

**Liberté, égalité, horizontalité : un nouveau modèle de pacification du travail ?
Enquête auprès d'une startup parisienne**

Marion Flécher
Doctorante contractuelle en sociologie
IRISSO CNRS UMR 7170
marion.flecher@dauphine.fr

Résumé

Les startups sont souvent associées à des organisations déhiérarchisées, libertaires et libératrices. Si elles ne renvoient à aucune catégorie juridique ni statistique, elles semblent se présenter comme un modèle organisationnel alternatif aux grandes entreprises intégrées, où la hiérarchie et le contrôle laisseraient trop peu de place à l'autonomie, la prise d'initiative et l'épanouissement personnel au travail.

En mobilisant les apports de la littérature en sociologie des organisations et en sociologie de la gestion, nous décrivons l'organisation du travail et des modes de management dans ces startups, en analysant l'effet que cela produit sur les relations de travail. Nous verrons qu'en donnant plus de liberté et de place à la coopération, ce modèle organisationnel vient limiter la contestation et modifier les formes des conflits au travail. A partir d'une enquête de plusieurs mois réalisée par observation participante dans une startup parisienne, et d'une quarantaine d'entretiens réalisés auprès de fondateurs de startups, il s'agira de mettre en évidence l'écart entre la réalité organisationnelle observée et les modes de résistance ou de non-résistance que cela peut susciter. Nous verrons notamment que les modes de management jouent de la proximité sociale et générationnelle entre les fondateurs et les équipes (jeunes, diplômées, sortant des mêmes écoles) pour pacifier - en apparence - les relations de travail.

Enfin, l'idée est de comprendre comment le modèle organisationnel et le mode de management de ces startups se présente comme un modèle alternatif à celui des grandes entreprises traditionnelles, et comment ils permettent une nouvelle forme de régulation des relations et des conflits au travail. L'apparence d'horizontalité, de liberté et d'égalité dans l'organisation du travail permet-elle de réduire la contestation du modèle ?

Mots-clés : Start-ups, autonomie, relations de travail, hiérarchie, horizontalité, proximité, engagement.

Liberté, égalité, horizontalité : un nouveau modèle de pacification du travail ?

Enquête auprès d'une startup parisienne

Marion Flécher
Doctorante contractuelle en sociologie
IRISSO CNRS UMR 7170
marion.flecher@dauphine.fr

Les « start-ups » ne renvoient à aucune catégorie juridique ni statistique, et personne ne semble s'entendre sur une définition officielle. Pourtant, cette catégorie est de plus en plus mobilisée sur les scènes politique et médiatique. L'engouement pour ce sujet est considérable dans les médias, puisque plus de 5700 articles de la presse nationale recensés par Europresse comportaient le mot « start-up » en 2017, alors qu'il n'y en avait que 916 en 2010. Ces start-ups ont également été au cœur des discours de campagne d'Emmanuel Macron, qui faisait de l'entrepreneuriat et des start-ups le fer de lance de son programme.

Dans les années 2000, au moment où la bulle spéculative autour d'internet rendait très attractives les entreprises du secteur des Nouvelles Techniques de l'Information et de la Communication (NTIC), ces entreprises innovantes appelées « start-ups » avaient déjà attiré l'attention de certains sociologues. Olivier Marty, David Weinberger et Régis Moreau (2003) disaient que « c'est l'activité innovante qui fait d'une entreprise naissante une Start Up, c'est-à-dire, une entreprise qui a besoin de fonds d'investissements importants, de personnel qualifié, (...) d'une organisation du travail adéquate, qui contient un fort potentiel de croissance, qui peut générer beaucoup d'argent et d'emplois, etc. » (Marty et *al.*, 2003, p. 187). Cette définition a le mérite de montrer que les start-ups renvoient à des caractéristiques distinctives que l'on peut objectiver, tant du point de vue de leur secteur d'activité et de leurs modes de financement, que de celui de l'organisation du travail et du profil de leurs fondateurs et des salariés qui y travaillent. Si la catégorie de start-up a largement évolué depuis les années 2000, ces auteurs mettent bien l'accent sur l'importance de l'aspect organisationnel de ces entreprises.

Les enjeux organisationnels sont d'autant plus centraux dans l'étude de ces entreprises que celles-ci sont supposées passer du stade de projet, porté par une petite équipe « d'héros visionnaires » schumpetériens, à une grande entreprise prometteuse porteuse d'innovation et créatrice d'emplois. Cette logique de croissance a des conséquences majeures dans l'évolution de l'organisation du travail, du temps et des rapports hiérarchiques, allant souvent vers plus de structuration et de standardisation (voir tableau). Elles sont pourtant souvent présentées par les entrepreneurs comme un modèle organisationnel alternatif aux grandes entreprises intégrées, où la hiérarchie et le

contrôle laisseraient trop peu de place à l'autonomie, à la prise d'initiative et à l'épanouissement personnel au travail. Mais ces entreprises sont-elles pour autant des entreprises libertaires, égalitaires et déhiérarchisées ?

	La phase de démarrage	La phase propulsée	La phase balistique
Stade du projet	Début du projet : peut durer entre 1 mois et 2 ans environ	Décollage et croissance : entre 2 ans et 5 ans	Une fois que la start-up a été propulsée
Taille de la start-up	< 10 personnes	10 - 20 personnes	> 20 personnes
Ressources économiques	Peu de ressource. Autofinancement et love money	Premiers financements : subventions et premières levées	Premières grosses levées de fonds
Types de recrutement	Peu de recrutement, emplois peu coûteux (stagiaires, alternant-e-s)	Premiers recrutements de personnes qualifiées	Recrutement massif

Les différentes phases de développement des start-ups.

S'il est clair que le modèle des start-ups est assez éloigné de celui des grandes industries classiques comme les entreprises automobiles ou celles du textile, ce modèle permet-il pour autant de dépasser des rapports de domination au travail ? Dans quelles mesures offre-t-il un nouveau cadre organisationnel qui permettrait de dépasser les liens de subordination dans le salariat ? Le modèle des start-ups est-il vraiment celui des entreprises « libérées » (Getz, 2012) ? Dans quelles mesures permettrait-il une forme de pacification des relations de travail et des conflits au travail ?

