



HAL
open science

**Les start-ups, des entreprises "cool" et pacifiées ?
Formes et gestion des tensions dans des entreprises en
croissance**

Marion Flécher

► **To cite this version:**

Marion Flécher. Les start-ups, des entreprises "cool" et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance. Nouvelle Revue du travail, 2019, 15, 10.4000/nrt.5930 . hal-02384021

HAL Id: hal-02384021

<https://hal.science/hal-02384021>

Submitted on 28 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les start-ups, des entreprises « cools » et pacifiées ?
Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance.

Startup companies: "cool" and peaceful companies?
Forms and management of tensions in growing companies.

Marion Flécher

Doctorante en sociologie, Université Paris Dauphine, PSL Research University
CNRS, UMR CNRS [7170], IRISSE
marion.flecher@dauphine.fr

Résumé

Les start-ups sont souvent associées à des organisations déhiérarchisées, libertaires et libératrices. Le modèle de la start-up semble en effet se présenter, pour les fondateurs comme pour leurs employés, comme un modèle organisationnel alternatif aux grandes entreprises intégrées, où la hiérarchie et le contrôle laisseraient trop peu de place à l'autonomie, la prise d'initiative et l'épanouissement personnel au travail. Ces entreprises sont pourtant traversées par de nombreuses tensions, mais cet article vise à comprendre dans quelles mesures le modèle des start-ups parvient à répondre aux aspirations des travailleurs, gratuits ou salariés, et ainsi à produire leur engagement au travail, malgré des conditions d'emploi et de rémunération parfois insatisfaisantes.

Mots clés : start-up, stagiaires, croissance, bureaucratisation, organisation, relations de travail.

Abstract

Startup companies are often assimilated to the ideal of the "freedom-form company". Startup founders and employees seem to see startup companies as an alternative to the traditional model of large companies. Yearning for more autonomy, flexibility and self-fulfillment at work, startup employees find in this organizational model a good response to their expectations and aspirations at work. This contribution aims at analyzing how the organization of work in startup companies meets employees' aspirations, in spite of instable or unsatisfying employing conditions.

Keywords: startup companies, interns, growth, bureaucratization, organization, work relationships.

Les start-ups, des entreprises « cools » et pacifiées ?

Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance.

Nourries des idéaux californiens, le modèle des start-ups incarne l'utopie néolibérale d'une entreprise « libérée » (Getz, Carney, 2012), horizontale et déhiérarchisée, qui permettrait aux individus de s'épanouir dans un cadre de travail flexible et agréable. Portées par des entrepreneurs cherchant à s'affranchir des codes de la grande entreprise, jugée trop rigide et trop hiérarchique, les start-ups semblent se présenter comme un modèle alternatif aux entreprises classiques, qui offrirait la possibilité de retrouver du sens au travail, dans un environnement de travail favorisant la montée en compétences et l'autonomie de chacun.

Alors que ces entreprises sont associées à des entreprises « cool » et sans frictions, elles sont pourtant traversées par de nombreuses tensions, liées aux contraintes de leur modèle économique. Les start-ups sont en effet des entreprises censées porter une innovation et comporter un fort potentiel de croissance, requérant d'importants financements que les fondateurs doivent chercher auprès d'investisseurs spécialisés dans ces entreprises à risque (Moreau, 2005). Néanmoins, le succès des start-ups n'est jamais garanti, et la plupart des fondateurs finiront par abandonner leurs projets, provoquant baisses de salaires, dégradation des conditions de travail et licenciements massifs (Marty *et al.*, 2003). L'incertitude quant à l'avenir de l'entreprise ainsi que les difficultés rencontrées par les fondateurs pour rendre leur activité viable peuvent dès lors entraîner de nombreuses tensions. S'ils ne disposant pas toujours des moyens financiers pour offrir des conditions de rémunération satisfaisantes et qu'ils ne peuvent pas non plus garantir la sécurité des emplois, les fondateurs de start-ups comptent pourtant sur leurs employés pour se surinvestir au travail et les aider à développer leur projet. Ces conditions d'emploi précaires combinées à l'importante charge de travail peuvent ainsi faire émerger de nombreuses insatisfactions.

Celles-ci peuvent également se manifester dans des situations de prospérité, l'organisation devant parfois répondre à des phases de croissance rapide. Pour les start-ups qui parviennent à lever des fonds et embauchent massivement, la croissance des équipes engendre de profondes reconfigurations allant vers une structure plus fonctionnelle et formalisée des prises de décision (Saives, *et al.*, 2002) et des modes de management (Géraudel, Gundolf, 2016). Ces formes de bureaucratisation de l'organisation peuvent générer de nombreuses désillusions chez les salariés. Dès lors, comment vivent-ils ces transformations ? Si les start-ups en croissance peuvent offrir de meilleures conditions d'emploi et de rémunération, la rapidité avec laquelle ces entreprises doivent organiser leur croissance pose avec acuité la question des tensions qui peuvent s'y développer.

Pourtant, que ce soit au démarrage ou en phase de croissance, ces insatisfactions débouchent rarement sur des formes de résistance, collectives ou individuelles. Cet article vise à questionner ce paradoxe apparent, en mettant en évidence les formes que prennent les insatisfactions au travail dans ces start-ups ainsi que la pluralité des facteurs qui font obstacle à leur traduction en acte de résistance et de conflictualité au travail. Quels sont les leviers de mobilisation et d'engagement des employés déployés dans les start-ups ? Dans quelle mesure permettent-ils de produire le consentement voire l'adhésion des employés au modèle des start-ups ?

Nous nous appuyerons pour cela sur deux études de cas emblématiques des créations de start-ups : un cas d'échec et un cas d'hypercroissance. Entre 2016 et 2018, j'ai réalisé deux enquêtes par observation participante (encadré 1) dans des start-ups parisiennes aux caractéristiques et au stade d'avancement différents. La première enquête s'est déroulée dans une start-up en phase de démarrage, employant principalement des stagiaires, finalement abandonnée par les fondateurs, ne parvenant pas à lever des fonds. La deuxième enquête s'est au contraire déroulée dans une start-up ayant levé 40 millions d'euros et doublé ses effectifs en un an, entraînant de profondes transformations des relations et des modes d'organisation du travail (encadré 2). En croisant ces observations avec des entretiens biographiques réalisés avec 80 employés de start-up, nous tenterons de comprendre dans quelle mesure ce modèle organisationnel parvient à s'ajuster à leurs attentes et dans quels cas et pour quelles raisons, au contraire, il ne parvient pas à produire leur consentement.

ENCADRÉ 1

Une enquête ethnographique

Si les start-ups ne renvoient à aucune catégorie juridique d'entreprise, de nombreux dispositifs publics et privés leur sont pourtant destinés, que ce soit pour les héberger (espaces de *coworking* et pépinières), les accompagner (incubateurs, accélérateurs), les encourager (subventions, crédits d'imposition, exonérations de charges, etc.) ou les financer (prêts d'honneur, bourses, concours, levées de fonds, etc.), les faisant exister comme une catégorie d'entreprise qui mérite d'être étudiée. Pourtant, si les start-ups font couler beaucoup d'encre en sciences de gestion, leur définition est loin d'être établie et elles sont encore très peu étudiées en sociologie. Or, ces entreprises, censées comporter un fort potentiel de croissance mais exposées à un risque d'échec élevé, posent des enjeux inédits pour la sociologie du travail.

