UNIVERSITE BRETAGNE LOIRE / ECONOMIE ET GESTION

UNIVERSITÉ DE NANTES

THESE DE DOCTORAT

L'UNIVERSITE DE NANTES
Comue Université Bretagne Loire

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et Sciences De Gestion

François HENRY

Le sens du travail contemporain, entre œuvre et désœuvrement

Une approche à partir des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs

Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 10 février 2020
Unité de recherche : Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique (LEMNA) – IEMN-IAE

Composition du Jury :

Rapporteurs : **Emmanuel ABORD DE CHATILLON**, Professeur des Universités, Université de Grenoble
Olivier TORRES, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Examinateurs : **Sandrine FREMEAUX**, Professeure, Audencia Business School
Estelle MORIN, Professeure, HEC Montréal

Dir. de thèse : **Mathieu DETCHESSAHAR**, Professeur des Universités, Université de Nantes
Co-encadrant : **Laurent FALQUE**, Chaire Sens & Travail, ICAM Lille

L'université de Nantes n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Un travail de thèse n'est jamais un travail complètement solitaire ; c'est avec plaisir que je m'attelle au traditionnel exercice des remerciements.

En premier lieu, je voudrais citer plusieurs personnes qui ont permis à cette thèse de voir le jour. Grâce à elles et à nos financeurs, j'ai conscience d'avoir été un doctorant privilégié, disposant de conditions de travail que de nombreux de mes homologues pourraient envier. Le contrat qui m'est offert à l'Icam, école d'ingénieur, représente un motif supplémentaire de remerciement.

Mathieu Detchessahar, directeur de cette thèse, capable de partager un enthousiasme comme peu de personnes savent le faire ; pour ses conseils toujours avisés. Sa hauteur de vue, toujours incarnée et illustrée, laissera une empreinte sur ma conception de la recherche et de l'enseignement.

Laurent Falque, titulaire de la chaire Sens & Travail de l'Icam et co-encadrant de cette thèse, pour sa présence constante quand il y avait besoin. J'ai pu bénéficier de toute son expérience en matière de discernement, mûrie depuis de longues années, et de son accompagnement étape par étape.

Patrick Scauflaire, directeur de l'Icam de Lille, soutien inconditionnel de la chaire et de ses travaux de recherche. Il a pris le temps de lire l'ébauche de cette thèse fin 2018.

François Bouvard, président du conseil d'aministration du Groupe Icam, également soutien décisif de la chaire et de ses activités. Merci pour nos échanges riches sur la gouvernance des entreprises.

Je voudrais remercier chaque membre du jury de s'être rendu disponible pour lire ce travail et s'être déplacé jusqu'à Nantes pour la soutenance. Merci à Olivier Torrès et Emmanuel Abord de Chatillon pour avoir accepté d'être les rapporteurs de cette thèse ; merci à Sandrine Frémeaux qui a consacré tant de travaux au sens du travail, ainsi qu'à Estelle Morin pour avoir fait le déplacement depuis Montréal.

Merci aux membres du comité scientifique de la chaire : Maurice Thévenet, professeur à l'ESSEC et au CNAM, François Hubault, maître de conférences émérite à la Sorbonne, et Luc Dubrulle.

Merci aux membres du comité de pilotage de la chaire, à savoir Christophe Guillaume, Philippe Leroux, Rodrigo Whitelaw, Michel Rochet, Laure Raynal, Magali Devred, pour leur suivi régulier et nos échanges.

Mes collègues de l'Icam pour leur façon d'être et l'ambiance de travail qui en découle. Sophie Izoard-Allaux, associée à la chaire Sens & Travail, pour son art d'allier rigueur académique et style littéraire. Anne-Sophie, Nour-Eddine, Olivier et tous les autres, Stéphane Decossin et Paul-Eric Dossou, responsables de la recherche de l'Icam, pour leurs encouragements, et tous les enseignants-chercheurs de l'Icam, en particulier Fernand !
Je voudrais également mentionner ici tous les assistants de recherche qui, en trois ans, se sont succédés au sein de la chaire et qui ont pu, je l'espère, goûter aux joies de la recherche.

Je suis bien sûr redevable aux dirigeants rencontrés qui m'ont accordé de leur temps.
Je dois ici garder secret leurs noms, pour respecter jusqu'au bout la confidentialité à laquelle je me suis engagé. Cela n'atténue en rien la reconnaissance particulière que j'ai envers eux, sans qui cette recherche n'aurait pas été possible.

Jean-Didier Moneyron. En me précédant d'un an, il fut pour moi un véritable éclaireur qui a affermi le chemin du master recherche et de la thèse, en particulier avant et pendant le master.

C'est l'amitié qui fait la connaissance. Kant disait « *in Gemeinschaft mit anderen denken* », ce qui revient à peu près au même. Merci donc à tous les membres du GRACE, parmi lesquels Benjamin Pavageau, Guillaume Mercier, Johan Glaisner, Olivier Masclef, Anouk Grévin, François Gallon, Pierre-Yves Gomez, d'avoir contribué à faire de ce groupe un tel lieu de fécondité.

Etienne et mes autres homologues doctorants… Pour nos discussions de doctorants !

Galaad, ami fidèle depuis quinze ans.
Aux fidèles des Soirées de Nicodème parmi lesquels Gatien, Guillaume, Nicolas, Ambroise, Camille, Agathe, Pauline, pour toutes nos soirées passées à nous faire découvrir mutuellement les grands penseurs. On ne travaille jamais seul ni à partir de rien. On pense avec d'autres, dont font partie les vivants et les morts.
Je peux également mentionner Claude, Pierre-Dominique et Cyril pour leur relecture.
Aux membres de la Communauté de l'Emmanuel.

A mes parents, mes proches et ma famille, pour leurs encouragements ! A mes beaux-parents ! A mes grands-mères. A mes grands-pères qui furent des travailleurs exemplaires ; tous deux ont rejoint le Ciel au cours de l'année passée. Par leurs gestes concrets et leur façon d'être, toute leur vie a montré que ce n'était pas les diplômes qui faisaient la valeur d'une personne.

Enfin à mon épouse, Thérèse, dont la constance dans la joie, la confiance et l'humour m'étonnera toujours. Et Ambroise, qui quotidiennement nous montre que la vie s'accomplit par la joie et l'émerveillement.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 5
SOMMAIRE 7
INTRODUCTION 11
PARTIE I. DESIGN DE LA RECHERCHE 23
CHAPITRE 1. L'ENTREPRENEURIAT 27
CHAPITRE 2. DES SCIENCES DU TRAVAIL A L'ŒUVRE 39
CHAPITRE 3. LE TRAVAIL COMME ŒUVRE 91
CHAPITRE 4. CADRE METHODOLOGIQUE 115
PARTIE II. RESULTATS 143
CHAPITRE 5. REJET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 147
DANS LES GRANDS GROUPES 147
CHAPITRE 6. DELIVRANCE ET CONVERSION : 163
LE PASSAGE A UNE NOUVELLE VIE 163
CHAPITRE 7. INCUBATEURS, ECOLES ET METHODOLOGIE 177
CHAPITRE 8 (1/3). APPRENDRE 209
CHAPITRE 8 (2/3). ALLER VITE : LE RAPPORT AU TEMPS 221
CHAPITRE 8 (3/3). CREER, GENERER, PRODUIRE 239
CHAPITRE 9. ENTREPRENEUR COMME METIER 259
PARTIE III. MISE EN PERSPECTIVE ET DISCUSSION 277
CHAPITRE 10. TYPOLOGIE 279
CHAPITRE 11. ENTRE ŒUVRE ET DESŒUVREMENT 305
CONCLUSION 349
BIBLIOGRAPHIE 359
SITOGRAPHIE 385
ANNEXES 389
INDEX 410
TABLE DES MATIERES 411

« Pour comprendre quels furent les moteurs de l'expansion du capitalisme moderne […] il importe avant tout d'analyser le développement de l'esprit capitaliste. »

Max Weber[1]

« Ce qui a changé la mentalité de l'*homo faber*, c'est la position centrale du concept de processus. Pour l'*homo faber*, le passage du « quoi » au « comment », de l'objet au processus de fabrication, ne fut certes pas un bonheur sans mélange. »

Hannah Arendt[2]

[1] Max Weber, *L'Ethique protestante et l'Esprit du Capitalisme*, 2002 (1904-1905), p. 113.
[2] Hannah Arendt, *La Condition de l'homme moderne*, 1983 (1961), pp. 382-383.

INTRODUCTION

> « I want France to be a “start-up” nation, meaning both a nation that works with and for the start-ups, but also a nation that thinks and moves like a start-up. »
> *Emmanuel Macron, président de la République, 15 juin 2017.*

C’est par ces mots que le nouveau président de la République s’exprimait quelques jours après son élection. C’était à l’occasion du salon Vivatech 2017 qui a réuni ministres et entrepreneurs venus de France, mais aussi d’Inde, des Etats-Unis d’Amérique, d’Angleterre, pour ‘*réussir à créer le numérique et l’entreprenariat des Lumières*[3]’. Une conception nouvelle de la nation et de la vie économique et sociale vient remplacer les modes de vie observés jusqu’alors : *« Entrepreneur is the new France ».* Au cœur de ce projet réside l’ « innovation » ; ce mot si décisif est employé vingt-cinq fois tout au long du discours, dont quatre fois avec l’expression « hyper-innovation ».

« Start-up nation » : plus qu’un projet économique, un projet de société ?

La « start-up nation » semble décrire une rupture aussi importante que le furent les Lumières en leur temps. Loin d’être cantonnée au seul domaine économique, la proposition qui se dessine, ainsi que l’exprime la référence à la nation, embrasse les sphères politique, culturelle, institutionnelle et administrative. L’innovation et la transformation, associées aux libertés individuelles, forment une ‘*nouvelle grammaire*’, constituant dès lors ‘*le socle d’une France qui innove stratégiquement, économiquement, socialement.*’ Le bouleversement concerne également l’Etat et le gouvernement, puisque le premier ‘*doit devenir digital*’ et que le second est doté d’un Secrétaire d’Etat au numérique dévoué à cette mission.

Si l’irruption dans la sphère publique de l’expression « start-up nation » a pu étonner, certaines prémices apparues plus tôt avaient cependant pu attirer l’attention de l’observateur averti. En 2014, la ministre des PME, de l’innovation, et de l’Economie numérique, Fleur

[3] http://www.elysee.fr/declarations/article/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-2017/, consulté le 21 juin 2018.

Pellerin, avait déclaré appeler de ses vœux une '*start-up République*[4]' afin de ne pas courir le risque que '*les grands groupes américains, comme Facebook ou Google, soient les seuls capables de capter la valeur*'. En réalité, l'idée qu'un pays soit assimilé à ce type d'entreprise fut formulée plus tôt encore par Dan Senor et Saul Singer avec leur livre intitulé *Start-up Nation : Story of Israel's Economic Miracle* (2009). Au cours des années 1990 a été créé le programme *Yozma*, dont le nom signifie « initiative » en hébreu (p. 220). Destiné à favoriser le financement des *start-ups*, le succès de ce programme fut tel que d'autres pays comme le Japon, la Corée du Sud, l'Irlande, l'Australie, la Nouvelle-Zélande et Singapour voulurent s'en inspirer (p. 225).

Malgré tout, même si la révolution numérique pourrait apporter des opportunités, ses résultats économiques semblent assez modérés. Des publications relativement anciennes, comme d'autres très récentes, questionnent l'idée d'une révolution numérique corrélée à l'efficacité et à l'optimisation. Robert Solow, Prix Nobel de Sciences économiques en 1987[5], et Robert Gordon, théoricien de la « *stagnation séculaire* » (2015), s'interrogeaient déjà sur leur efficacité du point de vue économique : peut-être qu'en définitive, les énormes investissements technologiques auront créé peu de valeur au regard de leurs montants[6]. Une partie du capitalisme se présente sous une apparence nouvelle que Boltanski et Esquerre (2017) appellent « *économie de l'enrichissement* » (p. 11) : '*cette économie repose moins sur la production de choses nouvelles qu'elle n'entreprend d'enrichir des choses déjà là, surtout en les associant à des récits.*' Concernant certaines histoires de la Silicon Valley, Gomez (2017) parle de '*résultats quasi inexistants et chiffres truqués*[7]'.

Pour certains auteurs, ni la révolution numérique (Calan et Cauchard, 2019) ni l'intelligence artificielle n'existent (Julia, 2019). Si elles peuvent donner l'impression d'exister, c'est surtout parce qu'elles sont visibles dans les domaines de la communication et de la publicité, de la « *Nouvelle Economie* », dont Gadrey (2001) disait déjà qu'elle participait d'un '*nouveau mythe*', qui serait moins fondé sur les organisations que sur les individus (Marchesnay, 2016, p. 27), en passe peut-être de concrétiser le rêve des '*entreprises sans usines*' théorisé le 26

[4] https://www.challenges.fr/economie/fleur-pellerin-veut-batir-la-start-up-republique_10442, consulté le 21 juin 2018.

[5] https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/1987/solow/facts/, consulté le 23 mai 2019.

[6] Voir son livre pas encore traduit en français *The Rise and Fall of American Growth : The U.S. Standard of Living since the Civil War* (2016), Princeton, University Press. Du même auteur, voir également « The demise of U.S. economic growth: restatement, rebuttal, and reflections », *National Bureau of Economic Research*, working paper n° 19895, février 2014. Voir aussi le *Baromètre 2017* réalisé par EY et France digitale intitulé *La performance économique et sociale des start-up numérique en France*, selon lequel 92 % des *start-ups* n'ont jamais versé de dividendes. Ce document est accessible au lien suivant : https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-thumbnail-barometre-france-digital-2017/$FILE/ey-barometre-france-digital-2017.pdf, consulté le 6 novembre 2019.

[7] Les « histoires hallucinantes » de la Silicon Valley, *Le Monde*, 18 mai 2018. https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/05/18/les-histoires-hallucinantes-de-la-silicon-valley_5301098_3232.html, consulté le 23 mai 2019.

juin 2001 par Serge Tchuruk au sujet d'Alcatel (Saint-Etienne et Rivaton, 2013, p. 21[8]). Ajoutons à cela que les dirigeants d'entreprises classiques peinent non seulement à recruter, mais plus encore à fidéliser les jeunes diplômés. D'après une enquête de Bpifrance Le Lab (2018[9]), 83 % des dirigeants de PME et ETI avouent connaître des difficultés de recrutement, dont 46 % ont de sérieuses difficultés de recrutement (p. 37).

