des personnes quôils ne savaient pas où trouver quand il sôagit de compétences différentes des leurs comme le secrétariat, la comptabilité, le commercial, lôinformatique. Ils assurent une diversité fonctionnelle qui devient de plus en plus nécessaire au cours de la phase de croissance [Chandler & Hanks (1998)]. Ainsi, les recrutements sur des postes correspondant au « cî ur de métier » de lôentreprise passent plus souvent par des relations (55 %), ceux qui sont plutôt administratifs par des ressources de médiation (65 %).

Dans notre enquête, après la deuxième année, 61,5 % des embauches passent par des dispositifs de médiation (30,7 % la première année), ce qui montre lôexistence dôun « désencastrement » (ou découplage) vis-à-vis des relations interpersonnelles comparable à celui observé pour lôensemble des ressources mobilisées [Grossetti et Barthe (2008)].

Après la cinquième année, les nouvelles relations professionnelles créées dans le cadre de lôactivité de lôentreprise venant en quelque sorte équilibrer le recours aux dispositifs, la part des relations dans les recrutements dépasse à nouveau les 50 %. Le fondateur dô*Envol* (ingénierie, études techniques) explique ainsi que lôéchange de salariés est un moyen très courant de collaboration entre dirigeants dôentreprises : « Un employeur contacte un collègue en lui disant quôil recruterait bien tel salarié rencontré à lôoccasion dôune prestation par exemple. Ça se fait beaucoup dans le milieu, il y a quelquôun qui appelle en disant ñoui jôaimerais bien tôembaucher un telò, par exemple quand une entreprise est en baisse de charge ».

Au fur et à mesure du développement de son entreprise, le créateur peut aussi s'appuyer sur les « relations » des salariés qu'il emploie, ce qui a un effet démultiplicateur de son propre réseau. Il s'agit par exemple d'élargir celui-ci pour trouver des compétences techniques dans un domaine qui lui est étranger, à l'instar de l'entreprise *Volem* (voir supra) qui décide de développer une activité de bureau d'étude. Notons que cette forme de déploiement des relations professionnelles se fait sur la base de « liens faibles » comme en témoigne la diminution de la part des relations directes (c'est-à-dire sans intermédiaire) dans les recrutements au fil des années[14]. Avant le dépôt des statuts et au cours de la première année, les recrutements se font dans 51,5 % des cas par « relations directes », 38,3 % de la 2e à la 5e année, et 8,5 % après la 5e année.

Mais au-delà des différentes phases de développement de l'entreprise, d'autres facteurs sont à même d'avoir un impact sur le mode de recrutement (voir tableau 3). Nous avons déjà mentionné que pour les emplois « administratifs et fonctions support », les postes sont plutôt pourvus via des dispositifs de médiation. La répartition entre « relations » et « dispositifs de médiation » est aussi corrélée statistiquement au secteur d'activité, la part des recrutements par relations étant plus élevée dans les activités liées aux sciences du vivant (57 %). Les « relations » sont plus souvent le mode d'embauche des personnes qui habitent dans la même agglomération (que celle de l'entreprise) (59,4 %) que dans la région ou les régions adjacentes (31,8 %) ou ailleurs (47,5 %).

[14] Cela confirme d'une certaine façon les résultats obtenus par Leung *et al.* (2006, p. 676).

TABLEAU 3 : **Canaux de recrutement et caractéristiques des emplois de lôenquête EEI (%)**