Cette contribution s'inscrit dans une recherche doctorale pour laquelle j'ai notamment réalisé deux enquêtes par observation participante dans deux start-ups parisiennes. Pour se faire, j'ai postulé à des offres de stage et de CDI sur des sites dédiés au recrutement en start-up¹, en joignant à ma candidature un courrier précisant les spécificités de ma démarche ainsi que mon statut de doctorante. J'ai ainsi occupé pendant 2 mois un poste de « *community manager* »² dans la première start-up, que j'ai ensuite suivie pendant 6 mois, et un poste de « chargée de projet RH »³ dans les ressources humaines pendant 4 mois dans la deuxième. Etant annoncée comme sociologue et observatrice tout en réalisant un travail concret pour ces start-ups, j'ai pu faire partie intégrante des équipes et tisser des relations de confiance tant avec les fondateurs que les employés. J'ai ainsi réalisé des entretiens avec les 3 fondateurs et les 9 stagiaires embauchés dans la première start-up, ainsi qu'avec les 3 fondateurs et 45 salariés dans la seconde. En outre, 19 entretiens ont été réalisés avec des employés ayant travaillé pour d'autres start-ups et 52

¹ *StartupOnly*, *Welcome To The Jungle*, *Azerty Jobs* et *Internz*.

² J'étais chargée de proposer une stratégie de communication pour la start-up, d'animer les différents réseaux sociaux, de faire des campagnes de mails et d'écrire des articles pour leur blog.

³ Je devais analyser un questionnaire de satisfaction au travail.

entretiens ont été réalisés avec des fondateurs et fondatrices de start-ups⁴.

ENCADRÉ 2

Les terrains d'enquête

Vino⁵ : le cas de l'échec d'une start-up

La première enquête s'est déroulée pendant 8 mois (octobre 2017 - juin 2018) dans une start-up créée en janvier 2017, abandonnée en juin 2018. Le projet de cette entreprise était de proposer un *chatbot* (robot conversationnel) spécialisé dans le conseil en vin en grande surface, censé utiliser l'intelligence artificielle pour recommander des vins en fonction des profils œnologiques de consommateurs. Après 6 mois de travail sur le projet au sein de l'incubateur de leur école de commerce, les trois co-fondateurs⁶ venaient d'être sélectionnés dans un nouvel incubateur et d'obtenir une subvention de 32 000 euros leur permettant de recruter leurs premiers employés. C'est ainsi que j'ai été la deuxième stagiaire recrutée et que j'ai travaillé pendant deux mois, gratuitement, aux côtés des fondateurs. Je les ai ensuite suivis pendant 6 mois, jusqu'à ce que les fondateurs, ne parvenant pas à lever des fonds⁷, décident d'abandonner leur projet. Au total, 9 stagiaires ont travaillé pour eux : Vicky (23 ans), Charles (23 ans), Sarah (19 ans), Marine (20 ans), Hugo (21 ans) et Laura (20 ans), en stage non rémunéré de deux mois et Chloé (21 ans) et Jérémy (21 ans), en stage rémunéré le minimum légal, pendant 6 mois.

Boomerang : le cas d'une start-up en hypercroissance

La deuxième enquête s'est déroulée pendant 4 mois (septembre 2018 – décembre 2018) dans une start-up qui proposait une *marketplace*, c'est-à-dire un site internet qui, à l'image d'Amazon, propose de nombreux produits commercialisés par des marques indépendantes⁸. Créée en 2014 par 3 co-fondateurs⁹, l'entreprise avait réalisé, en février 2015, une première levée de fonds de 300 000 euros auprès de « *business angels* » lui permettant d'embaucher leurs premiers stagiaires et salariés. En décembre 2015, ils réalisent une deuxième levée de fonds de 7 millions d'euros auprès de « *venture capitalists* » et commencent à recruter davantage pour atteindre les 25 salariés en février 2017. En mai 2018, les fondateurs réalisent une troisième levée de fonds de plus de 40 millions d'euros et déménagent dans de nouveaux locaux, plus grands, pour accueillir leurs 75 salariés. En octobre 2018, au moment du début de l'enquête, Boomerang employait 122 salariés : 45 femmes, 77 hommes ; 57 cadres en CDI, 65 non-

⁴ Ceux-ci seront néanmoins moins mobilisés ici.

⁵ Les noms des entreprises et des enquêtés ont été modifiés pour conserver leur anonymat.

⁶ Yvain (25 ans, diplômé d'Assas et de l'ESSEC), son frère Mickael (31 ans, diplômé d'un master de finance à l'Université Paris-Dauphine), et un de ses très bon ami, Etienne (25 ans, diplômé d'Assas et de l'ESSEC).

⁷ En effet, si l'idée initiale plaisait aux investisseurs, les fondateurs n'avaient pas les compétences techniques pour développer eux-mêmes leur produit, et n'avaient donc rien à leur présenter de concret.

⁸ Aucune autre précision sur le secteur d'activité ne peut être apportée sans risquer de compromettre l'anonymat de cette entreprise.

⁹ Louis (30 ans, diplômé d'une école de commerce), Mattéo (28 ans, diplômé d'un master d'informatique), et Gabin (33 ans, diplômé du CELSA).

cadres (dont 45 CDI, 4 CDD, 16 en contrat de professionnalisation ou en stage) ; moyenne d'âge : 27 ans ; 9 personnes qui ont plus de 2 ans d'ancienneté, 33 qui ont plus d'un an d'ancienneté.

Nous verrons dans un premier temps que l'absence de résistance au travail s'explique moins par les relations de travail qui seraient par nature pacifiées que par le recours à une main d'œuvre docile et le déploiement de dispositifs managériaux permettant de produire l'engagement des employés. Mais nous verrons que le cadre organisationnel et managérial des start-ups ne permet pas toujours d'éviter l'émergence des tensions, que ce soit dans les start-ups en démarrage qui ne parviennent pas à lever des fonds que dans les start-ups en croissance. Il s'agira alors de comprendre comment les employés de start-ups expriment leurs insatisfactions au travail, et pourquoi celles-ci ne débouchent pas sur des pratiques de résistance ou sur la formalisation d'une critique du modèle.

1. Les conditions de la mise au travail des travailleurs de start-ups

Si la rémunération est connue pour être un recours managérial de stabilisation (Duhautois *et al.*, 2011) et de mobilisation de la main d'œuvre (Juban *et al.*, 2015), les contraintes liées au modèle économique des start-ups ne permettent pas souvent aux fondateurs d'offrir à leurs employés des conditions d'emploi et de rémunération stables et attractives. Pourtant, la charge de travail est toujours très importante dans les start-ups, qui cherchent à croître un maximum avec le minimum de moyens. Dès lors, sur quoi repose le sur-engagement au travail des travailleurs de start-ups ?

1.1. Le recours à une main d'œuvre docile : l'usage des stagiaires

Si la charge de travail est généralement très importante dans les start-ups, les fondateurs ont rarement les moyens d'embaucher et de rémunérer un personnel qualifié dès le lancement de leur entreprise. Au démarrage, ils ont donc massivement recours aux statuts d'emploi précaires, comme celui de stagiaire ou d'auto-entrepreneur, avant de pouvoir proposer leur premier CDI.

Si le recours aux stagiaires est courant dans les secteurs de la culture, de l'information (Perlin, 2011, Hesmondhalgh, Percival, 2014, Leroux, Lorient, 2015) et de la mode (Mensitieri, 2018), il prend une forme particulière dans les start-ups, se substituant souvent à l'embauche de salariés. En effet, lorsque les équipes de fondateurs n'ont pas encore levé de fonds mais qu'ils cherchent à développer leur entreprise, ils considèrent ne pas avoir les moyens d'embaucher des salariés, et comptent alors sur des stagiaires pour assurer les fonctions clés de la start-up, alors même que leurs conditions d'emploi sont très précaires. Ayant intériorisé leur position dominée sur le marché du travail, les stagiaires constituent ainsi une main d'œuvre docile et

peu coûteuse qui permet aux fondateurs de développer leur activité presque gratuitement¹⁰. En outre, l'usage qui en est fait est souvent abusif et illégal : d'une part, ils en emploient un nombre supérieur au maximum légal¹¹, et d'autre part, c'est souvent pour leur faire occuper un poste de salarié à part entière, alors que la loi précise que les stages ne doivent pas être proposés pour « exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent »¹². C'était ainsi le cas chez Vino, où les fondateurs ont recruté 9 stagiaires au total, pour les aider à lancer leur activité, alors même qu'aucun salarié n'était embauché.