Par ailleurs, la position de l'économie numérique en France reste à ce jour assez limitée. Selon la Direction Générale des Entreprises qui dépend de Bercy, l'économie numérique représente seulement 3,63 % du PIB en 2015[10]. La douzième position de la France au *Digital Economy and Society Index* (DESI[11]), qui dépend de la Commission européenne, invite encore à en relativiser l'importance.

A l'heure où les '*bullshit jobs*' (Graeber, 2018[12]), tant décriés et rejetés, subsistent, la figure du créateur semble paraître infiniment plus attractive, ce qui n'est pas sans questionner les entreprises existantes et leurs dirigeants. Les *start-ups* forment une catégorie symbolique d'entreprises qui exprime '*la quintessence de l'engagement entrepreneurial chic*' (Gomez, 2019, p. 141[13]). Evoquant la « start-up nation », De Grave (2019, p. 55) écrit en effet que le discours qu'elle diffuse '*ne se situe pas sur le terrain économique*' mais sur celui des '*pensées profondes*', des '*affects*', des '*passions*', n'hésitant pas à parler de '*reconfiguration de la morale collective qui anime nos concitoyens. Tous sont invités à se rêver en entrepreneurs*' (p. 56). *In fine*, la réalité de la « start-up nation » se caractériserait moins par ses résultats strictement économiques que par l'émergence d'un nouveau projet de société, voire d'une utopie, disposant pour sa diffusion d'une nouvelle classe révolutionnaire – la classe « créative » – acquise à sa cause, à la fois symbole et actrice.

L'utopie interpelle et appelle l'avenir. Jouant sur les temps, elle éprouve une fougueuse '*volonté du futur*' (Redeker, 2003, p. 106), voulant fusionner le présent et l'avenir. Elle invoque '*l'incarnation dans le présent d'une idée du futur*' (p. 107) ; partant, elle semble se

---

[8] Accessible sur http://www.fondapol.org/wp-content/uploads/2013/04/LE-KAPITAL-Robin-Rivaton-Christian-Saint-Etienne.pdf, consulté le 10 juin 2019.

[9] Publiée en janvier 2018, l'enquête *Attirer les talents dans les PME et les ETI* a été réalisée par Bpifrance Le Lab qui est un laboratoire d'idée créé en 2014 pour faire le lien entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise. BPI est une banque publique d'investissement destinée à soutenir le financement et le développement des entreprises.

[10] http:/www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/Chiffres_cles/Numerique_/2018-Chiffres-cles-du-numerique.pdf, consultée le 9 octobre 2018. L'édition 2018 se base sur les données Eurostat qui datent de 2015.

[11] Rapport accessible au lien suivant : https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/international-digital-economy-and-society-index-2018, consulté le 9 octobre 2018. Voir plus précisément la page 47.

[12] David Graeber est un anthropologue mondialement connu, professeur à la London School of Economics. Auteur de nombreux ouvrages, il est intervenu au Collège de France en mars 2018. Sa conférence était intitulée *Utilité et inutilité du travail / The Revolt of the Caring Classes* (https://www.college-de-france.fr/site/evenements-culturels/22-mars-2018-David-Graeber.html). En 2018, il publie *Bullshit Jobs : A Theory* chez Simon and Schuster.

[13] Gomez (2019, p. 143) distingue trois catégories d'entreprises symboliques : outre les *start-ups*, il y a les « licornes » qui, '*en moins de cinq ans, sont déjà valorisées plus d'un milliard de dollars*', et les « géantes » comme Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft dont la valorisation dépasse les '*50 milliards de dollars*'.

montrer favorable au mouvement, car '*l'utopie consiste à la fois à* aller *là où l'on n'est pas […] et à* être *là où l'on n'est pas*' (p. 109).

Selon Muzergues (2018), ce premier quart de XXIème siècle est le théâtre d'une reconfiguration des classes sociales ayant chacune leurs codes et leurs secteurs d'activité favoris. Distincte de la classe des '*millennials*', la '*classe créative*' correspondrait à la population privilégiée de la « start-up nation ». Nouvelle, urbaine, ultra-intégrée dans la mondialisation, elle a adopté une vision très flexible du travail et donc du monde.

La classe créative peut être assez large, englobant non seulement des artistes, des intellectuels ou des architectes, mais aussi les '*creative professionals*' (Florida, 2003, p. 294) qui travaillent dans les secteurs des technologies de pointe, des services financiers, du management ou de la santé. Ce type d'activités demande une formation spécifique, souvent élevée[14], afin que les personnes puissent gagner en autonomie dans leur domaine. Les membres de cette classe créative se retrouvent et s'agrègent dans des zones géographiques bien définies. Par conséquent, il n'est pas rare qu'une grande ville possède plusieurs '*creative centers*' – autre nom des incubateurs – dédiés à l'innovation et à la croissance de l'industrie.

L'idée de « start-up nation », loin de n'être cantonnée qu'au domaine économique, porte son propre projet de société. Les propos suivants, formulés par le directeur d'un des incubateurs les plus fameux en France, illustrent la nécessité de « produire », en vue de ce projet politique et social défini, le type d'homme nécessaire à son développement. Ainsi, il décrit l'incubateur qu'il dirige :

> Un des premiers incubateurs créés en France et qui a pour vocation de développer et de donner la possibilité à tout un chacun d'avoir envie de créer une entreprise dans le secteur des nouvelles technologies. […] **Et la transformation digitale, elle se fait simplement par la transformation de la population et le fait de donner la possibilité de devenir entrepreneur**, ou d'être salarié dans des usines de technologie[15].

Loin d'être dépolitisé ce type de discours, en n'annonçant rien de moins que de transformer la population, comporte une incontestable dimension politique et sociale. Or, Redeker (2003) écrit qu'une utopie peut être '*conçue comme système politique, comme projet déterminé de*

[14] Selon une étude réalisée par la Conférence des grandes écoles (CGE) sur 206 fondateurs de *start-up*, 76 % d'entre eux sont diplômés d'une grande école. Voir file:///C:/Users/Fran%C3%A7ois-Henri/Downloads/2017-03-cge-synthese-ces-janvier-2017.pdf, consulté le 6 novembre 2019. Selon une étude d'Ernst & Young réalisée à partir d'un échantillon de 133 *start-ups*, 24 % des effectifs étaient titulaires d'une licence ou moins, 68 % d'un master et 3 % d'un doctorat. Voir https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-thumbnail-barometre-france-digital-2017/$FILE/ey-barometre-france-digital-2017.pdf, consulté le 6 novembre 2019.

[15] Vidéo disponible sur youtube.com. La source précise et la vidéo sont disponibles auprès de l'auteur.

société' (p. 110), et qu'elle '*est faite pour irradier la réalité de sa puissance transformatrice*' (p. 102). Cette utopie promeut une forme nouvelle de société qui s'appuie sur une anthropologie bien établie. Elle a besoin d'un homme nouveau, à partir duquel elle pense la vie collective ; à ce titre, Chambard (2017) parle de '*fabrique de l'homo entreprenans*'.

La « start-up nation » retentit comme l'incarnation collective de l'*esprit d'entreprendre*, qui se veut accessible à tous et qui pose, par l'interface de l'initiative *Tech for Good*[16], la question du bien commun aux différents acteurs touchés.

Les entrepreneurs, les innovateurs et les créateurs formeraient une nouvelle classe politique[17], davantage visible, et souhaitée. Cette influence croissante s'illustre, selon Musso (2019), par l'entrée d'entrepreneurs en politique : '*Berlusconi, Trump et Macron (BTM)*' (p. 33). Au-delà de certaines différences, '*on pourra identifier quelques invariants caractéristiques de ces politiques-entrepreneurs*' (p. 36). En outre, le concept de la disruption a pu, selon certains angles d'analyse, ne pas être pratiqué par la seule figure de l'entrepreneur, mais aussi être observé plus largement, comme en 2017 en France, sous la forme d'un '*vote disruptif*' (Perrineau, 2017).

Alors, si la diffusion de la *start-up* et des croyances qui y sont attachées ne représente pas seulement, ou principalement, une forme nouvelle d'économie, mais qu'elle promet un certain avenir précis et défini non seulement du travail et de l'économie, mais aussi plus largement de la sphère sociale et politique, enquêter sur le contenu de cet « esprit » constitue un axe de recherche pertinent. Récemment plusieurs essais critiques ont été publiés envers la notion de « start-up nation » (De Grave, 2019 ; Gouritin, 2019). Or, la littérature académique est somme toute encore assez vierge de publications à ce sujet (Buquet, 2019). Plus précisément, nous identifions le besoin de fournir une étude académique qui enquête au cœur des incubateurs en rencontrant les dirigeants de *start-up*. Une telle recherche a pris forme, dans un contexte particulier, à la suite d'une demande de dirigeants de PME.

Contexte de la recherche

La présente recherche a été menée dans le cadre de la chaire Sens & Travail de l'Institut Catholique des Arts et Métiers (Icam) de Lille, en lien avec le Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes-Atlantique (LEMNA) de l'Université de Nantes.

[16] http://www.techforgood.global/, consulté le 30 septembre 2019.

[17] Une table ronde, organisée par RGCS, le PSL Research University et l'université Paris-Dauphine (MBC) a rassemblé différents acteurs autour de ce sujet en novembre 2016 : *Entrepreneurs et innovateurs dans la cité : une nouvelle classe politique ?*

Afin de répondre à la demande des financeurs de la chaire Sens & Travail de l'Icam, nous nous étions initialement fixés pour objectif de réaliser une thèse sur le sens du travail pour les dirigeants de *start-ups* et de PME de la métropole lilloise. La demande consistait à étudier et comprendre les similitudes, différences et évolutions du sens du travail selon les différentes générations et les différents cœurs de métiers car, à l'heure actuelle, aux dires de nos financeurs, nombreux sont les chefs d'entreprise qui aimeraient recruter des jeunes diplômés, mais qui ne savent ni comment les attirer ni comment les fidéliser. C'est pourquoi, au début, nous pensions faire une thèse qui prendrait en compte à la fois les dirigeants de *start-up* et les dirigeants de PME. Dans cette optique, nous avons réalisé au cours du premier semestre de 2017 des entretiens avec trente dirigeants de PME différents, parallèlement à ceux de *start-up*. Par la suite, après de nombreuses discussions, nous avons décidé de recentrer la thèse sur les seuls dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise. Les entretiens menés avec les dirigeants de PME nous ont permis de mieux connaître cet univers ; ils seront analysés lors de futures recherches.

La recherche de terrain et la phase exploratoire se sont déroulées de la façon suivante. Dès le départ, nous nous sommes fixés pour objectif la rencontre d'environ vingt-cinq dirigeants de *start-up* du numérique et d'incubateurs. Ces rencontres devaient dans l'idéal se concrétiser sous la forme d'entretiens individuels semi-directifs, de récits biographiques, et d'observations.

Chaque incubateur dispose d'un site internet dont une partie contient l'annuaire des *start-ups* présentes. Leur nom, le nom du dirigeant, un courriel de contact et un numéro de téléphone y sont indiqués. C'est en consultant ces listes que nous avons écrit aux dirigeants dont un certain nombre nous ont répondu. Chaque courriel que nous avons envoyé aux dirigeants ou à leurs assistants pour prendre contact présentait notre démarche et notre appartenance à l'Icam. Cette école est connue dans le Nord et le fait de nous présenter au nom de l'Icam a bien entendu dû jouer en notre faveur, retenir l'attention des destinataires et faciliter le contact. Lors des premiers envois, nous veillions à joindre la clause de confidentialité pour instaurer un climat de confiance et faire en sorte que les récepteurs puissent nous répondre en toute connaissance de cause, sans doute ni crainte quant à l'élaboration de la recherche.

Nous avons pris contact avec tous les interlocuteurs potentiels par courrier électronique, en nous présentant explicitement comme chercheurs. Cela n'a pas été si difficile de concrétiser nos courriels en panel de dirigeants.

Nous avons écrit à ces personnes sans être recommandés par une personne intermédiaire. Par la suite, nous avons eu les contacts de quelques autres grâce à ceux déjà rencontrés. A la fin

de l'entretien, nous demandions si nous pouvions avoir les coordonnées d'un ou deux autre dirigeants.

Dans l'ensemble ce sont vingt-sept dirigeants de *start-up* que nous avons pu rencontrer, tous en présentiel (sauf un, par Skype). Pour la grande majorité, l'entretien se déroulait dans leur incubateur. Vingt-sept entretiens nous permettent de comparer et de contraster les résultats (Pettigrew, 1985).

Les thèmes abordés sont l'histoire du dirigeant, en prenant en compte sa formation et ses différentes expériences professionnelles, pour aboutir *in fine* à ce qui l'a amené à créer une *start-up*, puis l'histoire de l'entreprise, les réseaux professionnels dans lesquels il évolue, ses références et sources d'inspiration et de formation, sa vision du travail, ce qu'est pour lui un « travail bien fait », la façon dont il a prévu la succession de son entreprise, son rapport à l'argent et sa rémunération, ce qu'il souhaite pour l'entreprise, son regard sur les nouvelles technologies, la robotisation et l'automatisation, la révolution numérique et l'impact pour la société.

A propos de l'influence de la seule présence du chercheur, nous aimerions ajouter un élément de réflexion. Nous pensons que lors de nos entretiens, les dirigeants ont fait preuve d'une grande franchise, d'une réelle liberté d'expression qui sera, nous l'espérons, visible dans les résultats. Selon nous, deux raisons peuvent expliquer cette liberté de parole.

La première tient au fait que l'auteur – que je suis – de cette présente thèse est assez jeune. En 2017, année au cours de laquelle les entretiens ont été menés, j'ai à peu près le même âge que les *start-uppers* les plus jeunes de notre échantillon. Je suis de la même génération et j'ai dans l'ensemble le même style vestimentaire qu'eux. J'ai réalisé des études de sciences économiques et de gestion comme nombre d'entre eux. C'est le cas des dirigeants qui ont étudié dans une école de commerce, et même de ceux qui viennent d'une école d'ingénieur, les cours de management étant désormais largement enseignés dans ces institutions. A ce titre, il y avait une différence notable entre eux et moi : je suis chercheur (doctorant), eux sont *start-uppers*. Or, même cette différence présentait un point commun. Je suis chercheur en sciences de gestion, autrement dit en management, un domaine loin de leur être inconnu. D'une façon assez générale, nous nous exprimions de la même façon, veillant notamment, en ce qui nous concernait en tant que chercheur, à ne pas employer '*un langage trop marqué de concepts théoriques*' (Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 2000, p. 145). En ce sens, je pouvais passer pour « l'un des leurs », au moins du point de vue de la génération et de l'état d'esprit. Pour résumer, il convient de dire qu'au-delà de ce qui pourrait être considéré comme des apparences, je présentais avec eux une seule différence – celle d'être chercheur – et de

nombreux points communs. De plus, ils étaient totalement libres et indépendants vis-à-vis de moi, puisque je n'étais pas quelqu'un dont ils dépendaient. Ces éléments ont sans doute joué dans la collecte des données, favorisant peut-être le *start-upper* à nous livrer le fond de sa pensée.

