



HAL
open science

LA VIE DE START-UP (S') Investir dans les entreprises innovantes

Olivier Marty

► **To cite this version:**

Olivier Marty. LA VIE DE START-UP (S') Investir dans les entreprises innovantes. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2002, 67, pp.4-15. halshs-01202122

HAL Id: halshs-01202122

<https://shs.hal.science/halshs-01202122v1>

Submitted on 18 Sep 2015

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.

LA VIE DE START-UP (S') Investir dans les entreprises innovantes

L'avènement des nouvelles technologies de l'information a entraîné le développement d'une nouvelle économie et, en son sein, l'apparition d'entreprises d'avant-garde : les start-up. Celles-ci se définissent par leur mode de financement et par le pari qu'elles prennent sur une innovation.

De ces deux aspects fondamentaux découle une série de conséquences.

En amont, les entreprises voient leur logique de production perturbée par une logique du financement basée sur un « capital confiance » qu'il faut accumuler auprès des investisseurs, épreuve bien différente de celle qui attend la start-up lors de sa confrontation au marché. En aval, l'innovation et l'inscription dans le court terme obligent les start-up à maintenir une structure et des métiers très évolutifs.

Cette versatilité conduit à l'émergence d'une culture de l'innovation et à la prégnance de relations fusionnelles. Ces relations fusionnelles ne doivent cependant pas masquer des jeux de pouvoir qui se fondent sur l'autorité charismatique des leaders comme sur la maîtrise d'un certain nombre de compétences techniques clefs. Si on rajoute à cela une population assez homogène mais aux motivations hétérogènes, force est de constater qu'elles constituent un univers clos ayant ses propres règles de fonctionnement.

PAR **OLIVIER MARTY**, DOCTORANT - LATTS

MISE EN CONTEXTE

Une étude sur les start-up de la nouvelle économie : objet et méthode

La révolution informatique et la rapide diffusion du protocole Internet auprès du grand public a déclenché, en France, à l'orée de l'année 1999, une vague médiatique sans précédent. C'est en chœur que les journalistes ont alors vanté les mérites de la nouvelle économie et de ses start-up censées construire les infrastructures d'un nouveau monde numérique. À la mi-année 2001, cependant, un revirement brutal et sans appel a conduit journalistes et médias à discréditer les start-up qu'ils avaient porté aux nues. Il n'était plus de start-up qu'en faillite, la nouvelle économie n'était qu'une illusion.

La nouvelle économie est souvent comparée à un espace vierge qui resterait à explorer.

© Haringue-Viollet

La réalité des start-up a cependant bien moins fluctué que les comptes rendus donnés par les médias : la nouvelle économie étaient bien moins fleurie que ce qui s'écrivait avant juin 2001 et elle est aujourd'hui bien moins flétrie que ce qui s'en dit. Le texte qui suit vise à éclairer la réalité des start-up. Loin d'être un travail de sociologie indirecte se penchant sur les discours tenus sur les start-up (« quelle place ont tenu les start-up dans les discours des acteurs et spectateurs ? »), on s'emploiera à une sociologie directe tentant de caractériser de diverses manières son objet (« comment décrire objectivement les start-up ? »). Pour ce faire nous partirons de l'analyse d'un matériau empirique recueilli au cours d'un mémoire [Marty, 2001] puis d'une thèse sur le même thème des start-up. Le principal travail a consisté à conter le récit d'une start-up d'édition électronique, depuis sa création jusqu'à sa faillite. L'entreprise a ainsi été suivie durant sept mois entre 2000 et 2001, quatre mois ayant été passé en tant qu'employé en son sein. Une vingtaine d'entretiens ont ensuite été réalisés avec différents employés et employeurs de la nouvelle économie. Des extraits de ces entretiens apparaîtront dans les encadrés disséminés au fil du texte afin d'illustrer les propositions théoriques.

Une telle approche, qui s'inscrit résolument du côté des méthodes de la sociologie qualitative, en épouse la richesse aussi bien que les limites. On est ainsi bien conscient des difficultés liées à la représentativité des analyses avancées. La description détaillée d'une start-up ne saurait conduire à la certitude que toute les entreprises de la nouvelle économie sont statistiquement semblables à celles présentées. On a toutefois tenté de pallier cette difficulté en comparant les acteurs de l'entreprise étudiée avec le résultat des entretiens menés hors de l'entreprise et en situant nos descriptions par l'entremise des textes journalistiques portant sur le même sujet. Et il est apparu, à cet égard, que l'entreprise décrite était un idéal type [Weber, 1987] condensant bon nombre des propriétés des autres start-up françaises (un travail de comparaison avec les États-Unis est en cours).

Définition du terme « start-up »

Comment définir une start-up ? Le ministère de l'Économie et des Finances à rebaptisé ces entreprises les « jeunes pousses » de la nouvelle économie. Il insiste par là même sur le fait qu'elles viennent à peine d'être

créées. Mais comment, dans ce cas, distinguer les start-up des autres PME naissantes de l'ancienne économie ? Les start-up se ramèneraient-elles à des PME travaillant avec Internet ? Si la précocité de ces entreprises est certes une de leurs caractéristiques fondamentales, il reste qu'elles se différencient de leurs homologues de l'ancienne économie par l'innovation sur laquelle elles reposent.

La nouvelle économie est en effet souvent comparée à un espace vierge qui resterait à explorer [Ferre 2000, Godeluck 2000]. Les start-up seraient ainsi comme autant de petites expéditions menées au travers de ces terres inconnues : chacune s'avance avec une innovation – qu'il s'agisse d'un produit ou d'une méthode de vente – qui lui permettrait de s'implanter sur de nouveaux marchés. L'ambition des entrepreneurs n'est ainsi jamais d'être les meilleurs (ils n'ont que rarement des concurrents bien installés puisqu'ils innoveront) mais bien plutôt d'être les premiers. Ce sont des entreprises qui se sont lancées dans une course folle pour pouvoir planter en premier leur drapeau sur le marché conquis et ainsi bénéficier du prestige d'une marque pionnière auprès des futurs consommateurs.