Alors qu'ils doivent faire face à une charge de travail importante, les stagiaires ne vivent pas cette situation de travail comme une forme d'exploitation. Cela s'explique en partie par l'intériorisation de ce rapport de domination chez ces étudiants, contraints de faire des stages en entreprise pour espérer trouver un emploi à l'issue de leurs études (Glaymann, Grima, 2010 ; Glaymann, 2015). Pour 19 des 20 stagiaires interrogés, leur stage était obligatoire pour valider leur diplôme et s'inscrivait dans une « trajectoire scolaire professionnalisée » faisant du stage un passage obligé (Coursaget, Quenson, 2012). Néanmoins, ils ne présentent presque jamais leur stage comme une situation contrainte et insistent davantage sur les ressources qu'il leur procure en termes d'insertion professionnelle. Parmi les 20 stagiaires interrogés, 11 disent avoir fait un stage en start-up car cela leur permettait d'avoir plus d'expérience dans leur domaine de compétences et 7 parce qu'ils pensaient avoir plus de responsabilités que dans une grande entreprise. La plupart d'entre eux envisagent leur stage en start-up comme un moyen d'être responsabilisé plus facilement que dans une entreprise classique, et ainsi d'améliorer leurs chances d'insertion sur le marché du travail.

« Déjà, je voulais éviter les grosses boîtes et les banques parce que je suis sûr que j'aurais pas appris grand-chose, alors que les start-ups, je me suis dit que quitte à faire un petit stage, au moins avec les start-ups (...) je pourrais apprendre beaucoup plus que dans une grande entreprise.

George, 22 ans, étudiant en licence d'informatique à l'Université Paris-Dauphine, stagiaire pendant 3 mois dans une start-up en démarrage (2 fondateurs, 2 stagiaires).

Certains stagiaires ont même choisi de faire un stage en start-up pour découvrir l'univers entrepreneurial, et en particulier le monde des start-ups, en étant au contact d'entrepreneurs : parmi les 20 stagiaires interrogés, 9 ont en effet exprimé le souhait d'entreprendre, dont 5 sur le modèle de la start-up.

¹⁰ Les stages de moins de deux mois ne font pas l'objet d'une obligation de gratification de la part de l'employeur, tandis que le minimum légal pour les stages de plus de deux mois est de 3,75 euros l'heure, soit à peine plus de 500 euros nets par mois.

¹¹ Alors que la loi précise que le nombre de stagiaires ne doit pas dépasser 15% de l'effectif salarié de l'entreprise, il est très courant de trouver plus de 5 stagiaires dans des start-ups de moins de 20 salariés, représentant ainsi plus de 25% des effectifs.

¹² Loi n° 2014-788 du 10 juillet 2014 visant au développement, à l'encadrement des stages et à l'amélioration du statut des stagiaires.

« Hmm bah déjà je m'intéresse pas mal à l'entrepreneuriat, et en gros on va dire que le monde des start-ups était un peu un secteur qui pouvait me permettre justement de me retrouver avec des créateurs d'entreprise, en contact direct on va dire. »

Hugo, 21 ans, étudiant en licence d'éco-gestion au Mans, stagiaire pendant 2 mois chez Vino.

Ils sont donc prêts à se plier aux normes de réactivité, d'implication et d'investissement de ces entreprises, dans l'idée que cette expérience pourra améliorer leur « employabilité »¹³ et faciliter leur insertion professionnelle (Glaymann, Grima, 2010 ; Glaymann, 2015 ; Barbusse et *al.*, 2007 ; Simonet 2018). Les dirigeants profitent ainsi de leur position précaire et dominée sur le marché du travail pour inciter ces jeunes étudiants à se surinvestir au travail, sans avoir à passer par des dispositifs de contrainte. Les formes de responsabilisation des stagiaires sont ainsi présentées et perçues comme une valorisation de leur engagement, alors même qu'elles leur permettent de mieux les mettre au travail tout en produisant leur consentement.

« Chaque personne est importante, est une ressource importante, donc on a moins l'impression d'être petit, ou d'avoir le sentiment d'être stagiaire alors qu'on en est une, mais je fais le même travail que si j'étais employé donc c'est cool. »

Manon, 21 ans, étudiante à l'Université Paris-Dauphine, stagiaire pendant 6 mois dans une start-up en démarrage (1 fondateur, 3 stagiaires, 5 salariés).

En dépit de rémunérations souvent faibles voire absentes, les stagiaires perçoivent donc bien une « dimension instrumentale » dans cette expérience en start-up, au sens où elle constitue un « tremplin à l'emploi » (Simonet, 2010).

1.2. Offrir un cadre de travail favorable à l'épanouissement personnel

Outre l'expérience professionnelle qu'elles offrent, les start-ups attirent des stagiaires et des salariés en quête d'épanouissement personnel au travail, en ce qu'elles offriraient des politiques managériales de recrutement et d'organisation du travail alternatives à celles des grandes entreprises.

En effet, le modèle des start-ups semble répondre aux attentes de cette nouvelle génération de *millennials* très diplômés, qui accordent une grande importance à la « dimension expressive » du travail, en ce qu'il est une source de développement et d'épanouissement personnel (Méda, Vendramin, 2013). S'ils se dirigent vers les start-ups et acceptent docilement des conditions d'emploi parfois précaires et insécurisantes, c'est qu'ils voient les start-ups comme des organisations plus souples et plus humaines, censées conjuguer ces deux dimensions du travail et répondre à leurs aspirations. Ainsi, sur les 73 employés de start-ups interrogés, stagiaires et

¹³ Luc Boltanski et Eve Chiapello définissent l'employabilité comme « la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur d'autres projets ». C'est un « capital personnel que chacun doit gérer et qui est constitué de la somme de ses compétences mobilisables » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.156)

salariés confondus, 38 disent avoir voulu travailler en start-up dans une recherche de liberté et de flexibilité au travail. Le modèle managérial et organisationnel des start-ups présente ainsi une option désirable pour ces jeunes diplômés, qui cherchent à rejoindre des organisations plus petites et moins hiérarchisées, où les relations de travail seraient plus personnalisées. Ceux qui décident de travailler dans les start-ups sont ainsi prêts à sacrifier les conditions d'emploi plus stables et rémunératrices des grandes entreprises pour des conditions de travail plus épanouissantes et des modes de management moins contraignants.

« Mais à Boomerang, t'y viens parce que tu t'attends à autre chose que ce que tu vas trouver dans une grande boîte. T'auras pas de CE, t'auras pas tous les avantages que tu auras comme à la Poste, ou à EDF ou Orange. Par contre tu t'attends à avoir quelque chose de relativement différent au niveau de l'humain, au niveau de l'équipe, tu t'attends à ce qu'il y ait plus de tolérance, de bienveillance, etc. »

Ted, 33 ans, diplômé d'un BTS en design, salarié à Boomerang.

