

# Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance

Marion FLÉCHER

Alors que de plus en plus d'entreprises cherchent à moderniser leurs pratiques managériales en s'inspirant du modèle organisationnel des *start-up*, on en sait encore peu sur la manière dont le travail est concrètement organisé au sein de ces jeunes entreprises innovantes. À partir d'une enquête ethnographique menée par observation participante dans une *start-up* en hypercroissance, cet article se propose d'ouvrir la boîte noire de ces entreprises pour rendre compte du travail d'organisation qui y est déployé et de ses effets sur le travail et les travailleurs. Notre enquête montre notamment comment l'accent mis sur la proximité relationnelle, le bien-être au travail, l'auto-gestion et la responsabilité des travailleurs et travailleuses permet de produire des formes d'engagement au travail qui sont d'autant plus efficaces qu'elles viennent de l'auto-contrainte de ces derniers. Cet article met également en évidence les conséquences de la financiarisation de ces entreprises sur les pratiques managériales et le travail d'organisation qui, sous l'effet de la croissance rapide des effectifs et de la pression accrue des actionnaires, deviennent plus formels, plus hiérarchiques et davantage centrés sur la productivité, ce qui tend à dégrader les conditions de travail, mais également les relations de travail.

While an increasing number of companies are drawing inspiration from the organizational model of start-ups to modernize their managerial practices, little is known about how work is concretely organized within these young innovative companies. Based on an ethnographic fieldwork conducted in start-up in hypergrowth, this article aims to open the black box of these companies observe organizational work and its effects on work and workers. The investigation shows how the emphasis placed on relational proximity, well-being at work, self-management and responsibility of the workers produces forms of commitment to work that are all the more effective because they come from the self-constraint of the workers. This article also highlights the consequences of the financialization of these companies on managerial practices, which become more formal, more hierarchical and more focused on productivity, which tends to worsen working conditions, but also working relationships.

Marion Flécher est postdoctorante au Centre d'études de l'emploi et du travail (CEET), Cnam et chercheuse associée à l'Irisso, Université Paris-Dauphine.

Telles qu'elles se sont développées dans la Silicon Valley, les jeunes entreprises technologiques désignées sous le terme de « *start-up*<sup>1</sup> » se sont positionnées en rupture vis-à-vis des grands monopoles qui dominaient jusque-là le secteur de l'informatique et du semiconducteur. Christophe Lécuyer (2001), spécialiste de l'histoire de la Silicon Valley, montre notamment que les incertitudes techniques posées par les innovations technologiques ont conduit les entrepreneurs à élaborer de nouvelles formes d'organisation plus horizontales, privilégiant l'initiative individuelle et l'innovation, dans le cadre d'équipes souples et autonomes. Les innovations technologiques ont ainsi été accompagnées d'innovations d'ordre « organisationnel et managérial » (Lécuyer, Choi, 2012), qui ont donné naissance à un nouveau modèle d'entreprise : celui d'une entreprise en réseau, moins hiérarchisée, plus flexible, capable de saisir les opportunités d'innovation, et où les salarié-es accepteraient de se rendre disponibles pour assurer l'innovation constante de l'entreprise (Castells, 1999 ; Saxenian, 1994).

Aussi, si les *start-up* se caractérisent avant tout par leur modèle économique, marqué par une activité d'innovation et une recherche de croissance forte et rapide financée par levées de fonds, elles se distinguent également par un modèle organisationnel et managérial qui, à rebours de l'autorité hiérarchique, des tâches prescrites et des horaires fixes qui caractérisent les grandes organisations bureaucratiques, met l'accent sur le projet, la coopération, l'autonomie et le bien-être au travail (Flécher, 2021). Depuis une dizaine d'années en France, de plus en plus d'entreprises, du secteur privé comme du public, cherchent à s'inspirer de ce modèle d'organisation, vu comme étant à la pointe du travail par projet et des formes de management collaboratif, pour moderniser leurs pratiques managériales et s'adapter aux transformations liées au numérique (Bedreddine, 2020). Pourtant, on en sait très peu sur la manière dont le travail est concrètement organisé dans ces jeunes entreprises innovantes ainsi que sur les effets de ces nouvelles pratiques managériales sur le travail et les travailleurs et les travailleuses.

De nombreux clichés associent aux *start-up* l'image d'une « entreprise libérée », « cool » et horizontale, où la table de ping pong, le babyfoot et les « *chief happiness officers* » (responsables du bien-être au travail) favoriseraient un cadre de travail propice au « bonheur » et à l'épanouissement personnel des salarié-es. Ces entreprises font en même temps l'objet de vives critiques, notamment de la part de celles et ceux qui dénoncent la multiplication des « *bullshit jobs* », ou « jobs à la con » (Graeber, 2018), et les effets pervers de pratiques managériales « infantilisantes » (Ramadier, 2017), pouvant verser dans une « tyrannie du bonheur » (Cabanas, Illouz, 2018). Récemment, le mouvement « #balancetastartup » a également permis de pointer du doigt les nombreuses dérives managériales de ce modèle d'entreprise, qui est loin d'être aussi « cool » qu'il n'y paraît.

---

1. Ce terme été employé pour la première fois en 1970 par des journalistes de la presse économique américaine (*Forbes*, *Business Week*) pour désigner des entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique.

Mais en dépit du retentissement politique et médiatique qu'ont eu ces critiques, très peu d'enquêtes en sciences sociales ont été consacrées à ces entreprises.

Les *start-up* constituent pourtant un objet loupe pour saisir les transformations du travail et des entreprises à l'ère du numérique. Flexibles, inventives, faiblement hiérarchisées et hautement financiarisées, elles apparaissent comme un cas emblématique des « entreprises connexionnistes » du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), dont peu de travaux rendent compte des modalités concrètes d'organisation du travail et de leurs effets sur le travail. Si les recherches portant sur les entreprises de services numériques (ESN, anciennes SSII) (Berrebi-Hoffmann, 2012, 2016) ou sur les méthodes agiles des entreprises de l'informatique (Hodgson, Briand, 2013 ; Lundin *et al.*, 2015) analysent avec finesse les ressorts et les modalités du contrôle dans des modèles d'organisation par projet, la *start-up* reste un objet encore méconnu de la sociologie du travail, dont l'étude permettrait pourtant de documenter l'évolution des modes d'organisation du travail et de ses possibles travers.

À partir d'une enquête ethnographique menée dans une *start-up* à succès (voir l'encadré), cet article se propose d'ouvrir la boîte noire de ces jeunes entreprises innovantes pour observer comment elles transforment – ou non – le travail et quels sont les effets de leurs modes de fonctionnement sur les conditions de travail objectives et subjectives. Nous proposons pour cela d'étudier ces entreprises au prisme du « travail d'organisation » qui y est mené pour produire l'engagement des travailleurs et travailleuses. Forcée par Gilbert de Terssac (1998), la notion de « travail d'organisation » vise à sortir de l'opposition entre « travail prescrit » et « travail réel », en analysant le travail, non plus comme une action de contestation des règles prescrites par l'organisation, mais comme une « action permanente de production de règles pratiques mise au service de la production » (de Terssac, 2011:6). Dans la mesure où « travailler c'est organiser, et qu'organiser c'est aussi travailler » (p. 1), cette approche permet de penser ensemble « le travail » et « l'organisation » et ainsi de déplacer le regard de l'organisation « du » travail ou des organisations « de » travail à l'ensemble des actions et des règles qui sont engagées pour permettre la réalisation d'un travail et pour faire reconnaître ces règles comme efficaces et légitimes aux yeux des travailleurs et travailleuses.

Dans cette perspective, la première partie de cet article se propose de rendre compte de l'ensemble des règles, des dispositifs et des méthodes managériales mises en place dans ces entreprises pour organiser le travail et produire l'engagement des travailleurs et travailleuses (I). Dans la deuxième partie, consacrée à l'étude des tensions générées par le développement des *start-up*, l'entrée par le travail d'organisation permet d'éclairer les transformations à l'œuvre au niveau des normes et des pratiques qui façonnent le travail dans ces entreprises en croissance (II).

### Encadré - Méthodologie de l'enquête

Nous nous appuyons ici sur une enquête ethnographique réalisée par observation participante pendant quatre mois, entre septembre et décembre 2018, au sein d'une *start-up* parisienne en hypercroissance. Cette entreprise, que nous appellerons Boomerang<sup>1</sup>, constitue un cas à la fois emblématique et singulier au sein du monde des *start-up*. Emblématique, car elle a suivi une trajectoire de croissance rapide caractéristique de ce modèle d'entreprise ; mais singulier, car elle compte en 2023 parmi les 25 « licornes » françaises, ces entreprises valorisées à plus d'1 milliard de dollars qui, quoi qu'emblématiques de la « *start-up Nation* » chère à Emmanuel Macron, ne représentent pas plus de 0,1 % des *start-up* créées en France<sup>2</sup>.

Boomerang a été créée en 2014 par trois co-fondateurs (Louis, Gabin, et Matéo), alors âgés de 26, 24 et 29 ans. Il s'agit d'une *marketplace* (place de marché), c'est-à-dire d'une plateforme qui, sur le modèle de Cdiscount ou d'Amazon, commercialise sur son site internet des produits mis en ligne par des marchands indépendants. Ces produits ont la spécificité d'être tous recyclés, ce qui permet à l'entreprise de se revendiquer comme « écologique ». L'entreprise ne fabrique donc rien en interne mais, au travers du développement de son site internet, joue le rôle d'intermédiaire entre des marchands et des consommateurs. Après quatre années de croissance modérée rythmée par différentes levées de fonds, une troisième levée de fonds, en mai 2018, de 40 millions d'euros, permet aux fondateurs d'engager des recrutements massifs, faisant entrer Boomerang dans une phase dite d'« hypercroissance ». Aussi, entre janvier et octobre 2018, les effectifs ont doublé, passant de 60 à 120 salarié·es.

Au moment où j'entre sur ce terrain, en septembre 2018, Boomerang emploie 115 salarié·es : 108 en CDI (dont 57 avec le statut de cadres et 51 sous le statut de techniciens agents de maîtrise), 5 en stage et 2 en contrat de professionnalisation. La grande majorité des salarié·es (73) ont moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, et seulement 9 personnes y travaillent depuis plus de deux ans. Les salarié·es sont en outre tous et toutes très jeunes, l'âge moyen étant de 26 ans, et le plus élevé de 35 ans. L'entreprise est divisée en six départements : celui des développeurs (29 % des effectifs), celui du service client et de la qualité (25 %), celui des commerciaux et de la gestion des portefeuilles marchands (17 %), celui du marketing (14 %), celui de la finance et des ressources humaines (11 %) et enfin celui de la marque et de la communication (4 %).