De telles entreprises innovantes prennent cependant le risque majeur de partir à la recherche d'une niche marchande qui n'existe pas. En effet, rien n'assure les entrepreneurs que leur innovation trouvera bel et bien preneur. Et rares sont les tentatives de repérage qui précèdent l'expédition : les études de marché sont presque impossibles dans cette économie encore peu défrichée. Animés par la foi en la découverte d'un marché, les entrepreneurs sont obligés d'échafauder des *business plans* (1) prévoyant un modèle économique à retardement : d'importantes pertes à court terme financent une expédition – plus ou moins hasardeuse – qui doit déboucher sur la découverte de marchés miraculeux [Xardel 1997]. Beaucoup de *business plans* prévoient ainsi de commencer par perdre de l'argent avant d'en gagner véritablement. Mais d'où proviennent ces financements ? C'est là qu'interviennent d'autres acteurs cruciaux de la nouvelle économie : les investisseurs. Ceux-ci peuvent être soit de riches particuliers (*business angels*), soit des groupes financiers rattachés à une entreprise (*venture capitalists*). Leur croyance dans le développement

de la nouvelle économie et leur volonté de faire rapidement fructifier leur argent les pousse à faire confiance aux jeunes « entrepreneurs ». Ils achètent ainsi une partie du capital de la start-up (l'autre partie restant entre les mains des « entrepreneurs »), espérant pouvoir la revendre au prix fort, deux ou trois ans plus tard, lors de la cotation de l'entreprise en bourse ou de son rachat par un groupe. Les sommes en jeu sont généralement colossales puisqu'il s'agit de plusieurs millions de francs investis et de plusieurs dizaines de millions de francs en gains escomptés.

Les start-up sont donc des entreprises qui parient sur la valeur d'une innovation et sur sa réception par un marché potentiel. À la différence des PME traditionnelles qui se construisent prudemment, en interaction avec le marché, les start-up fonctionnent selon la logique du coup de poker. En effet, le pari sur l'innovation que prennent les entrepreneurs, les investisseurs et les salariés rémunérés en *stock-options* est tout autant risqué que d'un enjeu élevé. Il est risqué parce que l'on ne s'assure pas vraiment que le marché existe et parce que le modèle économique à retardement ne permet pas de le vérifier. Il est ensuite d'un enjeu élevé puisque les sommes investies sont très importantes. Ainsi, ce sont autant l'enjeu que le risque pris lors du pari sur l'innovation qui distinguent nettement les start-up des PME classiques.

Les start-up se différencient ainsi des PME de l'ancienne économie par trois de leurs caractéristiques : l'innovation, le type de pari et la nécessité d'avoir recours à des investisseurs. De ces caractéristiques découlent plusieurs conséquences quant au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise. Celles-ci touchent tout autant les financiers qui investissent dans l'entreprise que les employés et employeurs qui s'y investissent.

INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE INNOVANTE

Les tensions entre logique de financement et logique productive : le capital confiance

La première conséquence découle du rôle que tiennent les investisseurs dans le développement d'une start-up. Leur présence entraîne en effet des tensions entre la logique de financement et la logique productive de l'entreprise. Le champ économique tel que le définit P. Bourdieu [1999] est un espace au sein

(1) Le business plan est le dossier présentant les développements de l'entreprise que les entrepreneurs soumettent aux investisseurs potentiels. Cf. *infra*.

duquel interagissent des entreprises inégalement dotées en capital financier, technique et commercial. La notion de champ économique doit cependant être adaptée à la nouvelle économie si l'on veut bien saisir toutes les forces et tensions qui parcourent cet espace. Il faudrait en effet ajouter aux capitaux classiques, un « capital confiance » auprès des investisseurs, crucial pour l'amorce comme pour la croissance de l'entreprise. Afin de pouvoir lever des fonds, les start-up doivent en effet investir énormément, en temps comme en argent, pour développer ce capital confiance. Ainsi, une campagne de publicité, plus que ce qu'elle peut rapporter en terme de capital clientèle, est une stratégie nécessaire pour accroître son capital confiance. En effet, la publicité à grande échelle concède une certaine notoriété à l'entreprise qui peut ensuite s'en targuer auprès des investisseurs pour justifier les sommes qu'elle sollicite. C'est sous le même jour qu'il faut comprendre le travail relationnel des « entrepreneurs » auprès des investisseurs ou des médias : même si cela ne sert que faiblement l'activité commerciale de l'entreprise, une telle visibilité suscite une impression de sérieux et donc la confiance des inves-

© Maria Nascimento-REA

tisseurs qui continueront à la financer. Nombre de conflits larvés entre les employeurs et les employés des start-up proviennent du fait que les seconds n'ont pas toujours une claire conscience de cette logique de financement. Ainsi, il leur arrive souvent de reprocher à demi-mot des dépenses qu'ils jugent inutiles car ne servant pas la logique de production.

En imposant une logique de financement contraire à la logique de production, les investisseurs introduisent des frictions au sein de l'entreprise. Et celles-ci peuvent aller jusqu'à l'accrochage quand l'amère déception d'une faillite fait suite à l'illusion et à l'assurance que génèrent une levée de fonds de plusieurs millions de francs. Certains employés vont alors jusqu'à ironiser en affirmant que, au fond, les principaux clients de la start-up ne sont pas les consomma-

teurs à qui l'on est censé vendre le produit innovant, mais bien plutôt les investisseurs à qui l'on vend du rêve – des espérances de gains. Ce paradoxe d'une réussite auprès des investisseurs et d'un échec sur le marché ne peut s'expliquer que par le décalage qui existe entre l'épreuve de la levée de fonds et l'épreuve du marché.

L'épreuve des investisseurs versus l'épreuve du marché

Comment expliquer le si grand nombre de faillites dans la nouvelle économie ? L'écart entre l'évaluation des investisseurs et l'évaluation du marché ne peut être entièrement expliqué par un simple manque d'information des premiers sur l'état du second. C'est

la nature contradictoire des épreuves que chacun d'eux fait passer à la start-up qui rend compte de ces résultats parfois opposés : toute entreprise financée ne fera pas fortune. L'épreuve que font passer les investisseurs aux futurs entrepreneurs suit le modèle de mise en équivalence établi par les économistes de la gran-

deur [Boltanski et Thévenot, 1987, 1991]. À partir de critères bien définis, tels que les titres scolaires et l'expérience professionnelle des candidats, la viabilité du projet ou l'état du marché, le jury fait passer une épreuve d'assez courte durée (le « tour de table », qui s'étale sur quelques jours) pour juger de leur potentiel de réussite. Cette épreuve fait concourir un grand nombre de candidats et, à son issue, ceux-ci se retrouvent classés en état de grand ou de petit, selon qu'ils obtiennent ou non les fonds convoités.