La seconde raison réside dans le fait que je suis relié à une institution bien connue à Lille, l'Icam. Dans la région, tout le monde la connaît de près ou de loin. Aux *start-uppers*, j'écrivais un courriel à partir de mon adresse Icam, et le nom « Icam » était le premier élément de l'objet du courriel. De plus, je précisais que mon sujet de recherche, mené dans le cadre de la chaire Sens & Travail de l'Icam, était issu de discussions avec des dirigeants d'entreprise proches de cette institution, ces derniers étant soucieux de connaître le rapport au travail des jeunes générations pour mieux les intégrer dans leurs projets et entreprises. Le fait de travailler dans une école d'ingénieur, à l'esprit humaniste et concret, a probablement dû rassurer les dirigeants et faciliter mon approche. A notre sens, cela a renforcé notre '*crédibilité*' (p. 145). En cela, aux yeux des *start-uppers* pragmatiques qui recevaient mon courriel, je ne devais pas être ce que d'aucun pourrait décrire, voire caricaturer, comme *un mystérieux doctorant en sciences sociales au sujet incompréhensible pour le commun des mortels*, mais plutôt comme un jeune chercheur qui réalise une thèse en partageant, peut-être, l'engouement généralement favorable et bienveillant, de sa génération à son objet de recherche dédié aux *start-ups*. En tous cas, nous nous y intéressions. Dans notre courriel de prise de contact, nous précisions bien clairement, en plus de notre âge, le fait que nous réalisions une thèse de doctorat. Cette précision était voulue, et permettait la distinction entre un jeune chercheur – doctorant – d'un étudiant classique qui aurait pu passer pour un '*amateur inexpérimenté*' (p. 145).

Avec le recul, et sans forcément l'avoir cherché au départ, nous pensons avoir ainsi cumulé deux atouts. D'une part peut-être, le sérieux que pouvait renvoyer la qualité de chercheur doctorant ; d'autre part, l'âge qui a facilité notre prise de contact avec les dirigeants. Ces deux facettes ont pu permettre de nous faufiler entre deux écueils, l'étudiant inexpérimenté d'une part, l'adulte intimidant d'autre part.

Ces quelques lignes, qui mêlent éléments factuels et réflexions méthodologiques, permettent de cultiver la discussion épistémologique de cette thèse, consacrée à répondre aux questions de recherche.

Problématique et principaux apports

Cette thèse a trois objectifs : 1) Définir ce qu'est le sens du travail, alors même que la littérature, fournie et dense, souffre pourtant d'un manque de consensus à cet endroit (Steger, Dik, & Duffy, 2012). Nous tenterons de définir le sens du travail en puisant d'une part dans les études des transformations récentes du travail et des organisations, d'autre part en philosophie avec Simone Weil et Hannah Arendt. 2) Découvrir quel est le sens du travail pour les dirigeants rencontrés de deux façons : d'une part en tentant de cerner quelle vision, au moment de l'entretien avec eux, ils ont du sens de leur travail de dirigeant ; d'autre part, en voulant comprendre comment la vision qu'ils ont du sens du travail s'est formée au fil du temps, selon leurs parcours, leurs expériences, leurs rencontres, et tout autre élément significatif. 3) En nous appuyant sur la littérature, mettre en perspective le sens du travail rencontré par la recherche empirique, de façon à la remettre dans un contexte et à l'insérer dans une histoire et dans la littérature. Nous tenterons de déterminer dans quelle mesure le sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise est nouveau, ou bien différent, de celui des générations précédentes.

Cette recherche exploratoire nous amène à poser la question de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Langley, 1999), ainsi posée :

> ***Quel est le sens du travail pour les dirigeants de start-up du numérique et des incubateurs ?***

Nous avons aussi identifié deux questions de recherche sous-jacentes, la première portant sur le « quoi », la seconde sur le « comment » :

> *Dans quelle perspective le sens du travail s'inscrit-il ?*
>
> *Comment le sens du travail s'élabore-t-il ?*

Notre étude pose les fondements d'une théorie du travail fondée sur la nature et l'effet de l'apport du travail dans le monde. Elle vise à théoriser l'ensemble des étapes de formation du sens du travail, de son apparition dans l'imagination des acteurs jusqu'à sa mise en œuvre par le travailleur et le dépôt du résultat du travail au monde en prenant en compte le travail réel fourni. Ces apports sont présentés de façon concrète sous la forme, entre autres, d'une typologie, dans les parties dédiées à la présentation des résultats et à la discussion. Les différents types de sens du travail sont présentés, ainsi que les points communs ou divergences selon certains critères, comme le rapport aux grands groupes, à la finalité, au temps ou à l'apprentissage.

Plan de la thèse

Au moment de présenter l'architecture de la thèse, nous voudrons ici partager avec le lecteur une réflexion de Grévin (2011, p. 16) qui nous semble parfaitement décrire le passage de la recherche théorique et empirique à la mise en forme finale du document, et que nous faisons nôtre : '*Conformément aux canons de la recherche académique et afin de faciliter la lecture, nous adopterons la structure classique des thèses, supposant la rationalisation a posteriori d'un cheminement qui dans la réalité prend plus la forme d'une exploration et d'un entremêlement de découvertes successives que n'en laisse paraître la rédaction finale.*'

Cette thèse sera rythmée selon trois moments majeurs.

La **première partie** présente le design de la recherche. L'étude de la revue de la littérature aboutira à la présentation des deux cadres de la thèse : le cadre théorique, puis le cadre méthodologique. Le **premier chapitre** convoquera la littérature sur l'entrepreneuriat. Ce champ sera mis en relation avec celui de cette thèse, en particulier en montrant les perspectives que la recherche n'a pas encore eu le temps d'instruire, et qui mène à s'intéresser à la figure du dirigeant de *start-up*. Tout en procédant à une ample revue de la littérature en sciences sociales, tant francophone qu'anglophone, le **deuxième chapitre** mettra à l'honneur les sciences du travail, à savoir les disciplines qui étudient avec une attention toute particulière le travail et le travailleur. On doit à ces disciplines la notion désormais centrale dans la recherche de « *travail réel* » ; les deux plus connues sont la clinique du travail et la psychodynamique du travail. Ce type de littérature sera mis à profit pour opérer un travail de mémoire et repérer les filiations entre la philosophie du travail et les recherches les plus récentes en sciences du travail. Le **troisième chapitre** sera une étape décisive de notre réflexion, puisqu'il aboutira à la présentation de la notion d' « œuvre » qui constituera le cadre théorique de cette thèse. En philosophie, nous le verrons, la réflexion sur le travail est menée de concert avec celle sur l'œuvre. Par ailleurs, cette notion servira de référentiel en fonction duquel seront appréciés différents types de sens du travail. Après avoir construit le cadre théorique, nous poursuivrons la structuration de notre recherche en présentant, au cours du **quatrième chapitre**, le cadre méthodologique. Une fois notre recherche située du point de vue épistémologique, nous décrirons la manière dont se sont déroulées les différentes étapes de la recherche de terrain. Nous y détaillerons la prise de contact, le déroulement des entretiens, la production et l'analyse du matériau de recherche, puis l'échantillon de dirigeants.

La **deuxième partie** consiste en une exploration de la pensée des dirigeants. Elle présentera les résultats de l'étape empirique de la recherche au cours des chapitres cinq à neuf. Distinguer les éléments qui relèvent du processus de construction du sens de ceux qui qualifient le contenu s'avère souvent difficile tellement ils sont intimement mêlés les uns les autres, ne cessant jamais vraiment de s'influencer mutuellement. Cherchant tout de même à dépasser cette difficulté, les chapitres cinq à sept tentent de décrire les étapes qui constituent le processus de formation du sens, tandis que par la suite les chapitres huit et neuf tentent de davantage cerner ce qui constitue le contenu des différents types de sens. Le rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes par les dirigeants de *start-up* fera l'objet du **chapitre cinq**. Ce thème est à la fois commun à l'ensemble de l'échantillon et un point de départ du processus de formation de leur sens du travail. Le **chapitre six** montre l'étape suivante, qui permet à la personne de s'approprier une identité d'entrepreneur ; c'est une phase de délivrance du salariat et de conversion à l'entrepreneuriat. Le **chapitre sept** présentera l'univers dans lequel évoluent les *start-uppers*. Cette étape sera l'occasion d'ouvrir et de connaître de l'intérieur les « boîtes noires » que sont les incubateurs et les différentes institutions de formation à l'entrepreneuriat. En nous intéressant aux moyens mis à leur disposition et aux contenus qui leur sont dispensés, nous présenterons également les programmes de formation. Le **chapitre huit** présentera trois thèmes très importants issus du codage : le rapport à l'apprentissage, le rapport au temps, le rapport à la création. Le chapitre huit mettra en lumière la construction de l'identité d'entrepreneur par l'acquisition d'une mentalité typique. Le **chapitre neuf** portera sur l'aboutissement de la construction du sens du travail. Alors que souvent, la trajectoire de l'entrepreneur est caractérisée par un individu d'abord divisé, ayant été en conflit avec lui-même lorsqu'il était au cœur des grands groupes, le fait de s'être construit une identité d'entrepreneur sonne comme une réponse à la crise passée. Au préalable désuni, l'individu se trouve réunifié dans ses aspirations et ses actions en ayant épousé la condition d'entrepreneur. Ce chapitre mettra en lumière le fait que l'entrepreneur pense souvent davantage le processus de création d'entreprise que le produit lui-même.

La **troisième partie** proposera non seulement une synthèse générale, mais plus encore une mise en perspective des résultats. Le **chapitre dix** voudra ressaisir l'ensemble de cette partie en en proposant une synthèse. Les différents résultats précédemment montrés seront présentés les uns avec les autres selon une perspective chronologique, tandis qu'une typologie d'idéaux-types de dirigeants permettra de distinguer les différents types de sens. Dans le **chapitre onze**, nous ferons appel à la notion de travail comme participation à une œuvre. Cette démarche

permettra d'observer les résultats au prisme des contributions déjà connues de la revue de la littérature de la première partie. Deux principales clés de lecture seront proposées, soit autant de manières de nommer et décrire les tendances de fond qui meuvent le monde des *start-ups* au regard de notre échantillon, entre divertissement et idéalisme, entre promesse et imposture, et finalement entre œuvre et désoeuvrement.

Au moment de la conclusion générale, nous rassemblerons les contributions académiques et pratiques de cette recherche, les horizons qu'elle ouvre, ainsi que ses limites et les projets de recherche futurs.

PARTIE I. DESIGN DE LA RECHERCHE

« Le temps est cette séparation entre ce que je suis et ce que je veux être, telle que le seul chemin de moi à moi soit le travail, ce rapport toujours défait entre moi et moi que seul le travail renoue […] Mais ma condition est telle que je n'ai à conquérir l'éternité que d'une manière qui ne consiste pas à essayer de parcourir le temps ou de l'arrêter, mais à l'emplir de mon travail, en établissant par le travail, entre le projet et l'œuvre, ce lien qui ne peut m'être donné. »

Simone Weil[18]

[18] Weil, S. (1929). Du Temps. *Libre Propos*, nouvelle série, n° 8, 3ème année, repris dans *Premiers Ecrits philosophiques*, pp. 141-147, in *Œuvres Complètes*, t. I., Gallimard, 1988.

L'objectif de cette première partie consiste à proposer un cadre théorique qui soit à même de définir le sens du travail à partir de la littérature académique, pour ensuite servir de référentiel en vue d'apprécier les différents types de sens contemporain. Au seuil de cette revue de littérature, l'intérêt supposé d'une réflexion sur le sens du travail consiste à en dégager les critères fondamentaux et immuables, ces derniers constituant ainsi un socle sur lequel s'appuyer pour engager une recherche féconde. Cette première partie sera consacrée au dévoilement du sens du travail comme la participation à une œuvre. Elle prend pour objet les différents apports de la recherche qui, à la croisée de différents courants, ont rendu possible la formulation et l'enracinement de cette proposition dans la littérature.

Le premier chapitre porte sur la population à partir de laquelle nous étudions, dans cette thèse, le sens du travail et son élaboration. Autrement dit sur les entrepreneurs. La figure de l'entrepreneur, théorisée à partir du XVIIIème siècle, a acquis une place de plus en plus importante au sein du monde économique jusqu'à en être considérée comme la figure centrale et motrice. Schumpeter écrivait que la motivation de l'entrepreneur résidait dans le fait même d'innover : '*Il crée sans répit, car il ne peut rien faire d'autre ; il ne vit pas pour jouir voluptueusement de ce qu'il a acquis*' (1999, p. 134). La figure de l'entrepreneur s'est tellement répandue qu'elle est devenue plurielle. C'est pourquoi, après la généalogie et les définitions de l'entrepreneur, seront présentées différentes typologies qui permettent de peindre un tableau du paysage entrepreneurial. La poursuite du propos visera à rassembler les appels à poursuivre la recherche sur les entrepreneurs.

Le deuxième chapitre, à partir du large cadre des sciences humaines et sociales, resserre l'analyse sur les sciences du travail qui mettent en lumière les trois dimensions du travail : subjective, car le travail est toujours réalisé par un travailleur singulier ; objective, car le travail produit quelque chose ; collective, car le travail n'est jamais réalisé à partir de rien ni seul, mais toujours à partir de ce à quoi d'autres ont participé, toujours avec d'autres. Ces trois dimensions du travail sont présentes dans la littérature dédiées au travail, que ce soit en psychodynamique du travail, en clinique du travail, en psychologie du travail ou encore en gestion, mais sans être exprimées d'une manière aussi systématique que Gomez (2013). En insistant sur la distinction à opérer entre le « travail fait » et le « travail bien fait », cette littérature appelle la notion d'œuvre.