Pendant quatre mois, je travaille en tant que « chargée de projet » dans le département des ressources humaines<sup>3</sup> où j'ai pour mission d'analyser les résultats d'un



questionnaire de satisfaction passé aux salarié·es avant mon arrivée et de proposer des plans de carrière et d'évolution professionnelle. Grâce à ma position d'employée au sein du département des ressources humaines, j'ai pu développer des relations de confiance avec les salarié·es de tous les départements, qui voyaient les RH comme des alliées du personnel. Étant par ailleurs ouvertement annoncée comme sociologue, j'ai pu m'aménager les marges de manœuvre nécessaires à la conduite d'entretiens et afficher une certaine distance vis-à-vis du management qui a certainement contribué à libérer la parole des enquêté·es. Au total, 45 entretiens ont été réalisés au cours de ces quatre mois avec des salarié·es de statuts et de métiers différents (fondateurs, chefs de département, managers, salarié·es cadres et non cadres, stagiaires et alternantes et alternants) (tableau 1).

---

1. Les noms de l'entreprise et de tous les enquêté·es ont été changés pour préserver leur anonymat.

2. Nous nous fondons ici sur les chiffres du Baromètre de France Digitale, qui estime à 9500 le nombre de *start-up* françaises en 2017 (Ernst & Young, France Digitale, 2017).

3. J'ai candidaté à ce poste par Welcome to the jungle, une plateforme spécialisée dans le recrutement des *start-up*, en précisant mon statut et ma démarche de recherche.

## I. Un modèle d'organisation producteur d'engagement au travail

Pour les fondateurs de *start-up*, l'objectif est de parvenir à susciter un fort engagement des salarié·es, tout en recourant le moins possible à la contrainte hiérarchique, que tous et toutes rejettent. Le travail des fondateurs et des cadres consiste alors à mettre en place un cadre de travail susceptible de favoriser l'auto-contrôle et le surinvestissement des salarié·es. Cela passe tout d'abord par un travail d'atténuation des marqueurs d'autorité et par la promotion d'une certaine proximité relationnelle entre les managers et les salarié·es, source d'attachement affectif et d'engagement personnel (I.1). D'importants moyens sont également investis par les fondateurs dans l'organisation de fêtes et de soirées d'entreprise qui, s'ils participent à l'instauration d'une bonne ambiance et renforcent la bonne entente des équipes, favorisent aussi le contrôle social et poussent au surengagement (I.2). Ces formes de surinvestissement au travail sont également renforcées par des modes de management par projet, qui permettent d'augmenter l'implication au travail des salarié·es sans avoir à recourir à la contrainte hiérarchique (I.3), ainsi que par des modes de rémunération qui, en combinant des logiques de compétition et de collaboration par des parts de salaire variables et des prises de participation au capital, poussent les salarié·es à la surperformance (I.4).

### 1.1. Produire l'engagement par la proximité relationnelle et hiérarchique

En décidant de créer une *start-up*, les fondateurs et fondatrices de telles entités portent un idéal d'organisation et de management se voulant en rupture avec celui des grandes entreprises. Souvent animé-es par la volonté de prendre le contre-pied de leurs expériences professionnelles en grande entreprise, ils et elles cherchent notamment à incarner une figure patronale accessible et proche de ses salarié-es. Au-delà des fondateurs de Boomerang, il s'agit d'une aspiration partagée par la plupart des créateurs et créatrices de *start-up* rencontré-es en entretien, comme Jean-Baptiste, qui ne voulait surtout pas ressembler à son ancien patron et souhaitait pour cela créer « un cadre agréable » dans lequel les salarié-es seraient aussi « contents » et « investis » que lui :

« L'idée, c'est de créer un cadre agréable, parce que moi, j'avais un patron qui était un horrible connard avant, et je me disais : "J'espère ne jamais être comme ça". Dans la *start-up*, tu as moins de contraintes, mais en même temps tu crées quelque chose à plusieurs, tu le vois monter et ça fait plaisir de voir que les gens sont investis et qu'ils ont l'air hyper contents, autant que nous<sup>2</sup>. »

Dans cette perspective, les équipes de fondateurs tiennent souvent à se montrer proches de leurs salarié-es, en déjeunant avec elles et eux, ou en allant boire des verres après le travail. C'est d'ailleurs ce brouillage des frontières entre les relations professionnelles et les relations personnelles qui caractérise pour partie l'« esprit *start-up* » (Estienne, 2005:2) et qui, pour beaucoup de salarié-es de *start-up*, comme Jean (un des premiers salariés de Boomerang), ferait la spécificité de ces entreprises :

« Il y avait 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 je ne sais quoi, c'est toujours un truc qui est différent de... tu ne vas pas trouver ça chez Total ou quoi. Donc il y a une proximité qui est vraiment hyper cool<sup>3</sup>. »

La proximité hiérarchique et relationnelle qui caractérise les *start-up* est cependant loin d'être le fruit du hasard. Elle est au contraire produite par un ensemble de dispositifs et de règles plus ou moins formelles qui visent à atténuer les rapports hiérarchiques et à favoriser la bonne entente. Dès le recrutement, les fondateurs mettent en place des procédures visant à s'assurer de l'intégration des candidates et candidats au sein de l'entreprise et de son équipe. À Boomerang comme dans la plupart des *start-up* croisées au cours de cette enquête, les candidates et candidats doivent notamment passer un

---

2. Entretien de l'autrice avec Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. *Start-up* créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

3. Entretien de l'autrice avec Jean, 33 ans, *Lead front-end* (développeur *front-end* en chef), arrivé en janvier 2016 (7 personnes dans l'équipe) en tant que développeur *front-end* dans le département technologique (tableau 1). Le terme anglais « *front-end* » est le terme anglais du « développement web frontal », qui correspond aux développements HTML, CSS et JavaScript d'une page internet. Il s'agit de la partie visible d'un site, sur laquelle les utilisateurs interagissent directement.

entretien de « *fit*<sup>4</sup> » dont l'objectif est d'évaluer, par des questions portant sur les goûts, les loisirs et la personnalité, leur capacité d'intégration à l'entreprise. Conséquence directe de ces critères de recrutement, les travailleurs et travailleuses de *start-up* se caractérisent par une grande ressemblance sociale, qui favorise leur proximité relationnelle : à Boomerang, les salarié-es sont tous et toutes très jeunes, très diplômé-es (à l'exception de deux développeurs qui ont été recrutés avec un niveau de diplôme inférieur à la licence, tous les salarié-es ont un niveau de diplôme équivalent au master) et sans contrainte familiale. Issu-es des mêmes milieux sociaux, ces salarié-es partagent ainsi des goûts, des opinions, des centres d'intérêt et des temporalités communs, propices au développement de liens amicaux et d'attachement affectif (Bourdieu, 1979).

Cette grande proximité relationnelle est également entretenue par les fondateurs de *start-up*, qui organisent régulièrement des événements visant à fédérer le collectif. Les anniversaires, les soirées d'entreprise, les cours de sport et les verres entre collègues sont, pour les fondateurs et les managers, l'occasion de se montrer proches de leurs équipes. À Boomerang, même si quelques salarié-es se faisaient la remarque que les fondateurs déjeunaient moins souvent avec elles et eux que par le passé, le fait qu'ils soient présents à chaque soirée et qu'ils aillent boire des verres certains soirs de semaine était vu comme un signe de leur accessibilité.

L'accessibilité des fondateurs se manifeste également au travers de leurs modes d'interaction avec les salarié-es. Tout d'abord, le tutoiement est de règle dans les *start-up*, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique, l'âge ou l'ancienneté dans l'organisation. Si cette pratique n'est pas propre à ces entreprises, Axel Alber (2019) montre qu'elle est plus fréquente dans les organisations du travail où la directivité est faible et où salarié-es et managers sont proches socialement. Les interactions avec les supérieurs hiérarchiques sont également rendues plus informelles par l'utilisation d'un outil de messagerie instantané très répandu dans ces entreprises : Slack. Cet outil se présente comme un *chat*, qui permet d'engager des discussions instantanées avec une ou plusieurs personnes, dans des espaces de conversation publics ou privés internes à l'entreprise.

À Boomerang, toute la vie de l'entreprise est organisée au travers de cet outil. Dans la chaîne « *Family* » par exemple, tenue principalement par les RH, on voit circuler les annonces des anniversaires des collègues, les prochaines soirées d'entreprise, les nouvelles arrivées, les départs, etc. Mais c'est aussi sur Slack que l'on échange avec ses collègues sur les projets en cours ou que l'on peut s'adresser à son manager pour lui poser une question ou lui envoyer un travail. Par rapport au mail, cet outil permet de réduire le formalisme des échanges (Boboc *et al.*, 2015) et contribue ainsi à atténuer les rapports de hiérarchie entre les salarié-es et leurs managers. Il autorise notamment des formes

---

4. En français, « *to fit* » signifie « s'adapter ».

Tableau 1 - Profil des personnes enquêtées

Prénom anonymisé	Âge	Niveau d'études	Institution - diplôme	Profession père	Profession mère	Statut d'emploi	Poste*	Département**	Date d'arrivée	Taille de l'équipe à l'époque
Matéo	29 ans	Bac + 5	Université - informatique	Chef d'entreprise	Professeure d'anglais	Co-fondateur	CTO	BOT	2014	0
Gabin	30 ans	Bac + 5	École de communication (CELSA)	Inconnue	Inconnue	Co-fondateur	CCO	Branding	2014	0
Louis	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Entrepreneur	Au foyer	Co-fondateur	CEO	Toute l'entreprise	2014	0
Julien	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Ancien militaire	Directrice d'un centre de tri	CDI - cadre	CMO	Marketing	mars-15	3 fondateurs
Baptiste	30 ans	Bac + 5	École de commerce	Chef d'entreprise	Consultante immobilière	CDI - cadre	Head of customer champions	Customer care	jul-15	3 fondateurs
Jean	33 ans	Bac + 3	BTS design	Gérant TPE de véhicules d'occasion	Puéricultrice	CDI - cadre	Lead front-end	BOT	janv-16	7 personnes
Peter	34 ans	Bac + 8	PhD physique	Directeur de crèche	Directrice de crèche	CDI - cadre	Data scientist	BOT	déc-16	20 personnes
Cécile	26 ans	Bac + 5	Université, Master d'histoire de l'art	Professeur d'EPS	Proviseur de lycée	CDI - cadre	Account manager	Business développement	févr-17	25 personnes
Jade	31 ans	Bac + 5	École de commerce	Chef d'une entreprise de courtage	Chargée de patrimoine dans un grand groupe	CDI - TAM	Content manager	Marketing	janv-17	25 personnes





Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance

Prénom anonymisé	Âge	Niveau d'études	Institution-diplôme	Profession père	Profession mère	Statut d'emploi	Poste*	Département**	Date d'arrivée	Taille de l'équipe à l'époque
Léo	30 ans	Bac + 5	École de commerce	DRH	Directrice dans un grand groupe de Telecom	CDI - cadre	Head of product	BOT	août-17	27 personnes
Martin	28 ans	Bac + 5	École de commerce	Éducateur spécialisé en toxicomanie	Ancienne DRH devenue institutrice	CDI - TAM	Account manager France	Business développement	oct-17	45 personnes
Antoine	35 ans	Bac + 5	Science Po	Avocat en droit des affaires	Pianiste professionnelle	CDI - cadre	CFO - Head of operations	Finances	janv-18	50 personnes
Jeanne	24 ans	Bac + 5	École de graphisme	Chef d'entreprise	Avocate en droit de la famille	CDI - TAM	Directrice artistique	Brand	févr-18	60 personnes
Liam	28 ans	Bac + 5	École d'ingénieurs	Chef d'entreprise PME	Chef de cabine chez Air France	CDI - cadre	Développeur back-end	BOT	févr-18	60 personnes
Khalid	22 ans	Pas le bac	École d'informatique	Technicien fonctionnaire	Assistante maternelle	CDI - TAM	Développeur back-end	BOT	août-18	110 personnes
Camille	31 ans	Bac + 5	Université	Marâcher chef d'entreprise	Marâcher chef d'entreprise	CDI - TAM	Chargé de clientèle	Customer care	juin-18	110 personnes

\* CTO : Chief technical officer (directeur des nouvelles technologies) ; CCO : Chief creative officer (directeur de création) ; CEO : Chief executive officer (président-directeur général) ; CMO - Head of marketing (directeur du marketing) ; Head of customer champions (manager du service clients) ; Lead front-end : développeur en chef (partie visible d'un site) ; Data scientist : expert en données ; Account manager : responsable de compte ; Content manager : responsable contenu ; Head of product : chef de produit ; CFO - Head of operations : chef des opérations ; développeur back-end : développeur chargé de la partie invisible d'un site internet.

\*\* BOT : Bureau of technology (département des développeurs) ; Business développement (département des ventes et de l'activité commerciale) ; Brand (département chargé de la communication et du développement de la « marque », composé de la direction artistique, des graphistes et des chargés de communication) ; Customer care : service client.

d'interaction plus spontanées, informelles et personnelles, qui contribuent à instaurer un climat plus décontracté. Sur Slack, on ne s'embarrasse pas des fautes d'orthographe ou des formules de politesse. Il s'agit plutôt d'un lieu d'échange informel et spontané, où il est attendu que l'on s'exprime avec humour et réactivité. Aussi, bien que certaines directives passent par cet outil, elles sont données sur un ton beaucoup plus relâché – comme en témoigne l'extrait suivant :

Dans une chaîne de conversation ouverte à l'ensemble des salarié-es, Baptiste, le manager du service client, transfère la capture d'écran d'un message envoyé par un client, qui l'a beaucoup amusé : « “Bonjour, je souhaite annuler ma commande et être remboursé s'il vous plaît, je l'ai acheté pour ma copine pour Noël mais je viens d'apprendre qu'elle m'a trompé alors je n'en ai plus l'utilité. Merci de votre compréhension.” Immédiatement, ce message donne lieu à un échange rapide entre salarié-es, témoignant de la réactivité et de l'informalité des échanges sur Slack :

- Augustin : Il faut lui envoyer une boîte de chocolats pour qu'il noie sa tristesse dans la nourriture [émoji triste].

- Édouard (chargé de communication) : ça serait top en vrai, aucune marque ne fait ça en SAV.

- Gabin (un des fondateurs de Boomerang) : @Baptiste<sup>5</sup> on lui envoie un petit truc à lui !

- Gauthier : ça serait énorme, bravo [émoji applaudissements] !

- Cédric (qui travaille au service client) : @Gabin si tu as une idée de quoi lui écrire sur la petite carte qui accompagne je suis preneur.

- Gabin (qui est le supérieur direct d'Édouard) : @Édouard tu pongs un truc...

Steup ?

- Édouard : Quelles sont les contraintes ?

14 caractères ?

- Cédric : On peut faire plus.

Bouge pas je t'envoie les trucs en privé.

- Édouard : D'acc...

Si on prend la boîte de 24...

On peut écrire Une de perdue, 24 de savourés [émoji muscle]...

@Gabin ?

---

5. Les « @ » sont utilisés pour taguer les personnes et s'adresser ainsi directement à elles.

- Baptiste [qui est le manager direct de Cédric, intervient pour lui dire que cette histoire n'est pas vraiment prioritaire dans la gestion du service client] : @Cédric, no prio

- Cédric : c'est déjà parti, tu sais ! »

La proximité relationnelle entre les fondateurs, les managers et leurs équipes qui caractérise les *start-up* est fortement valorisée par les salarié-es, qui ont le sentiment d'être davantage considéré-es et pris-es au sérieux que lorsqu'elles et ils travaillaient en grande entreprise. C'est en tout cas ce que la plupart des enquêté-es expriment en entretien, lorsqu'elles et ils reviennent sur leur parcours et comparent leurs différentes expériences professionnelles. Pour Liam, qui a travaillé pendant cinq ans en tant qu'ingénieur dans un grand groupe d'aéronautique français, rejoindre une entreprise où les relations hiérarchiques et managériales seraient plus « humaines » était son « critère numéro un ». À Boomerang, il compte pourtant parmi ceux qui travaillent le plus : il arrive plus tôt le matin et repart plus tard, et raconte souvent avoir travaillé le week-end. Mais le fait que son manager soit son « pote » lui donne le sentiment de travailler avec plus de « légèreté » :

« Moi, je venais d'un monde beaucoup plus déshumanisé. Donc moi, mon critère numéro un, avant tout le reste, c'était l'humain (...). Tu as l'impression d'avancer sur des projets avec aussi un peu plus de légèreté, sur comment t'abordes les choses (...). Tu ne te fais pas arracher la tête de la même manière quand tu as ton n+3 qui vient te voir, que quand c'est ton pote qui te dit : "Bon, tu as cassé la prod [fait planter le site]. Allez, on répare et tu fais 20 pompes." Donc je pense que tu évolues plus humainement, dans une boîte de cette taille-là<sup>6</sup>. »

En mettant l'accent sur la proximité relationnelle et sur l'attachement affectif des salarié-es à tous les niveaux de la hiérarchie, les fondateurs de *start-up* parviennent à créer un cadre de travail marqué par la bonne entente, qui permet de susciter l'engagement au travail par l'affect, et non par le recours à la contrainte hiérarchique. Cette modalité de production de l'engagement au travail est également renforcée par une politique d'entreprise centrée sur le « bien-être » au travail.

## ***1.2. Du bien-être au contrôle : quand les moments de convivialité conduisent au surinvestissement***

Connue pour être un levier d'engagement au travail permettant d'attirer et de fidéliser plus facilement les « talents » (Linhart, 2018:51), l'attention managériale mise dans la « qualité de vie au travail » des salarié-es est particulièrement centrale dans le modèle de la *start-up*. Cela s'observe notamment sur les offres d'emploi qu'elles mettent en ligne sur les sites de recrutement spécialisés comme Welcome to the Jungle, où ces entreprises

---

6. Entretien de l'autrice avec Liam, 28 ans, développeur *back-end* (tableau 1).

mettent en scène, au travers de photographies ou d'interviews filmées, des conditions de travail qui se veulent particulièrement attractives. Sur la page de recrutement de Boomerang, les photos publiées montrent des salarié·es en train de jouer au ping-pong, de travailler sur les canapés, de se déplacer en *skateboard* dans les bureaux, ou encore de câliner la petite lapine que l'entreprise a adoptée comme animal de compagnie. Mais il ne s'agit pas là que d'une stratégie marketing visant à attirer des « talents ». Ces scènes rythment effectivement le quotidien des salarié·es de Boomerang, où l'on se retrouve pour jouer au ping pong ou aux jeux de société pendant les pauses déjeuner, où la lapine se balade en liberté dans les bureaux et où Martin (28 ans, *Account manager*, ou « responsable de compte ») fait régulièrement le tour des bureaux en *skateboard* lorsqu'il passe ses appels.

Les fondateurs de Boomerang accordent en effet une place centrale au « bien-être au travail » et à la culture d'entreprise, qui constituent de puissants leviers de mobilisation des salarié·es. Ils ont d'ailleurs pour cela recruté un de leurs amis, Mathieu, qui travaillait en tant que cadre dans une grande chaîne télévisée française, chez Boomerang en tant que « *Culture manager* ». Avec une rémunération de plus de 60 000 euros brut par an et un budget annuel de plusieurs millions d'euros, sa fonction, qui consiste à travailler la « culture d'entreprise », est loin d'être considérée comme accessoire par les fondateurs. Son champ d'action comporte aussi bien l'organisation des déménagements (choix des locaux, ameublement et décoration), qui devient un enjeu majeur avec la croissance de l'entreprise (notamment avec l'ouverture de plusieurs bureaux en Europe et aux États-Unis), la mise en place de diverses activités sportives (yoga, boxe, relaxation) ou encore l'organisation régulière de soirées et de week-ends d'entreprise. L'envergure de ces événements, qui se tenaient pour certains sur plusieurs jours, dans une ville du Sud de la France (Marseille puis Sanguinet), avec privatisation d'un village vacances, prise en charge du voyage, organisation d'activités diverses (*surf*, activités manuelles, excursions en bateau, concerts privés, *DJ set* et karaoké), alcool et buffets à volonté pour plus d'une centaine de personnes, souligne l'importance accordée par les fondateurs au collectif et à la bonne entente des salarié·es.