Pour répondre à ces questions, je m'appuie sur une enquête ethnographique réalisée par observation participante pendant 2 mois puis par observation non-participante pendant 5 mois auprès d'une start-up parisienne appelée WINEO¹, entre octobre 2017 et avril 2018. Cette start-up propose une solution technologique utilisant l'intelligence artificielle dans le secteur du vin. Fondée juridiquement en janvier 2017, elle a été créée par deux frères, Yvain (25 ans) et Mickael (31 ans), et un très bon ami à eux, Etienne (25 ans). Pendant deux mois, j'ai occupé un poste de stagiaire en communication (dit de « *community manager* »), au cours desquels j'ai pu observer cette entreprise de l'intérieur, me confronter aux dispositifs de gestion et décrire avec précision les relations de travail. J'étais chargée de proposer une stratégie de communication pour la start-up, de publier sur les différents réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn), de faire des campagnes de mailing, d'écrire des articles pour leur blog, etc. Depuis la fin de ce stage, je continue à passer une journée par semaine dans cette entreprise, ce qui me permet de décrire l'évolution du cadre organisationnel, des règles et des équipes, mais je n'ai pas encore eu l'occasion de

¹ Le nom de la start-up ainsi que les noms de toutes les personnes citées dans ce papier sont anonymisés.

mener des observations dans de plus grandes start-ups². A ce jour, j'ai donc réalisé des entretiens avec les trois co-fondateurs de WINEO, ainsi qu'avec les huit stagiaires qui y ont été embauchés. J'ai par ailleurs mené 45 entretiens avec des fondateurs de start-up de tailles très différentes.

Je montrerai ici comment le modèle des start-ups parvient à produire engagement et consentement au travail, avant de montrer que la déhiérarchisation des relations de travail n'est qu'apparente et temporaire. Les start-ups étant supposées croître rapidement, leur cadre organisationnel subit des changements importants qui viennent profondément bousculer les relations de travail et l'organisation du travail initiales. Nous nous intéresserons donc alors à la manière dont les employés font face à ces changements, et comment ils vivent l'organisation du travail dans les start-ups.

ENCADRE 1 **L'équipe de WINEO**

L'équipe des co-fondateurs :

- Mickael, 31 ans, diplômé de finance de l'Université Paris Dauphine
- Yvain, 25 ans, diplômé d'un magistère de finance et d'une école de commerce de renom
- Etienne, 25 ans, diplômé d'un magistère de finance et d'une école de commerce de renom

L'équipe des stagiaires :

- Vicky, 23 ans, graphiste, diplômée d'une licence en graphisme et ex-salariée dans un grand groupe, embauchée en stage rémunéré à 500 euros par mois pendant 2 mois, partie de la start-up au bout de deux semaines.
- Charles, 23 ans, stagiaire non rémunéré embauché pour deux mois en communication, étudiant en deuxième année de BTS de communication. Stage en start-up obligatoire dans le cadre de ses études.
- Sarah, 19 ans, étudiante en première année à HEC, stagiaire non rémunérée embauchée pour deux mois. Stage facultatif.
- Marine, 20 ans, étudiante en deuxième année d'école de commerce, en stage pendant 2 mois non rémunérés. Stage en start-ups obligatoire dans le cadre de ses études.
- Hugo, 21 ans, étudiant en troisième année de licence en éco-gestion au Mans, stagiaire non rémunéré embauché pour deux mois. Stage en entreprise obligatoire dans le cadre de ses études.
- Chloé, 21 ans, étudiante en master 1 à Neoma, en stage pendant 6 mois rémunérés 500 euros par mois, stage en entreprise obligatoire dans le cadre de ses études.
- Jérémy, 21 ans, étudiant en master 1 à Neoma, en stage pendant 6 mois rémunérés 500 euros par mois, stage en entreprise obligatoire dans le cadre de ses études.

² C'est néanmoins un projet que je vais réaliser dans le cadre de ma thèse.

1. La force d'engagement du modèle des start-ups

Que ce soit par la grande proximité sociale et spatiale ou par le langage, ce modèle d'entreprise semble incarner parfaitement l'utopie néolibérale d'une entreprise horizontale et déhiérarchisée qui permettrait aux individus de s'épanouir dans des environnements de travail *a priori* dénués de tout rapport de pouvoir (Lordon, 2015).

1.1. Créer de l'horizontalité par la proximité

Des espaces de travail qui invisibilisent les rapports hiérarchiques

Dans ces start-ups, les relations hiérarchiques donnent souvent l'impression d'être plus horizontales que dans les grandes entreprises intégrées, car la grande proximité entre les dirigeants et les travailleurs a tendance à invisibiliser les rapports de pouvoir.

Cela passe notamment par les lieux de travail des start-ups qui contribuent beaucoup à horizontaliser les relations hiérarchiques. Avant de pouvoir louer ses propres locaux, les projets de start-ups débutent souvent au domicile de l'un des co-fondateurs avant de pouvoir être hébergés dans l'*openspace* d'un incubateur, d'une pépinière ou d'un accélérateur³. Ces structures d'accompagnement mettent en effet généralement à disposition des espaces de travail partagés entre plusieurs start-ups. Soit cet espace est suffisamment grand et spacieux pour accueillir toutes les start-ups dans un immense *openspace*, soit, comme c'est le cas dans l'incubateur hébergeant WINEO, la structure offre des bureaux de différentes tailles selon le stade de développement des start-ups, qu'elles peuvent choisir de partager avec une ou plusieurs start-ups.

Dans ces *openspace*, les dirigeants et les équipes travaillent ensemble autour des mêmes tables. Il n'y a pas de bureau ou de place attitrée aux dirigeants et l'ambiance est souvent assez détendue. Si cette configuration tend à euphémiser les rapports hiérarchiques, c'est également parce que tout ce qui relève de la prescription et du contrôle du travail se passe en dehors de cet espace. A WINEO, que ce soit pour donner les missions hebdomadaires ou pour faire le point mensuel sur le travail des stagiaires, les dirigeants réservent une salle dans l'incubateur et se réunissent seuls à seuls avec les stagiaires pour en discuter. Dès lors, on n'assiste jamais vraiment, au sein de l'*openspace*, aux ordres ou aux rappels à l'ordre formels, ce qui contribue à donner cette impression d'horizontalité et de pacification des relations professionnelles.