L'épreuve du marché qui attend ceux qui sont parvenus à passer la première étape est d'une toute autre nature. Elle peut s'appréhender en développant la notion de trajectoire sélective qui a été forgée en sociologie des professions artistiques [Menger, 1991]. Les critères de sélection du produit par le marché ne

La culture start-up est une culture jeune et high tech.
C'est celle d'une génération qui mêle le bit et le beat.

sont pas clairement identifiables – et ce d'autant plus que le produit va, la plupart du temps, créer le marché. L'épreuve s'étale ensuite sur toute la durée de vie de l'entreprise puisqu'elle se construit en interaction avec les rétroactions positives et négatives que lui retournent les clients. Si beaucoup moins de concurrents s'affrontent, l'épreuve est permanente et juge de l'effectivité de l'entreprise plutôt que de ses potentialités.

Alors que pour passer l'épreuve fermée des investisseurs il faut s'attacher à remplir au mieux tous les critères prédéterminés, pour passer l'épreuve ouverte du marché, la meilleure stratégie est au contraire de sortir du lot, de se distinguer pour attirer l'attention des consommateurs.

La première demande d'être discipliné, la seconde de faire preuve d'indiscipline. De ces différentes logiques d'épreuve et des stratégies de réussite radicalement antinomiques qui y sont associées, il découle que la réussite à l'une n'entraîne pas automatiquement la réussite à l'autre. Et ce, d'autant plus qu'un premier succès peut être grisant et faire dépenser des millions sans compter, sans tenir compte des rigueurs du marché. Les investisseurs, par leur logique de financement comme de sélection, semblent donc s'opposer, tant aux conditions de production des start-up qu'à celles de leur sélection par le marché. Il existe toutefois un point commun qui permet de réunir investisseurs et marché : les deux exercent une pression considérable qui oblige l'entreprise à ne fonctionner que dans le court terme. Les investisseurs, tout d'abord, puisqu'ils recherchent le gain à l'échéance d'une ou deux années. Les marchés de la nouvelle économie, ensuite, parce que leur imprévisibilité empêche les entreprises de mettre en place une structure de production qui pourrait s'inscrire dans le long terme : seules survivent celles qui saisissent toutes les opportunités et redéfinissent fréquemment leur projet. Ainsi les start-up inscrivent naturellement leur logique productive dans le court terme, ce qui ne va pas sans avoir quelques conséquences quant à la structure et les métiers qu'elles proposent à ceux qui s'y investissent.

S'INVESTIR DANS UNE ENTREPRISE INNOVANTE

Une structure et des métiers labiles

L'entreprise périlleuse qu'est une start-up doit pouvoir faire plusieurs acrobaties pour saisir au vol toutes

les opportunités qu'offre le marché. Amenée à redéfinir fréquemment son activité, la start-up est en perpétuelle mutation ; elle ne peut pas avoir de structure fixe. Ainsi, il est rare qu'on ait pris le temps d'établir un organigramme formel : il faudrait le remanier

L'ORGANISATION VERSATILE DES START-UP

Serge, 25 ans, diplômé d'école de commerce, commercial depuis six mois dans une start-up autre que celle étudiée principalement.

« Donc, le lendemain, entretien. Et, en fait, je me retrouve chez ibazar. C'était, euh, un ancien d'ibazar qui était en train de lancer sa start up. Elle n'était pas encore lancée. Et il arrive pour m'expliquer qu'il avait le projet de la lancer. Donc, déjà, c'était énorme, quoi, une chance pas possible. Bon, au bout de cinq minutes, il m'explique que j'étais pas fait pour faire du marketing mais pour être commercial (rires). Au bout de cinq minutes, il me sort : « T'es têtue, t'es... j'sais pas, quoi, t'es fier, t'es fait pour être commercial, j'ai besoin d'un commercial. Marketing, j'en ai besoin aussi, mais je te vois au niveau commercial. Le partenariat Le marketing, tu vas te faire chier, t'as pas le tempérament ». Au bout d'une heure, il me fait : « Ouais, c'est bon, je te prends. Je te rappelles pour te dire quand c'est qu'on commence ». Et, euh, dix jours après, on commençait. Et là, j'te dis, ce que j'aime bien ben, le premier jour : on a été chez IKEA, on a acheté les bureaux ; le deuxième jour : on a monté les bureaux, on a monté les étagères. T'sais, t'as vraiment l'impression de ... t'as tout à faire. Tu sais, t'arrives dans une grosse boîte : « Tiens, voilà ton bureau, voilà ta secrétaire ». C'est totalement un autre esprit. Bon, évidemment, je ne ferais pas ça toute ma vie, mais quand t'as 25 ans, j'trouve ça, j'trouve ça bien, quoi, d'avoir tout à créer, tout à imaginer. T'as pas les structures établies. Ben, dans la fonction, dans la fonction, ça se ressent ».

trop souvent. Seuls subsistent donc des sociogrammes informels et évolutifs (cf. encadré 1). On comprend mieux cet état de fait si l'on oppose l'idéal-type de la start-up à celui de l'institution. Ainsi, alors qu'une institution peut être définie comme un « réseau social figé » [Granovetter, 2000, p. 14], la start-up constitue bien au contraire un réseau social improvisé. Alors

qu'une administration ou qu'une grosse entreprise sont tissées par des liens fonctionnels – c'est-à-dire des liens qui sont imposés par la fonction qu'occupe l'individu – la start-up ne connaît que des liens labiles, qui se nouent ou s'effilochent au fil des développements de l'entreprise. Aucune relation entre les employés n'est fixée, une fois pour toutes, par leurs fonctions respectives : les liens se font et se défont de manière aléatoire, au fil des missions changeantes. De même, les start-up ne connaissent pas d'anti-liens, c'est-à-dire de relations qui seraient interdites par l'organigramme de l'entreprise : on peut, au contraire, sympathiser assez facilement avec tous leurs membres.