Cependant, comme le rappelle Danièle Linhart (2018), le développement des dispositifs managériaux visant à créer du collectif et du « bonheur » au travail ne sont pas des actes de pure générosité de la part des fondateurs : ils ont pour but de mobiliser les salarié·es autrement. S'ils consacrent un tel budget à l'organisation régulière de ce type d'événements, c'est qu'ils y voient un moyen de produire de l'attachement et de l'engagement de la part de leurs salarié·es. En entremêlant le travail au loisir, les frontières entre le temps de travail et le temps hors travail se trouvent bouleversées. La *start-up* devient un « lieu de vie » (Pillon, 2016), un lieu de fête et un vecteur central de sociabilité et d'épanouissement personnel, qui finit par coloniser tous les temps de la vie des salarié·es. Les salarié·es de Boomerang sont ainsi bien plus que des collègues et, comme Martin, considèrent que Boomerang est bien plus qu'une « boîte normale » :

« Moi, je pense que c'est vachement bien parce que ça crée des liens, et ça construit l'esprit de la boîte. C'est des moments où tout le monde se parle, où t'es un peu bourré donc tu vas parler avec des dév[eloppeurs], des RH, enfin des gens avec qui tu ne parles pas trop normalement. (...) En fait, Boomerang, sa force, c'est la proximité qu'il y a entre les gens. Et ces *Some hands, All hands*<sup>7</sup>, ça renforce vraiment le truc. (...) C'est comme la table de ping-pong, c'est des moments où tu sors du cadre de travail, tout en étant dans un cadre de travail. (...) Donc ouais, ce n'est pas une boîte normale. Moi je me marre, tous les matins, j'ai la banane, j'ai une équipe, c'est ouf. On est tout le temps foutus ensemble, on va chercher à manger ensemble, etc., etc., parce que ce sont mes potes, ce ne sont pas juste mes collègues<sup>8</sup>. »

La création d'un tel cadre de travail, fondé sur l'interconnaissance et l'appartenance au groupe, favorise également le développement de formes de contrôle exercées par les pairs, qui poussent à l'autocontrôle et au surinvestissement (Berrebi-Hoffmann, 2016b). Isabelle Berrebi-Hoffmann montre en effet que l'autocontrôle est facteur de la fréquence et l'intensité des interactions entre les salarié-es. La convivialité des bureaux, les soirées d'entreprise, les pots entre collègues ou la célébration des anniversaires peuvent ainsi être vus comme autant de moments visant à faire émerger un cadre d'interconnaissance et d'observation mutuelle, régulateur de conduites. De cette façon, la direction n'a plus besoin de chercher à discipliner individuellement les conduites des employé-es, qui s'entraînent mutuellement dans une spirale de surinvestissement. Cela se traduit dans les propos de Camille, qui souligne comment les soirées et événements organisés par l'entreprise viennent renforcer la « pression du groupe », invitant tout le monde à se montrer disponible et investi pour l'entreprise :

« C'est un peu ce qui me soûle avec les *Some hands*, etc., c'est le côté très : "Tu ne quittes jamais la boîte". [...] Mais à tout moment on a cette pression du groupe et tout, tout le temps. Et ça, c'est complètement appuyé par la politique de la boîte<sup>9</sup>. »

Le contrôle social est également renforcé par le cadre de l'*openspace*, qui favorise des formes d'entraînement qui poussent au surinvestissement. L'*openspace* assigne en effet aux salarié-es un certain « mode de présence au travail » (Linhart, 2018:51) : il faut coexister avec les autres, se faire accepter, adopter une attitude qui démontre de la concentration, de l'efficacité, de l'engagement au travail, de l'enthousiasme (Des Isnards, Zuber, 2015). En voyant que les bureaux ne se vident jamais à l'heure indiquée sur leur contrat, les salarié-es sont incité-es à suivre le groupe et à travailler collectivement plus que ce pour quoi ils et elles sont rémunéré-es. C'est notamment ce que dénonce Jean, qui a longtemps subi cette pression du groupe avant de parvenir à s'en détacher :

---

7. Il s'agit du nom des soirées d'entreprise organisées à Boomerang.

8. Entretien de l'autrice avec Martin, 28 ans, *Account manager* (responsable de compte) (tableau 1).

9. Entretien de l'autrice avec Camille, 31 ans, chargée de clientèle (tableau 1).

« [En parlant de Liam, qui travaille jusqu'à tard le soir et qui arrive très tôt le matin] Je ne trouve pas ça très bien, ni pour lui ni pour les autres. Parce qu'il y a des juniors aussi et ils vont être influencés par ça, et moi j'étais très influencé par ça. Moi quand je suis arrivé, j'arrivais à 8 heures, et le soir je repartais à 22 heures minimum. Mais bon, c'est bien parce que c'était très intense et j'avais beaucoup de trucs à apprendre, mais ce n'est pas tenable<sup>10</sup>. »

Si le surinvestissement au travail tend à s'imposer comme une norme à laquelle se mesure leur engagement au travail, c'est aussi parce que des collègues et managers font parfois des remarques à celles et ceux qui partent à l'heure (« tu t'en vas déjà ? » ou « tu as deux minutes pour faire ça avant de partir ? » – alors qu'il est 18 heures) ou qui prennent des pauses café et déjeuner jugées trop longues. C'est ce qui est arrivé à Sacha, dont la période d'essai n'a pas été reconduite car son comportement était jugé trop « nonchalant ». Il m'a confié après son départ que certaines personnes lui avaient fait des remarques parce qu'il prenait son petit-déjeuner le matin en arrivant au bureau et qu'il travaillait trop souvent dans les canapés. Au travers de cet exemple, on voit que derrière le cadre de travail plus « cool » et détendu de ces entreprises, la norme est au surinvestissement.

Ces formes de contrôle social exercé par les pairs sont également renforcées par des méthodes de management par projet qui, en favorisant l'interdépendance et le sentiment de responsabilité des salarié-es, conduisent les travailleurs et travailleuses à se surengager.

### ***1.3. Organisation par projet et rites managériaux : les nouveaux leviers de production de l'engagement au travail***

Caractéristiques des organisations contemporaines « connexionnistes » de la « cité par projet » (Boltanski, Chiapello, 1999), les *start-up* se distinguent par un recours fréquent – si ce n'est systématique – au « management par projet ». Ces méthodes managériales se sont initialement développées dans les entreprises du secteur de l'informatique, où il était d'usage de travailler en petites équipes autonomes, pluricompetentes et autogérées (Demazière *et al.*, 2009 ; Depoorter, 2013 ; Vicente, 2015). Dans ce secteur, le développement des méthodes dites « agiles » visait à développer un mode de production permettant de s'adapter plus rapidement et efficacement au marché en divisant le travail, non plus par compétence, mais par projet (Levy, 1984).

Ces méthodes agiles ont trouvé un relai particulièrement favorable dans les *start-up*, où la rapidité de conception et d'exécution du code informatique est centrale pour se différencier et s'adapter aux demandes du marché. Une plateforme comme celle de Boomerang doit par exemple travailler en permanence au développement de nouvelles fonctionnalités pour répondre aux besoins des clients (paiement en trois fois, assurances sur les produits, etc.), tout en réglant les problèmes techniques liés à la croissance

---

10. Entretien de l'autrice avec Jean, précité.

du trafic. C'est pour faire face à ces défis que Matéo, *Chief technical officer* (CTO, ou directeur des nouvelles technologies) et co-fondateur de Boomerang, a décidé de transformer l'organisation du département des développeurs « en mode agile ». S'inspirant du modèle d'organisation de Spotify, qui constitue une référence en matière de performance technologique dans le monde des *start-up*, son objectif était de passer d'une organisation par compétences<sup>11</sup> à une organisation en « *feature teams* ». Le principe est de constituer des équipes pluri-compétentes<sup>12</sup>, qui peuvent travailler de manière autonome et auto-organisée sur les projets qui entrent dans leur « périmètre fonctionnel ». Concrètement, cela permet à l'organisation de passer d'un modèle pyramidal à un modèle d'organisation dit « matriciel », dans lequel chaque salarié dépend d'une double hiérarchie : un manager « métier », qui le contrôle et l'évalue sur le plan technique ; et un chef de projet, qui n'est pas forcément supérieur hiérarchiquement ou mieux rémunéré, mais qui coordonne, sur le plan opérationnel, les activités des membres de l'« équipe projet » (Goussard, 2017). Comme l'explique Matéo à ses développeurs le jour de leur formation aux méthodes agiles, ce type d'organisation a pour but d'améliorer la productivité des équipes en leur conférant une plus grande autonomie :

« Le principe d'une *team feature*, c'est de passer d'une orga[nisation] par techno[logie] (*back/front*) à une orga[nisation] par produit : tu prends le produit de Boomerang, tu le saucissonnes en petits produits, et les petits produits sont des divisions fonctionnelles du gros produit, pour que les équipes soient très efficaces. Permettre l'amélioration continue du périmètre et permettre de garder de l'autonomie, de casser les problèmes de communication entre le *back* et le *front*, en créant des équipes autonomes, complètes, et qu'elles soient le plus quali[tatives] techniquement. Donc sur le papier, une *team feature* c'est : un PO, un UX, un QA, un *Lead dev*<sup>13</sup>, un dev vue.js<sup>14</sup>, un dev python<sup>15</sup>, un dev IOS Android<sup>16</sup>. »

---

11. Un mode de division traditionnellement à l'œuvre dans le monde de la « tech » sépare les développeurs *back-end*, chargés du développement de la partie invisible d'un site internet, des développeurs *front-end*, qui eux, sont chargés du code de la partie visible (boutons, onglets, etc.).

12. Chaque équipe était ainsi composée d'un développeur *front-end*, en charge du développement des parties visibles du site, d'un développeur *back-end*, en charge du développement des programmes sous-jacents au site, d'un *Product manager* ou *Product owner* (chef de produit), en charge d'organiser et de répartir les tâches et les nouvelles fonctionnalités à développer dans le temps, d'un *UX designer* (designer d'expérience utilisateur), en charge de réfléchir aux configurations les plus optimales, du point de vue du client, sur l'organisation du site, et d'un développeur QA (*quality assurance*, ou responsable qualité), en charge de tester toutes les fonctionnalités pour éviter qu'il y ait des bugs. Les équipes pouvaient ainsi être autonomes techniquement pour développer toutes les fonctionnalités qui rentraient dans leur périmètre fonctionnel.

13. Responsable développeur. Voir les équivalents en français de PO, UX, QA dans la note précédente.

14. Vue.js correspond à un outil de code utilisé par les développeurs *front-end* chez Boomerang. « Dev vue.js » désigne ainsi les développeurs *front-end* (voir note 12).

15. Python est un langage informatique utilisé par les développeurs *back-end*. « Dev python » désigne donc les développeurs *back-end* (voir note 12).

16. Entretien de l'autrice avec Matéo, co-fondateur et CTO de Boomerang. Observation pendant la journée de présentation des *feature teams* aux développeurs le 4 octobre 2018.