| **Caractéristiques des emplois** | **Ensemble** | **Mode de recrutement principal** | | |
|---|---|---|---|---|
| | | **Relations** | **Dispositifs de médiation** | **Total** |
| **Secteurs** | | | | |
| Chimie/pharmacie/biotechnologies | 31,2 | 56,9* | 43,1 | 0,0 |
| Informatique/Electronique/mécanique | 54,9 | 46,9 | 53,1 | 100,0 |
| Autres | 14 | 42,9 | 57,1 | 100,0 |
| *Total* | *100,0* | *49,4* | *50,6* | |
| **Localisation du recruté** | | | | |
| Dans lôagglomération de la start up | 52,5 | 59,5 | 40,5 | 100,0 |
| Ailleurs | 47,5 | 37,5 | 62,5 | 100,0 |
| *Total* | *100,0* | *49* | *51* | |
| **Nature du poste** | | | | |
| Cî ur de métier | 77,4 | 55,1 | 44,9 | 100,0 |
| Commerciaux | 5,0 | 60,0 | 40,0 | 100,0 |
| Administratifs et fonctions support | 17,6 | 35,20 | 64,8 | 100,0 |
| *Total* | *100,0* | *51,9* | *48,1* | |
| **Étapes de la création** | | | | |
| Avant le dépôt ou au cours de la première année | 39 | 68,6 | 31,4 | 100,0 |
| De la 2e à la 5e année | 37,8 | 45,3 | 54,7 | 100,0 |
| Après la 5e année | 23,2 | 56,0 | 44,0 | 100,0 |
| *Total* | *100,0* | *56,9* | *43,1* | |
| Total | | 50,0 | 50,0 | 100,0 |

*Lecture : Dans le secteur « Chimie/pharmacie/biotech » (qui représente 30 % des entreprises de lôensemble de lôéchantillon), 56,9 % des recrutements ont été réalisés par le moyen de « relations » et 43,1 % via des dispositifs de médiation.[15]

Ce tableau reprend la totalité des observations disponibles pour chaque variable, les valeurs manquantes expliquant les petites variations concernant la répartition entre relations et dispositifs de médiation dans les totaux.

En résumé, la mobilisation de relations professionnelles reste le premier moyen de recrutement dôabord parce que les fondateurs des entreprises « innovantes » sont insérés dans des milieux professionnels et peuvent mobiliser aisément ces relations.

[15] Pour contrôler ces effets de structures propres à notre échantillon, nous avons procédé à une régression logistique visant à « expliquer » le recours aux « relations », permettant ainsi de raisonner toutes choses égales par ailleurs. Les résultats de la statistique descriptive sont confirmés. Les premières étapes de la création dôentreprise accroissent la probabilité de recourir aux « relations », celles-ci diminuant relativement ensuite. Il en va de même pour les activités innovantes dans le secteur de la « chimie/pharmacie/biotechs », pour lôembauche de personnes habitant la même agglomération que celle où lôentreprise développe son activité, et pour les emplois inhérents à son « cî ur de métier ». Cette régression est calculée sur les 242 cas pour lesquels toutes les variables concernées sont renseignées. Côest la variable sur « les étapes de la création » qui comporte plus de valeurs manquantes parce que le repérage chronologique des informations nôest pas toujours suffisamment précis dans les entretiens.

Plus tard, si tout se passe bien pour lôentreprise, celle-ci acquiert une certaine notoriété dans son nouveau milieu professionnel et reçoit des candidatures directement transmises par des personnes rencontrées au cours de chantiers, projets, missions ou qui ont entendu parler de lôentreprise au cours de ces occasions professionnelles. Ensuite, le réseau professionnel de lôentreprise se développe de deux manières : en sôappuyant sur celui des salariés intégrés dans lôentreprise qui viennent eux aussi dôun milieu professionnel proche, et peuvent trouver des candidatures intéressantes, et sur celui des entreprises avec lesquelles travaille le fondateur, y compris les intermédiaires du marché du placement.