L'organisation des espaces de travail constitue bien un enjeu majeur de l'organisation du travail et des rapports de pouvoir dans les entreprises, en tant qu'elle

³ Ces structures sont censées accompagner les start-ups dans leur développement. Elles peuvent être d'initiative publique ou privée, et offrent notamment des locaux aux start-ups qu'elles accompagnent. Ainsi, ces structures réunissent dans un même endroit différentes start-ups et différentes ressources qui peuvent être utiles à leur développement. Elles participent donc activement à structurer et à faire vivre ce qu'on appelle « l'écosystème » des start-ups.

est à la fois un opérateur et un révélateur de l'action managériale (Benedetto-Meyer, Cihuelo, 2016). La manière d'organiser les espaces révèle en effet une certaine conception de l'activité car elle incarne les pratiques et les valeurs des projets managériaux. L'organisation systématique des bureaux en *openspace* dans l'écosystème des start-ups témoigne d'une volonté d'organiser les équipes autour des principes de communication, de transversalité, de disponibilité et de réactivité, dans le but de créer les conditions d'une « coopération harmonieuse et créatrice » (Baron, 2012).

Favoriser l'auto-contrôle

Mais l'organisation de l'espace constitue également un moyen de structurer et de contrôler le travail. Ces *openspace* sont conçus pour favoriser le travail par projet, incorporant ainsi des visées managériales sur la conduite du travail et sur la volonté de décroquer les frontières organisationnelles.

Dans ce cadre de travail, les dirigeants ont moins souvent à endosser le mauvais rôle du contrôle du travail et des résultats, car la grande proximité spatiale permet une forme de contrôle d'autant plus efficace qu'elle est insidieuse, et qui favorise finalement le sur-engagement des employés (Boltanski, Chiapello, 1999, p.576). Car, si le cadre de travail des start-ups favorise la communication et la bonne entente, il permet aux fondateurs de toujours avoir un œil sur leurs salariés ou leurs stagiaires.

Le contrôle est d'autant plus fort et efficace que les espaces de travail fournissent une vue synoptique à tous les membres de l'équipe. Chacun peut potentiellement voir ce que l'autre est en train de faire. Ainsi rendus interdépendants, cette proximité spatiale conduit à l'auto-contrôle de chacun. Il y a donc un lien assez fort entre la structure spatiale et la structure émotionnelle des travailleurs en ce que la proximité favorise l'auto-contrôle de chacun.

Le fait de savoir que tout le monde peut potentiellement savoir ce que l'on est en train de faire incite les employés à s'auto-discipliner et à se sur-investir au travail. Une sorte de concurrence implicite s'ouvre entre eux, à l'image des cadres qui, en l'absence de contraintes horaires établies, mesurent leur engagement à leur investissement temporel au travail (Bouffartigues, 2001). La contrainte vient donc de l'intérieur sous forme d'auto-contrainte. Les dirigeants se déchargent ainsi du mauvais rôle (Gollac, Cartron, 2003), ce qui contribue à créer un climat plus détendu, donnant une impression d'horizontalité.

1.2. Fédérer une équipe

Finalement, dans les start-ups, il semble que la norme soit celle du sur-engagement et du don de soi. Mais sur quoi repose cet engagement ? Comment expliquer le surinvestissement des équipes ?

Partager une vision

Un premier levier de leur engagement réside dans la force d'engagement du projet. Les salariés qui travaillent pour des start-ups sont généralement assez fiers de travailler dans leur entreprise, au point d'en devenir les premiers ambassadeurs et de se surinvestir dans leur travail sans en avoir l'impression.

« J'ai clairement pris le projet à cœur. Je vais pas rester très longtemps là, mais quand ils me donnaient une mission, j'y allais à fond (...) parce que j'ai envie que l'entreprise tourne. Donc vraiment, je l'ai pris à cœur, j'étais vraiment dedans. »

Charles, 23 ans, stagiaire non rémunéré embauché pour deux mois en communication à WINEO, étudiant en deuxième année de BTS de communication, mère infirmière, père pompier médecin.

Dans ces entreprises innovantes bien que balbutiantes, les projets sont portés par une équipe de fondateurs (Barthe et al., 2008) qui disent avoir une « vision » qu'ils souhaitent transmettre et partager avec leur équipe. Il peut s'agir d'une passion commune, d'une cause à défendre, ou d'une conviction partagée sur une problématique. A l'image de la figure Schumpétérienne de l'entrepreneur « visionnaire » (Schumpeter, 1926), les fondateurs cherchent à partager leur vision au sein de leur équipe. Ils savent au fond que le projet constitue une force mobilisatrice de taille.

« Mais moi aussi ce dont j'avais envie au fond de moi, c'était de balancer la passion (...) qui m'anime (...) de partager cette vision-là. (...) Parce que je pars du principe que s'il est raccord sur la vision que je propose, s'il défend la même vision que moi, il sera raccord avec la démarche. Donc ça veut dire que j'aurais raté le travail au préalable de formation si c'est pas le cas. »

Yvain, 25 ans, co-fondateur de WINEO, diplômé de l'ESSEC et du magistère de finances d'Assas, père médecin, mère directrice de communication.

C'est ainsi en fédérant une équipe autour de leur projet que les entrepreneurs parviennent à produire du consentement et à légitimer le modèle du surinvestissement au travail (Burawoy, 1979). L'adhésion et la croyance dans le projet va donc devenir un critère central dans les recrutements, pour n'embaucher que des personnes se montrant réellement impliquées et attachées affectivement à l'entreprise.

Fédérer un collectif de travail autour d'un projet commun permet donc de générer une forme d'implication d'autant plus efficace qu'elle vient des employés eux-mêmes plutôt que des injonctions hiérarchiques. Cette forme d'auto-responsabilisation et d'implication volontaire de chacun contribue donc à pacifier les relations de travail, car la contrainte n'est plus extérieure et imposée, mais intérieure et intériorisée.

Valoriser des employés sous-payés

Dans les start-ups en démarrage où les financements se font rares, le salaire peut difficilement servir de levier de mobilisation des équipes. En même temps, n'ayant pas les moyens d'embaucher des personnes en CDI, la sécurité de l'emploi n'est pas non plus garantie.