Le troisième chapitre s'intéresse au travail comme œuvre, cette notion devant servir de pierre d'angle de la thèse. Le travail transforme le monde : il peut l'embellir, ou le dégrader. Nous verrons en quoi, à l'heure où le développement se veut *durable*, penser le travail comme la participation à l'œuvre invitera à penser le travail dans le temps. En philosophie du travail, deux auteurs ont été amenées, en écrivant sur le travail, à écrire sur l'œuvre. Simone Weil en propose une approche intérieure et subjective, Hannah Arendt une approche plus extérieure et objective. Leur lecture montre en quoi le travail, de la même façon qu'il peut être source d'aliénation et de déshumanisation, peut également être source de liberté, d'humanisation, et d'édification d'un monde durable, capable d'accueillir une société. La notion d' « œuvre », avec les critères qui la caractérise, constitue le cadre théorique de cette thèse.

Après que le cadre théorique ait été présenté au troisième chapitre, le cadre méthodologique sera présenté au cours du quatrième chapitre. La réalité ne s'impose pas d'elle-même, ni de la même façon aux yeux de tous. C'est pourquoi un travail de recherche est nécessaire pour chercher et trouver l'information, la discuter, la comprendre, puis la présenter. Afin de mener à bien notre enquête, pour répondre à nos questions de recherche, nous nous inscrivons dans une épistémologie interprétativiste. Adoptant une posture compréhensive, le chercheur cherche à connaître la pensée en s'appuyant sur une méthodologie qualitative. Dans le cadre de cette thèse, nous avons mené des entretiens avec vingt-sept dirigeants. Une fois retranscrits intégralement, ces derniers ont été analysés par un codage ascendant et descendant, c'est-à-dire à partir de thèmes pour certains définis à l'avance, pour d'autres apparus au fur et à mesure de l'analyse. Ce chapitre dédié à la méthodologie donne les clés pour être capable d'apprécier la valeur des informations trouvées en vue de leur restitution.

Chapitre 1. L'entrepreneuriat

Au seuil de cette thèse, qui porte sur le sens du travail des dirigeants et des entrepreneurs, il convient de s'arrêter sur ce que la littérature évoque d'eux. Dans cette optique, ce chapitre vise à creuser et défricher le champ de la recherche sur l'entrepreneuriat. Cette étape permettra de situer cette littérature d'une part par rapport à la littérature sur le travail vue jusqu'à présent, d'autre part par rapport à notre recherche. Tout particulièrement, la littérature sur l'entrepreneuriat n'aborde que peu la question du sens du travail du dirigeant au sens où nous l'approchons dans cette thèse, c'est-à-dire en pensant le contenu et la qualité de son travail qu'il propose et dépose au monde, avec la prise en compte du temps qui soutient la notion d'œuvre. La question du « quoi », pour reprendre le terme arendtien, et de la délibération quant à sa nature semble nettement moins présente que celle du processus entrepreneurial et du comportement de son acteur.

Ce tour d'horizon couvrira l'histoire de l'entrepreneur et de la littérature qui s'y consacre, puis ce qui le définit. Les entrepreneurs formant une population extrêmement diverse, nous présenterons les différentes figures qui habitent ce paysage en découvrant les typologies déjà établies. Enfin, nous mettrons en évidence les sujets à instruire et les appels, dans le sillage desquels cette thèse s'inscrit, encourageant les futures recherches et l'élaboration de nouvelles typologies.

I. Généalogie de la recherche sur l'entrepreneur

Pendant longtemps, l'existence et le rôle de l'entrepreneur n'ont pas été particulièrement mis en évidence dans la théorie économique classique. La lecture du livre d'Adam Smith *Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776/1976) laisse entendre qu'à cette époque, la figure de l'entrepreneur n'est pas considérée comme centrale dans la réflexion économique. Selon Cornelius et al. (2006, p. 380), le premier auteur qui décrit le concept de l'entrepreneuriat au sein d'une réflexion économique, en considérant son rôle comme majeur

dans le développement de l'économie, se nomme Richard Cantillon (env. 1680-1734). Ce banquier d'origine irlandaise a rédigé un *Essai sur la Nature du Commerce en général* publié en 1755. Par la suite, des auteurs comme Jeremy Bentham (1748-1832), Jean-Baptiste Say (1767-1832) et John Stuart Mill (1806-1873) accorderont plus d'attention à l'entrepreneur et à son rôle.

Plus récemment, les entrepreneurs ont fait l'objet d'une attention plus forte dans la littérature académique, davantage par les sciences du comportement que par les sciences économiques (Cornelius et al., 2006, p. 381). Les entrepreneurs sont devenus influents au sein de la société. Par exemple, Zoltan Acs leur attribue dans *The Changing structure of the US Economy : Lessons from the US Steel Industry* en 1984 un rôle central en suggérant que les petites entreprises sont, par leurs innovations, actrices du changement.

Depuis Shane et Venkataraman (2000), l'entrepreneuriat représente un champ de recherche à part entière. Meyer et al. (2014) montrent que la littérature sur l'entrepreneuriat est structurée autour de cinq centres d'intérêt majeurs – appelés « *clusters* » dans l'article.

Le premier groupe ('*cluster*') regroupe les articles qui s'intéressent aux aspects cognitifs de l'entrepreneuriat tels que Shane (2000) à propos du lien entre la connaissance et la découverte d'opportunités entrepreneuriales ou encore McGrath (1999) à propos du raisonnement et de l'échec. Ce champ étudie la façon dont les entrepreneurs discernent et identifient les opportunités offertes par le marché, le rôle de l'expérience dans l'identification des opportunités, les éléments de motivation ou encore la façon dont les entrepreneurs prennent leurs décisions.

Le deuxième groupe étudie les caractéristiques sociales et individuelles qui mènent à l'entrepreneuriat. En anglais, ces éléments sont souvent qualifiés par l'adjectif démographique, et s'intéressent au capital social et au capital humain. Ce pan de la littérature explore la place et le rôle de l'entrepreneur au niveau macro-économique. Davidsson et Honig (2003) à propos du rôle des capitaux humains et sociaux chez les jeunes entrepreneurs, Baum et al. (2001) à propos des éléments explicatifs de la croissance d'une société, ou encore Portes et al. (2008) pour une étude transnationale, comptent parmi les auteurs les plus cités de ce domaine.

Le troisième groupe identifié par Meyer et al. (2014) regroupe les articles conceptuels qui étudient les origines et les processus de l'entrepreneuriat. On retrouve ici Shane et Venkataraman (2000) dont l'article *The promise of entrepreneurship as a field of research*, cité à 1235 reprises selon Meyer et al. (2014), est structurant pour la discipline. Alvarez et Busenitz (2001) ont étudié l'entrepreneuriat à partir de la théorie basée sur les ressources – la

« *resource-based theory* » – et Hoang et Antoncic (2003) à partir des réseaux. L'entrepreneuriat est un champ de recherche abordé grâce à différentes théories des sciences de gestion. Selon McDougall et Oviatt (2000), ce champ de recherche relativement récent se situe à l'intersection de différents courants.

Le quatrième groupe regroupe les recherches qui instruisent le financement – « *venture capital, business angels, exit strategies, financing instrumen* » – (Meyer et al., 2014) et la gouvernance des entreprises. Les thématiques du rapport au risque, de la sécurité et de l'incertitude, sont abordées. Les articles de Stuart et al. (1999), Lee et al. (2001), Kaplan et Stromberg (2003) sont emblématiques de ce groupe.

Enfin, le cinquième et dernier groupe, plus hétérogène selon Meyer et al. (2014), inclue les recherches sur les réseaux et les alliances. Les transferts de technologie, les innovations issues de la recherche académique et l'agilité sont des sujets remarqués de ce groupe nourrit par, entre autres, Amit et Zott (2001), Peng (2003) et Sambamurthy et al. (2003).

Grégoire et al. (2006) étudient la convergence, autrement dit dressent un état des lieux du champ de recherche dédié à l'entrepreneuriat. Grégoire et al. (2006) procèdent à une analyse de l'évolution du champ selon différentes périodes, avec de 1981 à 1986 une focalisation sur la personne (p. 345), de 1987 à 1992 l'émergence de nouveaux sujets tels que la motivation et ses déclencheurs chez les entrepreneurs (Shapero et Sokol, 1982 ; Gartner, 1985), la formation de nouvelles entreprises (Vesper, 1980), ou le rôle et l'impact des réseaux (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Birley, 1985). De 1993 à 1998, l'entrepreneuriat a souvent été lié à la discipline classique des sciences de gestion qu'est la stratégie (Grégoire et al., 2006, p. 349). De 1999 à 2004, le champ de l'entrepreneuriat a connu un nouveau départ avec Shane et Venkataraman (2000) qui ont procédé à un développement conceptuel de l'entrepreneuriat en tant qu'objet de recherche.

II. Définition de l'entrepreneur

L'entrepreneur serait un individu passionné, empli d'énergie émotionnelle et de motivation (Bird, 1989, p. 7-8). Lors de la création de l'entreprise, il montre un enthousiasme et une passion importante, mais ces derniers s'estompent au fil du temps. Une fois l'entreprise créée, le zèle de l'entrepreneur diminue au fur et à mesure que l'entreprise se développe (Cardon et al., 2009, p. 512). La passion entrepreneuriale serait un amour du travail (Baum & Locke,

2004 ; Shane, Locke, & Collins, 2003). Il est intéressé par la création d'une entreprise, envisagée comme la croissance d'une idée embryonnaire.

1. Les sources de la motivation de l'entrepreneur

La passion est définie par Warnick et al. comme un ensemble de sentiments intenses pour une activité liée à l'identité (2018, p. 318). La passion de l'entrepreneur peut être de deux types : la passion pour le fait de créer une entreprise ou la passion pour le fait de créer un produit.

L'enthousiasme pour l'activité entrepreneuriale peut provenir des activités liées à l'entreprise (Smilor, 1997) ou bien de la création de l'entreprise elle-même (Cardon et al. ; 2005). Cardon et al. (2017) font la distinction entre la passion pour le produit – « *product passion* » – et la passion pour la création d'entreprise – « *entrepreneurial passion* ».

La passion pour le produit signifie que l'entrepreneur s'intéresse davantage aux activités liées à l'artisanat ou aux loisirs plutôt qu'aux défis à relever lors du lancement d'une entreprise. La passion entrepreneuriale pour l'entreprise est définie par Cardon et al. (2009) comme des sentiments intenses et positifs ressentis lors de la participation à des activités entrepreneuriales. Au cours de celles-ci, l'individu joue des rôles significatifs et marquants pour son identité d'entrepreneur (p. 517).

Warnick et al. (2018) reprennent cette distinction pour étudier dans quelle mesure des investisseurs décident d'investir selon le degré de passion qu'ils perçoivent chez l'entrepreneur, pour le produit ou pour l'entrepreneuriat.

Warnick et al. (2018) montrent que les deux types de passion favorisent tous deux, dans les mêmes proportions, l'investissement.

L'étude de Cardon et al. (2009) porte sur la raison de la passion – '*passion for what*' – (p. 525). Ils proposent de définir ainsi la passion entrepreneuriale :

> *entrepreneurial passion is for one or more meaningful roles that are salient to the self-identity of the entrepreneur and correspond to intense positive feelings consciously experienced by engagement in entrepreneurial activities associated with the focal role(s)*. (Cardon et al., 2009, p. 525).

La motivation intrinsèque de l'entrepreneur repose sur la conception que l'entrepreneur a de lui-même, activant ainsi une passion authentique (p. 525-526).

Cardon et al. (2009) cherchent à développer une théorie de la passion entrepreneuriale. Lazear (2004, 2005) suggère que les entrepreneurs devraient être généralistes et savoir tout faire[19]. La littérature recèle d'autres points de vue, pour lesquels l'activité entrepreneuriale ne concerne pas seulement la création d'entreprises. En effet, le travail intellectuel d'un universitaire qui crée une œuvre originale est réalisé après avoir fait preuve d'initiative (Cherwitz et Sullivan, 2002). Le fait de parler des entrepreneurs intellectuels illustre cette réalité (p. 23).

Par ailleurs, de façon assez pragmatique, le développement d'une activité dépend des ressources financières et techniques. L'aspect financier structure dans une large mesure l'activité concrète de l'entrepreneur, pour qui lever du capital constitue une contrainte immédiate (Blanchflower et Oswald, 1998). Le développement de l'entrepreneuriat est très lié à celui de la technique, car entrepreneuriat et innovation vont de pair (Cornelius et al., 2006, p. 380). L'article intitulé '*Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities*' (Shane, 2000) montre comment les opportunités sont créées à partir des innovations technologiques. De multiples opportunités peuvent être créées à partir d'une seule innovation.

2. Les intentions entrepreneuriales

Liñán et Fayolle (2015) ont étudié les intentions entrepreneuriales, qui représentent selon eux un puissant cadre théorique. Exprimées « *entrepreneurial intention* » en anglais – les initiales « EI » sont souvent employées pour les évoquer.

Liñán et Fayolle (2015) distinguent cinq volets parmi les recherches menées sur les intentions entrepreneuriales. Le premier volet concerne le modèle central et les enjeux méthodologiques et théoriques. Zhao et al. (2005) s'appuient sur le concept d'auto-efficacité comme élément de motivation. On distingue également, avec Hmieleskin et Corbett (2006), une inclination à l'improvisation. Plusieurs études ont également été menées à partir de la *Theory of Planned Behavior* (TPB) avec Van Gelderen et al. (2008), Liñán et Chen (2009) et Thompson (2009).

Le deuxième volet des intentions entrepreneuriales développe des caractéristiques et appréciations de l'individu, comme la perception du risque (Segal et al., 2005), les ancres de carrière (Lee and Wong, 2004), l'influence et l'ouverture de la famille et des proches à l'entrepreneuriat (Carr et Sequeira, 2007 ; Gird et Bagraim, 2008). Le thème de l'égalité et des stéréotypes est également instruit avec Wilson et al. (2007), Gupta et al. (2008) et Gupta et al. (2009).

[19] Dans le texte, les auteurs emploient l'expression « *jack of all trades* » qui signifient « homme à tout faire » ou encore « touche à tout ».

Le troisième volet concerne les liens entre les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat et les intentions. Les articles de ce thème cherchent à évaluer la corrélation entre les programmes de formation – en particulier ceux de formation à l'entrepreneuriat – et les EI. Le lien entre EPP et capital social a été étudié par Guerrero et al. (2008) et Liñán et Santos (2007). Généralement, les résultats soutiennent l'idée d'une corrélation positive entre les EEP[20] et les EI (Solesvik, 2013 ; Pittaway et Cope, 2007), quoiqu'il puisse y avoir une diminution de cette corrélation (Oosterbeek et al., 2010) lorsque l'information reçue est réaliste (von Graevenitz et al., 2010) sur les difficultés de la création d'entreprise.