## CONCLUSION : UNE LOGIQUE DôENCASTREMENT ET DE DECOUPLAGE

Lôenquête EEI montre lôimportance des relations interpersonnelles dans le recrutement de cadres techniques par des entreprises créées pour développer des innovations technologiques. Elle converge sur ce point avec dôautres études sur ce type de recrutement, à commencer par celle de Granovetter dans les années 1970. La comparaison avec lôenquête Ofer montre la double spécificité des entreprises « innovantes », le fait dôêtre « jeunes », qui leur fait partager certaines caractéristiques des autres entreprises naissantes, et le fait de recruter essentiellement des cadres techniques. Cette double spécificité se traduit par une mobilisation massive des relations interpersonnelles, donc un effet dôencastrement dans les réseaux sociaux, pour reprendre le terme popularisé par le même Granovetter (1985). Le matériau narratif que nous avons constitué permet de comprendre les logiques selon lesquelles sôopèrent ces recrutements, logiques qui relèvent souvent moins du calcul rationnel que de lôimprovisation sur la base de ressources disponibles dans lôentourage. Lôintérêt de lôenquête est aussi dôintroduire la dimension temporelle et de mettre en évidence, dans le cas des recrutements, que lôencastrement nôest pas stable dans le temps. Plus la nouvelle entreprise se structure et se développe, plus ses dirigeants délaissent les relations interpersonnelles des débuts pour les remplacer par des dispositifs plus « professionnels » susceptibles de leur fournir une diversité de perspectives et une complémentarité des compétences[16]. Il sôagit dôun processus dôautonomisation de lôactivité de lôorganisation vis-à-vis des réseaux et des aspirations de ses fondateurs, processus que lôon peut aussi désigner par le terme de découplage en reprenant le vocabulaire proposé par Harrison White pour les marchés [White (2002)]. Mais le découplage est contrebalancé par des nouvelles relations interpersonnelles constituées au fil de lôactivité de lôentreprise : relations des salariés, relations avec les clients, les fournisseurs, dôautres entrepreneursé Cela explique que la part des relations dans les recrutements ne diminue pas de façon linéaire, mais tend à se stabiliser[17].

Il est difficile de déterminer si cette situation est spécifique aux jeunes entreprises fondées sur des innovations techniques car il y a peu dôenquêtes comparables. Lôenquête récente de Jean-Philippe Berrou (2010) sur les entreprises du secteur

[16] Lôappel à des intermédiaires, que nous saisissons ici au niveau fin du processus de création, correspond aussi probablement à lôémergence de spécialistes de lôintermédiation « technologique » à un niveau plus large [Bessy et de Larquier (2010)].

[17] Voire à sôaccroître un peu à nouveau avec la mobilisation des relations des collaborateurs des fondateurs. Dans leur état actuel, nos données ne permettent pas de trancher (lôenquête se poursuit). Nous préférons pour le moment conserver lôhypothèse dôune stabilisation en nous fondant sur lôordre de grandeur plus que sur le pourcentage strict (trop dépendant dôeffets induits par quelques entreprises recrutant nettement plus que les autres).

semi-formel dôune ville africaine (Bobo-Diolasso) semble indiquer que les mêmes types de processus dôencastrement et de découplage sont à lôœuvre, mais avec une stabilisation à un niveau dôencastrement bien plus élevé (de lôordre de 80 %). Nous avons évoqué plus haut lôétude de Leung *et al.* (2006) sur les entreprises de création récente à Singapour, qui montre également un niveau dôencastrement plus élevé (66 % au cours de la phase de croissance, 88 % au cours de la phase de démarrage, p. 676). Ces deux études témoignent dôun processus de découplage plus limité qui peut être expliqué par les différences relatives aux dispositifs de médiation dans les contextes nationaux. Cela permet de relativiser la proposition très générale que les pratiques de recrutement sont de plus en plus formalisées et impersonnelles au fur et à mesure que se développent les jeunes entreprises. Il est également important de prendre en compte, comme nous lôavons fait, le degré dôinnovation des entreprises créées ou encore le niveau de qualification des postes de travail.

Lôembauche, phénomène pourtant étudié en profondeur depuis longtemps, reste encore insuffisamment comprise. Les enquêtes comme celles que nous avons mobilisées ici, qui retiennent dôune part la diversité des formes de recrutement, en faisant en particulier une place précise aux relations interpersonnelles et, dôautre part, la dynamique des organisations, sont certainement une voie à suivre pour accroître cette compréhension.

.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES


AUDRETSCH D.B. et KEILBACH M. [2004], « Entrepreneurship capital and economic Performance », *Regional Studies*, vol. 38, n° 8, p. 949-959.

BARON J., BURTON D., HANNAN M. [2001], « Labor pains: change in organizational models and employee turnover in young, high tech firms », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 4, p. 960-1012.

BARON R. [2003], « Managing human resources in small organizations: what do we know? *Human Resource Management Review*, vol. 13, n° 2, p. 253-266.