Les start-ups recourent en masse aux statuts d'emploi précaires comme celui de stagiaire ou celui d'auto-entrepreneur. Les équipes peuvent être très changeantes au démarrage, comme c'est le cas chez WINEO, où les stagiaires de deux mois se sont succédés les uns après les autres avec un fort *turn-over*. Néanmoins, la plupart des employés valorisent l'expérience qu'ils vivent dans la start-up comme un moyen d'améliorer leurs chances sur le marché du travail et de monter en compétences. Par exemple, la plupart des stagiaires embauchés en start-ups, même s'ils ne sont pas ou peu rémunérés, sont des étudiants qui voient dans leur stage un moyen d'enrichir leur CV, d'acquérir des compétences et un réseau. Pour la plupart d'entre eux, ce stage en entreprise est même une condition pour qu'ils valident leur diplôme⁴.

Les employés voient dans cette forme de travail une dimension instrumentale au sens où elle est perçue comme un « tremplin à l'emploi », mais ils semblent surtout accorder une place prédominante à la dimension expressive du travail en start-up, perçu comme un moyen de s'accomplir au travail et comme l'occasion de servir une utilité sociale. Leur rapport au travail est ainsi très proche de celui des travailleurs bénévoles (Simonet, 2010).

Les dirigeants profitent de ce rapport au travail très particulier pour inciter leurs équipes au surinvestissement, sans avoir à passer par l'injonction. Ils évitent ainsi d'endosser un mauvais rôle dans l'entreprise, tout en responsabilisant énormément leurs équipes. C'est finalement un mode de management affectif qui se développe dans les start-ups, reposant sur un ensemble de rétributions symboliques (responsabilisation, autonomie, personnalisation des relations, implication, consultation) censées récompenser le surengagement de tous. Les dirigeants jouent explicitement sur le fait que plus les relations de travail seront pacifiées et placées sous le signe de l'affect et de « l'amour », plus ils obtiendront du surinvestissement volontaire de leur part.

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

⁴ Tous les stagiaires de WINEO étaient en effet « obligés » de faire un stage en entreprise pour valider leur année d'étude. Dans le cas de Marine, il devait même explicitement s'agir d'un stage en start-up. Seule Sarah, étudiante à HEC qui allait bientôt partir à Singapour en échange, n'était pas vraiment obligée de faire un stage. Elle souhaitait néanmoins avoir une première expérience en entreprise.

Benjamin, 30 ans, co-fondateur de HORSE. Diplômé d'école d'ingénieur. Parents indépendants. Début du projet d'entreprise en 2014, start-up créée en 2015. 3 associés, 20 salariés.

Le modèle des start-ups trouve donc toute sa force d'engagement dans ses modes de mobilisation des équipes, qui, au lieu de reposer sur le contrôle hiérarchique ou les sanctions d'une part, et sur les rétributions matérielles d'autre part, misent sur l'espace, le projet et les rétributions symboliques pour favoriser l'auto-contrôle de chacun et le surinvestissement de tous.

2. L'horizontalité à l'épreuve de la croissance

Si « liberté, égalité et horizontalité » semblent être les valeurs structurantes de l'organisation du travail en start-up, elles ne semblent cependant que temporaires, menacées par la croissance des effectifs et la division du travail.

2.1. L'horizontalité, un état temporaire

Structurer pour mieux coordonner

Lorsque les effectifs sont faibles, le mode organisationnel peut donner l'impression d'être « à plat » car l'équipe travaille dans un même lieu, l'information circule rapidement et tout le monde est impliqué et informé de l'avancée de projet. La communication interne et la régulation des relations de travail sont donc plutôt facilitées. L'absence d'intermédiaire hiérarchique permet en effet un dialogue en face-à-face entre les dirigeants et les équipes, qui, comme dans les TPE, contribue à réduire les pressions et les contraintes ressenties (Loriol, Sall, 2014).

En revanche, pour les start-ups de plus de 20 salariés, la communication semble devenir plus complexe. Bastian, qui dirige une start-up de plus de 20 salariés, considère que les effectifs ne permettent plus de faire des réunions hebdomadaires ou mensuelles avec toute l'équipe. Ce serait pour lui une perte de temps que de devoir écouter tous les membres d'une même équipe de travail s'exprimer sur un même sujet pour dire la même chose.

A partir d'une certaine taille (souvent 20 personnes), les start-ups doivent donc souvent organiser et structurer l'équipe en « pôles » ou en « secteurs » spécialisés dans des domaines particuliers. Il faut alors désigner des « référents », des « responsables », des « chefs de pôles » ou des « *team leaders* » pour qu'ils se fassent les porte-parole de l'avancée du projet ou de la mission de son pôle. La hiérarchisation est donc justifiée avant tout pour des raisons organisationnelles et structurelles : il s'agirait d'assurer la bonne circulation des informations au sein de l'équipe et de coordonner la division du travail croissante.

Même au sein des entreprises de la taille de WINEO, on observe une évolution dans les modes de communication à mesure que les équipes augmentent. Si au démarrage, les équipes étaient responsabilisées et impliquées dans les décisions stratégiques de l'entreprise, ce modèle d'entreprise, en se structurant, devient plus vertical et plus hiérarchique.

Vers une spécialisation des fonctions

Valorisé et médiatisé dans ce qu'il a d'horizontal, ce modèle d'entreprise constitue donc un idéal organisationnel qui se révèle finalement incompatible avec la croissance de l'entreprise et de ses effectifs.

Au démarrage, les fonctions sont très peu différenciées et la définition des postes et des tâches est très floue. Dès lors, les start-ups de très petite taille se rapprocheraient du modèle de la solidarité mécanique, propre aux sociétés où la division du travail est très faible, et où les individus sont directement liés à la société (Durkheim, 1893). On serait sur une « structure simple » d'organisation (Mintzberg, 1982), où le chef supervise directement ses équipes, sans intermédiaire hiérarchique.

En phase de croissance, les start-ups embauchent, et les effectifs augmentent. Cette phase de recrutement va de pair avec une division du travail plus claire. Plus la taille d'une entreprise est grande, plus les fonctions sont différenciées et cloisonnées, les postes et les tâches se spécialisent et se regroupent en « pôles », et on passerait donc à une organisation plus bureaucratique. L'entreprise ainsi structurée en pôles de compétences suppose un double enjeu de coordination et de régulation entre les individus et leur pôle d'une part, et entre les différents pôles d'autre part. L'organisation ainsi complexifiée rend moins évidente les logiques d'intégration et de solidarité qui étaient à l'œuvre dans l'organisation simple.