Les étudiants du MIT, plus sensibilisés à l'entrepreneuriat pendant leur cursus, y seraient plus favorables que leurs homologues allemands (Franck et Lüthje, 2004). De même pour les étudiants espagnols. Lorsqu'un climat favorable à l'entrepreneuriat règne à l'université, ils seraient plus enclins à s'engager dans cette démarche (Linan et al., 2011). La corrélation est positive entre les programmes d'éducation à l'entrepreneuriat et les intentions entrepreneuriales des participants.

Le quatrième volet, en voulant comprendre le rôle du contexte et des institutions, donne la part belle aux comparaisons internationales. Kristiansen et Indarti (2004) comparent les étudiants indonésiens et norvégiens, Veciana et al. (2005) des espagnols et portoricains, De Pillis et Reardon (2007) des irlandais et des états-uniens. Enfin, l'étude de Engle et al. (2010) embrasse des échantillons issus de douze pays différents.

Le cinquième groupe identifié par Liñán et Fayolle (2015) est celui des processus entrepreneuriaux et du lien entre l'intention et le comportement. Kolvereid et Isaksen (2006) montrent, en s'appuyant sur une étude longitudinale d'entrepreneurs norvégiens, que les intentions prédisent les comportements. Nabi et al. (2006) étudient la transition entre le statut d'étudiant et la création d'une entreprise. Ils identifient le besoin de recherches futures pour fortifier ce champ. La remarque de Liñán et Fayolle (2015) – '*there are only two papers*' – représente un champ de recherche encore à instruire pour compléter les deux articles cités.

Par notre recherche, à la suite des encouragements de Liñán et Fayolle (2015), nous voudrons instruire ce champ de recherche. Auparavant, il reste encore à évoquer une partie de la littérature dédiée à l'entrepreneuriat : celles qui portent sur les typologies d'entrepreneurs.

[20] EEP : entrepreneurial education programm (Liñán et Fayolle, 2015, p. 10).

III. Typologies d'entrepreneurs

En recherche, '*les chercheurs ont couramment recours à de telles typologies*' pour être plus compréhensibles et proposer des clés de lecture utiles au public, '*l'essentiel étant de fournir, au sens des pragmatistes, le concept le plus utile*' (Marchesnay, 2016, p. 27).

Malgré une grande diversité des typologies d'entrepreneurs (Bellanca et Colot, 2014 ; Gomez-Breysse, 2010), la littérature met en avant une dichotomie entre deux grands profils de dirigeants (Lagarde, 2006 ; St-Pierre et Cadieux, 2011) : l'un réactif et l'autre proactif. On trouve cette opposition depuis les travaux de Smith (1967) qui décrit un entrepreneur artisan et un entrepreneur opportuniste (Smith & Miner, 1983). Plusieurs études relèvent une opposition comparable, bien que les termes employés soient parfois différents. Prenons pour exemple les conservateurs et les entrepreneurs (Sadler-Smith *et al.*, 2003) ou les PIC et les CAP (Marchesnay, 1988).

Si ces différents modèles sont similaires sur de nombreux points, nous préférerons ici utiliser la proposition de Marchesnay et Julien des entrepreneurs PIC et CAP. Celle-ci prend pour postulat de départ qu'il existe trois aspirations socio-économiques pour l'entrepreneur : la pérennité, l'indépendance ou l'autonomie, et la croissance. Nous retrouvons donc une logique tournée vers l'avenir de l'entreprise et la vision que peut en avoir son dirigeant.

Le dirigeant PIC (Pérennité – Indépendance – Croissance) place en priorité la pérennité de son entreprise, ainsi que sa transmission, face à la croissance dont il se méfie. Il souhaite garder une indépendance patrimoniale et est donc prêt à refuser des associés et des emprunts extérieurs. De la même façon, un entrepreneur PIC préfère demeurer dans son secteur d'activité, évitant la diversification et favorisant les acquis aux changements. Le CAP (Croissance – Autonomie – Pérennité) correspond pour d'autres à l'entrepreneur opportuniste. Le CAP privilégie la valorisation des capitaux et les activités risquées et à forte croissance. Au contraire du PIC, il souhaite surtout garder son indépendance décisionnelle et peut donc changer de métier si le marché n'est plus porteur. Il peut aussi vendre son entreprise si un bon prix est proposé. La distinction entre les dirigeants PIC et CAP est en fait un continuum (Marchesnay, 1988 ; Lorrain & Dussault, 1988), puisque les types d'entrepreneurs sont souvent mixtes et parfois même contradictoires. De nombreuses typologies, rassemblées dans le tableau 1 ci-dessous, existent.

Tableau 1. Typologies des entrepreneurs depuis le dix-septième siècle (Alexandre, 2016, p. 13 ; adapté de Filion, 2010).

Auteurs	Date	Typologies
Cantillon	1997	Les gens à gages certains et à gages incertains
Say	1803	L'intermédiaire entre le savant qui produit la connaissance et l'ouvrier qui l'applique à l'industrie
Schumpeter	1935	L'entrepreneur révolutionnaire L'entrepreneur imitateur
Cole	1942	Quatre types d'entrepreneurs : pratique, informé, sophistiqué et mathématiquement articulé
Smith	1967	L'entrepreneur artisan L'entrepreneur opportuniste
Collins & Moore	1970	L'entrepreneur administratif L'indépendant indépendant
Laufer	1975	L'innovateur L'entrepreneur orienté vers la croissance L'entrepreneur orienté vers l'efficacité L'entrepreneur artisan
Miles & Snow	1978	Le prospecteur L'innovateur Le suiveur Le réacteur
Vesper	1980	Les travailleurs autonomes travaillant seuls Les bâtisseurs d'équipes Les innovateurs indépendants Les multiplicateurs de modèles existants Les exploitants d'économies d'échelle Les rassembleurs de capitaux Les acquéreurs Les artistes qui achètent et vendent Les constructeurs de conglomérats Les spéculateurs Les manipulateurs de valeurs apparentes
Julien & Marchesnay	1987 1996	Deux types de propriétaires-dirigeants : PIC (pérennité, indépendance, croissance) CAP (croissance forte, autonomie, peu de pérennité)
Carland, Hoy & Carland	1988	L'entrepreneur et le propriétaire de PME
Lafuente & Salas	1989	Quatre types de nouveaux entrepreneurs : Artisan Orienté vers le risque Orienté vers la famille Managérial
Filion	2000	L'opérateur Le visionnaire
Marchesnay	1998	L'isolé Le nomade Le notable L'entreprenant
Duchéneaut	1999	Socio-styles de créateurs d'entreprise : Les rebelles Les matures Les initiés Les débutants
Robert *et al.*	2010	Les « cadres d'expérience » Les « jeunes diplômés » Les « prévoyants » Les « risque-tout ».
Fourquet	2011	Le visionnaire Le passionné
Cabrol & Nlemvo	2012	Les « Born Global » Les « Born International » Les « Late International »

IV. Des appels à poursuivre la recherche

Plusieurs champs de recherche font l'objet d'appels à contribution. La communauté académique encourage ainsi les travaux qui portent sur les intentions entrepreneuriales, le processus de création, les typologies d'entrepreneurs, et l'emploi de méthodologies adaptées à chaque sujet.

1. Un appel pour une approche par le contexte et les intentions entrepreneuriales

Liñán et Fayolle (2015) tracent des pistes de recherche pour un futur proche. Ils travaillent notamment sur la façon dont sont formées les intentions entrepreneuriales, au cours du temps et dans leur rapport aux opportunités. A la suite de Krueger (2007, 2009), ils estiment que la recherche sur les intentions entrepreneuriales pourraient faire de grands progrès si elle s'efforçait de mieux comprendre les hypothèses profondes sur lesquelles s'appuient les intentions (Hayton and Cholakova, 2012 ; Liñán et Fayolle, 2015, p. 9). Cela peut mener à un regard plus riche et fondé qui pourrait affermir la littérature. A propos du contexte, les recherches pionnières ont été réalisées à l'échelle internationale (Oviatt & McDougall, 2000 ; Zahra, 2005), transnationale (Drori et al., 2009), et dans les économies émergentes (Bruton, Ahlstrom, & Obloj, 2008). Zahra et Wright (2011) appellent à ne pas prendre en compte les seuls chiffres, mais également à apprécier les contributions et les impacts des *start-ups* (p. 70) en examinant à l'échelle individuelle les fondations du phénomène entrepreneurial ainsi qu'en connectant la recherche sur l'entrepreneuriat à l'élaboration des politiques publiques. Il faudrait insister sur la prise en compte du contexte historique, géographique, institutionnel et social (Welter, 2011, p. 165). Cet appel présent à plusieurs reprises dans la littérature est confirmé par des auteurs qui considèrent nécessaire l'emploi de méthodes plus attentives à l'expérience en général (Haase et Lautenschlager, 2011 ; Liñán et al., 2011), aux modes de pensée (Barbosa et al., 2008), ou encore aux dimensions métacognitives (Urban, 2012).

2. Un appel pour une approche par les processus

Seulement deux articles se focalisent sur les processus entrepreneuriaux (Liñán et Fayolle, 2015). Les chercheurs n'examinent pas assez le comportement des entrepreneurs dans la réalité (Meyer, 2009). Réalisant un état de l'art de la recherche, Zahra et Wright (2011) estiment qu'il manque une attention suffisante au processus entrepreneurial lui-même, aux acteurs impliqués, au contexte des activités, ou encore aux résultats atteints (p. 69). Ils remarquent également le besoin d'étudier davantage les différentes étapes de la progression

de l'entrepreneur. Cardon, Wincent, Singh et Drnovsek (2009), appuyés par McMullen et Shepherd (2006), Rindova, Barry et Ketchen (2009) considèrent qu'une des faiblesses de la recherche sur les entrepreneurs réside dans le fait de trop se focaliser sur les différences entre entrepreneurs par rapport au contrôle, à l'efficacité, et à l'incertitude. Les différentes étapes du processus entrepreneurial pourraient être étudiées pour identifier leur ordre selon leurs causes et leurs effets (Kessler et Franck, 2009), en prenant en compte l'interaction entre la personne et le contexte (Shaver et Scott, 1991). Liñán et Fayolle (2015) voudraient mieux comprendre comment les entrepreneurs construisent ou dissèquent les opportunités (p. 73) avec des études à l'objectif clarifié et sans faiblesses méthodologiques (Lorz and al., 2013; Rideout and Gray, 2013).

Une recherche sur la dimension processuelle de la formation des intentions entrepreneuriales doit prendre en compte le rôle des communautés, des districts industriels et des clusters (Liñán et al., 2011 ; Jaén et Liñán, 2013).

3. Un appel pour de nouvelles typologies

De grands noms de la recherche en sciences de gestion ont établi des typologies. En voulant étudier comment l'environnement influençait le comportement de l'entreprise, Burns et Stalker (1996) ont distingué cinq types d'environnement et deux types d'entreprises. Mintzberg (1979) discerne cinq types de structures organisationnelles selon la stratégie, l'agencement des acteurs internes de l'entreprise, l'allocation des ressources.

'*Dans le champ de l'entrepreneuriat, l'utilité des typologies demeure considérable pour l'éducation, la formation et la recherche*' (Filion, 2000, p. 8). De nouvelles typologies sont à proposer, à titre exploratoire, pour améliorer la compréhension du phénomène (Filion, 2000, p. 6). En insistant, Marchesnay (2016) écrit, à propos des typologies de créateurs d'entreprise, qu''*il appartient à chaque chercheur de non seulement s'approprier les grilles existantes, mais d'en créer de nouvelles*' (p. 31).

4. Un appel pour des méthodologies adaptées

Qu'il s'agisse de l'hétérogénéité du phénomène, du fait qu'il soit lié à l'innovation ou qu'il s'agisse d'un processus, la recherche sur l'entrepreneuriat montre un besoin de recherches qualitatives (Brundin, 2002). Sur un tel sujet, des recherches quantitatives peuvent peiner à cerner certains éléments qui se révèlent parfois insaisissables ou imprévus (Baumol, 1983 ; Brymer, 1998). Pour ne pas aboutir à des résultats qui ne soient « vrais » qu'en moyenne, et

pas pour la plupart des cas individuels (Davidsson, 2004, p. 56), les chercheurs doivent employer les modèles et méthodologies adéquats pour saisir ce phénomène en profondeur. Cela nécessite d'employer des méthodes qualitatives.

Dans une large mesure, les appels à poursuivre la recherche portent sur le processus de formation de l'intention entrepreneuriale, en prenant en compte différents éléments comme l'influence du contexte, des formations, des opportunités. En réponse à ces appels, cette recherche voudrait étudier la création d'entreprise à partir du sens du travail que perçoit la figure du dirigeant.

Conclusion du chapitre 1

Depuis le XVIIIème siècle, la figure de l'entrepreneur a pris de l'importance, tout d'abord comme figure jouant un rôle économique devenu central, puis comme objet d'étude pour la recherche. De nombreux auteurs ont participé à la structuration de ce domaine, notamment en proposant des typologies. Schumpeter (1935) pointe une distinction entre l'entrepreneur révolutionnaire et l'imitateur. L'entrepreneur révolutionnaire rejoint l'innovateur de Laufer (1935), l'opportuniste de Smith (1967), l'entrepreneur orienté vers le risque de Lafuente et Salas (1989), le rebelle de Duchéneaut (1999). *A contrario*, l'entrepreneur imitateur peut se rapprocher de l'artisan attentionné évoqué par Smith (1967) et Lafuente et Salas (1989). L'imitateur pourrait également être assimilé aux entrepreneurs innovateurs, multiplicateurs de modèles existants ou exploitants d'économie d'échelle décrits par Vesper (1980). Entre ces deux pôles – l'artisan d'un côté, l'opportuniste de l'autre –, le champ de l'entrepreneuriat semble habité par une multitude de profils qui cohabitent.

Roux & Roux (2017, p. 49) définissent ainsi l'entrepreneur schumpeterien : '*personne passionnée par la création de cette nouvelle institution historique,* l'entreprise*, et par son élargissement constant moyennant l'introduction de nouveaux complexes techniques et de nouvelles méthodes de pénétration du marché.*'

Loin d'être exhaustive sur tous les sujets, la littérature consacrée à l'entrepreneuriat contient de nombreux appels à poursuivre la recherche. Voici les sujets que la communauté universitaire demande d'étudier davantage, et auxquels la présente thèse voudrait faire écho : le contexte général dans lequel évoluent les entrepreneurs ; le rôle de l'expérience, qui peut rejoindre une réflexion sur le temps ; les modes de pensée des entrepreneurs ; le processus entrepreneurial lui-même ; au-delà de ce qui les sépare, ce qui relie les entrepreneurs ; le processus de formation du désir d'entreprendre ainsi que le rôle des clusters ; le besoin de proposer de nouvelles typologies. De façon générale, ces sujets de recherche se structurent selon trois axes d'étude : le contexte et l'expérience, les processus et la formation du désir de devenir entrepreneur, la proposition de nouvelles typologies.

