

# Les start-up face à l'équation des ressources humaines



■ Bien qu'attractive, l'un des freins principaux à la croissance des start-up est la complexité à dénicher des talents ■ Le plus souvent, c'est le manque d'expérience qui fait défaut.

**B**eaucoup de jeunes pousses qui se développent doivent faire face à un enjeu de taille : le recrutement.

Même si les moyens financiers y sont pour beaucoup, c'est le manque d'expérience en la matière qui fait le plus souvent défaut.

Abderahman Kriouile, DG de Farasha Systems, atteste de cette difficulté. «Au tout début de notre aventure, il nous était peu évident de recruter des profils expérimentés. C'est pourquoi nous avons beaucoup privilégié les étudiants des écoles nationales qui étaient aussi demandeurs

pour des formules de stages. Mais il nous était difficile de trouver les bons profils. Sur une trentaine de candidats, nous avons à peine pu en embaucher une personne».

Faute de recourir à des spécialistes en recrutement et par manque de compétences internes et de disponibilité, les fondateurs de jeunes pousses peuvent mal estimer leurs besoins et se tromper sur les qualités de la personne recrutée.

«Le plus souvent, les fondateurs cherchent des clones, à savoir des personnes "multi-tâches" car comme eux qui devront faire face à de nombreuses demandes, toutes diverses», relève Jérôme

Mouthon, président du Kluster CFCIM et président de la French Tech Maroc. Et de poursuivre : «Identifier le besoin, lancer les recrutements, présélectionner les bons profils, mener des entretiens... Le recrutement pour une start-up peut s'apparenter à un parcours du combattant. Depuis que le Kluster accompagne les jeunes pousses, 60% de ces structures manquent d'expérience en matière de recrutement».

Généralement, les start-up recrutent dans la deuxième ou troisième année de leur création, massivement parfois, à la suite d'une levée de fonds. Pour Jérôme Mouthon,

«en tant que structure d'accompagnement, notre valeur ajoutée est de les former et de les aider à recruter».

## Une levée de fonds est souvent suivie de plusieurs embauches

Ajouté à cela, ces structures se caractérisent par des besoins forts qui impliquent des financements rapides, mais aussi des compétences pointues. Un vrai challenge en matière de ressources humaines car les seniors ou les profils pointus coûtent cher.

Pour Zineb Rharrasse, cofondatrice et directrice de

Startup Maroc, «il faut trouver le bon canal pour chaque type de métiers, notamment pour les profils IT où la prospection se fera surtout à travers les circuits du réseautage». Fidéliser des talents est aussi une mince affaire. Si la plupart des start-up véhiculent une image «cool» qui les rendent attractives, retenir les bons éléments constituent également un défi.

Pour faciliter la démarche, certaines peuvent être amenées à mettre en place des primes de cooptation auprès des employés. Un moyen de fidéliser ses collaborateurs ■

B.H.

## Trois questions à



**JÉRÔME MOUTHON**  
■ Président du Kluster CFCIM  
et président de la French Tech  
Maroc

### ■ La Vie éco : Les start-up manquent-elles d'expérience en matière de recrutement ?

■ Généralement, les porteurs de projets sont assez jeunes et n'ont pas forcément d'expérience dans le recrutement, c'est la raison pour laquelle nous essayons au sein du Kluster CFCIM de les accompagner pour, dans

## «Les porteurs de projets sont assez jeunes et n'ont pas forcément d'expérience dans le recrutement»

un premier temps, comprendre leur besoin. Nous les aidons à la rédaction de la fiche de poste (job description) en leur posant toutes les bonnes questions. Nous essayons aussi de les accompagner, par le biais de notre partenaire, le cabinet Officium, pour le déroulé des entretiens, les bonnes questions à poser aux candidats et les points importants à vérifier. Nous pouvons dire que 60% des start-up actuelles manquent d'expérience en matière de recrutement, à nous, structures d'accompagnement, de les former et les aider.

■ **Quels sont les principaux critères pour choisir ses collaborateurs: l'expérience des candidats, leurs compétences leurs valeurs humaines... ?**

■ Avant de décider de travailler dans une start-up, un candidat doit d'abord avoir le bon mindset... Donc le premier critère de

l'aide sur de nombreux sujets, c'est la raison pour laquelle il privilégiera un profil ayant plus de valeurs humaines et surtout

toutes diverses.