BERROU J.-P. [2010], *Encastrement réseaux sociaux et dynamique des micro et petites entreprises informelles en milieu urbain africain*. Thèse dôéconomie, Université de Bordeaux IV.

BESSY C. [1997], « Les marchés du travail des photographes ». In : C. Bessy et F. Eymard-Duvernay, *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris : Presses universitaires de France.

BESSY C., MARCHAL E. [2009], « Le rôle des réseaux et des marchés dans les recrutements », *Revue française de socio-économie* vol. 1, n° 3, p. 121-146.

BESSY C., LARQUIER G. DE [2010], « Diversité et efficacité des intermédiaires du placement ». *Revue française dôéconomie* vol. 25, n° 2, p. 339-382.

BOUVIER A. [2010], « Les sociétés innovantes de 10 salariés ou plus », *Insee Première*, n°1314.

CHANDLER G., HANKS S. [1998], « An investigation in new venture teams in emerging business », in P.D. Reynolds *et al.* (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA : Babson College.

CHAUVAC N. [2011], *Lôembauche, une histoire de relations ? Réseaux et dispositifs de médiation au cîur du marché de lôemploi*. Thèse de sociologie de lôUniversité Toulouse le Mirail.

COLOMBO M.G., GRILLI L. [2005], « Foundersô human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view ». *Research Policy*, 34 (6), p. 795ï 816.

EYMARD-DUVERNAY F., MARCHAL E. [1997], *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*. Paris : Métailié.

FORTUNE A., ALDRICH H. [2002], « Acquiring competence at a distance: application service providers as hybrid organizational form », *The Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n° 1, p. 105-121.

GADILLE M., MARCHADO J. [2010], « La formation dans les PME dûn pôle, rapports au savoir et division du travail », *Éducation permanente*, 182, p. 107-121.

GRANOVETTER M. [1995], *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*. Chicago : University of Chicago Press.

GROSSETTI M., ZULIANI J.-M. et GUILLAUME R. [2006], « La spécialisation cognitive¸: les systèmes locaux de compétences », *Annales de la recherche urbaine*, n 101, p. 23-31.

GROSSETTI M., BARTHE J.-F. [2008], « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations dôentreprises », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n° 3, p. 585-612.

GROSSETTI M., BARTHE J.-F. et CHAUVAC N. 2011. « Studying relational chains from narrative material », *Bulletin de méthodologie sociologique*, vol. 110, n° 1, p. 11-25.

LANCIANO-MORANDAT C., NOHARA H. 2006. « Science-Industry links and the labour markets for PH.Ds. », in E. Lorenz and B. Lundvall (Eds), *How European Economies*

*Learn. Coordinating Competing Models*. Oxford University Press, p. 280-312.

LEUNG A. *et al.* [2006], « The use of networks in human resource acquisition for entrepreneurial firms: multiple ñfitò considerations », *Journal of Business Venturing*, vol. 21, n° 5, p. 664-686.

MADOUI M. [2007], « Enquête sur les petits entrepreneurs issus de lôimmigration maghrébine » *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 123, n° 2, p. 289-312.

MANGEMATIN V. [2003], « Les doctorants entre production et transfert de connaissances : le cas des sciences de la vie », in Ph. Mustard et H. Penan (dir.), *Encyclopédie sur la science et lõinnovation*. Paris : Économica.

MARCHAL E., RIEUCAU G. [2010], *Le recrutement*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

OAKEY R., GROEN A., VAN DER SIJDE (Eds) [2005], *New Technology-Based Firms in the New Millennium*. Amsterdam : Elsevier.

POWELL W.W., SMITH-DOERR L. 2005, « Networks and Economic Life ». *The Handbook of Economic Sociology*. Princeton University Press, p. 379-402.

REES A. [1966], « Labor economics: effects of more knowledge. information networks in labor markets », *American Economic Review* Papers Proceedings, vol. 56, n° 2, p. 559-566.

WHITE H.C. [2002], *Markets from Networks: Socioeconomic Models of Production*. Princeton University Press, Princeton.

WILLIAMSON I.O. [2000], « Employer legitimacy and recruitment success in small businesses ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 25, n° 1, p. 27-42.