Ce chapitre montre que la littérature dédiée à l'entrepreneuriat semble n'avoir que peu de lien avec la littérature sur le travail. La nature du bien ou du service, sa qualité et son effet au monde, semblent assez absents dans la littérature consacrée à l'entrepreneuriat.

De plus, l'observation de cette littérature montre l'absence manifeste, à ce jour, de la figure contemporaine du dirigeant de *start-up* du numérique et des incubateurs. C'est pourquoi cette recherche se poursuit plus avant, à la rencontre de ces nouvelles figures d'entrepreneur.

Chapitre 2. Des sciences du travail à l'œuvre

Interviewé par Gaudart et Rolo (2015, p. 14-15), l'une des figures les plus importantes de la recherche sur le travail et plus précisément en ergonomie, François Daniellou, disait inclure dans '*les ergodisciplines*' les spécialités suivantes : '*au moins l'ergologie, la clinique de l'activité, la PDT, la clinique médicale du travail, une petite part de la sociologie du travail et l'ergonomie*'. Il ajoutait immédiatement après qu'à ce groupe historique, il faudrait aujourd'hui ajouter '*des pans entiers […] des juristes, des gestionnaires maintenant qui travaillent avec ces hypothèses, des économistes.*' Ces « sciences du travail » '*ont en commun la référence […] au travail réel et au travail prescrit, […] le fait que la santé est une construction, […] le fait que la femme ou l'homme qui est au travail est là avec toute son histoire, etc..*'

Ces recherches sont multiples et diverses, chacune apportant sa contribution à l'étude du travail et à ses évolutions contemporaines. Cette abondance est autant le signe d'une attention bienvenue et déjà ancienne du monde académique à ces problématiques que celui d'un foisonnemment intimidant pour le lecteur qui, plongé dans cet univers, cherche à s'y repérer. C'est pourquoi, par souci de pédagogie et de clarté, le déroulement de ce chapitre vise à présenter tout d'abord les deux courants emblématiques de la psychodynamique du travail – avec Christophe Dejours – et la clinique du travail – avec Yves Clot –, avant d'aller puiser quelque peu en sociologie du travail. L'étape suivante sera consacrée aux recherches davantage enracinées en sciences de gestion. Les travaux canadiens de Morin (2007, 2008 notamment), de Frémeaux (2014) et d'autres travaux anglo-saxons seront présentés. Une fois ces références mises en lumière, nous verrons en quoi trois dimensions, majeures et structurantes, du travail et de son sens sont constamment présentées dans la littérature, quoique sous des appellations variées et avec des nuances selon les auteurs. Nous voudrons montrer en quoi le modèle S.O.C de Gomez (2013), présentant les trois dimensions du travail, subjective, objective et collective, permet d'une part de ressaisir l'ensemble de la littérature pour en présenter la cohérence, d'autre part de montrer en quoi la littérature spécialisée sur les

questions du travail « acclimate » et appelle à penser le travail comme la participation à une œuvre.

I. Le travail pour honorer la vie

Le sens du travail génère une mobilisation psychologique plus forte que la simple valeur économique (Dejours & Gernet, 2012, p. 79). Pour autant '*l'objet de la psychodynamique du travail n'est pas le travail*' (Dejours, 1996, p. 7) mais '*l'analyse dynamique des processus psychiques mobilisés par la confrontation du sujet à la réalité du travail*' (Lhuilier, 2016, p. 96). Notons encore que '*précisément, la psychodynamique du travail n'est pas une psychologie du travail mais une psychologie du sujet*' (Dejours, 1996, p. 8) pour qui le travail est central (Dejours & Deranty, 2010). Dans cette section consacrée aux travaux de Christophe Dejours, nous procéderons en deux étapes. Tout d'abord, nous étudierons le travail et ses dimensions constituantes, puis nous mettrons plus spécifiquement l'accent sur des éléments du travail chez Dejours qui nous semblent particulièrement à propos pour l'étude de notre objet de recherche.

Le travail chez Dejours ne peut être réduit à la seule activité de production, car toujours il implique et mobilise plus. Surtout, sa confection et son évaluation dépendent de liens sociaux. L'étude du travail chez Dejours ne se restreint pas au seul périmètre de la tâche. Il observe l'effet du travail sur l'individu qui le réalise et le collectif de travail qui le soutient. Plus largement, sa lecture montre que, lorsqu'il parle du travail, il tient toujours compte du contexte à différentes échelles. C'est ainsi qu'il parle de '*culture*' (2013, p. 40), de '*lien social*' (p. 57), *d''honorer la vie*', de '*civilité*' (p. 77). Au-delà de ce qui a trait à la valeur, le travail permet de contribuer au 'b*ien commun, à l'évolution des institutions, au progrès, voire à la civilisation*' (p. 178).

La psychodynamique du travail est une science du sujet qui s'intéresse en tout premier lieu aux effets du travail sur la personne qui le réalise. Afin de comprendre les déterminants de différents types d'effets sur le sujet, la psychodynamique du travail prend en compte la qualité du travail réalisé et la façon dont le sujet au travail a pu – ou n'a pas pu – réaliser son travail. S'intéressant aux relations entre souffrance et reconnaissance, la psychodynamique du travail s'intéresse aux processus qui permettent la transformation de la souffrance en travail réalisé, puis évalué, reconnu et apprécié par les pairs dans une dimension collective.

1. Le travail et le travail réel

Pour la psychodynamique du travail, le '*travail est ce qu'implique, du point de vue humain, le fait de travailler : des gestes, des savoir-faire, un engagement du corps, la mobilisation de l'intelligence, la capacité de réfléchir, d'interpréter et de réagir à des situations, c'est le pouvoir de sentir, de penser et d'inventer, etc.*' (2013, p. 20). Le travail, poursuit-il, est un '*certain mode d'engagement de la personnalité pour faire face à une tâche encadrée par des contraintes (matérielles et sociales).*' Le travail est une activité avec une épaisseur destinée à '*combler l'écart entre le prescrit et l'effectif*' (p. 21).

Dejours s'appuie volontiers sur Davezies (1991) pour définir le travail comme '*l'activité déployée par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas déjà donné par l'organisation prescrite du travail.*' Dejours plaide pour une théorie du travail vivant (2013, p. 8) à partir de laquelle soit pensée une nouvelle organisation du travail. Le travail vivant convoque l'ingéniosité, les savoir-faire et l'habileté quand la machine ou le travail prescrit ne permettent pas l'avancée du travail (2012, p. 76). Quand '*l'ordre technologique-machinal*' trouve ses limites (Dejours, 2012, p. 217), le travail en tant qu'intervention de la personne est forcément nécessaire. Tout travail demande une mobilisation subjective importante (2013, p. 190). Il s'agit de '*reprendre la main sur les sciences de gestion*' (2013, p. 227) en introduisant la science du travail qui soit aussi une théorie de l'être humain. L'on perçoit ici le lien qu'il y a entre le travail et l'homme comme être social. Il s'agit pour Dejours de penser une organisation du travail qui permette et assure '*l'articulation entre le travail ordinaire et le développement de la civilité, du vivre ensemble et des œuvres de la culture*' (2013, p. 231).

Le réel du travail est un '*écart irréductible*' entre les prévisions, prescriptions et procédures d'un côté et la réalité de l'autre. Dejours explique que le '*monde réel résiste*' (p. 21) ; il apparaît par un '*effet de surprise désagréable*' qui dépend du registre affectif. La rencontre avec le monde réel confine souvent, pour un temps, à '*l'impuissance*', à '*l'irritation*', la '*colère*', la '*déception*' ou le '*découragement.*'

Là naît, ou peut naître, la souffrance. Elle est un '*point de départ*' (p. 22) et un '*point d'origine*'. Le travailleur, qui pouvait être lancé dans son travail, peut se voir stoppé dans son élan par la réapparition du réel qui marque pour lui une nouvelle étape, un point d'arrêt ou de ralentissement de son processus de travail :

Ainsi la souffrance est-elle à la fois impression subjective du monde et origine du mouvement à la conquête du monde. La souffrance, en tant qu'elle est affectivité absolue, est l'origine de cette intelligence qui part à la

recherche du monde pour s'éprouver soi-même, pour se transformer, pour s'accroître elle-même. (Dejours, 2013, p. 22)

La souffrance évoquée par Dejours peut être vue comme le contact de la subjectivité de la personne avec le réel, et de sa compression contre lui. Or, loin d'être une impasse, cette étape de souffrance ne peut qu'être passagère. Le contact avec le réel rappelle la subjectivité à elle-même, lui rappelle sa propre existence, lui permet de se souvenir à elle-même. Ainsi, la confrontation de la subjectivité au monde réel transforme à la fois le monde et la subjectivité.

Par ailleurs, il est très lié à l'identité puisque la '*plupart des sujets en bonne santé espèrent avoir l'occasion, grâce au travail, de construire leur identité dans le champ social*' (2013, p. 116) pour pouvoir contribuer à la société. C'est dans ce champ social que '*l'accomplissement de soi*' (2013, p. 114) peut se déployer. L'accomplissement de soi ne correspond pas à ce qui pourrait être perçu comme un désir égoïste, mais il souhaite plutôt amener à percevoir que travailler transforme celui qui travaille : '*Travailler constitue pour la subjectivité une épreuve qui la transforme. Travailler, c'est non seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, c'est une occasion offerte à la subjectivité de s'éprouver elle-même, voire de s'accomplir.*' (p. 30).

La reconnaissance est un des éléments les plus importants de la pensée de Dejours. Elle participe de la construction du sens, sans quoi son absence est démobilisatrice. *La reconnaissance est d'abord une attente, affective, constituée de trois dimensions psychologiques inséparables : la demande, la souffrance, la vulnérabilité.* Si elle n'est pas satisfaite, la demande de reconnaissance peut devenir une souffrance mais, si elle est accordée, alors elle peut traiter la souffrance (2007, p. 59) et être sublimée pour faire du travail un plaisir (2013, p. 118) en faisant un travail de qualité. En d'autres termes, '*la reconnaissance porte non pas sur l'être, mais sur le faire*' (Dejours, 2007, p. 66).
La reconnaissance porte d'abord sur la qualité du travail réalisé ; c'est seulement à l'étape suivante que la reconnaissance porte sur le sujet. Ainsi le travail est médiateur de la reconnaissance entre deux personnes. Il est un canal de la reconnaissance, tant personnelle que communautaire, qui reconnaît les qualités assimilées pour travailler dans cette activité. Cela confère un sentiment d'appartenance à un collectif de travail (2007, p. 67). Celui-ci, en attestant de la *connaissance* du sujet, donne en quelque sorte une nouvelle connaissance : une *re-connaissance*.

2. Deux types de jugements et trois types de mondes

Si la psychodynamique du travail est une psychologie du sujet, elle n'en oublie pas moins la confrontation au *réel*. La '*reconnaissance de l'être est contre-productive*' (Dejours, 2007, p. 66), car la reconnaissance porte tout d'abord sur le travail *accompli* selon deux types de jugements différents (2005, p. 222-223 ; 2012, p. 80 ; 2013, p. 38) :

- Le jugement d'*utilité* est plutôt rendu par la ligne hiérarchique verticale sur l'utilité sociale, technique et économique des contributions de l'acteur (Dejours, 1993, p. 67). Le travail est évalué selon le travail prescrit. Il s'agit des résultats du travail, de la partie visible, de l'efficacité immédiate par rapport à ce qui était prescrit, demandé.
- Le jugement de *beauté* est porté par les pairs (voire parfois par les clients), l'entourage, selon les usages et les règles en vigueur dans la communauté de métier. Fait plutôt horizontalement, le jugement de beauté est un passage vers l'intégration dans la communauté de métier et forge l'identité de la personne.

Le jugement de beauté relève également de deux dimensions : d'une part la conformité aux règles de l'art qui fonde l'appartenance à une communauté, et d'autre part l'empreinte personnelle, le style, qui fonde la singularité (2013). Le jugement de beauté renvoie à des termes esthétiques par rapport à des critères '*canoniques*' de la communauté de métier. Dejours (2013, p. 38) prend les exemples suivants : la '*belle ouvrage*', un '*beau béton*', un '*beau tableau électrique*', '*une belle conférence*'. La reconnaissance donne un nouveau statut comme, toujours en nous appuyant sur Dejours qui poursuit la description, le chercheur reconnu comme tel parmi les chercheurs et admis au sein de la communauté ; ainsi également du médecin. La confirmation par les autres du travail comme un beau travail est un critère majeur de la '*construction du sens du travail*' (2013, p. 31). La reconnaissance donne une signification à la souffrance.

Ainsi que le remarquent Grimand et al. (2017, p. 100), la relation entre ces deux jugements peut être déséquilibrée. Une importance disproportionnée en faveur du jugement d'utilité et au détriment du jugement de beauté peut voiler l'essence même du travail, empêcher l'appropriation du travail et renforcer l'invisibilité du travail (*Ibid.*). *A contrario*, une trop grande place accordée au jugement de beauté sans tenir compte du jugement d'utilité '*ne permet pas davantage aux acteurs de construire le sens de leur travail, faute d'un cadre préalable à l'action.*' Lorsque n'est présent que le jugement de beauté sans le jugement

d'utilité, les acteurs expriment une gêne et expriment leur désarroi : Pourquoi faire ce que je fais ? N'y a-t-il pas un risque que cela ne serve à rien et ne bénéficie au bout du compte à personne ? (p. 109). Elle empêche la réflexivité '*indispensable à toute dynamique d'appropriation.' L'articulation entre les deux types de jugements n'aboutit à des effets positifs sur l'appropriation du travail que lorsqu'ils sont en cohérence avec l'expérience réelle des acteurs dans l'activité*' (p. 114).

La thèse de la '*centralité du travail*' (Dejours et Deranty, 2010) montre comment le travail est structurant pour une personne, bien que celui-ci puisse affecter la santé mentale (Dejours, 2005). D'un côté, le groupe de travailleurs ne peut se former qu'avec la reconnaissance, sans quoi il n'y a pas de socle commun qui permet l'unité des membres. Il n'y a pas de lien social qui tienne sans reconnaissance. De l'autre, la reconnaissance sans évaluation rend possible une dérive imaginaire (2007, p. 67) et peut mener à des postures identitaires, potentiellement extrêmes, s'agrégeant autour de ressemblances d'apparence, excluant les autres. En ce sens, Dejours étudie en profondeur le rôle du travail à partir de la subjectivité de la personne. De plus, il montre comment le travail contient une dimension collective ; le *faire ensemble* est un élément qui crée des liens sociaux. Les règles du travail ont été les mêmes pour l'évaluation de chaque travailleur. Ce sont les règles du travail qui fondent les règles d'un groupe soudé (2007, p. 67). Dejours prête ainsi au travail un rôle social et civilisateur.