Mais comme le souligne Lucie Goussard (*op. cit.*), cette autonomie est à la fois « fictive, relative et insidieuse ». Fictive, car les salarié-es sont en réalité mis en concurrence par ce système, qui les incite à se fixer des objectifs ambitieux s'ils veulent être identifiés comme de « bons professionnels ». Leur autonomie est également relative, car, bien qu'ils fixent eux-mêmes leur calendriers de travail, leurs objectifs et les méthodes à déployer pour les atteindre, ils les consignent ensuite dans des logiciels de gestion de projet numérique, qui permettent aux managers de suivre en temps réel l'avancée des projets. Insidieuse enfin, car en fixant leurs propres objectifs, les salarié-es deviennent les garants de ceux-ci. Ainsi responsabilisés, ils n'ont pas d'autre choix que de mettre tout en œuvre pour les respecter, au risque de se voir déléguer les projets les moins valorisés. C'est ce que souligne Léo, chef de produit à Boomerang, qui a été recruté par Matéo pour organiser le passage aux *feature teams*. Pour lui, il s'agit là du meilleur moyen de produire l'engagement des salarié-es (« embarquer les dev[eloppeurs] ») sans avoir à endosser le mauvais rôle du supérieur hiérarchique :

« Mon taff, c'est que j'essaie de ruisseler ma vision aux gens de mon équipe, d'être un peu la Suisse dans cette boîte et d'être un peu plus impartial que les autres, sur comment on fait évoluer le produit. Moi, je me vois comme la voix des autres départements, des clients en externe et des marchands, et de la tech. Donc moi, mon but, c'est de gérer la priorisation des tâches et d'embarquer les dev. Sauf que ça, quand tu le fais de manière protocolaire et tout, c'est vite casse couilles. Parce que si tu es là en mode : "Toi, tu vas faire ça, toi tu vas faire ça, c'est vite casse couilles." C'est là que tout l'aspect organisationnel, les rites, etc., que je porte, rentrent vachement en compte. Parce que tu n'es plus un mec qui donne des tâches, mais tu es un mec qui travaille avec eux, au même titre qu'eux, et c'est ça le plus gros enjeu pour moi<sup>17</sup>. »

Cet extrait donne aussi à voir l'importance de « l'aspect organisationnel » qui, loin d'être un impensé, constitue le cœur du travail de Léo. C'est notamment à son initiative qu'ont été mis en place des « rites » managériaux, centraux dans les méthodes agiles, dont le but est d'aider les développeurs à s'auto-organiser en se répartissant le travail et en communiquant sur leurs priorités. Par exemple, les développeurs doivent désormais se réunir tous les matins lors de réunions appelées « *stand-up* », pendant lesquelles chacun doit présenter en quelques minutes son avancée sur les différentes tâches et faire part de ses difficultés. Dans ce modèle managérial, le contrôle n'a donc pas disparu, mais il a changé de forme. S'il n'est plus exercé par une autorité formelle et hiérarchique, incarnée par la figure du patron ou du manager, il repose sur l'auto-contrôle des travailleurs et travailleuses, assuré par leur responsabilisation et par leur interdépendance au sein des équipes de travail.

---

17. Entretien de l'autrice avec Léo, 30 ans, chef de produit.



Si l'objectif de ces nouvelles pratiques managériales reste le même, le passage du contrôle à l'autocontrôle est néanmoins déterminant dans la manière dont les salarié-es vivent et s'investissent dans leur travail. Pour Khalid par exemple, le fait de se sentir *responsable* d'une partie du code l'incite à s'impliquer davantage dans son travail et à mobiliser toutes les ressources dont il dispose pour aller encore plus loin que ce qui lui est demandé :

« Je pense qu'en *start-up*, on se sent plus responsable de son travail, parce que dans les grandes entreprises, il y a souvent cette excuse de dire : "C'est pas mon code, je m'en tape." Alors que là tu as ta section, tu es responsable de ta section. Donc tu vas vraiment t'impliquer dessus, chercher à rajouter des trucs et tout<sup>18</sup>. »

Si le département des développeurs suit un modèle d'organisation par projet bien spécifique – celui des méthodes « agiles » –, tous les autres départements de Boomerang fonctionnent également par « projet », selon cette même idée qu'il s'agit là de la méthode la plus efficace pour produire l'auto-engagement des salarié-es. C'est ce qui ressort des propos de Julien, le manager du marketing, qui attend des salarié-es qu'elles et ils s'« auto-challengent » sans qu'il n'ait à leur « mettre une carotte » :

« Moi, j'essaie d'être le moins formaliste possible, tant que tu délivres et que tu te *challenges*. Une personne qui ne s'*auto-challenge* pas, elle n'est pas *drivée*. Si j'ai besoin d'être toujours à te mettre une carotte, ça ne va pas. Donc là-dedans, c'est de plus en plus de planification à long terme, de la gestion humaine, toujours avec un suivi de perf[ormance] immédiat<sup>19</sup>. »

On voit néanmoins que son discours oscille entre deux extrêmes : d'un côté, celui de l'« auto-contrôle », et de l'autre, celui de « la carotte et du bâton », faisant de l'autonomie une véritable injonction. On peut alors comprendre le mouvement paradoxal « d'autonomie contrôlée » selon lequel « les salariés sont en même temps plus autonomes et plus contraints » (Boltanski, Chiapello, 1999:574), car l'autonomie n'est plus envisagée comme le desserrement d'une contrainte, mais comme une nouvelle contrainte à part entière.

Cette responsabilisation du personnel est également renforcée par des pratiques de rémunération et de mesure de la performance qui, combinant des logiques de coopération avec des formes de mises en concurrence, incitent les salarié-es à surperformer.

---

18. Entretien de l'autrice avec Khalid, 22 ans, développeur.

19. Entretien de l'autrice avec Julien, 31 ans, manager du département marketing.

#### ***1.4. Indicateurs de performance, salaires variables et intéressement au capital : les nouveaux modes d'évaluation et de rémunération du travail***

S'ils offrent plus d'autonomie et de marges de manœuvre aux salarié-es dans l'organisation de leur temps et de leur travail, les outils de gestion numériques restent de puissants vecteurs de contrôle du travail (Benedetto-Meyer, Boboc, 2021). Ils permettent notamment aux managers et aux dirigeants de *start-up* de se doter d'une multitude d'indicateurs, appelés *Key performance indicators* (KPI), destinés à mesurer la performance de l'entreprise, des équipes et des salarié-es. Au travers d'outils de gestion de projet comme Trello ou Jira, les managers ont un accès direct et en temps réel à l'avancement des projets de leurs équipes. S'ils mettent souvent en avant le fait qu'ils ne se servent pas vraiment de ces outils pour contrôler le travail de leurs équipes mais seulement pour les coordonner, le simple fait que les travailleurs et travailleuses aient conscience de cette éventualité suffit à produire un « pouvoir disciplinaire » sur leurs conduites (Chiapello, Gilbert, 2012).

C'est en outre sur ces KPI que les managers évaluent, lors des entretiens trimestriels, si les salarié-es ont atteint leurs objectifs, ce dont dépend la part variable de leur salaire. Les « *Account managers* » (responsables de compte), qui sont chargé-es d'accompagner les marchands dans leur stratégie commerciale, sont ainsi « objectivé-es » sur les revenus ou la fréquence de connexion de ces derniers au site. Ainsi, bien que les salarié-es ne soient pas soumis à la pression du contrôle hiérarchique direct, les modalités de contrôle de la main-d'œuvre continuent de reposer sur des formes d'évaluation et de rémunération individualisées, qui inscrivent les salarié-es dans un certain « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991), contribuant à les mettre en concurrence.

Ces modes de mobilisation individualisés de la main-d'œuvre se conjuguent néanmoins à d'autres formes de rémunération plus collectives, qui encouragent les travailleurs et travailleuses à maintenir des logiques de coopération. Pour la plupart des salarié-es, une partie de leurs objectifs individuels dépend de la performance collective de l'équipe, ce qui renforce l'interdépendance de ses membres. Chez les développeurs par exemple, dont les équipes sont constituées sur la base de la complémentarité de leur expertise, les objectifs qui se jouent à l'échelle du projet dépendent de la performance de chacun des membres de l'équipe. Le groupe exerce ainsi une forme de pression sur ses membres, poussant chacun à s'investir pour lui.

Le lien entre performance individuelle et performance collective se trouve également renforcé par l'intéressement au capital des salarié-es. Sur le modèle siliconien, la plupart des *start-up* françaises en forte croissance offrent à leurs salarié-es des bons de

souscription au capital de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE)<sup>20</sup> – équivalent français des *stock-options*. En transformant les salarié-es en « associé-es » de l'entreprise, les fondateurs font converger leurs intérêts avec ceux de leurs équipes (Bernard, 2020), qui ont tous et toutes intérêt, s'ils et elles veulent faire une plus-value sur leurs parts, à ce que la valeur actionnariale de l'entreprise augmente. C'est ainsi qu'à l'issue de la levée de fonds de 40 millions d'euros, les fondateurs de Boomerang ont passé un accord avec les actionnaires pour redistribuer une partie du capital de l'entreprise aux salarié-es. Outre l'engagement qu'ils peuvent produire, ces modes de partage des bénéfices permettent surtout de fidéliser les salarié-es à moyen terme car, pour toucher l'intégralité de leurs parts, elles ou ils doivent rester quatre années dans l'entreprise. Si certains et certaines ont décidé de partir avant, la plupart des salarié-es présents lors du terrain d'enquête travaillent encore à Boomerang aujourd'hui, attendant en partie de pouvoir revendre leurs parts avant de quitter l'entreprise, ce qui pourrait leur permettre de toucher plusieurs centaines de milliers d'euros.

Loin d'être lié à un effet spontané de la petite taille de ces entreprises, le surengagement au travail des salarié-es est au contraire le fruit d'un travail d'organisation réalisé par les fondateurs et les managers qui, en mettant l'accent sur la proximité relationnelle, la bonne entente, l'autonomie et la responsabilisation des salarié-es, parviennent à produire leur engagement au travail avec un recours minimal à la contrainte hiérarchique. Pour autant, l'ensemble des règles et des dispositifs qui organisent et encadrent le travail dans les *start-up* ne sont pas étrangers aux transformations que connaît l'organisation, et en particulier à la pression exercée par les actionnaires qui, au fil des différentes levées de fonds, conduit les fondateurs à durcir leurs modes de gestion du personnel.

## II. Un modèle sous tension : des transformations de l'organisation aux transformations du travail d'organisation

Tout au long du processus de croissance, l'organisation du travail dans les *start-up* évolue : les niveaux hiérarchiques se multiplient, les fonctions se différencient et certaines s'externalisent. Mais ces transformations au niveau de l'organisation ont également des conséquences sur le travail d'organisation et les pratiques managériales. Bien que Boomerang avait déjà atteint une taille « critique » au moment de l'enquête (plus de 110 salarié-es), les discours rétrospectifs des personnes présentes depuis le démarrage donnent à voir certaines évolutions des normes et des pratiques qui encadrent le travail. Si la mise en place progressive de règles permet aux travailleurs et travailleuses de gagner en stabilité dans leur activité, plusieurs dénoncent un effet de saturation de ces

---

20. Dans le système des BSPCE, les salarié-es reçoivent des parts du capital sous forme de « bons », dont la valeur dépend du montant de la valorisation de l'entreprise à ce moment. Pour les toucher en intégralité, ils doivent néanmoins rester quatre ans dans l'entreprise et attendre qu'une opération financière leur permette de liquider leurs parts (nouvelle levée de fonds, entrée en bourse ou vente de l'entreprise).

règles, qui ne sont pas toujours jugées utiles et nécessaires à l'organisation de leur travail (II.1). Les récits des fondateurs et des salarié-es soulignent également l'effet déterminant des levées de fonds successives et de la pression accrue des actionnaires sur les modes de gestion du personnel, qui tendent à devenir plus exigeants et plus directifs (II.2). Nous verrons cependant que ces évolutions en matière d'organisation du travail n'ont pas les mêmes conséquences sur les salarié-es, qui subissent différemment les effets de la croissance et de la financiarisation de l'entreprise, ce qui conduit à une fragilisation du collectif (II.3).