Les structures versatiles des start-up se caractérisent ensuite par le faible nombre de niveaux hiérarchiques et leur caractère concentrique. Tout au plus peut-on compter deux ou trois groupes de travailleurs : les fondateurs, les employés et, éventuellement, les stagiaires ou travailleurs intérimaires. À l'instar des entreprises artistiques [Chiapello, 1998], les fondateurs, qui sont au centre de la start-up, se complètent souvent dans leurs compétences respectives : ainsi, un des associés est plutôt un technicien créatif – maîtrisant parfaitement son art et entrevoyant toutes les possibilités techniques et commerciales – alors que l'autre sera un gestionnaire ayant de l'expérience, tant dans la gestion des hommes que dans celle des comptes.

Parmi les employés qui entourent les fondateurs, la distinction des tâches est plus faible que dans l'ancienne économie : chacun met la main à la pâte dans tous les secteurs et ne se spécialise que quand il travaille sur un projet particulier, durant quelques semaines. Enfin, autour de ce noyau fusionnel peuvent graviter un certain nombre de stagiaires ou de travailleurs intérimaires qui viennent, au contraire, pour répondre à des besoins précis. Ils peuvent exercer leurs compétences en télétravail ou encore ne venir que l'espace d'une journée pour peaufiner tel ou tel logiciel. Il existe ainsi une analogie certaine entre les entreprises innovantes de la nouvelle économie et les entreprises artistiques telles que les décrit, par exemple, H. Becker (2) : dans les deux cas, une réserve de main d'œuvre potentielle permet à l'organisation de s'adapter sans cesse et de prendre telle ou telle configuration pour la réalisation d'un projet particulier.

(2) Cf. la notion d'« organisations par projet ».

Cette structure concentrique et versatile des start-up a des conséquences sur le métier de chaque employé. Ceux-ci sont, en effet, l'antithèse même de « fonctionnaires » puisque leur fonction n'est jamais délimitée par avance : c'est, au contraire, à chacun de trouver en quoi il peut servir l'entreprise. Il faut sans cesse qu'ils fassent preuve d'initiative pour s'adapter et adapter leurs savoir-faire aux évolutions de l'entreprise. Ainsi, c'est souvent la personnalité plutôt que les compétences qui sont mises en avant lors du recrutement des employés du noyau fusionnel : il s'agit de constituer une « équipe » qui restera soudée tout au long des épreuves à endurer. Du côté des acteurs périphériques, on voit au contraire se développer la possibilité de travailler de manière indépendante et pour plusieurs employeurs simultanément. À la différence des individus du noyau central, qui sont totalement happés par l'entreprise, les stagiaires et les intérimaires peuvent jouer sur une appartenance multiple, une polyactivité [P. Lévy, 1995] leur permettant de ne jamais être totalement dépendants d'une seule institution.

La structure et les métiers labiles qui prévalent dans les start-up ont une fonction latente, souvent inavouée : ils permettent de répondre aux besoins erratiques du marché en ébullition de la nouvelle économie. Mais comment expliquer que les acteurs de ces entreprises acceptent cette instabilité et les contraintes qui lui sont associées ? Ce n'est pas au nom de cette fonction latente qu'ils s'y résignent ; c'est bien plutôt parce que ces structures et métiers labiles ont aussi une fonction manifeste, souvent mise en avant. La structure et les métiers labiles répondent en effet au besoin d'établir de nouveaux types de relations au sein de l'entreprise, des relations fusionnelles qui s'inscrivent dans une culture start-up particulière.

Une culture start-up et des relations fusionnelles

Pourquoi accepter l'instabilité d'un travail dans les start-up ? Au-delà des stock-options et du rêve de devenir millionnaire qu'elles cristallisent, les employés mettent souvent en avant la « bonne ambiance » qui règne dans le milieu. Ils sont ainsi attirés, non par une culture propre à une entreprise, mais par une culture transversale à toutes les start-up. On peut donner une définition extensive de cette culture start-up en rappelant trois de ses composantes : c'est une culture de l'innovation, une culture jeune et *high tech*.

Norbert Alter [1985] a déjà montré que l'introduction de la bureautique dans l'entreprise avait, à l'orée des années 1980, donné naissance à une culture de l'innovation. Cette culture de l'innovation, qui est exacerbée dans les start-up, marque la fin du taylorisme : on n'est plus « réglé » dans son activité par un chef mais on peut, au contraire, gérer librement son emploi du temps et sa stratégie pour mener à bien tel ou tel projet dont on a, en partie, pris l'initiative, la pression s'exerçant bien plus sur les résultats que sur la méthode pour y parvenir. Cette mutation entraîne la prédominance de nouvelles valeurs : parce que l'innovation fait appel à des connaissances multiples qu'il faut utiliser de manière croisée pour pouvoir inventer, l'autodidacte est moins dévalorisé que dans l'ancienne économie face à un jeune diplômé présentant des compétences précises mais limitées. L'innovation fait ensuite appel à un véritable « esprit d'entreprise » (3) plutôt qu'à un « esprit maison », tel que celui qui règne dans des firmes de l'ancienne économie. Dans les start-up chacun prend l'initiative d'explorer de nouveaux logiciels – selon la logique du « bidouillage » – ou d'entreprendre telle ou telle réalisation qui peut servir l'entreprise.

Enfin, aux compétences en perpétuel mouvement, répond le mouvement global de l'entreprise : les start-up, qui ont une dimension à géométrie très variable, sont souvent amenées à s'agrandir ou même à déménager. Ainsi, les rapports sociaux n'ont que rarement le temps de s'inscrire dans l'espace : la répartition des ordinateurs et des bureaux de travail est soumise à des négociations permanentes et aucun titre ou fonction n'est inscrit sur les portes. Les mots clefs de cette culture de l'innovation sont donc l'auto-formation permanente, l'expérimentation et le mouvement.