Finalement, la hiérarchisation progressive des start-ups vient révéler le caractère temporaire de l'horizontalité des relations de travail. La croissance de la start-up et de ses effectifs se solde donc par un fonctionnement plus hiérarchisé et discrétionnaire. Il y a donc lieu de se demander comment évoluent les relations de travail avec la croissance de ces entreprises. La pacification des relations de travail permise par la proximité et l'horizontalité est-elle tenable malgré la croissance des start-ups, ou cède-t-elle aux tensions induites par les changements organisationnels ?

2.2. Vers une dépersonnalisation des relations de travail

Recruter des personnes plutôt que des compétences

Au démarrage, le projet fédère affectivement, socialement et professionnellement les fondateurs et leurs équipes, ce qui les amène à coopérer ouvertement, dans un cadre organisationnel où la division du travail est faible et peu hiérarchisée. Mais la croissance de l'entreprise entraîne une hiérarchisation des tâches et

des postes allant de pair avec une dépersonnalisation progressive des relations au travail.

Plus la taille d'une entreprise est petite, plus les salariés occupent une place importante, car « ce ne sont pas les fonctions mais les postes de travail et surtout les personnes qui déterminent le schéma organisationnel » (Torrès, 2003). Les faibles effectifs contribuent à créer un cadre de travail agréable et favorable à l'engagement (Loriol et Sall, 2014) et au développement de relations au travail très personnelles (Torrès, 2003). Dans les start-ups, l'affectivité des relations au travail est clairement valorisée et entretenue par les fondateurs eux-mêmes.

Au démarrage, les dirigeants de start-ups cherchent à s'entourer de salariés qui leur ressemblent et qui ont la même conception du projet et de l'entreprise. Si les profils recherchés correspondent à des compétences particulières, les fondateurs disent donc recruter avant tout sur des critères liés à la personnalité ou aux « valeurs ». Le recrutement repose donc sur des « liens forts » (Granovetter, 1974) issus de réseaux personnels (familiaux et amicaux) ou professionnels. C'est donc avant tout la congruence des aspirations personnelles et des profils qui va jouer dans les premiers recrutements. Un des enquêtés explique même qu'il ne recrute pas sur CV, mais sur le « *feeling* », c'est-à-dire sur sa perception de la compatibilité potentielle de la personne recrutée avec l'équipe. Les fondateurs cherchent à former une équipe fondée sur la confiance, liée par des relations très personnalisées. La familiarité et les liens personnels et affectifs permettraient en effet de résoudre les conflits plus facilement, en créant un cadre de travail agréable et décontracté (Loriol, Sall, 2014).

Extrait du journal de terrain

Chez WINEO par exemple, le recrutement des stagiaires se faisait de manière très informelle au début. Nous n'avions qu'à passer un entretien téléphonique, et, si le « *feeling* » était bon, nous étions conviés à venir déjeuner ou boire un verre avec l'ensemble de l'équipe. Ces moments informels étaient un moyen pour les cofondateurs de voir si sa personnalité du candidat allait correspondre à la dynamique de l'équipe.

En sélectionnant les candidats sur leur capacité à s'intégrer à l'équipe plutôt que sur leurs compétences, ce mode de recrutement se fonde sur une évaluation des qualités de la personne favorisant une bonne entente, plutôt que sur des qualités objectivées. Ce type de pratique rappelle les techniques de management développées dans les manuels de management des années 1990, qui rendent finalement difficile de « faire la distinction entre l'opération consistant à engager des collaborateurs pour accomplir une tâche déterminée, et celle qui consiste à s'attacher à des êtres humains parce qu'ils vous conviennent, à titre personnel. » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 163).

Réintroduire du formalisme dans les relations de travail

L'augmentation des effectifs et l'apparition d'échelons hiérarchiques complexifie les modes de recrutement, de management et de mobilisation de la main d'œuvre. Les situations de débats et de conflits internes sont donc plus nombreuses, la capacité d'engagement des acteurs se trouve limitée, et la régulation organisationnelle devient alors plus traditionnelle.

Avec la croissance des start-ups, les modes de recrutement tendent à devenir plus standardisés et plus formels (Aldrich et Fortune, 2002). A mesure que le projet avance, le recrutement en start-up passe de plus en plus par des sites spécialisés et dédiés aux emplois de start-ups, où les fondateurs publient des offres d'emploi ou de stage auxquelles les candidats peuvent postuler. Il est courant par exemple de voir apparaître, dans les start-ups de plus de 50 salariés, des sections dédiées à la gestion des Ressources Humaines. Mais même au sein des plus petites équipes comme chez WINEO, on observe un mouvement de dépersonnalisation progressive des relations de travail, notamment dans les modes de recrutement.

Cette dépersonnalisation progressive des relations de travail se manifeste également dans la manière de gérer les conflits au travail. C'est ce que raconte Bastian, qui dirige une start-up de 20 salariés, et qui m'explique que les effectifs sont aujourd'hui trop importants pour que le règlement des conflits continue à se faire personnellement. Alors que les salariés étaient habitués à venir le voir personnellement en cas de problème, il dit chercher à sortir de cette gestion qu'il trouve « trop paternaliste », en mettant en place des règles pour dépersonnaliser le traitement des conflits.

Pour lui, ce n'est pas tenable à long terme de maintenir un tel degré de personnalisation des relations de travail, et cela va de pair avec la structuration progressive des échelons hiérarchiques. L'augmentation des effectifs entraîne donc un processus de rationalisation, tant dans la division et la hiérarchisation des fonctions que dans les relations de travail, qui deviennent moins personnelles.

Finalement, si l'horizontalité des postes et des tâches dans les start-ups permet de fédérer les équipes et de créer un cadre de travail agréable propice au surinvestissement, elle n'est que temporaire et ne permet pas donc pas vraiment d'éviter les conflits au travail. Mais comment les salariés vivent-ils ces conditions de travail et d'emploi dans les start-ups ?

3. Les salariés face au modèle des start-ups

Les changements organisationnels liés à la croissance de la start-up peuvent générer des tensions importantes dans les relations de travail, et ainsi venir profondément modifier le vécu des conditions de travail par les employés.