### **II.1. « On gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité » : les effets ambivalents de la formalisation du travail**

Dans les entreprises numériques fondées sur l'autonomie, le risque au démarrage est souvent de « négliger la place des *process* » et de ne pas fournir aux salarié-es les appuis dont elles et ils ont besoin pour gérer les tensions et les contradictions liées à leur activité (Ughetto, 2018). La mise en place de règles est cependant un processus ambivalent, car il permet de donner aux salarié-es l'organisation nécessaire pour soutenir leur activité, mais il tend en même temps à réduire leurs marges de manœuvre et à formaliser le travail.

Pour Baptiste, le premier employé de Boomerang, la structuration du travail a constitué une étape indispensable et bienvenue, sans laquelle il n'aurait pas pu faire face à la charge de travail croissante et aux aléas de son activité :

« Quand tu n'as pas de structure, c'est un peu compliqué. Typiquement, on n'avait pas prévu qu'il y aurait du *rush* sur la période de Noël et on a dû vraiment être en *rush* à travailler 12 heures par jour. On prenait chacun 100 appels par jour. J'étais devenu un centre d'appels concrètement. (...) Clairement, c'était obligé qu'on structure et qu'on mette des *process*. On aurait même dû le faire plus rapidement<sup>21</sup>. »

La mise en place de procédures peut aussi apparaître comme un moyen de réduire les incertitudes, notamment dans le domaine technique. Par exemple, alors qu'il était possible de modifier directement le code du site internet de Boomerang, Jean, le premier développeur de l'entreprise, explique que tout le monde doit désormais suivre des règles pour éviter de causer une défaillance technique entraînant une incapacité d'accès des utilisateurs sur le site. Ces procédures permettent ainsi d'éviter de « casser » le site et ainsi de « gagner en stabilité », mais il souligne aussi l'ambivalence d'une telle évolution, qui réduit en même temps les marges d'action des développeurs :

« Si aujourd'hui je voulais tout reprendre et tout refaire, et changer, ce serait impossible, parce qu'il y aurait des barrières techniques, etc. Donc on revient finalement à l'entreprise classique standardisée. Il y a un moment où tu n'as pas le choix. Moi, si je

---

21. Entretien de l'autrice avec Baptiste, précité.

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. Mais enfin, je ne peux juste pas modifier le site comme ça, là, sans prévenir personne. (...) Donc on gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité. (...) On ne pourrait pas fonctionner avec le mode où on était trois développeurs et on faisait des déploiements à 3h du mat avec notre canette de redbull, parce qu'on avait peur que le site tombe à chaque fois qu'on envoyait notre code<sup>22</sup>. »

Si ces procédures ont été essentielles pour organiser et soutenir l'activité, elles se sont rapidement multipliées. Plusieurs salarié-es ont le sentiment que la multiplication des « *process* » a fait passer l'organisation d'un extrême à l'autre : d'une absence totale de structure à une abondance de règles. Les salarié-es du service client et du département commercial notamment, qui travaillent au contact de clients ou de marchands, trouvent que leur multiplication tourne parfois à l'obsession et finit par « déshumaniser » leur travail. Martin, par exemple, qui est « *Account manager* » au sein du département commercial (« *Business development* »), est convaincu que certaines procédures ont permis de mieux encadrer le travail, mais il a l'impression qu'il ne peut plus tisser des relations aussi « humaines » et personnalisées avec les marchands que par le passé :

« C'est vrai qu'avant, côté *business*, on pouvait encore tenter des trucs et tout, alors que là on commence vraiment à tout cadrer, tout structurer, côté *process*, etc., et que c'est un peu moins déglingo que c'était avant, donc forcément c'est moins marrant qu'à certains moments, mais c'est bien aussi parce que ça nous permet de *scaler* [grader] les effets de la croissance. Et tu vois, rien qu'au bizdev [le département du *business* développement], on est passé de 7 à 20, donc forcément, ça fait du monde, et il faut encadrer. Donc c'est un peu frustrant, parce qu'avec la croissance, il y a une forme de déshumanisation de la relation avec les marchands, et donc il faut accepter de ne pas tout faire<sup>23</sup>. »

La question de la réception de ces règles dépend en fait du rapport entre celui ou celle qui les conçoit et celui ou celle qui les *applique*. Pour Cécile, 26 ans, une des premières salariées du département commercial aujourd'hui devenue manager, le fait d'avoir « créé un *process* » au bout de seulement six mois constitue à ses yeux une véritable fierté, le signe qu'on lui a fait confiance. Assez rapidement, elle a cherché à en mettre d'autres en place :

« Je voulais un truc où il y ait de l'espace pour faire un peu ce que tu veux, pour pouvoir proposer des choses et pouvoir les voir en action. (...) C'est exactement ce que j'ai fait à Boomerang et c'est pour ça que je reste : au bout de 6 mois, j'avais déjà créé un

---

22. Entretien de l'autrice avec Jean, précité.

23. Entretien de l'autrice avec Martin, précité.

*process*. (...) Mais dès que j'ai commencé à mettre en place des *process*, j'ai commencé à me dire : "Bon, on va en faire d'autres" pour que ce soit viable, utile<sup>24</sup>. »

Si les salarié-es qui les mettent en place y voient un signe de distinction, celles et ceux qui, à l'autre bout de la chaîne, doivent les appliquer, ne sont pas toujours convaincu-es de leur utilité. Pour Camille, 31 ans, qui travaille au service client, la création du poste de « *Process manager* », dont la fonction est justement de créer et de mettre en place des règles, constitue une entrave plus qu'un support à son activité :

« Quand je les entends, les *Process managers*, ils te disent : "Tiens, un nouveau *process*" ; alors, c'est censé nous aider, mais nous, on est tous en train de péter un câble en mode : "Encore un *process* !" »<sup>25</sup> »

Outre la formalisation des procédures et des manières de travailler qui, bien qu'elles permettent de mieux « organiser l'autonomie au travail » (Ughetto, 2018), laissent moins de place à la spontanéité et à la créativité des travailleurs et travailleuses, la croissance va aussi de pair avec une plus forte pression exercée par les actionnaires, qui vient modifier les modes de gestion du personnel.

## **II.2. De la pression actionnariale à la pression du chiffre**

Si la pression à la productivité et à la performance est présente dès le démarrage, elle se fait de plus en plus prégnante à mesure que les actionnaires investissent des sommes plus importantes. En entretien, Matéo, CTO et co-fondateur de Boomerang, raconte en effet que depuis la deuxième levée de fonds de 7 millions d'euros, les actionnaires sont très présents et sollicitent régulièrement Louis, le CEO (*Chief executive officer*, ou Président-directeur général), pour lui demander des comptes sur les chiffres :

« – Tant que tout va bien, de toute façon il n'y a pas de problème, mais si ça ne va pas, il faut être capable de l'expliquer, et de dire : "Il y a un problème mais on a une solution, tout va bien se passer." Parce que si ça va mal et que ça ne s'arrange pas, c'est là qu'ils vont venir te péter les couilles. Et quand je dis péter les couilles, c'est envoyer des textos à Louis toutes les heures. Et ça, c'est devenu régulier depuis la série B [deuxième levée de fonds].

– Attends, parce que tu veux dire que depuis les 40 millions, Louis reçoit des textos des actionnaires régulièrement ?

– Oui, mais même aux 7 millions de l'année dernière, il commençait à recevoir des questions sur les chiffres, etc. Ils *checkent* [vérifient] tout<sup>26</sup>. »

---

24. Entretien de l'autrice avec Cécile, 26 ans, *Account manager*.

25. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

26. Entretien de l'autrice avec Matéo, précité.

Au fil de la croissance et des levées de fonds successives, la pression que subissent les fondateurs de la part des actionnaires se répercute en cascade sur les managers et le personnel. L'ensemble des salarié-es présents à Boomerang depuis le démarrage a ainsi remarqué un véritable tournant dans les modes de gestion de l'entreprise depuis cette deuxième levée de fonds. Pour Peter, qui est arrivé à Boomerang en décembre 2016 (20 salarié-es), l'entreprise est passée d'un modèle « familial » à un modèle productiviste « où si tu ne performs pas, (...) on te vire » :

« Quand tu regardes un peu l'évolution de la boîte, il y a quelque chose qui s'est passé ces deux dernières années, et c'est lié aux levées de fonds. Surtout la deuxième, où les actionnaires ont commencé à imposer les choses, et où les fondateurs sont devenus très directifs et très stricts. Et ça a changé l'ambiance de la boîte. C'est devenu... ce n'est plus du tout familial. Si tu ne performs pas, et on a eu l'exemple récemment, on te vire<sup>27</sup>. »

Juste avant le début de cette enquête, les fondateurs venaient effectivement de « licencier par rupture conventionnelle » (Flécher, 2019)<sup>28</sup> Marwa, une salariée pourtant ancienne et très appréciée à Boomerang, au motif d'un manque de performance. Premier licenciement de l'histoire de Boomerang, cette affaire a eu un important retentissement dans l'entreprise où, pour la première fois, les salarié-es se sont senti-es menacé-es :

« Pour moi, c'était le pire truc qui est arrivé à Boomerang. Déjà, elle était là depuis le début, et puis elle était hyper charismatique, moi, c'est une des premières personnes à qui j'ai parlé. Elle était trop cool avec les nouveaux, c'était vraiment une meuf avec qui tu te marrais, et moi, bon, je n'avais pas vraiment d'œil sur son travail, mais ça faisait quelques temps qu'on me disait que ça ne se passait pas très bien (...). Et le lendemain du dernier *All hands*, ils [les fondateurs] nous ont annoncé qu'elle partait. Avec toutes ces histoires, pour la première fois, je me suis dit que je pouvais être en danger à tout moment<sup>29</sup>. »

Les salarié-es ayant le plus d'ancienneté soulignent également que depuis la dernière levée de fonds, les fondateurs, qui étaient très proches de leurs équipes au démarrage, ont commencé à prendre leurs distances. Jade, qui est arrivée à Boomerang quand il n'y avait que 25 salarié-es, a vu se développer des modes de gestion du personnel plus dirigistes (remontrances publiques, licenciements, etc.) qui, selon elle, étaient impensables avant :

---

27. Entretien de l'autrice avec Peter, 34 ans, *Data scientist*.

28. Une rupture conventionnelle lui a été proposée pour éviter que l'affaire n'aille aux Prud'hommes, mais il s'agissait là d'un licenciement déguisé au sens où l'employée fut renvoyée le jour même, sans préavis.