À cela il faut rajouter que la culture start-up est une culture jeune et *high tech*. En effet, dans plusieurs de ces entreprises, la moyenne d'âge est de 24 ou 25 ans, avec une variance assez faible. De cette unité générationnelle découle une unité dans les centres d'intérêts qui différencie nettement les entreprises de la nouvelle économie de leurs congénères de l'ancienne économie (4). On retrouve ainsi la « génération glisse » qui, outre de surfer sur le web, est fascinée par les sports « cool » : *funboard*, *skateboard*, *snowboard*, *surf*, *roller*. De même, la prégnance de l'univers techno est

souvent déterminante : aux jeux vidéos sur ordinateurs, qui semblent avoir été le lot commun de leur enfance, ils associent souvent un certain goût pour les musiques électroniques d'avant-garde. C'est une génération qui mêle le *bit* et le *beat*.

Cette culture jeune se traduit enfin par la décontraction qui règne dans les tenues vestimentaires. Le complet chemise-jean-basket a définitivement remplacé le traditionnel costard-cravate, le look étudiant ayant fait de nombreux émules. C'est jusqu'au cadre même des conversations qui se trouve modifié : l'attitude *cool*, les cheveux en bataille et l'œil facétieux remplacent le professionnalisme, la raie bien dessinée et le regard sérieux chez les jeunes employés. Les seules marques de déférence sont manifestées lors des relations avec des entreprises étrangères à la culture start-up. Et encore, plusieurs de ces dernières (5) empruntent progressivement nombre de traits culturels à cet univers d'avant-garde.

Par exemple, la souplesse de l'emploi du temps semble être un élément qui s'étend hors de la nouvelle économie. Il n'atteint cependant que rarement la licence quasi-absolue qui règne dans les start-up. Il est en effet tout à fait possible que l'entreprise se décale d'une demi-journée par rapport aux horaires administratifs : totalement vide jusqu'à midi ou quatorze heures, son activité bat son plein en fin d'après-midi et les derniers partis quitteront les lieux vers trois ou quatre heures du matin. Ceci s'accompagne d'une gestion aléatoire des jours de repos : on peut décider de ne pas venir tel ou tel jour de la semaine, l'entreprise ouvrant ses portes le week-end et laissant à chacun le soin de continuer son projet. Un tel manque de régulation entraîne des excès aussi bien dans le sens d'une surcharge de travail que de celui d'un sous-emploi : lorsque la réaction chimique atteint son paroxysme et que l'entreprise est en effervescence, les 35 heures sont rapidement avalées par chacun dès les premiers jours de la semaine. Mais si l'argent-catalyseur des investisseurs vient à manquer, la start-up peut se déliter à une vitesse vertigineuse, la déliquescence de l'entreprise étant alors facilitée par l'absence de règles : les employés démotivés ne viendront plus que quelques heures par jour et personne ne s'en souciera. L'anomie qui caractérise le fonction-

(3) *Op. cit.* p.186.

(4) Un enquêteur s'exclamera ainsi au cours d'un entretien semi-directif : « Travailler dans une start-up, c'est ne pas pouvoir expliquer ce que tu fais à ta mère toute la journée ! ».

(5) Notamment les « *brick and mortar* » qui sont des entreprises de l'ancienne économie ayant un pied sur Internet (fnac.com par exemple) et qui s'opposent de la sorte aux « *click and mortar* » se basant seulement sur Internet. Pour un glossaire exhaustif des termes de la nouvelle économie : Ichbiach, 2000.

nement des start-up doit donc sans cesse être compensée par la forte identification des employés au projet d'entreprise comme à l'équipe qui le porte. La dimension humaine est ainsi primordiale pour pouvoir saisir les rouages de cet univers si peu régulé. Cette dimension humaine passe notamment par la tonalité affective et fusionnelle que prennent les relations professionnelles. Beaucoup d'employés n'hésitent pas à se retrouver dans des bars ou dans des soirées après le travail, le rythme de la vie étudiante étant ici aussi conservé. Ainsi, les anciennes amitiés et même les liens familiaux ont tendance à se distendre alors que les individus voient leurs réseaux sociaux fusionner en un seul, qui tourne autour de leur start-up. Les collègues se font amis, parents (« bienvenue dans la famille ! »), voire conjoints. L'unité de la culture start-up est, par là même, d'autant plus assurée que les individus évoluant dans ce type d'entreprises voient le plus souvent leur réseau social totalement happé par leur travail. (cf. encadré 2).

© Lucovic-REA

L'anomie qui caractérise le fonctionnement des start-up doit donc sans cesse être compensée par la forte identification des employés au projet d'entreprise comme à l'équipe qui le porte.

Si l'ambiance est fusionnelle, tant parce qu'on fusionne avec ses collègues que parce qu'on a fusionné tous ses réseaux sociaux en un seul, il n'en reste par moins que la hiérarchie subsiste. Et il est certain que la « bonne ambiance » et les relations amicales des start-up n'ont pas gommé toute idée de jeux de pouvoir.

Les relations de pouvoir : autorité charismatique et compétences techniques

La nouvelle économie réduit le nombre de niveaux hiérarchiques mais ne supprime pas toute idée de hiérarchie. Loin de s'éclipser, les rapports de pouvoirs se font plus subtils, plus insidieux. Certes le patron devient copain, mais il n'en reste pas moins le leader. Et si la supériorité hiérarchique est rattachée à la fonction dans les grandes organisations, et donc en quelque sorte détachée de la personne, la bande de copains a ceci de particulier qu'elle élève son chef au rang de personnage charis-