3.1. Les salariés face aux changements organisationnels

Pour certains salariés, cette dépersonnalisation et hiérarchisation progressive des relations au travail peut être mal vécue et décourager leur engagement. Face à cela, quelles sont les stratégies adoptées par les employés, et comment les expliquer ? La croissance des start-ups ne fait-elle que déstabiliser le cadre organisationnel, ou offre-t-elle d'autres formes de rétribution du travail ?

Ceux qui protestent : voice ou exit ?

Au démarrage, l'implication des équipes se fait par l'attachement affectif au projet, par la proximité et par le contrôle des pairs. Ces modes de mobilisation correspondent au « modèle de l'engagement », décrit par Baron, Burton et Hannan (2001). Avec la croissance, on passe à un mode mobilisation plus bureaucratique, valorisant plutôt les compétences spécifiques et où le contrôle est plus standardisé et formalisé. Le passage du « modèle de l'engagement » au « modèle de la bureaucratie », très fréquent lorsque les TPE deviennent des PME, peut cependant générer de la frustration chez les employés (Baron et al., 2001).

Face à ces situations, certains salariés optent pour une stratégie d'*exit* (Hirschmann, 1970). C'est le cas souvent des salariés qui ont vécu les tous premiers moments du projet de start-up, ces moments où les missions sont encore très floues, où le travail est réalisé dans un cadre très informel, où la vie personnelle est complètement mêlée à la vie professionnelle et où toute l'équipe est impliquée sur tous les aspects de la vie de l'entreprise.

Par exemple, Sacha me raconte qu'au début de son projet, il avait réussi à constituer une petite équipe qu'il réunissait dans son appartement. Tout le monde travaillait ainsi dans un cadre très informel, où les journées de travail s'enchaînaient souvent sur des moments de partage, d'échange et de détente autour d'une bière. Mais très vite, Sacha a trouvé des locaux plus formels pour accueillir son équipe, il s'est mis à recruter et à mettre en place un cadre de travail plus formel avec des relations de travail moins personnelles. Il me raconte alors qu'une des personnes de son équipe, qui était présente à ces débuts, a très mal vécu ce changement. Peu à peu, elle s'est désengagée et a fini par quitter la start-up. C'est le cas également de certains salariés d'Antony, qui ont mal vécu le fait de se trouver mis à l'écart des prises de décisions et des orientations stratégiques de l'entreprise, alors qu'au début ils étaient « au courant de tout ». Se sentant ainsi moins impliqués dans l'entreprise, ils ont fini par partir.

Il semble donc que ces personnes, présentes depuis le début du projet, ont des attentes et des besoins de reconnaissance particuliers qui conditionnent fortement leur rapport au travail et leur niveau engagement. Ils ont le sentiment d'avoir porté le projet avec l'équipe des fondateurs et d'avoir beaucoup donné d'eux-mêmes pour que l'entreprise décolle. Leur désengagement et leur départ semblent donc être à la fois le résultat de la croissance de la start-up, qui entraîne inévitablement une forme de rationalisation et de dépersonnalisation des relations de travail, mais également celui d'une reconnaissance de leurs efforts jugée insuffisante.

Alors qu'elle est pourtant centrale dans certaines entreprises, la stratégie de *voice* est quasiment absente dans le modèle des start-ups. Finalement, c'est comme si l'organisation devait être acceptée telle qu'elle est, et que la seule stratégie alternative pour exprimer son mécontentement était l'*exit*.

A WINEO, une graphiste devait passer plusieurs mois en tant que stagiaire, mais elle n'est finalement restée que deux semaines. En entretien, elle critique vivement le modèle des start-ups, auquel elle n'adhère pas du tout. Pour elle, « c'était vraiment de l'exploitation » parce qu'elle travaillait beaucoup pour un salaire de 500 euros. Son attitude très critique à l'égard du modèle des start-ups peut s'expliquer au regard de sa trajectoire et de ses attentes. Alors que les autres stagiaires faisaient ce stage dans le cadre de leurs études, sans réelles ambitions de salaires, Vicky venait de quitter une grande entreprise dans laquelle elle avait travaillé pendant 2 ans en touchant un salaire très convenable. Elle voulait faire ce stage en start-up dans l'idée de devenir graphiste indépendante et de se tisser un réseau de clients potentiels dans l'écosystème des start-ups. Elle disait être prête à accepter ces conditions d'emploi s'ils avaient été plus « cools » sur la charge de travail. Mais encore une fois, au lieu de protester et de critiquer le modèle, sa stratégie a été de quitter la start-up.

Ceux qui restent : loyalty ou apathy ?

Lorsqu'ils choisissent de rester, les salariés doivent néanmoins continuer d'être impliqués dans l'organisation. Afin de fidéliser ces employés restés loyaux à la start-up et à son équipe dirigeante, les modes de mobilisation des salariés doivent donc évoluer et s'adapter à leurs attentes. La croissance des start-ups amène les dirigeants à prendre leurs distances avec leurs employés, « prise de distance qui implique qu'ils ne peuvent plus autant s'appuyer sur un attachement affectif pour fidéliser » (Marchal, Bessy, 2009).

Alors qu'au démarrage, les modes de mobilisation reposent plutôt sur des rétributions symboliques et personnelles (moments de partage, implication dans les processus de décision, consultation des salariés, etc.), ils tendent à se rapprocher des modes de mobilisation plus classiques, reposant davantage sur des rétributions matérielles et économiques. Cela va de paire avec la croissance des start-ups et de leurs capacités de financement des start-ups. Au début, elles doivent faire avec très peu de moyens, et ne peuvent donc pas offrir des salaires correspondant au prix de marché.

Elles doivent donc fidéliser leurs équipes autrement, notamment par l'attachement affectif au projet et à l'équipe de fondateurs. Lorsqu'ils lèvent des fonds, les cofondateurs peuvent alors se permettre d'embaucher de nouvelles personnes, et/ou d'augmenter les salaires de ceux qui sont déjà en place, afin de les fidéliser. Si la croissance déstabilise le cadre de l'engagement initial des équipes, elle offre en même temps d'autres formes de mobilisation au travail, plus proches de celles que l'on identifie classiquement dans les grandes entreprises (salaires, primes, carrières, etc.).