29. Entretien de l'autrice avec Jeanne, 24 ans, directrice artistique.

« Par exemple, Gabin, qui a toujours été le fondateur très axé sur l'humain, qui fait des remontrances presque publiques pendant des *Some hands* sur le fait que tel ou tel projet ne va pas assez vite, c'est des choses que je n'avais jamais entendues avant ! Cet espèce de remontage de bretelles public, des licenciements très... soudains. C'est des choses qui étonnent quoi, qui questionnent et qui détonnent avec les débuts (...) Avant, il n'y avait pas vraiment de discours, puisque c'était trois jeunes fondateurs qui ont une vision et qui essaient, qui apprennent avec toi. Et puis là, tu arrives avec des profils ultra seniors, ultra capés [diplômés et expérimentés], qui viennent appuyer des trucs. Et donc le discours a changé parce que la structure a changé aussi. Et donc, ce n'est pas vraiment comparable. Mais oui, tu sens que maintenant, on est une entreprise où on investit de l'argent et donc il faut des résultats, et vite et bien (...) alors que ce n'était pas du tout le cas avant<sup>30</sup>. »

Ce changement de posture semble pourtant conscient et volontaire de la part des fondateurs. En entretien, Gabin raconte que même s'il tient à « rester accessible », il n'a « jamais aimé la phase où t'es 10 et où t'es censé être pote avec tout le monde ». S'il a noué des liens d'amitié à Boomerang, « être ami avec tout le monde » est impossible à ses yeux et surtout « peu désirable ». Pour lui, ils auraient dû licencier quelques salarié-es bien plus tôt et apprendre à « désacraliser l'humain » :

« On aurait dû la virer [Marwa] il y a trois ans, quoi. On a attendu trois ans... Par contre, après, la manière dont on l'a fait, c'était un peu disproportionné aussi, du coup, mais bon... franchement, on apprend aussi comme ça, et il faut désacraliser le truc de l'humain. Parce que dans une boîte en croissance, il y a des gens qui rentrent, il y a des gens qui partent, et objectivement, ce n'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. Je ne crois pas trop au *turn-over*, et je pense qu'il vaut mieux essayer de faire bouger les gens à l'intérieur de la boîte, parce qu'ils connaissent la boîte par cœur... Mais après, par rapport à d'autres boîtes, même si tout est toujours un peu vécu comme un traumatisme, je trouve qu'il y a beaucoup de gens qui restent, je trouve qu'on recrute pas trop mal<sup>31</sup>. »

S'il dit chercher à faire en sorte que « les gens restent » et qu'ils évoluent en interne, une dizaine de salarié-es « historiques », qui étaient là dès le démarrage, se sont aussi retrouvé-es sacrifié-es sur l'autel de la croissance. Encouragés par les actionnaires à recruter des personnes très qualifiées sur les postes stratégiques de management et de direction, les fondateurs n'ont pas toujours permis aux anciens et anciennes salarié-es de connaître la progression hiérarchique qu'ils leur avaient pourtant promise au démarrage. Comme le

---

30. Entretien de l'autrice avec Jade, 31 ans, *Content manager* (responsable contenu).

31. Entretien de l'autrice avec Gabin, 30 ans, CCO (*Chief creative officer*, ou directeur de création) et co-fondateur de Boomerang.



dénonce Peter, une grande partie de ces salarié-es ont ainsi fini par quitter l'organisation (souvent par démission) et ont été remplacé-es par de nouvelles recrues :

« Il y a vachement le côté : “On va embaucher des nouvelles personnes séniors et plus compétentes, et elles vont faire des miracles.” (...) Les gens qui étaient là au début, il en reste très peu, et il y a des raisons pour ça. (...) C'est aussi rigolo de voir qu'il y a de moins en moins d'anciens, et qu'ils vont finir par vouloir remplacer tous les anciens, et je pense que je suis le prochain sur la liste<sup>32</sup>. »

L'objectif de performance renforcé par la croissance et la pression accrue des actionnaires amène les fondateurs et les managers à développer des modes de gestion plus verticaux, impersonnels et davantage centrés sur la productivité. Les désillusions et les insatisfactions sont alors nombreuses, surtout chez les plus anciens salarié-es, qui ont connu les débuts plus informels de l'entreprise. Il convient néanmoins de souligner le caractère très inégal de l'effet de ces évolutions, selon la position et les caractéristiques sociales des salarié-es.

### ***II.3. Creusement des inégalités et sentiments d'injustice : vers une fissuration du modèle ?***

Si la croissance semble avoir des effets très négatifs sur certains et certaines salarié-es, d'autres paraissent au contraire relativement préservé-es, voire favorisé-es par ces transformations organisationnelles. Aux deux extrêmes, on trouve notamment les développeurs, qui font l'objet d'une reconnaissance salariale et symbolique croissante, tandis que la montée en technicité et en expertise des chargé-es de clientèle n'a fait l'objet d'aucune prise en compte.

Les développeurs, majoritairement des hommes, sont en charge du travail de code et de programmation du site internet. Leur métier est marqué par un grand degré de technicité et s'articule autour de deux fonctions principales : l'intégration de nouvelles fonctionnalités sur le site, et sa maintenance quotidienne. Essentielles à l'activité de l'entreprise et difficilement substituables dans l'organisation, leurs compétences techniques dotent les développeurs d'un pouvoir important au sein de l'entreprise (Crozier, Friedberg, 1977), où tous et toutes les salarié-es dépendent d'eux.

De leur côté, les chargé-es de clientèle, majoritairement des femmes, sont responsables du service client. Sur leur fiche de poste, elles sont « téléconseillères », c'est-à-dire qu'elles doivent s'occuper du service après-vente (SAV), par téléphone et par mail. Emblématique des métiers du service, leur activité est moins qualifiée, moins valorisée et davantage subordonnée que celle des développeurs. Elles sont également bien moins rémunérées que ces derniers : alors que les salaires annuels des développeurs

---

32. Entretien de l'autrice avec Peter, précité.

interrogés varient entre 33 000 et 90 000 euros<sup>33</sup>, avec une part variable pouvant aller jusqu'à 6 000 euros par an, celui des chargé-es de clientèle est plafonné à 25 000 euros brut annuels, avec un variable plafonné à 3 000 euros, témoignant de l'inégalité de leur position dans la hiérarchie informelle de l'organisation (Bernard, 2020).

En outre, les salariées du service client considèrent que leur fiche de poste initiale, sur laquelle est fixée leur rémunération, ne correspond plus à leur activité réelle, qui a évolué. La gestion des appels des clients a en effet été externalisée à deux centres d'appels situés au Maroc et au Portugal. Aussi, seuls les cas « les plus compliqués » leur sont transmis, ce qui les place plutôt dans une position d'expertise en matière de service client. C'est d'ailleurs sur une activité de gestion de comptes (« *Account management* ») qu'a évolué leur activité et que sont désormais fixés leurs objectifs : elles doivent aider les marchands à obtenir de meilleurs scores qualité, en améliorant leurs modes de livraison, de gestion du SAV, etc. Elles trouvent ainsi injuste de ne pas être reconnues à la même hauteur que les « *Account managers* » du département commercial (« *Business development* ») dont le métier est pourtant très proche :

« Notre poste, c'est "chargé-e de clientèle", avec une rémunération qui correspond à celle d'un chargé de clientèle ou d'un téléconseiller. Mais au final, on fait de l'*Account management* avec des données hyper stratégiques pour la boîte, donc je trouve qu'effectivement, il n'y a pas d'augmentation derrière, et on fait aussi beaucoup de petites tâches annexes qui ne sont pas visibles<sup>34</sup>. »

Ces différences de rémunération se doublent d'une reconnaissance symbolique différenciée. Considérés comme les piliers de l'activité de Boomerang, les développeurs ont reçu beaucoup plus de BSPCE (voir *supra*) que les chargées de clientèle (plus de 500 bons contre seulement 70). En outre, ils disposent d'une plus grande souplesse sur la gestion du temps de travail : ils ont notamment droit à deux jours de télétravail par semaine, alors que les autres salarié-es n'ont droit qu'à deux jours par mois. Ils font aussi l'objet d'une attention toute particulière de la part du management, qui cherche à les préserver des sollicitations qui entraveraient leur efficacité<sup>35</sup> et à rendre leur travail plus agréable (par des « rites », les « méthodes agiles », l'embauche d'un « *coach agile* », etc.).

À l'inverse, le département du service client est celui où la pression managériale est la plus forte. Même si les modes de management ne sont pas aussi contraints que ce qui a pu être observé dans les centres d'appels (Buscatto, 2002), toutes les tâches de ces salariées sont traquées en continu par des outils de gestion. De nombreux travaux de sociologie du travail ont en outre montré que le contact avec le client, caractéristique

---

33. Ces chiffres correspondent aux salaires bruts annuels.

34. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

35. Un formulaire a ainsi été créé pour centraliser les requêtes des autres salarié-es et des plages horaires ont été bloquées pour leur aménager des temps de travail sans réunion.

des activités de service, contribue à l'intensification du travail (Cartron, Gollac, 2003, 2006). Il faut ajouter à cela que le contact des chargées de clientèle avec les clients est souvent négatif, puisque ceux-ci les appellent pour régler des problèmes liés aux produits commandés. Aussi, alors que leur fonction est essentielle à l'activité de Boomerang, les chargées de clientèle ont l'impression d'être le « poste poubelle » de l'entreprise :

« Après, on n'est pas non plus dans un centre d'appels *hardcore* où il y a une vraie pénibilité, il faut relativiser. Mais clairement, le poste, à l'heure actuelle, on a l'impression d'être un peu le poste poubelle<sup>36</sup>. »

Le sentiment d'injustice que vivent les salariées du service client vient donc, d'une part, du manque de reconnaissance salariale de leur participation à l'effort collectif, mais également du manque de reconnaissance symbolique de leur fonction qui, alors qu'elle est tout aussi essentielle au fonctionnement de l'entreprise, est déconsidérée par les autres salarié-es comme par les fondateurs. Ces inégalités de prestige et de reconnaissance se trouvent en outre accentuées avec la croissance qui, au fur et à mesure des levées de fonds, a polarisé encore davantage le niveau de prestige associé aux différents métiers : alors que les développeurs et ingénieurs se sont vus offrir des conditions de rémunération de plus en plus attractives, les chargées de clientèle n'ont pas vu leurs salaires augmenter. En renforçant la segmentation professionnelle entre les métiers techniques et les métiers dits de « support », qui est aussi une segmentation sexuée, la croissance de l'entreprise tend ainsi à creuser les inégalités de genre et de statut.

Malgré les multiples insatisfactions causées par la croissance, il est néanmoins étonnant de constater que le modèle reste peu contesté en interne. Comme nous avons pu le montrer dans un article consacré à la gestion des tensions dans ce modèle d'entreprise en croissance (Flécher, 2019), les plus insatisfaites ou insatisfaits préfèrent partir (*exit*) que contester (*voice*), de sorte que le modèle se maintient et se pérennise grâce à la loyauté qui y prédomine (*loyalty*) (Hirschman, 1970).