UNE AMBIANCE FUSIONNELLE

Entretien de Thierry (janvier, 2001), 27ans, ingénieur, président de la start-up étudiée en particulier.
 – « C'est important pour toi « l'esprit d'équipe » ?
 – « Ben, dans une start-up, c'est un peu, un peu indispensable. Parce que, quand même, les gens sont censés être responsabilisés beaucoup, parce qu'on leur dit pas tous les matins ce qu'il faut faire. On est pas derrière eux toute la journée donc, si ils ne sont pas autonomes, s'ils n'ont pas envie de travailler par eux-mêmes et si ils ne font pas les trucs bien, eh bien les choses ne se font pas, parce qu'on a pas le temps de jouer au manager pour voir ce qu'ils font, ça c'est absolument essentiel. (...) Il y a beaucoup moins de hiérarchie, la qualité du travail est visible, et les défauts, c'est visible très rapidement. Il n'y a pas de politique dans le sens où chacun ne va pas essayer de devenir chef de truc, chef de section, chef de

machin, parce que y'a pas, y'a pas de hiérarchie. Y'a pas d'échelon hiérarchique entre les employés et le Management, les fondateurs. Et c'est beaucoup plus un travail d'équipe, avec une réussite commune, un investissement personnel très fort sur une période très courte, que de bosser sur un projet dans une grosse société. Où finalement, on travaille pendant trois ans sur un projet et si, au bout de trois ans, le projet ne se fait pas, ben c'est pas grave. Là, le projet c'est chacun qui le mène, qui le porte sur son dos et qui essaye de le faire marcher quoi. (...) Beaucoup plus de pression, beaucoup plus de travail, que dans une entreprise moyenne. Tu ne peux pas te permettre d'embaucher n'importe qui : c'est chacun qui compte. Dans une boîte de 50 000 personnes, tu peux embaucher des personnes moyennes. Ici non ».

matique. On ne parle plus de supérieur hiérarchique, mais de supérieur : la supériorité n'est plus un attribut extérieur à la personne et qui dépend de sa position mais une qualité qui lui est propre. Elle n'est alors plus marquée par des protocoles conventionnellement respectés mais s'éprouve au contraire au jour le jour, dans l'intimité de la camaraderie. On peut ici faire une comparaison avec l'opposition que fait M. Weber [1987] (6) entre l'autorité légale-rationnelle qui prévaut dans une Église instituée et l'autorité charismatique propre aux sectes. Les Églises, à l'instar des grosses entreprises, ont une structure administrative qui légitime le pouvoir : les prêtres parlent au nom de Dieu comme le supérieur hiérarchique au nom du marché, car c'est leur fonction qui leur en donne le droit.

Les petits ensembles humains, qu'il s'agisse de sectes ou de start-up, ont, au contraire, une dimension fusionnelle qui ne laisse place qu'à une autorité charismatique : c'est Dieu même qui parle par la bouche du prophète et le marché par celle du chef d'entreprise. Les entrepreneurs sont écoutés – voire adulés – comme si leurs visions de la nouvelle économie étaient réalité. Ainsi, les nombreuses conversations avec le patron-sympa sont, sous couvert de la convivialité, autant de moments où se réactualise une hiérarchie implicite. Il y a bel et bien interaction, mais à l'un est réservé le monopole des métaphores intelligentes et de l'humour décontracté, alors que l'autre doit se contenter d'acquiescer et de suggérer humblement, non pas parce qu'il respecte un protocole qui laisserait le beau rôle au supérieur hiérarchique, mais plutôt parce que l'employé est impressionné par l'aura et la finesse d'analyse dont fait preuve le supérieur. On peut d'ailleurs se demander si cette omniprésence des patrons n'évince pas immédiatement toute velléité contestataire. Rares sont en effet les espaces et les moments où peuvent se développer des critiques à l'encontre des leaders et la nouvelle économie, dans son ensemble, souffre encore de l'absence d'un syndicat bien établi – tout au plus existe-t-il quelques sites et organisations, dont la plupart des inscrits sont anonymes. Aux relations de pouvoir employés-employeurs font écho celles qui régissent les relations employés-employés. Celles-ci se jouent autour des quatre zones d'incertitudes classiquement mises en avant par la sociologie des organisations [Crozier,

Friedberg, 1993] : la connaissance de la règle interne, les compétences techniques, la maîtrise de la circulation de l'information et enfin les relations stratégiques avec l'environnement. Encore qu'il faille adapter ce cadre théorique à la réalité des start-up : la connaissance des règles de fonctionnement de l'entreprise n'est que bien peu pertinente puisque l'anomie est reine. Dans une entreprise en perpétuelle restructuration, il est en effet vain de vouloir jouer de sa connaissance de la structure. Tout au plus est-il important d'être au fait des prochains développements de la start-up : ainsi l'anticipation sur le futur de l'organisation est largement aussi importante que la connaissance de ses règles actuelles.

La deuxième zone d'incertitude, la maîtrise de compétences techniques, est, par contre, une clef essentielle pour comprendre les jeux de pouvoirs dans les start-up. On a vu que les compétences n'étaient en effet pas fixes, acquises une fois pour toutes lors de sa formation. Elles sont au contraire amenées à évoluer sans cesse, chacun devant apprendre tous les jours de nouvelles techniques. Ainsi, on passe du modèle de la qualification acquise une fois pour toutes, à celui des compétences évolutives [Paradeise, Lichtenberger, 2001]. Un tel contexte ne peut que donner une importance particulière aux conseils et aux savoir-faire directement échangés entre employés. Ainsi, c'est toute une économie de la connaissance qui se met en place dans chaque start-up. Celle-ci n'est pas planifiée avec une distribution pyramidale des savoirs au cours de stages prévus par la direction. Elle se base au contraire sur un marché de libre échange des conseils et des compétences entre les employés. Chacun essaye de glaner, de droite et de gauche, un conseil ou un dépannage dont un collègue voudrait bien lui faire don. Il s'engage implicitement, par là même, à lui faire un contre-don de même nature, qui rétablira l'équilibre – à moins qu'il n'ait échangé ce conseil contre un peu d'humour. Cette économie des coups de main conduit à ce que capital social et capital technique aillent souvent de pair [Gollac, 1996] : les personnes très riches techniquement, à même de dépanner tout le monde, sont la cible de nombreuses stratégies relationnelles. Leur solvabilité technique leur permet ainsi d'augmenter leur capital social. L'étude des investissements relationnels avec les personnes à fort capital technique est donc cruciale pour comprendre les jeux de pouvoirs dans cet univers éminemment technique.

La corrélation entre capital social et capital technique

(6) Pour cette distinction entre autorités charismatique et légale-rationnelle dans les sectes et les Églises, cf. Max Weber, *Économie et société*.

ne doit cependant pas en masquer une autre, plus fondamentale encore, entre capital culturel et capital économique. C'est en effet par cette dernière que s'effectue la sélection à l'entrée de la nouvelle économie.