Les fondateurs de start-ups sont eux-mêmes d'anciens cadres insatisfaits de l'univers de la grande entreprise, qu'ils jugent trop rigide et hiérarchique, et conçoivent la création de start-up comme un moyen de s'en affranchir. Portant ainsi les idéaux d'horizontalité des rapports hiérarchiques et de travail en équipe caractéristiques de la « cité par projet » et du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999), ils cherchent alors à prendre le contre-pied des grandes entreprises pour offrir un cadre de travail se voulant plus flexible, moins contraignant, et favorable à la personnalisation des relations de travail.

« Et donc moi j'ai fait beaucoup de stages dans des grands groupes, j'ai même travaillé dans des grands groupes, même encore y a un mois. (...) Les grands groupes, ça bouge pas, c'est inerte, c'est un paquebot sur un océan, donc ça met trois plombes à changer de route, à changer de cap. Et c'est vrai que les start-ups permettent d'aller plus vite parce que ce sont des structures très très souples et innovantes où il n'y a pas cette hiérarchie de décision. »

Luc¹⁴, 22 ans, diplômé d'une école de commerce, fondateur d'une start-up créée en 2018 avec deux associés.

Le tutoiement est ainsi toujours de rigueur dans les start-ups, révélant la volonté des dirigeants d'effacer les frontières hiérarchiques et de créer les conditions d'une certaine proximité relationnelle avec leurs équipes (Albert, 2019). Les fondateurs de start-ups cherchent en outre à constituer des équipes animées par une forme d'émulation collective. Dans cette perspective, que ce soit chez Vino ou chez Boomerang, le processus de recrutement comportait toujours des entretiens de « *fit* » menés par des salariés, dont le but était de s'assurer du potentiel d'intégration des candidats en les interrogeant sur leurs goûts et leurs centres d'intérêt. Ainsi, chez Boomerang comme chez Vino, les employés étaient tous très jeunes¹⁵, sans contraintes

¹⁴ Entretien réalisé en janvier 2018.

¹⁵ Les salariés de Boomerang avaient entre 20 et 33ans, ceux de Vino entre 20 et 23 ans.

familiales¹⁶ et issus des classes moyennes et supérieures. Cette forte ressemblance sociale se voit notamment à leur style vestimentaire, à leur manière de s'exprimer et aux références qu'ils partagent. Les salariés sont ainsi bien plus que de simples collègues et il n'est pas rare que des relations amicales ou conjugales se tissent au sein des start-ups. Le « brouillage » ainsi créé par l'encastrement des relations professionnelles dans les relations amicales constitue un précieux levier managérial pour mobiliser et retenir les salariés. Les fondateurs savent qu'un mode de management jouant sur des relations affectives sera plus à même de susciter l'engagement des équipes que des dispositifs de contraintes visant explicitement à contrôler le travail et sanctionner les manquements aux règles.

« Finalement, le respect et l'amour que les gens ont les uns pour les autres et pour le projet, est bien plus puissant que la menace d'un manager. Les gens bossent pas mieux parce qu'ils ont une épée de Damoclès au-dessus de l'épaule, mais parce qu'ils ont... parce qu'ils savent que s'ils le font pas, personne le fera pour eux, et qu'ils mettent en danger le projet, donc ça va pas. »

Benjamin, 30 ans, diplômé d'une école ingénieur, fondateur d'une start-up créée en 2015 avec 3 associés.

Les formes de contrôle sont donc moins formelles et les relations hiérarchiques moins visibles dans les start-ups que dans les grandes entreprises, notamment par l'usage d'outils de gestion qui permettent de contrôler le travail sans avoir à passer par une relation en face-à-face. Trello est ainsi un outil de gestion de projet très répandu dans les start-ups qui permet aux managers de distribuer et de suivre l'avancement des tâches en temps réel à distance, sans être vu. L'avancement du travail étant rendu transparent et le contrôle invisible, cet outil fonctionne comme un puissant instrument de gouvernementalité des conduites (Foucault, 1994) et d'euphémisation des rapports hiérarchiques. En outre, l'usage de Slack, un outil de messagerie interne instantanée fonctionnant à la manière d'un réseau social, contribue à rendre les échanges entre managers et salariés plus informels, en même temps qu'il permet aux salariés de s'entraider et de tisser des liens entre eux.

C'est donc en misant sur le cadre de travail que le modèle des start-up parvient à produire l'engagement des stagiaires et des salariés, malgré des conditions d'emploi et de rémunération parfois précaires. En rendant les procédures, les échanges et le contrôle moins formels et moins contraignants, et en jouant sur la forte personnalisation des relations de travail et des modes de management, les fondateurs s'ajustent ainsi aux attentes de leurs employés, tout en suscitant leur engagement au travail.

¹⁶ Seuls 3 salariés de Boomerang avaient des enfants, aucun chez Vino.

2. Le modèle des start-ups à l'épreuve des tensions

Néanmoins, toutes ces politiques managériales sont mises en tensions par les contraintes liées au modèle économique de ces start-ups. Que ce soit par l'échec, qui touche de nombreuses start-ups, ou par la croissance, qui entraîne des formes de bureaucratisation des modes d'organisation du travail, les évolutions que connaissent les start-ups viennent mettre à l'épreuve ces modes de mobilisation de la main d'œuvre.

2.1. Des tensions liées à l'échec des start-ups

Les cadres organisationnel et managérial mis en place par les fondateurs dans les start-ups n'offrent pas toujours aux employés ce qu'ils attendaient du modèle des start-ups, entraînant de nombreuses désillusions. Souvent, ces désajustements viennent du fait que les fondateurs de start-ups ne se rendent pas suffisamment disponibles pour accompagner et aider leurs employés à comprendre leurs attentes. L'autonomie ainsi décrétée dans les start-ups invite les stagiaires et les salariés à se débrouiller seuls face aux difficultés et aux contradictions inhérentes aux situations de travail (Ughetto, 2018). Or, selon leurs ressources, leur niveau de diplôme et leur expérience professionnelle, tous les employés ne sont pas égaux face à cette injonction à l'autonomie.

« Par rapport à [une grande entreprise] où j'étais hyper drivé, là il faut que j'anticipe, et faut surtout que je me débrouille. (...) Mais du coup vu que j'ai pas non plus énormément de compétences, il va me laisser autonome sur des choses (...) mais vu qu'il a pas forcément le temps, il prend pas le temps de mieux m'expliquer, mais du coup j'ai pas gagné en compétence sur ces choses-là, parce qu'il m'a pas aidé à m'améliorer. »

Charles, 23 ans, étudiant en deuxième année de BTS, stagiaire pendant 2 mois chez Vino.

Compte tenu de leur jeune âge et de leur faible expérience professionnelle, la plupart des stagiaires disent souffrir d'un manque d'accompagnement dans leur travail. Il n'est pas rare que ces situations débouchent sur de nombreuses tensions au sein de l'équipe, comme chez Vino, où les stagiaires m'ont très vite confié leurs difficultés à faire face au manque de cadre dans l'organisation du travail.

« Je pensais que ce serait plus cadré. Parce que je sais pas ... moi j'aime bien quand y a pas trop de cadre mais là je trouve que c'est n'importe quoi. Toutes les décisions qu'on prend, elles sont jamais suivies plus d'une semaine. Ca me gêne qu'on ne travaille que sur le court terme. (...) Et t'as le sentiment d'être dépassé en fait. Ouais t'es dépassé. Mais du coup je pense que c'est lié au fait qu'on était dans une entreprise qui commençait à se développer et genre ... »

Marine, 20 ans, étudiante en deuxième année dans une école de commerce, stagiaire pendant 2 mois chez Vino.

En outre, alors que les stagiaires et les salariés de start-ups cherchent des organisations qui seraient plus souples sur les horaires et sur le télétravail que dans les grandes entreprises, 8 des 28 stagiaires et salariés de start-ups interrogés m'ont raconté être arrivés dans des start-ups où les formes de contrôle étaient très formelles et où l'ambiance n'était pas aussi conviviale qu'ils l'espéraient.