Le travail se déploie en trois mondes (2013, p. 116-117), chacun ordonné, comme nous allons le voir, selon son propre type de rationalité :

-le '*monde objectif*' ;

-le '*monde social*' ;

-le '*monde subjectif*'.

La '*rationalité cognitive instrumentale*' permet d'évaluer, dans le monde objectif, '*l'efficacité du travail'* par rapport aux *'objectifs de production, de productivité et de qualité.*' La '*rationalité axiologique*' permet aux acteurs du travail de prendre en charge, dans le monde social, les '*contradictions inhérentes à l'organisation du travail*' et de réaliser le travail prescrit. Le travail prescrit est atteint par les discussions et les accords des acteurs qui forment le travail réel. La '*rationalité subjective des conduites*' se déploie dans le monde subjectif qui est celui de la reconnaissance. En somme, le monde social permet la réalisation collective du travail prescrit, le monde objectif permet d'en évaluer la bonne réalisation par rapport à l'attendu, le monde subjectif s'attache à étudier l'impact du travail chez le travailleur par la

reconnaissance. Dejours évoque la '*rationalité subjective*' (p. 117) qui est tout aussi légitime, à ses yeux, que les deux autres types de rationalité. Ces trois dimensions embrassent dans sa largeur le réel du travail auquel le sujet va se confronter.

Gernet et Dejours parlent des '*dimensions individuelles et collectives*' (2009, p. 27) qui constituent le travail et qui permettent d'atteindre '*l'objectif de production d'un bien ou d'un service*' (p. 28). La dimension subjective occupe une place très importante chez Dejours, car elle est mise à l'ouvrage lorsqu'il s'agit de travailler. Elle peut être diminuée ou bien au contraire nourrie et développée par les savoir-faire et les compétences. '*Grâce à la reconnaissance, travailler n'est pas seulement produire des biens ou des services, c'est également « se transformer soi-même ».*' (Gernet et Dejours, 2009, p. 32). La part subjective du travail présente un caractère « *vivant* » (p. 28). Elle est mobilisée par les connaissances et les savoir-faire appris et convoque l' « *ingéniosité* » (*Ibid.*) pour éviter les échecs, les erreurs, les défauts de production.

Le travail ne peut pas être pensé, analysé et abordé indépendamment de celui qui le réalise. Le travail convoque et mobilise toujours plus, que ce soit à l'échelle de la personne au travail elle-même qu'à celle de la société.

Si l'on suit la psychodynamique du travail, l'analyse du travail part de la personne, sujet du travail, pour irradier plus largement autour d'elle. Gernet et Dejours parlent du travail comme '*rapport social*' (p. 29), car la 'définition du travail ne peut se réduire à la description de l'activité individuelle.'

Enfin, la reconnaissance porte principalement '*d'abord sur le faire, c'est-à-dire sur le travail réalisé et non pas directement sur l'être*' (Gernet et Dejours, 2009, p. 33). Le travail réalisé est évalué selon une dimension que nous pourrions qualifier d'objective, nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite.

La règle de travail présente une visée technique *et* sociale en organisant le « vivre ensemble ». La théorie de la psychodynamique du travail articule les deux dimensions subjective et sociale grâce à la notion de reconnaissance qui les relie. '*Les voies de passage de l'économie subjective à la dimension collective peuvent être saisies de manière privilégiée à la lumière de la reconnaissance du travail.*' (Gernet et Dejours, 2009, p. 30). La formation de l'identité serait nourrie et formée, selon Dejours, Dessors et Molinier (1994), par deux voies que sont l'amour et le champ social. '*Parce qu'il est un rapport social, une façon de définir un « vivre ensemble », l'appropriation du travail est aussi un processus collectif*' (Grimand et al., 2017,

p. 112). La reconnaissance relève en bonne partie du champ social et permet à chacun de '*célébrer*' (Dejours, 2013, p. 167) et '*honorer*' la vie.

3. Le travail au cœur de la vie

Le travail est un lieu où les personnes peuvent célébrer la vie. '*Honorer la vie dans le travail cela consiste ni plus ni moins à penser et à soutenir la question du travail vivant, c'est-à-dire du travail bien fait et de la qualité en laquelle se manifeste la vie dans sa puissance*' (2013, p. 167). Il reste selon Dejours à élaborer une pensée du '*travail vivant*' qui permet à chacun d'éprouver le travail comme un lieu d'émancipation et de plaisir, celui-ci n'étant pas incompatible d'un travail qui façonne le monde : '*Ce type de coopération qui développe une culture collective du plaisir au travail est compatible avec l'efficacité productive*' (2013, p. 177). Le travail est le moyen de participer à une œuvre commune. Dejours aime à parler de « Kulturarbeit » pour développer cette perspective. De ce point de vue, le travail est un moyen de '*coopérer à une œuvre que l'on juge éthiquement digne d'être soutenue*' (2013, p. 167). Il y a un rapport entre la qualité du faire ou du travail bien fait avec la qualité de la vie qui passe dans le sujet. Autrement dit, un sujet honorerait naturellement la vie qui passe en lui, sans besoin d'injonctions extérieures ou organisationnelles, car '*honorer la vie en travaillant, ce serait rechercher la qualité du faire non plus dans l'espoir d'obtenir qu'il soit reconnu par les autres, mais pour les soumettre à l'épreuve de soi.*' '*Nul n'est tenu par un autre que par soi-même de faire preuve de zèle, d'intelligence et d'habileté*' (2013, p. 168). En effet quand un sujet est appelé, par exemple par l'organisation, à participer à une action ou un projet, si ceux-ci lui conviennent, il va sans peine et naturellement trouver des motifs de motivation pour le faire aboutir. S'il désapprouve l'action ou le projet, en réalité, comme le souligne Dejours, '*honorer la vie consiste à faire acte de résistance.*' Un travail qui honore la vie fait en sorte de veiller attentivement '*à ne pas nuire au travail*' d'autrui '*tout en défendant la liberté de son propre travail*' (p. 167).

Pourtant à l'époque moderne, le « *tournant gestionnaire* » (2013, p. 227) semble porter atteinte à cet idéal, en éloigner le monde. Le travail peut pleinement participer à honorer la vie quand, par exemple, coopèrent ensemble pour élaborer une culture et des œuvres qui, par leur existence, honorent la vie (p. 213).

Le rapport social dans le travail s'est effrité avec le tournant gestionnaire qu'ont connu les organisations. Dejours qui, dans ses écrits, s'appuie souvent sur ceux d'Hannah Arendt[21]

[21] Citons entre autres *Les Origines du totalitarisme*.

(2013, p. 41), reprend son analyse pour dire que l'organisation moderne du travail permet moins au travailleur d'envisager son travail comme la participation à une œuvre : '*Sans que le rabaissement de la valeur du travail bien fait soit à ce point poussé, la division des tâches tend souvent à rendre difficilement intelligible la dimension spécifique de l'œuvre commune*' (2013, p. 177). Le tournant gestionnaire repose en grande partie sur 'l'*évaluation quantitative et objective du travail*' et sur 'l'*individualisation*' (2013, p. 40-41) qui rendent '*difficilement intelligible la dimension spécifique de l'œuvre commune*' (p. 177). Les pratiques managériales individualisantes peuvent dissocier '*le travail ordinaire de l'idée d'œuvre commune*' (p. 177).

Quand le travail est déformé et que son organisation ne permet pas le beau travail, les acteurs mettent en place ce que Christophe Dejours appelle des stratégies de défense : '*travailler, ce n'est pas seulement, produire, mais c'est aussi se protéger soi-même contre les risques du travail, les stratégies de défense qu'il faut bien construire peuvent venir gauchir en profondeur la mobilisation de l'intelligence individuelle et même entrer en concurrence avec l'intelligence collective*' (2013, p. 60).

Dejours affirme que la vulnérabilité est une '*dimension fondamentale de la condition humaine*' (2007, p. 61). Celle-ci peut engendrer de la peur, particulièrement lorsque des risques pèsent sur le travail. Pour le faire diminuer, les personnes mettent alors en place des '*stratégies collectives de défense*' (2007, p. 62-63). Pour Dejours ces stratégies collectives de défense sont le point de contact entre des groupes de personnes – par exemple de métiers différents – qui ont des logiques différentes. Le travail d'un groupe a des conséquences sur celui de l'autre et alors qu'il n'y a pas de conflit '*directement d'équipe à équipe, ni d'homme à homme*', le conflit se fait entre les stratégies de défense des uns et des autres (p. 63). Le contact entre ces stratégies de défense fait que les positions des uns et des autres se crispent dans un processus de '*radicalisation des défenses*'.

Plusieurs types de menaces peuvent être à l'origine de mouvements de défense. Il peut par exemple s'agir d'une '*menace de licenciement*' (2013, p. 66) ou d'une '*menace de restriction budgétaire*'. Cette menace génère chez les personnes un sentiment de crainte qui peut produire, *via* la perte de confiance envers ses collègues ou les responsables de son institution, une '*déstructuration des solidarités*' (2013, p. 67). Une stratégie de défense a souvent besoin de déterminer un responsable qui devient dès lors un ennemi commun. La stratégie de défense se transforme alors en '*idéologies défensives*'. Une crainte, une '*peur*' (p. 68), voire la '*panique*' (p. 69), peuvent générer une '*mutation de la masse organisée en masse inorganisée*' (2013, p. 68) dont la peur est à l'origine. La recherche d'un '*bouc émissaire*'

permet la '*cohésion collective contre l'ennemi commun*' qui devient caricaturé (p. 69), perdant à présent une certaine rationalité : '*Entre les membres d'un groupe (ou d'une masse) soudés par une idéologie défensive, c'est-à-dire par une défense contre la peur, le lien ressortit davantage à la capture imaginaire qu'à une délibération rationnelle fondée sur l'intercompréhension*' (2013, p. 69). La course aux résultats et à la performance produit une '*hyperactivité productive [qui] remplit alors une fonction défensive majeure*' (2015, p. 53). Cette '*hyperactivité productive*' peut prendre pour nom '*activisme*', '*hyperactivité*', '*présentéisme*', '*bougisme*', '*auto-accélération*', '*boulimie de travail*'…

La peur de perdre son emploi ou d'autres raisons peuvent produire de l'akrasie (2015, p. 89). Il s'agit de la '*paresse de penser des individus*' : Au nom du travail, de la productivité et de la rentabilité, il peut être amené à apporter son concours à des actes que moralement il réprouve. Elle est une forme de '*paresse intellectuelle*' et '*porte sur la pensée elle-même.*' Cette pratique (ou anti-pratique) constatée peut l'être tous les jours avec des personnes dont les actions quotidiennes sont contraires à celles qu'elles préconiseraient si elles n'étaient pas impliquées dans ces structures.

II. Le « travail bien fait » *fait* le travailleur

Yves Clot part de l'activité du sujet au travail, en analysant toutes les '*opérations manuelles ou intellectuelles réellement mises en jeu par l'opérateur pour atteindre ses objectifs, pas seulement prescrits, modulo les contraintes du contexte*' (2004, p. 320) que celui-ci doit parcourir pour parvenir à bien réaliser son travail. Afin de parvenir à ce but, le sujet a besoin d'un pouvoir d'agir : nous verrons que celui-ci traduit une subjectivité à l'œuvre, ni immobile, ni inactive. L'idée-force des travaux d'Yves Clot réside dans le fait que le pouvoir d'agir permet au travailleur, quand il en dispose, de faire un bon travail dans lequel il va pouvoir se reconnaître.

La subjectivité agissante du travailleur lui permet de produire un travail « bien fait » (2010, p. 39-45), c'est-à-dire correspondant aux critères de celui-ci, définis collectivement, dans lequel le travailleur peut se reconnaître pour agir sur le monde qui l'environne (p. 41).

A partir de ce début de présentation, il semble possible de proposer la chronologie suivante.

Cette chronologie montre le cycle d'une subjectivité agissante (2008) (1.) qui produit un travail bien fait (2010) (2.), qui lui-même redonne – assez ou pas assez – (2002, p. 69) à la subjectivité agissante (2010) (3.). La dimension subjective est ici particulièrement à l'œuvre

dans les phases une et trois, tandis que la deuxième phase met en évidence la dimension objective. Le travail agit sur le monde et sur soi (1999, p. 39). La clinique du travail permet de distinguer une chronologie dans la réalisation du travail :

1. Pouvoir d'agir ;
2. Travail bien fait ;
3. Se reconnaître dans son travail.

Le travail agit dans les deux sens. Le travail bien fait (2010, p. 39) est le résultat, le produit du travail, et celui-ci n'est pas sans impact sur le travailleur. Pour ce dernier, le travail fait retour sur soi. Il « *parle* » au travailleur (Clot, 2008, p. 149). Le résultat du travail fait office de miroir et, selon la qualité du résultat, l'effet produit en retour sur le travailleur peut varier. Dans le cas, tout d'abord, d'un travail mal fait, le travail peut devenir '*repoussant*' (2002, p. 69) et donc '*repoussé*' par le travailleur. Dans le cas d'un travail bien fait, ce résultat peut constituer une source de fierté pour le travailleur qui sera alors encouragé, par son propre travail, à poursuivre son activité.

1. Le pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir, qui intervient dans un premier temps, n'est pas donné dès l'origine. Il est à construire et à donner, car le travailleur va orienter et organiser son travail selon ce qui est attendu. Pour cela, encore faut-il que cet attendu soit clair, énoncé et précis. C'est pour cette raison que le résultat du travail doit être défini avant son commencement et continué d'être discuté durant sa mise en œuvre. C'est à ce moment, pour permettre au travailleur de savoir ce qui est attendu de lui et de son travail, que Clot et le courant de la clinique proposent d'organiser une discussion sur les critères ou les non-critères du travail bien fait attendu.
Concrètement en termes d'organisation du travail, la prise en compte du pouvoir d'agir consiste à réunir les conditions propres à la réalisation du travail bien fait. Ces conditions relèvent de plusieurs éléments :

-faire en sorte que le travail de qualité ne soit pas empêché ;

-doter de ressources, pour que le travailleur et l'organisation puissent réaliser un travail de qualité, non seulement le travailleur, mais aussi et d'abord l'organisation.