LES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DE L'UNIVERS DES START-UP

Population homogène, motivations hétérogènes

D'aucuns ont soutenu que les nouvelles technologies allaient révolutionner l'économie et donner naissance à « un capitalisme sans capitaux » [Sorman, 1993]. En effet, les coûts d'investissement pour créer une start-up étant très faibles, les marchés de la nouvelle économie n'admettraient quasiment aucune barrière à l'entrée. Chacun, armé d'une bonne idée, pourrait saisir sa chance pour faire fortune. Le capital économique n'aurait ainsi plus de rôle à jouer dans la reproduction des dynasties de chefs d'entreprises puisqu'il deviendrait quasiment inutile. Cependant, au-delà du fait que les coûts d'investissement sont tout de même assez élevés – d'où la présence des investisseurs – force est de constater qu'un tout autre capital est nécessaire pour lever les barrières qui limitent l'entrée dans les marchés de la nouvelle économie. Le fait que la majorité des personnes travaillant dans les start-up soient issus de catégories socio-professionnelles aisées [Jacquet, 2001] peut en effet s'expliquer par la nécessité de posséder un certain capital culturel pour pouvoir se risquer dans la nouvelle économie. C'est par leurs parents – qui leur ont acheté un ordinateur ou les ont poussé à faire une école d'ingénieur – que les employés et employeurs d'aujourd'hui ont acquis le goût des nouvelles technologies. Le capital culturel transmis par les parents leur permet ainsi de bénéficier aujourd'hui des fruits de la nouvelle économie. On retrouve là un renforcement mutuel des capitaux économique et culturel similaire à celui qui prévaut au sein du système de sélection que représente l'école française.

La provenance d'un milieu cultivé, si ce n'est aisé, ne fait cependant pas tout. Plutôt qu'une détermination causale stricte et mécanique, cette situation offre simplement l'opportunité de travailler dans la nouvelle économie. La condition sociale est en effet une condition souvent nécessaire, mais jamais suffisante, de l'action individuelle. Encore faut-il que l'on asso-

cie à cette opportunité les mobiles de la saisir. Quelles sont donc les motivations mises en avant par les personnes travaillant dans les start-up ?

Si la population des start-up est relativement homogène, les motivations avancées lors des entretiens conduisent à distinguer deux groupes hétérogènes d'individus. On peut ainsi opposer ceux qui tiennent un discours mobilisant l'argument de la passion de l'informatique (encadré n° 3) à ceux qui sont essentiellement attirés par le gain et les possibilités de s'enrichir (encadré n° 4).

Ainsi, tous s'accordent pour considérer Internet

LES PASSIONNÉS

Chris, 32 ans, est divorcé et sans enfant. Il travaille pour plusieurs start-up, dont une pour laquelle il fait office de webmaster. Les lignes qui suivent sont extraites d'un entretien conduit par échange d'e-mail (entretien épistronique ?) au mois de novembre 2000.

« Déjà, Internet et ce que je fais n'est pas abordé comme un travail, comme ce que j'ai pu faire avant avec le job de comptable que j'avais. C'est un loisir que je peux pratiquer toute la journée. Un travail, pour moi, est une chose que l'on peut aimer mais où on peut difficilement s'épanouir personnellement... ou alors s'il y a un épanouissement personnel, ce n'est jamais pour soi mais toujours pour un autre ou une autre, la société qui nous emploie.

Ce qui m'attire, c'est la terre à défricher, à découvrir. Chacun peut faire ce qu'il veut et participer à la construction d'Internet. C'est surtout ça qui m'intéresse. Ne pas être juste un pion dans une société, faire ce qu'il y a à faire pour gagner sa vie, mais être acteur. C'est une chose qui est offerte à tout le monde sur Internet... chacun peut participer et construire quelque chose. Pas besoin d'être technicien, pas besoin d'être un génie mais juste un ou une passionné(e) !

Je retrouve donc des valeurs personnelles sur le web. Ma vision du monde, mes espérances dans la société se retrouvent sur Internet et surtout, ces espérances ont plus de chance à se réaliser sur Internet que dans la réalité ». (...)

LES FRICONAUTES

Extrait du mémoire de DEA : entretiens de William, un des associés qui a fondé la start-up. En charge du domaine financier, William est un ancien HEC qui a travaillé quelques années dans deux banques.

Aussi jeune que ses futurs associés (ils ont tous les quatre entre 26 et 27 ans quand ils lancent l'entreprise), William décide de couper court à son début de carrière car il trouve que les conditions de travail y sont trop exigeantes. Dans la start-up, « c'était pas bien payé du tout, c'était super exigeant aussi, mais y'avait une espérance de gain assez monstrueuse ». Ses motivations étaient donc claires :

« Le pognon, essentiellement (...) enfin, d'abord y'avait créer une petite boîte, travailler avec des gens que je connaissais, en tout cas pour Didier que je connaissais, et puis Thierry et Natacha avec lesquels je m'étais bien entendu, tu vois ce genre de chose. Oui, il y a eu un petit peu cette ambiance et puis le reste c'était le pognon » [William, entretien du 29-01-00].

Il nuance toutefois cette motivation un tantinet matérialiste en précisant qu'il recherchait aussi une meilleure ambiance de travail et une plus grande liberté de mouvement :

« C'était faire pas mal de finances, dans une société où personne ne m'emmerde et j'peux faire mon boulot correctement avec des gens à qui je fais confiance et autour d'un bon projet avec des espérances de gains importantes » [William, entretien du 29-01-00].