« Oui, bah moi je pensais que dans une start-up c'était plus flexible sur les horaires, sur le télétravail, et que en fait les résultats comptent plus que le contrôle, en mode une ambiance plus décontractée quoi. Alors que moi tous les jours, je dois montrer ce que j'ai fait, et ça se sent parfois avec des petits commentaires qu'ils ne me font pas confiance, qu'ils doutent de si j'ai vraiment travaillé, notamment des petits commentaires sur le télétravail qui montrent en fait qu'ils pensent que quand je suis en télétravail je ne travaille pas, et que c'est mon jour de vacances. (...) Ou quand j'ai proposé une fois "j'ai travaillé plus vite, donc peut-être que je peux rentrer plus tôt, et qu'un autre jour si j'ai plus de travail je peux rentrer plus tard", "non, non. 18h, c'est bien". Donc ils sont pas du tout flexibles sur ce genre de choses, et je suis un peu déçue. »

Léa, 25, étudiante en master de communication stratégique à l'université, stagiaire pendant 6 mois dans une start-up en démarrage (3 fondateurs, 3 salariés, 1 stagiaire).

Les déceptions sont souvent liées aux conditions et à l'ambiance de travail, qui tendent à se dégrader lorsque les fondateurs rencontrent des difficultés à rendre leur entreprise viable. Chez Vino par exemple, c'est au moment où les fondateurs ont commencé à envisager d'abandonner le projet car ils ne parvenaient pas à lever des fonds que les relations sont devenues plus tendues, les horaires plus strictes et les moments de convivialité plus rares.

« Moi je pensais que ça serait trop cool (...) par exemple au début ils nous ont dit "ouais on vous laisse gérer vos horaires comme vous voulez" (...) mais après ils nous ont dit "comme vous arrivez à 9h45, maintenant vos horaires ce sera 10h, et vous repartirez à 19h". Donc au début, tout le monde est pote parce que c'est la mode dans les start-ups d'être pote, donc quand ça se passe bien je pense que c'est génial parce que t'as un surinvestissement, mais quand ça se passe mal c'est zéro bières, zéro trucs sympas. »

Chloé, 21 ans, étudiante en master dans une école de commerce, stagiaire pendant 6 mois chez Vino.

Finalement, si les fondateurs de start-ups cherchent à prendre le contre-pied de l'organisation rigide et hiérarchique des grandes entreprises, ce n'est pas toujours le cas. Nombreux sont ceux qui ne se rendent pas suffisamment disponibles pour leurs équipes, ou qui se révèlent être très rigides sur le cadre de travail, le respect des horaires, le contrôle et les relations de travail.

2.2. Des tensions inhérentes à la croissance

Cependant, des tensions peuvent aussi naître en phase de développement et de prospérité. Si les levées de fonds permettent aux fondateurs de start-ups d'offrir des conditions d'emploi et de rémunération plus stables et attractives¹⁷, la croissance des effectifs qu'elles impliquent entraîne de profondes réorganisations. Avec l'augmentation des effectifs, l'organisation du travail se bureaucratise, les relations de travail se hiérarchisent et le rythme de travail s'intensifie, compromettant les modes initiaux de mobilisation de la main d'œuvre.

A mesure que les effectifs augmentent, les départements se différencient¹⁸ et les fondateurs mettent en place des intermédiaires hiérarchiques. Pour ceux qui ont rejoint les start-ups à leurs débuts, il est parfois difficile d'accepter cette hiérarchisation progressive de l'organisation. Ainsi, à Boomerang, il avait été promis aux premiers salariés qu'ils seraient très vite positionnés sur des postes de managers pour récompenser leur investissement initial, mais avec la levée de fonds de 40 millions d'euros, les fondateurs ont ouvert le recrutement des managers sur l'extérieur, court-circuitant les logiques de promotion à l'ancienneté promises aux premiers salariés.

« Y a eu des moments très difficiles sur les derniers mois, parce que chaque réorganisation c'est beaucoup de douleur. Et puis y a des gens qui sont partis, y a des gens qui se sont fait partir, donc y a eu plein de changements, et l'ambiance a pas été au top. Y a eu aussi des débuts de politiques, des personnes qui voulaient prendre des postes etc. »

Ted, 33 ans, diplômé d'un BTS en design, un des premiers salariés de Boomerang.

Outre ces critères de promotion obscurs, l'exigence envers les salariés qui s'est accrue. Lorsqu'ils investissent plusieurs millions d'euros, les investisseurs intensifient leur pression sur les fondateurs, qui se répercute sur les managers et les salariés. Ces derniers sont dès lors encouragés à travailler toujours plus et toujours mieux pour tenir les objectifs de la « *road map* » fixés avec les actionnaires. Ainsi, tous les salariés de Boomerang travaillent en moyenne une heure de plus par jour que ce que leur contrat ne prévoit, alors même qu'ils n'ont pas de RTT et que les heures supplémentaires ne sont pas payées. Néanmoins, les conditions d'emploi et de rémunération sont très inégales selon les départements et les statuts¹⁹. Dès lors, la norme du surinvestissement au travail n'a pas le même effet selon les conditions d'emploi des salariés. Fleur par exemple, qui travaille plus de 40 heures par semaine dans le secteur des ressources humaines, mais qui ne touche que 28K€ brut/an, vit difficilement les formes d'intensification du travail qui ont suivi la deuxième levée de fonds.

¹⁷ Certaines offres de salaires s'élevaient à plus de 100 000 € brut annuels, et de nombreuses recrues ont eu droit à des BSPCE (bons de souscriptions au capital de la start-ups) gratuits, dès leur arrivée.

¹⁸ Chez Boomerang, on compte aujourd'hui 8 départements distincts, alors qu'il n'y en avait que 3 au démarrage.

¹⁹ Les salaires des développeurs web oscillent entre 33K€ brut/an pour les moins expérimentés et 90K€ brut/ans pour les postes les plus élevés mais ceux des employés du service clients ne dépassent pas 25K€ brut/an.

« Les gens travaillent comme des tarés parce qu'on a une *road map* et qu'il faut la suivre. (...) Donc sur le papier, on est une start-up cool, on a des trottinettes, tout ça, mais on te dit "tu travailles pas assez" alors que tu fais déjà pas tes 40 heures, t'en fais bien plus dans la semaine, et t'es pas payé plus, et t'as pas tes RTT. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, salariée chez Boomerang.

En parallèle, les modes de management, les procédures et les prises de décision se formalisent avec la croissance des équipes (Géraudel, Gundolf, 2016). Si les premiers salariés avaient rejoint Boomerang pour trouver une organisation souple et moins rigide que dans les grandes entreprises, la croissance a entraîné une forme de structuration de l'organisation. Les premiers salariés regrettent l'époque des débuts, où les prises de décision pour modifier la structure se faisaient plus informellement.

« Ouais bah si aujourd'hui je voulais tout reprendre et tout refaire, et changer, bah ce serait impossible, parce que y aurait des barrières techniques etc. Donc on revient finalement à l'entreprise classique standardisée. Y a un moment où t'as pas le choix. Moi si je veux faire des modifications aujourd'hui, il faut que je passe par des demandes de code, qui vont être validées par d'autres codeurs, ensuite je dois repasser par un process pour envoyer le code en production. Avant, je disais "ok ça, ça bug, ok je vais le modifier, bam je le mets sur le site". On gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité. »

Ted, 33 ans, diplômé d'un BTS en design, un des premiers salariés de Boomerang.