■ **Par quels canaux passent-elles généralement pour recruter ?**

■ Les canaux non payants sont privilégiés car dans une start-up les dirhams sont comptés... Donc, ce sera le réseau personnel qui sera utilisé en premier. Cela peut se faire à travers les réseaux sociaux, avec la possibilité de demander aux contacts de partager au maximum pour s'assurer de recevoir un grand nombre de CV. On peut aussi chasser... Donc trouver un profil qui convienne parfaitement à sa demande et l'approcher pour lui proposer un poste. Enfin, s'il y a un petit budget, l'entrepreneur postera une annonce payante sur LinkedIn.

**NOUS LES AIDONS À LA RÉDACTION DE LA FICHE DE POSTE (JOB DESCRIPTION) EN LEUR POSANT TOUTES LES BONNES QUESTIONS. NOUS ESSAYONS AUSSI DE LES ACCOMPAGNER, PAR LE BIAIS DE NOTRE PARTENAIRE, LE CABINET OFFICIUM, POUR LE DÉROULÉ DES ENTRETIENS, LES BONNES QUESTIONS À POSER AUX CANDIDATS ET LES POINTS IMPORTANTS À VÉRIFIER**

sélection d'un candidat. Il doit aussi avoir validé la formation. Il y a ensuite le feeling. Un entrepreneur cherche avant tout de

capable de s'occuper de plusieurs tâches car, comme lui, les collaborateurs devront faire face à de nombreuses demandes,

## Avis



**ZINEB RHARRASSE**  
■ DG de Startup Maroc

De manière générale, les talents coûtent cher pour les entreprises, encore plus pour les start-up qui ont besoin de compétences pointues pour développer des solutions innovantes.

Le problème est que ces jeunes pousses ne bénéficient pas encore d'incitations fiscales ou de formules d'intéressement (stocks options) pour qu'elles puissent se développer et par conséquent recruter les compétences nécessaires.

Généralement, les startupeurs ont occupé des postes de responsabilité auparavant avant de se lancer dans l'entrepreneuriat et donc ont été confrontés à différentes problématiques. Je ne pense pas qu'ils sont inexpérimentés en matière de recrutement.

Les rares cas concernent les étudiants

## Les start-up sont pénalisées par l'absence d'incitations fiscales

qui se sont lancés dans l'aventure et qui manquent justement d'expérience dans la gestion d'équipe.

Car pour beaucoup de startup, surtout quand elles se développent

**LE PLUS SOUVENT, CES START-UP RECOURENT AU FREELANCING CAR ELLES NE PEUVENT PAS ALOURDIR LEURS CHARGES, SURTOUT EN PHASE DE DÉMARRAGE**

après une levée de fonds, le challenge est de changer d'état d'esprit, de passer d'un état d'entrepreneur à celui de manager. C'est un vrai challenge en matière de gestion des ressources humaines. Quant aux canaux de recrutement, le plus souvent, ces start-up recourent au freelancing car elles ne peuvent pas alourdir leurs charges, surtout en phase de démarrage ■



**ABDERRAHMANE KRIOULLE**  
■ DG de Farasha Systems

Le recrutement est une activité aussi stratégique qu'une levée de fonds.

Au début, c'est assez simple de recruter des juniors, car ils sont en recherche de ce type d'expérience. Recruter des seniors est plus compliqué.

Au tout début du démarrage de Farasha Systems, nous avons fait travailler des stagiaires et comme nous étions sur le site de Ouarzazate, nous avons privilégié les gens de la région pour des postes de techniciens.

Comme nous n'avons pas la capacité de s'offrir les services des cabinets de recrutement, nous privilégions les réseaux sociaux. Actuellement, nous disposons d'une équipe de six personnes composées

## L'attractivité des start-up est devenue de plus en plus forte

principalement d'opérateurs et de techniciens pour les activités terrain, mais aussi d'un responsable administratif et d'un commercial. Je pense que l'attractivité des start-up devient plus forte et constitue un atout pour convaincre un bon profil. Toutefois, il y en a beaucoup, alors il faut convaincre que sa star-up a de l'avenir. Ambiance de travail convivialité, diversité des projets, management plus souple, mobilité et télétravail..., c'est bien ce qui les caractérisent. Ceci dit, il ne faut pas surjouer l'esprit start-up. Comme toute entreprise, la start-up a également ses exigences : manque de ressources humaines, elle est aussi régie par des règles strictes où les collaborateurs doivent s'assurer d'avoir le bon mindset pour y travailler. Pour attirer les talents, les start-up doivent jouer sur des leviers d'attractivité propres : innovation technologique, impact social ou sociétal, environnement de travail... ■