## Conclusion

S'il faut nuancer la « nouveauté » des dispositifs managériaux déployés dans les *start-up*, qui sont grandement hérités des modes d'organisation du travail des entreprises technologiques de la Silicon Valley, il s'agit néanmoins d'un modèle organisationnel qui se distingue clairement de celui des grandes entreprises bureaucratiques, et ce, en plusieurs aspects.

En premier lieu, parce qu'il parvient à produire l'engagement au travail sans recourir à la contrainte hiérarchique. Dans ces jeunes entreprises innovantes, l'accent est mis sur l'attachement affectif des travailleurs et travailleuses à l'égard de leurs collègues, de

---

36. Entretien de l'autrice avec Camille, précité.

leurs managers et des fondateurs, qui tiennent à se montrer accessibles. Au travers de modes de recrutement accordant une grande place à l'affect et à l'affinité, les fondateurs cherchent à constituer une organisation où la proximité sociale et générationnelle des salarié-es favorise leur bonne entente. En deuxième lieu, d'importants moyens sont investis pour créer, par l'organisation de fêtes et de week-ends d'entreprise réguliers, une bonne ambiance de travail, des relations de travail amicales et un cadre favorable au bien-être du personnel. Plus que les entreprises classiques, le modèle organisationnel et managérial de la *start-up* vient ainsi profondément brouiller la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des salarié-es, ce qui pousse les salarié-es au surinvestissement. Ces entreprises se caractérisent par ailleurs par des politiques salariales et managériales qui, en combinant des logiques de coopération (travail par projet et intéressement au capital) avec des formes de mises en concurrence (systèmes de primes et d'objectifs individuels), favorisent le contrôle social et l'auto-contrôle de tous et toutes. Si le contrôle n'a pas disparu, il est donc exercé de manière plus invisible et insidieuse par les pairs, ce qui permet à la hiérarchie de se décharger du mauvais rôle.

Pour autant, l'évolution de ces entreprises, dont le succès est soumis à un impératif de croissance financé par levées de fonds, n'est pas sans conséquences sur le travail et les travailleurs. Bien que la plupart des salarié-es y apprécient le cadre du travail, les plus anciennes ou anciens peuvent avoir du mal à trouver leur place dans une entreprise qui change et dans laquelle la pression du chiffre se fait de plus en plus ressentir. En première ligne de ces évolutions : ceux – mais plus souvent celles – du service client qui étaient déjà les moins rémunéré-es dans l'entreprise, occupant une fonction peu reconnue et vue comme interchangeable ; tandis que les développeurs – plus souvent des hommes – aux compétences tant recherchées, se trouvent être les grands gagnants de la croissance.

Au nom de la compétitivité, de la flexibilité et de la qualité, l'idéologie managériale de l'entreprise moderne enjoint ainsi l'individu à être autonome, intégré, dynamique, souriant, adaptable et enthousiaste. Si le fait que des entreprises puissent produire des imaginaires, des valeurs ou des normes, n'est pas chose nouvelle, « nouveau est le fait qu'elles manipulent sciemment ces objets symboliques », dans le but de produire de l'engagement, écrit Michel Lallement (2007:225). La *start-up* tient ainsi l'originalité de son modèle au fait qu'elle parvient à créer les conditions de la contribution volontaire des salarié-es à leur propre exploitation (Bourdieu, 1996), mais cela ne doit pas faire oublier les très nombreux effets pervers qu'un tel cadre peut provoquer.

## Références bibliographiques

- Alber A. (2019), « Tutoyer son chef. Entre rapports sociaux et logiques managériales », *Sociologie du travail*, vol. 61, n° 1, <https://doi.org/10.4000/sdt.14517>.
- Bedreddine S. (2020), « Des grandes entreprises et des start-up. Logiques d'interactions, pratiques de contrôle », *Savoir/Agir*, vol. 51, n° 1, p. 69-77, <https://doi.org/10.3917/sava.051.0069>.
- Benedetto-Meyer M., Boboc A. (2021), *Sociologie du numérique au travail*, Paris, Armand Colin.
- Bernard S. (2020), *Le nouvel esprit du salariat : rémunérations, autonomie, inégalités*, Paris, Puf.
- Berrebi-Hoffmann I. (2012), « Impossible subordination ? Figures de la relation hiérarchique dans les services informatiques », in Cingolani P. (dir.), *Un travail sans limites ?*, Toulouse, Erès, p. 59-79, <https://doi.org/10.3917/eres.cingo.2012.01.0059>.
- Berrebi-Hoffmann I. (2016), « Des mondes du travail sans hiérarchie ? », in Saussois J.-M. (dir.), *Les Organisations. État des savoirs*, Paris, Éditions Sciences Humaines, p. 402-410, <https://doi.org/10.3917/sh.sauss.2016.01.0402>.
- Boboc A., Gire F., Rosanvallon J. (2015), « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, n° 30, p. 19-32, <https://doi.org/10.3917/sopr.030.0019>.
- Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction. Critique du jugement social*, Paris, Minuit.
- Bourdieu P. (1996), « La double vérité du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 114, n° 1, p. 89-90, <https://doi.org/10.3406/arss.1996.3197>.
- Buscatto M. (2002), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n° 1, p. 99-117, [https://doi.org/10.1016/S0038-0296\(01\)01202-X](https://doi.org/10.1016/S0038-0296(01)01202-X).
- Cabanas E., Illouz E. (2018), *Happycratie: Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris, Premier parallèle.
- Cartron D., Gollac M. (2003), « Intensité et conditions de travail », *Quatre Pages*, n° 58, Centre d'études de l'emploi, juillet, <https://bit.ly/41G6rfi>.

- Cartron D., Gollac M. (2006), « *Fast work* et maltravail », in Askenazy P., Cartron D., de Coninck F., Gollac M. (dir.), *Organisation et intensité du travail*, Toulouse, Octarès, p. 227-237.
- Castells M. (1999), *La société en réseaux. Tome 1 : L'Ère de l'information*, Paris, Fayard.
- Chiapello È., Gilbert P. (2012), « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Le Travail humain*, vol. 75, n° 1, p. 1-18, <https://doi.org/10.3917/th.751.0001>.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- de Terssac G. (1998), « Le travail d'organisation comme facteur de performance », in de Crescenzo J.-C. (dir.), *Changements dans les organisations. Stratégies, processus et performances. Tome 1*, Paris, L'Harmattan, p. 73-89.
- de Terssac G. (2011), « Théorie du travail d'organisation », in Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Puf, p. 97-121, <https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0097>.
- Demazière D., Horn F., Zune M. (2009), « Les développeurs de logiciels libres : militants, bénévoles ou professionnels ? », in Demazière D., Gadéa C. (dir.), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, p. 285-295, <https://doi.org/10.3917/dec.demaz.2010.01.0285>.
- Depoorter G. (2013), « La communauté du logiciel libre. Espace contemporain de reconfiguration des luttes ? », in Frère B., Jacquemain M. (dir.), *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 133-160, <https://doi.org/10.3917/scpo.frere.2013.01.0133>.
- Des Isnards A., Zuber T. (2015), *L'open space m'a tué*, Enlarged edition, Paris, Pocket.
- Ehrenberg A. (1991), *Le Culte de la performance*, Paris, Calmann-Lévy.
- Ernst & Young, France Digitale (2017), *La performance économique et sociale des start-up numériques en France. Baromètre 2017*, <https://media.francedigitale.org/app/uploads/prod/2022/12/19110239/ey-barometre-france-digitale-2017.pdf>.
- Estienne Y. (2005), « La mobilisation des (net)travailleurs de la "Nouvelle économie" : Gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie », *Études de Communication*, n° 28, p. 15-30, <https://doi.org/10.4000/edc.77>.

- Flécher M. (2019), « Les start-ups, des entreprises “cools” et pacifiées ? Formes et gestion des tensions dans des entreprises en croissance », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5930>.
- Flécher M. (2021), « The implementation of the “agile” method in a start-up company: A new way of controlling work? », in Pfeiffer S., Nicklich M., Sauer S. (eds.), *The Agile Imperative. Dynamics of Virtual Work*, New York, Palgrave Macmillan, p. 155-172, [https://doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-73994-2_8).
- Goussard L. (2017), « Mythes et réalités du travail par projet. Enquête auprès de salariés de l'ingénierie automobile », *Savoir/Agir*, vol. 40, n° 2, p. 21-27, <https://doi.org/10.3917/sava.040.0021>.
- Graeber D. (2018), *Bullshit jobs*, Paris, Les Liens qui libèrent.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty – Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hodgson D., Briand L. (2013), « Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work », *Work, Employment and Society*, vol. 27, n° 2, p. 308-325, <https://doi.org/10.1177/0950017012460315>.
- Lallement M. (2007), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard.
- Lécuyer C. (2001), « Making Silicon Valley: Engineering Culture, Innovation, and Industrial Growth, 1930-1970 », *Enterprise & Society*, vol. 2, n° 4, p. 666-672, <https://www.jstor.org/stable/23699624>.
- Lécuyer C., Choi H. (2012), « Les secrets de la Silicon Valley ou les entreprises américaines de microélectronique face à l'incertitude technique », *Revue d'histoire moderne et contemporaine*, vol. 59-3, p. 48-69, <https://doi.org/10.3917/rhmc.593.0048>.
- Levy S. (1984), *Hackers: Heroes of the Computer Revolution*, Garden City, Anchor Press/Doubleday.
- Linhart D. (2018), « Les nouveaux corps du capitalisme », *Connexions*, vol. 110, n° 2, p. 49-60, <https://www.cairn.info/revue-connexions-2018-2-page-49.htm>.
- Lundin R. A., Arvidsson N., Brady T., Ekstedt E., Midler C., Sydow J. (2015), *Managing and Working in Project Society: Institutional Challenges of Temporary Organizations*, New York, Cambridge University Press, <https://doi.org/10.1017/CBO9781139939454>.

- Pillon T. (2016), « Retour sur quelques modèles d'organisation des bureaux de 1945 à aujourd'hui », *La Nouvelle Revue du travail*, n° 9, <https://doi.org/10.4000/nrt.2860>.
- Ramadier M. (2017), *Bienvenue dans le nouveau monde : comment j'ai survécu à la coolitude des start-ups*, Paris, Premier parallèle.
- Saxenian A. (1994), *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, New York, Harvard University Press.
- Ughetto P. (2018), *Organiser l'autonomie au travail : travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile... l'activité à l'ère de l'auto-organisation*, Limoges, FYP éditions.
- Vicente M. (2015), « Les parcours des développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies pratiques*, vol. 31, n° 2, p. 55-64, <https://doi.org/10.3917/sopr.031.0055>.