D'autres regrettent le temps où les relations étaient très personnalisées et où ils pouvaient connaître toute l'équipe. A Boomerang, une équipe s'est trouvée délocalisée à Bordeaux, un bureau a été ouvert à New York et le département des développeurs a dû déménager dans des locaux voisins, par manque de place. Si une certaine proximité sociale et relationnelle entre les salariés est maintenue, la croissance des équipes entraîne des réorganisations spatiales qui la mettent à l'épreuve.

« Bah ouais de ouf en vrai. J'ai connu les anciens bureaux. En fait, c'est surtout depuis cet été qu'on le ressent réellement. Au début, j'avais l'impression de connaître tout le monde, de savoir ce qu'ils faisaient, etc. (...) Maintenant, quand je croise certaines personnes, je les connais pas, et ça fait bizarre je trouve, de passer du stade où tu connais tout à le monde, au stade où tu connais plus personne parce que juste t'as pas le temps de connaître tout le monde. C'est un peu triste, mais bon c'est cool aussi que la boîte grossisse, parce que ça veut dire que ça va bien. »

Amélie, 24 ans, diplômée en graphisme, salariée de Boomerang.

Hiérarchisation, intensification du travail, formalisation des procédures et dépersonnalisation des relations, les transformations induites par la croissance sont nombreuses et ne se font pas sans tensions. Néanmoins, comment comprendre que, malgré l'existence de ces tensions, celles-ci ne débouchent sur aucune forme, individuelle ou collective, d'expression du mécontentement ?

3. *Voice, exit* ou *loyalty* : quelles stratégies des travailleurs des start-ups en situation d'insatisfaction au travail

Qu'elles viennent des conditions de travail moins flexibles qu'espérées, ou des conditions d'emploi qui ne permettent plus de rétribuer l'investissement des salariés, les sources d'insatisfaction sont nombreuses. Selon leurs ressources, mais également selon les politiques de gestion de la main d'œuvre déployées par les fondateurs, les insatisfactions des employés de start-ups ne vont pas déboucher sur les mêmes types de réaction et de stratégie. En reprenant la grille d'Hirschman (1970), nous verrons que les formes de mécontentement dans les start-ups s'expriment rarement par la *voice*, mais qu'ils ne semblent avoir le choix qu'entre deux stratégies : la *loyalty* ou l'*exit*, que ceux-ci soient volontaires ou contraints.

3.1. La *voice*, une stratégie impossible ?

Si les sources d'insatisfaction sont nombreuses, leur expression ne prend pas, dans les start-ups, les formes classiques de la *voice* (Hirschman, 1970). En effet, dans les deux start-ups qui ont fait l'objet de notre enquête, aucune forme de résistance au travail, individuelle (freinage, absentéisme, jeux, contournements, etc.) ou collective, n'a été observée.

Une première hypothèse mérite d'être formulée au regard des formes de politisation et de socialisation des fondateurs et des travailleurs de start-ups, qui ne semblent pas jouer en faveur d'un mouvement syndical ou d'une prise de parole collective. Les fondateurs et les travailleurs de start-ups sont en effet assez faiblement politisés, et, lorsque c'est le cas, ils sont rarement en faveur des syndicats. Ainsi, sur les 12 salariés de Boomerang interrogés sur ce sujet, seules 3 personnes se disent être plutôt de gauche et seule une personne a un discours plutôt favorable aux syndicats. Cependant, les salariés votent rarement à droite (seulement 1 salarié sur les 12), mais expriment le plus souvent des affinités pour le macronisme. Ceux-ci ont des parents votant plutôt à droite et voient dans le macronisme une troisième voie permettant d'allier libéralisme social et libéralisme économique.

Pourtant, ayant dépassé les 100 salariés, le département des ressources humaines a dû organiser des élections des représentants du personnel. Aucun salarié n'étant syndiqué, la liste présentée était unique et non syndicale. Ces élections visaient davantage à respecter la loi qu'à construire une véritable force syndicale dans l'entreprise. En outre, ceux qui se sont trouvés élus représentants du personnel, comme Luc, considèrent que leur rôle consiste à développer les activités sociales et culturelles de l'entreprise plutôt qu'à porter des revendications collectives auprès de la direction (Béroud, Duchêne, 2018), et tiennent même un discours réfractaire vis-à-vis des syndicats.

« De base les syndicats c'est des fouteurs de merde. J'avais aucune envie d'être syndiqué, aucune envie d'être le mec qui va essayer de faire chier la direction. Mais moi j'ai juste envie de faire kiffer les employés, en mode culture, avoir des tickets, des chèques vacances etc. »

Si les insatisfactions débouchent rarement sur des pratiques de résistance au travail, c'est aussi en raison du processus de travail, qui tend à fragmenter socialement le salariat et à individualiser les préoccupations (Knights, 1990). En outre, si les cadres peuvent avoir conscience des rapports de domination et de l'emprise managériale à l'œuvre dans ces organisations (Cousin, 2008), ils admettent rarement leur position de subordination et les conditions de la domination dans ces organisations, qui viendraient heurter leur sentiment d'indépendance. Leur « rébellion » ne vise ainsi jamais à remettre en cause les dimensions structurantes de l'activité de travail, mais avant tout à travailler plus efficacement (Courpasson, Thoenig, 2008). Dès lors, les discours critiques envers l'organisation sont rarement porteurs d'une critique, sociale ou artiste, entendue au sens de Boltanski et Chiapello (1999).

Dans ce contexte peu favorable à la *voice*, tout semble fonctionner comme si les travailleurs de start-ups n'avaient le choix qu'entre deux options : être loyal à l'organisation, ou la quitter. Mais quelles sont les conditions de réalisation de ces stratégies ? Sont-elles toujours des stratégies choisies ou sont-elles parfois subies ?

3.2. La loyauté : une stratégie choisie ?

Si la plupart des salariés et des stagiaires semblent loyaux à l'organisation, cette loyauté n'est pas toujours choisie. Dans les start-ups en démarrage, lorsque les stagiaires expérimentent une situation de travail qui ne répond pas à leurs attentes, ils n'ont pas d'autre choix que d'attendre et de s'adapter à leur situation de travail. Ils transforment ainsi la contrainte en choix pour rendre le travail acceptable et intéressant, et ainsi construire les conditions de leur engagement volontaire du travail. Les stagiaires se trouvent finalement dans une situation de « servitude volontaire » et de « consentement paradoxal » (Durand, 2003) faisant plier toute résistance et les amenant à développer des conduites d'ajustement qui leur permettent d'évacuer toute forme de mal-être. Jouant du *turnover* induit par la durée des stages ainsi que de la position dominée des stagiaires sur le marché du travail et dans l'entreprise, les fondateurs de start-ups en démarrage parviennent ainsi à produire une forme de loyauté contrainte.

Dans les start-ups en croissance, de nombreux dispositifs sont mis en place pour faire accepter les formes de bureaucratisation de l'organisation et d'intensification du travail. A Boomerang, les fondateurs font de l'ambiance et du bien-être au travail une véritable politique d'entreprise. L'environnement et les conditions de travail sont souvent associés à une plus grande stabilité dans l'emploi, réduisant la probabilité des mobilités (Amossé, Gollac, 2008). L'aménagement et la décoration locaux font l'objet d'un soin particulier dans les start-ups, pour créer un cadre de travail agréable. Les salariés peuvent se servir des cafés ou des thés à volonté, venir travailler dans la cuisine ou sur les canapés, jouer à des jeux de société ou au ping-pong pendant les pauses déjeuners, ou encore se déplacer en skateboard et en trottinette dans les locaux. L'entreprise a même adopté une lapine, nommée Sodium, qui se balade librement dans les

locaux. Un « *office manager* » et un « *culture manager* »²⁰ ont été recrutés pour s'occuper de la vie des salariés au bureau. Un budget important leur est consacré pour organiser, une fois par mois, des concerts, des soirées karaoké ou des « *afterworks* » dans des bars, ainsi que deux grands événements par an, censés regrouper toutes les équipes. Ces événements sont l'occasion de fédérer les salariés de Boomerang, mais ils sont aussi un moyen pour les fondateurs de produire de l'attachement envers l'entreprise, de réintroduire de l'affectivité dans les relations de travail et ainsi de « produire le consentement » des salariés (Burawoy, 1979).