Certaines personnes quittent donc l'organisation, mais la plupart lui restent fidèles. Et il semble qu'il s'agisse bien plus d'une forme de loyauté que d'une forme d'apathie (Bajoit, 1988), car bien souvent, les salariés des start-ups, souvent jeunes très qualifiés, auraient tout intérêt à aller travailler dans des grandes entreprises plus rémunératrices et aux perspectives de carrières plus avantageuses. Ils ne sont donc pas dans des situations aussi contraintes que celles que Bajoit décrit lorsqu'il cherche à caractériser ce mode particulier de loyauté passive et subie.

Il semble donc que le modèle des start-ups parvienne à sélectionner les personnes réellement engagées et enthousiastes, invitant implicitement tous les autres à exprimer leur mécontentement par l'*exit*. Ainsi protégé de toute remise en cause, ce modèle continue à donner l'impression d'un modèle horizontal favorisant l'épanouissement personnel de tous au travail, dans un univers collaboratif.

3.2. Les salariés face à l'organisation du travail

L'attractivité du modèle des start-ups repose beaucoup, dans les médias, sur le mythe de l'entreprise « libérée » théorisée par Isaac Getz (2012), mettant la liberté, l'autonomie, l'esprit d'initiative et l'« humain » au centre de l'organisation du travail.

Les salariés face à l'exigence d'autonomie

Aujourd'hui, les termes d'« autonomie » et de « liberté » au travail sonnent comme les ingrédients ultimes du bonheur et du bien-être au travail, car ils font écho à ces situations de travail extrêmement contraintes, où le travail était étroitement délimité, contrôlé et surveillé. Les start-ups semblent donc se présenter comme des entreprises libertaires et libératrices, notamment parce qu'elles proposent un cadre organisationnel offrant plus d'autonomie, de polyvalence et de marges de manœuvre. Les postes étant moins délimités, l'incertitude qui pèse sur le contenu même du travail à fournir contribue en effet à augmenter la liberté et l'autonomie des salariés (Crozier, Friedberg, 1977).

Dans les entreprises classiques de l'industrie, on parle d'autonomie au travail lorsque les travailleurs ne sont pas obligés de se référer à la hiérarchie en cas d'incidents mineurs, et qu'ils peuvent prendre l'initiative de les régler eux-mêmes. Dans les start-ups, l'autonomie n'est pas considérée comme une faveur accordée aux travailleurs pour

augmenter leurs marges de manœuvre, mais c'est au contraire une exigence requise par les dirigeants. Ceux-ci attendent de pouvoir compter sur leurs équipes, de pouvoir leur déléguer des missions et des tâches, sans avoir à préciser très clairement leur contenu. Ils attendent de leurs équipes qu'elles soient autonomes, qu'elles prennent des initiatives et qu'elles soient « proactives », c'est-à-dire qu'elles anticipent les attentes.

Dès lors, l'autonomie et l'esprit d'initiative sont des attendus implicites qui obligent les employés à « se débrouiller ». Pourtant, le fait d'avoir un rôle professionnel ambigu et mal défini prépare mal les travailleurs à faire face aux différents défis rencontrés dans le travail (Loriol, 2012). Le caractère flou d'une mission peut générer de l'incertitude sur la direction à prendre, la méthode à employer ou sur le format à adopter. Face à un travail peu défini, les salariés ne sont donc pas vraiment égaux, car la qualité de leur travail dépendra de leur capacité à anticiper les attentes, et à les anticiper avec justesse.

En effet, tous les salariés ne disposent pas des mêmes ressources pour faire face à cette exigence d'autonomie et d'esprit d'initiative. A WINEO, Sarah, 19 ans, étudiante en première année à HEC, avait une manière de travailler qui répondait parfaitement à ces exigences implicites. Elle était tout à fait capable d'anticiper le flou sur les deadlines, et de prendre les devants lorsqu'elle n'avait pas de mission explicite à remplir.

Mais si Sarah y arrivait bien, ce n'était pas le cas de Charles, 23 ans, étudiant en deuxième année de BTS en communication, qui avait besoin d'être plus guidé. L'autonomie qui lui était laissée lui donnait le sentiment d'être perdu. Lorsqu'on lui disait que son travail n'était pas ce qui était attendu, il se sentait alors humilié, comme s'il avait été jugé incapable de réaliser la tâche qu'on lui avait donnée, alors qu'il aurait pu y parvenir avec quelques indications. Il n'a pas, comme Sarah, suffisamment confiance dans ses compétences professionnelles pour vivre cette autonomie comme une forme de liberté qui lui permettrait de faire du bon travail.

S'ils ne sont pas égaux dans leur capacité à y faire face, cette injonction à l'autonomie est pourtant très clairement intériorisée par tous les employés, qui ne veulent pas « déranger » les dirigeants pour leurs demander des précisions sur leurs missions ou sur leurs tâches.

Dans ces situations où le travail n'est pas assez cadré et où l'autonomie n'a donc plus vraiment le sens de libération qu'il pouvait avoir dans des situations de travail contraintes, les salariés peuvent donc ressentir une forme de souffrance. En un sens, « les salariés sont en même temps plus autonomes et plus contraints » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.574).

Les salariés face à la surhumanisation managériale

Alors qu'il est demandé de plus en plus aux employés de s'impliquer, d'innover, de faire preuve d'inventivité et d'esprit d'initiative (Loriol, 2012), le mode de management développé dans les start-ups semble avoir complètement intégré les principes du nouvel esprit du capitalisme des années 1990. Sans avoir eu besoin d'embaucher des *coachs* pour redonner du sens au travail ou de modifier des pratiques managériales très anciennes (Salmann, 2017), le modèle des start-ups s'est construit sur ce principe même de liberté et d'innovation au travail. A travers la notion d'« esprit start-up », certains entendent même cette idée de bien-être et d'épanouissement au travail, dont les *Chief Happiness Officers*, ces nouveaux managers en charge du bonheur en entreprise, sont les symboles.