comme une révolution, mais les premiers y voient d'abord une révolution des modes de vie vers un monde de communication et de fraternité électronique, alors que les seconds y voient, au contraire, une révolution économique ouvrant de nombreuses opportunités aux plus ambitieux. Au sein des start-up, les deux groupes se répartissent de manière très nette : les membres du corps technique, et plus encore s'ils sont autodidactes, se rangent du côté des passionnés qui ont découvert l'informatique dès leur plus jeune âge. Les entrepreneurs et les commerciaux sont, au contraire, motivés avant tout par l'argent et ce, d'autant plus qu'ils travaillaient auparavant dans

l'ancienne économie et qu'ils ont découvert l'informatique tardivement. Cette opposition serait, certes, à nuancer : il ne s'agit que de tendances dans les répertoires de justification. Et il faudrait rajouter que les deux groupes s'entendent pour porter aux nues la plus grande liberté de gestion de son travail dans les start-up comme l'ambiance fusionnelle qui y règne. Il reste que l'on a retrouvé ce schéma dans nombre d'entreprises et ce, alors même qu'il est invisible depuis l'extérieur puisque la presse relaie essentiellement le discours des dominants : nombre de grands quotidiens – à l'instar de la rhétorique des « friconautes » du journal Libération – n'ont présenté à leurs lecteurs que des entrepreneurs avides de richesses et ont complètement laissé de côté les techniciens qui expliquent leur engagement dans la nouvelle économie par leur passion de l'informatique.

À la diversité des motivations répond une diversité des conditions au sein des start-up. Et celle-ci a, par contre, été fidèlement traduite par la presse. On a en effet souligné l'exploitation d'un certain nombre de stagiaires au statut précaire qui se voient imposer des heures de travail, tant intensives qu'extensives, et qui ne sont pas, pour autant, bien rémunérés. Ainsi, les somptueuses dépenses et le train de vie mirobolant que mènent plusieurs dirigeants de start-up contrastent très nettement avec la situation de leurs employés qui ne touchent pas même le salaire minimum. Ces écarts sont cependant compensés par la rapidité d'ascension au sein des entreprises : dans la nouvelle économie, on peut très bien passer du statut de stagiaire à celui d'entrepreneur en moins d'une année.

CONCLUSION

La nouvelle économie et les opportunités qu'elle offre a engendré des entreprises pariant sur une innovation. Un bref retour sur la condition de tous les acteurs permet de différencier les risques et les enjeux du pari qu'ils prennent lorsqu'ils s'engagent dans une start-up. Les employés ne risquent que bien peu puisque, étant pour la plupart jeunes, célibataires et fortement employables, ils savent, qu'au pire, ils auront perdu leur temps et leur énergie mais acquis en contrepartie une expérience enrichissante. Le jeu est donc divertissement et la plupart savourent la « bonne ambiance » de l'entreprise et les rêves de fortune que leur laissent entrevoir les stock-options. Les entrepreneurs partagent plus ou moins la même condition que les

employés : ils ont souvent le même âge et le même statut social, la faible division du travail les conduit à s'affaiblir à des tâches fort similaires et il est bien rare qu'ils aient engagé toutes leurs économies dans l'entreprise.

Eux non plus n'ont quasiment rien à perdre ; ils peuvent par contre gagner énormément.

L'essentiel du risque est finalement reporté sur les investisseurs qui ont acheté une partie de l'entre-

prise pensant la revendre au prix fort une fois celle-ci bien établie : ce sont les seuls pour qui le jeu n'en est pas vraiment un puisqu'il peut avoir des conséquences néfastes sur la réalité de leurs économies. Ils misent en effet beaucoup et avec de grandes chances de perdre lorsqu'ils parient sur une start-up. Ainsi est-il sans doute plus périlleux d'investir que de s'investir dans les start-up. ■

© Haringue-Violet

BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Norbert, 1985, *La bureautique dans l'entreprise, les acteurs de l'innovation*, Les Éditions ouvrières, collection Médiatique, Paris.
- BERNASCONI Michel (sous la direction de), 2000, *Les start-up high tech, création et développement des entreprises technologiques*, Paris, Dunod.
- BOLTANSKI Luc, THÉVENOT Laurent, 1991, *De la justification*, Gallimard, Paris.
- BOURDIEU Pierre, 1999, « Le champ économique », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 199, septembre 1999.
- CASTELLS Manuel, 2001, *La société en réseaux*, Fayard, Paris.
- CHIAPELLO Eve, 1998, *Artistes versus managers: le management culturel face à la critique artiste*, Éditions Métailié, Paris.
- FERRE Jean-Luc, 2000, *Les start-up, nouvelle économie, nouvel eldorado ?*, Les essentiels, Milan, Toulouse.
- FLICHY Patrice, 2001, *Les imaginaires d'Internet*, La Découverte.
- FRIEDBERG Erhard, 1993 *Le pouvoir et la règle*, collection Points Essais Seuil, Paris.
- GODELUCK S., 2000, *Le boom de la netéconomie*, La Découverte, Paris
- GOLLAC Michel, 1996, « Le capital est dans le réseau : la coopération dans l'usage de l'informatique », *Travail et emploi*, n° 68 .
- GRANOVETTER Mark, 2000, *Le marché autrement*, Desclée de Brouwer.
- ICHBIACH Daniel, 2000, *Les nouveaux héros d'Internet, la folle histoire du web et de la nouvelle économie*, Mille et une Nuits, Turin.
- INSEE et *Liaisons sociales*, 2000, « Les changements dans l'organisation du travail », Paris.
- JACQUET Pierre, 2001, « Le poids économique des nouvelles technologies », *Sciences humaines* hors série sur « La société du savoir », n° 32.
- LÉVY Pierre, 1995, « L'homme polyactif » in : BLANC Gérard, *Le travail au 21ème siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, Dunod, Paris, pp. 203-216
- MARTY Olivier, 2001, *La vie de start-up, Investir et S'investir dans une entreprise innovante*, mémoire principal du DEA de Sciences Sociales de l'École Normale Supérieure – l'École des Hautes Études en Sciences Sociales. Le texte original est disponible sur <http://textes.220v.org>, il a été remanié depuis en vue de sa publication.
- MENGER Pierre-Michel, 1991, « Marché du travail artistique et socialisation du risque : le cas des arts du spectacle », *Revue française de sociologie*, n° 32, pp. 61-74.
- PARADEISE Catherine, LICHTENBERGER Yves, 2001, « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, n°43 (1), pp. 33-48.
- SORMAN Guy, 1993, *La révolution conservatrice américaine*, Fayard, Paris.
- WEBER Max, 1987, *Économie et société*, Agora Pocket, Paris.