« Mais bon y a encore ça, cet esprit un peu étudiant, qui était ancré dans Boomerang, (...) et puis l'idée de voir ton boss complètement torché dans un *jacuzzi* ou j'sais pas quoi, c'est toujours un truc qui est différent de ... tu vas pas trouver ça chez Total ou quoi. Donc y a une proximité qui est vraiment hyper cool... »

Ted, 33 ans, diplômé d'un BTS en design, salarié de Boomerang.

Néanmoins, si ces dispositifs permettent de compenser certaines formes d'insatisfactions au travail, c'est en cela qu'ils viennent répondre aux aspirations des plus jeunes salariés, sans contrainte familiale, qui aspirent à nouer des relations d'amitié dans le cadre de leur travail, faire la fête avec leurs collègues, et qui peuvent participer à tous ces moments de sociabilité hors-travail proposés par l'organisation.

En revanche, pour ceux qui cherchent à rendre leur vie professionnelle et personnelle plus étanche, ou pour ceux dont les insatisfactions sont les plus importantes, l'effet de ces dispositifs semble plus limité. Certains ne voient dans ces événements fédérateurs qu'un moyen de leur faire accepter des conditions de travail et d'emploi qu'ils jugent insatisfaisantes. Dès lors, comment manifestent-ils leur mécontentement ?

3.3. Les deux visages de l'exit, entre pratique contestataire et licenciement déguisé

Si ces formes de mobilisation de la main d'œuvre par le bien-être au travail fonctionnent bien pour les salariés aspirant à un cadre de travail épanouissant, de nombreux salariés ont pourtant fini par quitter Boomerang. Il convient dès lors de s'interroger sur le caractère volontaire ou subi de celles et ceux qui ont quitté l'entreprise, en portant un regard attentif aux modes de rupture des contrats et aux conditions d'emploi et de travail dans lesquelles ces départs ont eu lieu.

Depuis les débuts de Boomerang, 7 salariés ont quitté l'entreprise en posant leur démission. Si cette forme de mobilité apparaît comme volontaire car elle relèverait du « choix » des salariés, il convient de s'interroger sur les déterminants de ces choix ainsi que sur la distribution des capacités à réaliser de tels choix. Plus que la question du genre ou du niveau de qualification, qui est assez homogène, c'est le degré de reconnaissance du statut et du poste occupé dans

²⁰ Autre nom du « *chief happiness officer* », en charge du bonheur au travail, très répandus en start-ups. Le choix de « *culture manager* » n'est pas anodin. Il démontre une volonté de mettre l'accent sur la « culture d'entreprise » plutôt que sur le « bonheur » à proprement parler.

l'entreprise ainsi que les politiques de gestion de la main d'œuvre qui permettent de comprendre le caractère plus ou moins contraint de ces mobilités. En effet, les logiques de rémunération et de carrière sont très segmentées au sein de cette entreprise entre les développeurs, qui bénéficient de conditions de rémunérations généreuses visant à les fidéliser, et le département du service client, qui emploie des salariés sur des postes de « chargés de clientèle », dont la fiche de poste et le niveau de rémunération ne correspondent pas à leur travail concret et à leurs aspirations²¹. Etant surqualifiés pour leur fonction tout en étant les moins bien payés de l'entreprise, ils ont le sentiment d'être peu reconnus.

« Notre poste c'est chargés de clientèle, avec une rémunération qui correspond à celle d'un chargé de clientèle ou d'un téléconseiller. Au final, on fait de l'*Account management* avec des données hyper stratégiques pour la boîte, alors que y a pas d'augmentation derrière, et on fait aussi beaucoup de petites tâches annexes qui ne sont pas visibles (...) Après on n'est pas non plus dans un centre d'appel hard core où là y a une vraie pénibilité, faut relativiser. Mais clairement on a l'impression d'être un peu le poste poubelle. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, « chargée de clientèle » à Boomerang.

Dès lors, les départs de ces salariés ne se réalisent pas dans les mêmes conditions. Tout fonctionne comme si les politiques managériales étaient avant tout destinées à retenir les plus qualifiés et les mieux rémunérés, mais que le *turnover* dans les départements subalternes était plutôt admis comme quelque chose de normal.

« Dans une boîte en croissance, y a des gens qui rentrent, y a des gens qui partent, et objectivement, c'est pas très très grave, même si c'est mieux si les gens restent. C'est mieux de faire rentrer des bons, et de les garder. (...) Donc le *turnover* je pense pas que ce soit très bien, mais après par contre ça veut pas dire qu'il faut garder à tout prix des gens qui sont juste pas bons. »

Gabin, 33 ans, diplômé du CELS, co-fondateur de Boomerang.

Les salariés du service client ont ainsi plus de chances de quitter l'organisation, car ils estiment que leur situation en matière de salaire, d'autonomie et de reconnaissance au travail n'est pas satisfaisante au regard de leurs ressources et de leurs aspirations. L'*exit* leur permet alors de manifester leur mécontentement, mais cette stratégie reste liée aux contraintes de leurs conditions de travail et d'emploi. C'est ainsi que Maxence, après avoir assuré sa transition en cherchant un travail dans une autre entreprise, a posé sa démission.

« Au-delà du salaire, les conditions de travail ici sont ... Je me plains pas parce que j'ai un salaire et puis c'est pas non plus le bagne, mais bon j'ai fait science po, j'ai la tête bien faite, j'ai pas envie de rester dans ce type de boîte (...) Moi j'ai envie d'avoir une vie privée épanouissante, déchargée de tout travail.

²¹ Les salariés du service client ont en effet tous un niveau de diplôme équivalent à Bac + 5 et réalisent un travail qui dépasse le simple périmètre de « chargé de clientèle ». Le traitement téléphonique des plaintes et des demandes des clients est délocalisé dans des centres d'appel au Maroc et au Portugal, tandis que les membres de ce département sont en charge d'un portefeuille de marchands qu'ils doivent accompagner.

Quand je suis arrivé ici j'avais l'impression d'être dans une colonie de vacances. Moi j'aspire à beaucoup plus de sérieux, à des process plus cadrés. »

Maxence, 28 ans, diplômé Bac + 5 de Science Po en recherche, « chargé de clientèle » à Boomerang.

Si le caractère choisi de ces mobilités n'est pas toujours évident, elles sont mêmes parfois très clairement contraintes. A Boomerang, les fondateurs sont devenus de plus en plus exigeants envers leurs salariés, et n'hésitent pas à se séparer de ceux qu'ils estiment incompetents. Ils n'ont cependant jamais eu recours au licenciement, mais poussent le plus souvent les salariés à quitter l'entreprise en leur proposant une rupture conventionnelle. C'est ainsi que Séléna, une des premières salariées de Boomerang dont la productivité était jugée insuffisante, s'est faite licencier par rupture conventionnelle. En octobre, c'est sur le même principe que les fondateurs se sont séparés du CFO, qui aurait fait des erreurs dans la gestion financière de l'entreprise. Le recours à la rupture conventionnelle constitue ainsi une forme de licenciement déguisé car les salariés concernés étaient souvent contraints d'accepter l'accord et de quitter l'entreprise, sans préavis, le jour même de l'annonce. Néanmoins, cette pratique permet aux fondateurs de « pacifier » les modes ruptures de contrat en réduisant les chances de contestation sociale et judiciaire de ces décisions (Signoretto, 2015) et en faisant apparaître ces départs comme négociés, bien qu'ils soient souvent contraints.