Le modèle des start-ups séduit et attire certains entrepreneurs et employés, car il propose un modèle organisationnel se voulant alternatif à celui des grandes entreprises, perçues comme trop rigides et trop hiérarchisées. Pour éviter toute critique liée à la division du travail, à la hiérarchie, à la surveillance, et à toutes les formes classiques d'aliénation générées par le capitalisme, les modes de management déployés dans les start-ups valorisent surtout des qualités humaines et individuelles, au point de les poser comme des objectifs en soi : autonomie, spontanéité, mobilité, pluricom pétence, convivialité, ouverture aux autres, disponibilité, créativité, intuition visionnaire, sensibilité aux différences, écoute, attrait pour l'informel sont des qualités clairement valorisées en start-ups, et qui sont toutes empruntées au répertoire des revendications de mai 68 (Boltanski, Chiapello, 1999, p.162). Si les entreprises s'en étaient déjà saisies dans les années 1990 pour endogénéiser la critique artiste, le soi-disant « esprit » qui est associé aux start-ups semble s'être entièrement construit sur ces valeurs.

Dans la start-up WINEO, Yvain a pris l'habitude de convoquer ses stagiaires tous les mois pour faire un point mensuel sur leur stage, pendant lesquels il leur demande ce qu'ils pensent de lui, mais il dit surtout ce qu'il pense d'eux. Charles me raconte que, pendant son entretien, il a été très valorisé sur ses qualités personnelles (il est « sociable », c'est un « motivateur pour les autres »), mais qu'il s'est senti un peu humilié car les critiques portaient sur ses compétences professionnelles.

A force de surhumaniser sans valoriser les compétences professionnelles et définir les contours du métier ou du poste attendu, on peut créer des situations de souffrance chez les travailleurs, qui ne se sentent plus valorisés en tant que professionnels (Linhart, 2015). Poussée à l'extrême, cette situation peut même conduire des stagiaires comme Charles à se sentir valorisés uniquement sur leurs qualités humaines et à se sentir dévalorisés complètement au regard de leur savoir-faire.

Finalement, ces orientations managériales et organisationnelles cherchant à créer un univers de travail « plus humain » et pacifié, font inévitablement naître de nouvelles formes de tensions.

Conclusion

Si les start-ups sont souvent associées à des idéaux organisationnels, notamment en termes de relations de travail et de bien-être au travail, la réalité est loin d'être si tranchée. Leur taille pouvant varier du simple au double selon leur stade de développement, leurs problématiques en termes d'organisation du travail et de management sont très différentes. Destinées à constamment évoluer, ces entreprises sont traversées par de nombreuses tensions qui doivent nous amener à nuancer ces idées médiatiquement diffusées selon lesquelles les start-ups seraient des entreprises « libérées », déhiérarchisées et pacifiées.

Si les relations hiérarchiques ont tendance à s'effacer sous le poids de l'affect et de l'informel, la hiérarchie n'en est pas moins présente. Et si les relations de travail paraissent plus détendues et plus amicales que dans des entreprises plus classiques, elles sont traversées par des tensions d'un nouveau genre. En mêlant si étroitement le personnel au professionnel, l'affectif au hiérarchique, les start-ups bouleversent le cadre traditionnel des relations de travail. Ce modèle trouve sa force d'engagement dans le collectif et l'attachement affectif, mais il ne résiste pas toujours aux enjeux de la croissance, et il est loin de faire consensus chez tous les employés.

Bibliographie

ALDRICH, H., RUEF, M. (2006), *Organizations Evolving*, Second edition, London, Sage.

BAJOIT, G. (1988), « Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, 29-2. p. 325-345

BARON, X. (2012), *La Performance collective. Repenser l'organisation des travailleurs du savoir*, Paris, Éditions Liaisons.

BARON J., BURTON D., et HANNAN M. (2001), « Labor Pains : Change in Organizational Models And Employee Turnover in Young High Tech Firms », *American Journal of Sociologie*, 116 (4), p. 960-1012

BARTHE J.-F. *et al.* (2008), « Choix de localisation et mobilisation des ressources dans la création d'entreprises innovantes », *Géographie, économie, société*, Vol. 10, p. 43-60.

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

BESSY C., EYMARD-DUVERNAY F. (1997), *Les intermédiaires du marché du travail*, Paris, PUF

BESSY C., MARCHAL E. (2009), « Le rôle des réseaux et du marché dans les recrutements. Enquête auprès des entreprises », *Revue Française de Socio- Économie* (n° 3), p. 121-146.

BESSY C, CHAUVAC N. (2014), « Entrepreneuriat, recrutement et emploi », in Pierre-Marie Chauvin et al., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.) « Références », p. 203-216.

BESSY C., CHAUVAC N. et GROSSETTI M. (2014), « Les premiers recrutements des jeunes entreprises innovantes: les variations d'encastrement », *Économies et Sociétés*, série « Socio-économie du travail », 36.

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

BOUFFARTIGUE, P. (2001), *Cadres : la grande rupture*, Paris, Ed. La Découverte

BURAWOY, M. (1979), *Produire le consentement*, Éd. La Ville Brûle, coll. « Mouvement réel », Réimpression, 2015.

- CARTRON D., GOLLAC M. (2003), « Intensité et conditions de travail », *CEE-4 pages*, n° 58, juillet.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.
- DURKHEIM E. (1893), *De la division du travail social*, Paris, Félix Alcan, réimpression Paris, PUF.
- GETZ I, GIACOMIN O. (2012), *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Fayard
- GRANOVETTER, M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, 78 (6), p. 1360-1380.
- GROSSETTI M. et BARTHE J.-F. (2008), « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, 49 (3), p. 585-612.
- HIRSCHMAN A., (1970), *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press
- LINHART D. (2015), *De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Erès
- LORDON F. (2010), *Capitalisme, désir et servitude*, Paris, La Fabrique.
- LORDON F. (2015), *Imperium : théorie des ensembles souverains*, Paris, La Fabrique.
- LORIOU M. (2012), « Chapitre 13 - Ennui, stress et souffrance au travail », in Norbert Alter, *Sociologie du monde du travail*, Presses Universitaires de France « Quadrige », p. 233-250.
- LORIOU M., SALL D. (2014), « Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ? » [Rapport de recherche] Observatoire Alptis de la protection sociale.
- MARTY, O., MOREAU R. Et WEINBERGER D. (2003), *Start Up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan, p. 129-181.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris Éditions d'Organisation.
- SALMAN, S. (2017), « Le travail et les carrières des cadres au prisme du *coaching* en entreprise. Vers une pacification des rapports sociaux de travail ? », *Savoir/Agir* (N°

40), p. 37-43.

SAINSAULIEU R. (2014), Renaud. *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.)

SCHUMPETER J. (1926), *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz.

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

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