Que ce soit dans le cas des démissions ou des ruptures conventionnelles, les départs des salariés en CDI sont donc rarement le simple fait d'un choix individuel (Portela, Signoretto, 2017), mais sont liés à l'articulation entre les aspirations professionnelles des individus et les conditions d'emploi dans lesquelles ils se trouvent (niveau de rémunération, reconnaissance au travail, degré d'autonomie), ainsi qu'aux politiques de gestion de la main d'œuvre qui peuvent les pousser à démissionner ou à accepter une rupture conventionnelle pour quitter l'organisation. Néanmoins, le cadre organisationnel des start-ups est peu propice à l'émergence d'une critique du modèle, mais vise au contraire à produire leur consentement et leur loyauté, ou à les inciter à quitter l'organisation.

Conclusion

Si les start-ups sont souvent décrites comme des entreprises « cool » et pacifiées, où la bonne ambiance, la confiance et la coopération favoriseraient le sur-engagement de tous dans un climat pacifié, la réalité est donc bien plus nuancée. Les tensions sont inhérentes au modèle économique des start-ups, et peuvent aussi bien se manifester dans des situations d'échec, car les fondateurs ne parviennent pas à réunir les fonds nécessaires pour continuer à embaucher et à développer leur activité, que dans des phases de croissance et d'expansion économique, qui se traduisent par une croissance des effectifs et de nouvelles formes d'organisation du travail

Néanmoins, si les sources d'insatisfaction sont nombreuses (manque d'accompagnement, manque de reconnaissance, heures supplémentaires non payées, critères de promotion obscurs, etc.), les start-ups parviennent à faire du cadre et des relations de travail de puissants leviers d'engagement de la main d'œuvre. Ainsi, les rétributions ne résident pas dans les conditions de

rémunération et dans la stabilité des situations d'emploi, mais dans un cadre de travail se voulant flexible et intégrateur. Néanmoins, malgré la constitution d'un collectif fort, les relations managériales continuent à individualiser les rapports salariaux et les préoccupations, rendant la formulation d'une critique et d'une contestation organisée improbables.

Dès lors, le modèle des start-ups ne laisse que deux options pour les salariés insatisfaits : rester loyaux à l'organisation en se prêtant au jeu de la servitude volontaire, ou quitter l'organisation. Néanmoins, l'*exit* est rarement choisi. Que ce soit dans les cas de démission, qui concernent les salariés les plus précarisés, ou des ruptures conventionnelles, qui sont en réalité des formes de licenciement déguisé, les conditions dans lesquelles se font les départs viennent révéler les tensions qui traversent ce modèle, mais contribuent néanmoins à la pacification des start-ups.

Bibliographie

ALBERT Alex (2019) « Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales », *Sociologie du travail*, Vol. 61 - n° 1

AMOSSE Thomas et Michel GOLLAC (2008), « Intensité du travail et mobilité professionnelle », *Travail et emploi*, 113, p. 59-73

BARBUSSE Béatrice, GLAYMANN Dominique et GRIMA François. (2007), « Les Stages étudiants peuvent-ils contribuer à sécuriser les parcours professionnels dans la phase d'insertion ? », *Échanges du Céreq Relief*, n°22, Cereq, 223-231.

BENEDETTO-MEYER Marie, CIHUELO Jérôme (2016), « L'espace dans l'analyse du travail », *La nouvelle revue du travail*, n°9.

BEROUD Sophie et François DUCHENE (2018), « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », *La Revue de l'Ires*, 94-95, pp. 91-114.

BOLTANSKI Luc et Eve CHIAPELLO (1999), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

BOUQUIN Stephen (2011), « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, 49, 60-72.

BOUQUIN Stephen (2008) (coord.), *Résistances au travail*, Paris, Syllepse.

BURAWOY Michael (1979), *Manufacturing Consent*, Chicago, university of Chicago Press.

COURPASSON David et Jean Claude THOENIG, *Quand les cadres se rebellent*, Paris, Vuibert, 2008.

COUSIN Olivier (2008), *Les Cadres face à l'épreuve du travail*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.

DUHAUTOIS Richard, GILLES Fabrice et Héloïse PETIT (2011), « Worker Flows and Establishment Wage Differentials: A Break-Down of the Relationship », *Document de travail du CES*, 24.

DURAND Jean-Pierre (2003), *Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil.

GETZ Isaac et Brian M. CARNEY (2012), *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard.

GERAUDEL Mickaël, et Katherine GUNDOLF (2016), « Les effets de la centralité sur la restructuration : le cas du passage de la TPE à la PE », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. vol. 15, no. 1, pp. 15-33.

GLAYMANN Dominique et François GRIMA (2010), « Faire face à un déclassement social : le cas des jeunes diplômés précaires prisonniers des stages », *Management & Avenir*, n°36, 206-225.

GLAYMANN Dominique (2015), « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur ? », *Formation emploi*, 129.

GROSSETTI Michel, BARTHE Jean-François et Nathalie CHAUVAC (2018), *Les start-up, des entreprises comme les autres ? Une enquête sociologique en France*, Presses Sorbonne Université, Paris.

HESMONDHALGH David et Neil PERCIVAL (2014), "Unpaid work in the UK television and film industries: resistance and changing attitudes", *European Journal of Communication*, 29 (2).

HIRSCHMANN Albert (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

JUBAN Jean-Yves et al. (2015), « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (n° 17), p. 64-83

KNIGHTS David (1990), « Subjectivity, Power and the Labour Process », in KNIGHTS David and Hugh WILLMOTS, *Labor Process Theory*, Londres, MacMillan, pp. 297-335.

LEROUX Nathalie et Marc LORIOU (dir.) (2015), *Le travail passionné, l'engagement artistique, sportif ou politique*, Clinique du travail, Eres.

LORIOU Marc et Deede SALL (2014), « Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ? » [Rapport de recherche] Observatoire Alptis de la protection sociale.

MARTY, O., MOREAU R. Et WEINBERGER D. (2003), *Start Up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan.

MEDA Dominique et Patricia VENDRAMIN (2013), *Réinventer le travail*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Le lien sociale », 258.

MENSITIERI Giulia (2018), « Le plus beau métier du monde », *Dans les coulisses de l'industrie de la mode*, La Découverte, pp. 128-131.

MOREAU Régis (2005), « Les modalités sociales de sélection entre entrepreneur-es et actionnaires. Le cas des Entreprises de Nouvelle Technologie », in *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris, 24-25 novembre.

PERLIN Ross (2011), *Intern Nation – How to earn nothing and learn little in the brave new economy*, Verso.

PORTELA Mickaël et Camille SIGNORETTO (2017), « Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? » *Revue économique*, vol. 68, 249-279.

SAIVES Anne-Laure et al. (2005), « Les logiques d'évolution des entreprises de biotechnologie », *Revue française de gestion*, vol. n° 155, n°2, pp. 153-171.

SIGNORETTO Camille (2015), « Restructurations, gestion de l'emploi et droit du travail : analyse institutionnelle et statistique », *La Revue de l'Ires*, 84, 31-58.

SIMONET Maud (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, La Dispute, coll. « Travail et salariat », 220.

SIMONET Maud (2018), *Travail gratuit : la nouvelle exploitation ?*, Paris, Editions Textuelles.

TORRES Olivier (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue française de gestion*, n° 144, 119-138.

UGHETTO Pascal (2018), *Organiser l'autonomie au travail. Travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile ... L'activité à l'ère de l'auto-organisation*, FYP Editions.