C'est l'organisation qui doit être dotée de ressources (2013, p. 25), équipée d'espaces et de moyens pour dialoguer des critères d'un travail bien fait. Pour faire un travail de qualité, c'est

d'abord la qualité de la discussion qui importe : '*Ce qui compte, c'est la qualité de la controverse sur la qualité*', insiste Clot (2013, p. 26).

Le pouvoir d'agir est une capacité, une potentialité, pour faire quelque chose. C'est un levier qui convertit les potentialités en résultat. Le pouvoir d'agir est un moyen vers le travail bien fait qui est un but. Or, ce moyen est impliqué d'une part dans l'organisation, d'autre part dans la vie du sujet qui déborde largement son cadre de travail. Le pouvoir d'agir étant un moyen envers un but, il est une condition *sine qua none* à l'atteinte du but qui en dépend largement. De fait, si le pouvoir d'agir n'est pas le but final, il n'en reste pas moins un but intermédiaire censé réunir les conditions favorables à la réalisation du but final. Finalement, le pouvoir d'agir fait office de cadre qui donne et garantit au sujet l'espace et les moyens nécessaires pour réaliser ce qu'on lui demande de faire, qui est devenu ce qu'il veut bien faire.

2. Le travail bien fait

D'une part, '*le travail requiert la capacité de faire œuvre utile, de prendre et de tenir des engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi*' (2002, p. 71).

Le « *bien faire* », écrit-il, est le lest du « *bien-être* » (2010, p. 177). Une des conditions nécessaires à la bonne santé d'une personne réside dans le fait qu'elle puisse se reconnaître dans ce qu'elle produit. Elle doit pouvoir répondre de ce qu'elle fait sous peine de ne pas en être auteur et par conséquent, de ne pas faire autorité : '*Quand on ne peut plus répondre de ce « quelque chose », on ne fait plus « autorité dans son travail », on s'y perd.*' (2010, p. 177).

Yves Clot relate plusieurs exemples qui montrent que le niveau de bien-être des travailleurs dépend de la qualité de ce qu'ils font ou peuvent faire. Dans son livre de 2010 *Le travail à cœur*, il rapporte l'exemple de la fermeture d'une usine de la marque LU à Evry entre 2001 et 2004. A l'époque, les employés de cette usine regrettaient que des critères de qualité aient été négligés pour répondre à des critères de rentabilité. '*Des biscuits auparavant jetés pour un défaut partaient à présent à la vente*' (2010, p. 39-40). De plus, d'autres éléments avaient été modifiés et rentraient en ligne de compte. L'usine commençait à sous-traiter des produits pour d'autres marques et les recettes furent changées avec par exemple 'moins de chocolat et du beurre de moins bonne qualité. Les employés de l'usine n'étaient pas indifférents à ces évolutions sachant que l'expérience qui était la leur leur permettait d'évaluer la qualité de la pâte à biscuits grâce à la seule odeur. Selon Y. Clot, '*finalement faire bien quelque chose est une source de joie. […] Elles préfèrent travailler davantage pour se reconnaître dans ce*

qu'elles font.' (p. 41). Dans le même ouvrage, un autre exemple est relaté au sujet de La Poste (p. 41-45). L'étude réalisée au sein de cette institution montre un conflit de critères quant à la qualité d'un travail bien fait. D'une part, les guichetiers préfèrent vendre aux clients ce qu'ils auraient choisi pour eux-mêmes. Par exemple, les guichetiers se montraient réticents à vendre certains nouveaux produits ou à vouloir vendre systématiquement un colis lorsque le client avait déjà correctement empaqueté son colis. Aux yeux des guichetiers, ce type d'attitude crée une confiance entre guichetiers de La Poste et clients. Les formateurs de La Poste, qui devaient former ces guichetiers, avaient une approche différente, suggérant aux guichetiers de toujours chercher à vendre les produits de La Poste même si cela n'en valait pas la peine aux yeux des guichetiers.

Clot introduit la dimension éthique par l'usage des expressions '*mobiles vitaux et valeurs*' (2002, p. 70). Il affirme que le travail peut réellement perdre son sens lorsqu'il '*ne permet plus la réalisation des mobiles vitaux et des valeurs que le sujet tire de tous les domaines*[22] *où son existence est impliquée, travail compris.*'

Le travailleur n'est pas insensible à ce que l'on pourrait appeler critères éthiques, c'est-à-dire à l'adéquation entre les caractéristiques éthiques du résultat du travail avec les propres critères éthiques, propres à l'individu qui travaille.

3. Genre et style : se reconnaître dans son travail

Le pouvoir d'agir permet '*la réalisation du « travail bien fait », celui dans lequel on peut se reconnaître individuellement et collectivement, au diapason d'une histoire professionnelle qui se poursuit et dont on se sent comptable*' (2008, p. 13). Il prend en compte le souci du travailleur à faire un bon travail.

La personne au travail ne cherche pas à être seulement en activité et à faire en sorte que les choses fonctionnent *a minima*, mais elle veut au contraire pouvoir faire un bon travail dans lequel elle peut se reconnaître elle-même. En effet, le travailleur a besoin de '*se reconnaître dans ce qu'on fait de soi dans sa propre activité*' (2008, p. 266). '*Le socle de la reconnaissance, qu'on ramène trop vite à une reconnaissance par autrui, tient dans la possibilité de se retrouver dans ce qu'on fait*' (2010, p. 176). Que le travailleur puisse dire que c'est lui qui a participé à réaliser le travail qu'on lui attribue n'est pas de moindre importance. Le travail bien fait nourrit le travailleur et participe de la construction de sa santé. C'est moins le bien-être qui produit le bien-faire que le bien-faire qui produit le bien-être.

[22] L'ensemble 'tous les domaines de vie' inclut aussi les domaines et activités hors-travail.

Clot aime citer la définition de Canguilhem, médecin et philosophe, qui cherche à définir la santé dans son livre *Le normal et le pathologique*. Un des éléments, rapporté par Clot, est ainsi exprimé : '*Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes*' (Clot, 2013, p. 25). Une ébauche du sens du travail peut alors apparaître '*vidée de son sens, l'activité du sujet se voit amputée de son pouvoir d'agir quand les buts de l'action en train de se faire sont déliés de ce qui compte réellement pour lui et que d'autres buts valables, réduits au silence sont laissés en jachère*' (2008, p. 13). On peut alors parler de '*dévitalisation de l'activité*' (p. 13).

Ici on peut entrevoir des critères personnels antérieurs à l'activité, que le travailleur porte intérieurement en lui. Un dialogue intérieur se déclenche chez le travailleur afin de régulièrement évaluer si ce qu'il fait est aligné et en cohérence avec '*ce qui compte réellement pour lui*' et des (ou les) '*buts valables*'. Ici transparaît un conflit d'ordre éthique, car cette réflexion de Clot montre que le travailleur n'est pas insensible à ce qu'il fait. Il y a une hiérarchie entre des buts de valeurs différentes, sachant que certaines activités auxquelles il peut prendre part dans l'exercice de son travail peuvent compter plus que d'autres.

D'une part, '*le travail requiert la capacité de faire œuvre utile, de prendre et de tenir des engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi*' (p. 71). Clot introduit la dimension éthique et collective par l'usage des expressions '*mobiles vitaux et valeurs*' (p. 70). Il affirme que le travail peut réellement perdre son sens lorsqu'il '*ne permet plus la réalisation des mobiles vitaux et des valeurs que le sujet tire de tous les domaines*[23] *où son existence est impliquée, travail compris.*' Le travailleur arrive au travail avec ses valeurs et déjà une certaine idée des critères du travail bien fait.

Le genre témoigne d'une '*histoire collective qui retient, capitalise, valide ou invalide les stratégies de comportement*' (2008, p. 76) des membres d'un collectif. Le genre peut être défini comme '*justement ce « je ne sais quoi » qui guide l'action et qui, pour rester souvent implicite, offre à chacun la possibilité de s'y tenir, à tous les sens du terme. […] Il s'agit, pour un collectif donné, des manières de faire, de dire ou de sentir, stabilisées au moins pour un temps dans ce milieu professionnel.*' (2008, p. 77 ; 1999, p. 41). Le genre devient visible lorsque des professionnels discutent de leur travail ; à ce moment-là, '*c'est « le métier qui parle »*' (p. 149).

[23] L'ensemble 'tous les domaines de vie' inclut les domaines et activités hors-travail.

Le genre permet l'insertion dans un groupe et l'apprentissage du métier grâce aux normes observées que le travailleur débutant peut au fur et à mesure s'approprier. Il permet à chacun de jauger sa progression par rapport aux autres. L'expérience permet de faire siennes ces normes et de s'insérer dans le groupe de ceux qui les pratiquent depuis longtemps. Les codes, les principes et les manières de faire explicites ou implicites qui forment, composent et structurent le genre peuvent parfois constituer des épreuves à traverser mais sont aussi un '*instrument technique et psychologique*' (2008, p. 77) qui permet au travailleur d'agir, de se défendre ou de '*tirer le meilleur parti de la situation de travail.*' (p. 77). Le genre est en effet un '*moyen*' (p. 78) qui '*prépare*', '*soutient*' et '*oriente*' ses activités. Il '*conserve et transmet l'histoire sociale*' et '*rend habile*' (p. 78). Chaque travailleur s'approprie le genre pour réaliser son propre travail : '*chacun retouche le genre en permanence*' (p. 79).

Le genre n'appartient pas à un seul individu mais à plusieurs et c'est ce qui lui permet de travailler avec d'autres. L'exercice du genre est aussi l'occasion de participer à son évolution. '*On entend par « genre », le répondant professionnel qui, traversant l'activité de chacun, met justement chacun à l'intersection du passé et du présent.*' (p. 149). Le genre n'est pas un corpus rigide de règles ou un amas de traditions désuètes qui ne seraient qu'à appliquer sans prise en compte de chaque situation singulière. Il est '*un moyen pour agir efficacement, sa stabilité est toujours transitoire*' (p. 109). Il permet de prendre appui dessus pour l'exercice des pratiques du métier.

Le genre n'appartient à personne, mais tout le monde en dépend et exerce son activité en fonction de celui-ci. Nous avons dit, en suivant Clot, que le genre a sans cesse besoin d'être renouvelé. Le style, à chaque reprise où il s'exprime, s'appuie sur le genre pour l'habiter de nouveau et le mettre en mouvement. Il est la partie personnelle du genre. Le style est un développement du genre, sa combinaison individuelle. En ce sens, l'individu s'approprie le genre. '*Le style individuel c'est avant tout la transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances.*' (p. 109). '*Le style peut donc être défini comme une métamorphose du genre en cours d'action.*' (p. 110). Le '*travail du style*' permet de garder les genres en « état de marche » (p. 109), autrement dit de '*les transformer en les développant.*'

Le genre relie les professionnels qui exercent une même activité. Pourtant en aucun cas cela ne serait le signe d'une imitation sans nouveauté. Le membre d'un collectif peut s'imprégner d'un genre et s'appuyer dessus pour exercer son métier et l'exprimer avec son style. Il peut aussi s'inscrire dans l'histoire de ce genre pour y contribuer par son style. '*C'est peut-être à*

quoi on reconnaît un expert : sa capacité à enrichir et à renouveler cette histoire.' (2008, p. 140). Le style est une déclinaison du genre. Clot parle de '*stylisation du genre*' (2008, p. 158) par '*l'expérimentation*', '*les variantes*', '*l'initiative de chacun*'. Le style n'est pas un '*écart à la norme*', 'mais '*une reprise et une relance de la répétition collective au-delà de la répétition*' (p. 158). L'émergence du style chez un professionnel montre la bonne intégration du genre et de ses subtilités. L'expert s'inscrit dans une histoire et la perpétue. Le genre permet au métier de se développer. Il le structure, le médiatise et permet sa transmission (2008, p. 140).

Le style est la déclinaison individuelle du genre, '*une métamorphose du genre en cours d'action*' (p. 110). '*Le novice métamorphosé en expert sera devenu une sorte d'auteur dans son métier. Il n'est plus seulement du métier. Il a du métier. Il fait du métier. Il a pris en charge son développement*' (2008, p. 265). L'élève, l'aspirant ou le novice devient '*une sorte d'auteur*' (2008, p. 265). En devant auteur, l'élève aspirant fera peu à peu autorité dans son domaine.

Il est, par conséquent, capable de manager son travail. L'appropriation d'un genre au sein d'un style a pour résultante une certaine autorité, légitimité du manager.

III. L'impossibilité du sens sans le management du travail

Dans cette section, la poursuite de la revue de la littérature aborde la question du sens du travail dans un monde caractérisé par la centralité des organisations. Cette réalité invite à prendre de la hauteur grâce à une réflexion philosophique qui pourra ensuite permettre de penser un management refondé, apte à irriguer les différentes sources du sens du travail.

Parler de sens du travail peut paraître idéaliste, car '*malgré l'émergence de nouvelles questions sur le sens au travail, le cadre théorique du sens au travail est peu développé dans la littérature en sciences de gestion*' (Frémeaux, 2014, p. 16). Pour pallier cette faiblesse, les sciences de gestion peuvent s'appuyer sur les fondements philosophiques du sens du travail.

1. Les fondements philosophiques du sens du travail

Les travaux de Frémeaux (2014) montrent que la mobilisation d'une réflexion philosophique est féconde pour le travail de recherche en sciences de gestion. Le sens du travail ne saurait être pensé sans le rapport au monde. La philosophie permet de prendre de la hauteur, car '*on ne peut concevoir d'échapper à la spirale négative qu'en se mettant à un niveau « méta », c'est-à-dire en communiquant sur les idéaux et les paradoxes organisationnels*' (p. 21).

Le travail est '*une catégorie anthropologique*' (p. 59) à part entière, un processus d'humanisation.

Le travail a ainsi été pensé comme moyen de '*changer le monde*' (p. 45) par Hegel et Marx, d''*accepter le monde*' (p. 46) avec Nietzche, d''*être en relation avec le monde*' (p. 47) selon Kierkegaard et Mounier. Hannah Arendt et Simone Weil sont également présentes dans cette réflexion philosophique sur le travail. Chez la première, '*l'œuvre arrache l'homme à sa triste condition et atteste de son aptitude à penser et à se libérer de la matérialité*' (p. 44) ; chez la seconde, le '*travail devient une occasion privilégiée de répondre aux nécessités du monde*' (p. 42).

A partir de ces sources, nous obtenons plusieurs définitions du sens du travail qui promeuvent une vision résolument positive, relevant bien davantage de la liberté que de l'aliénation. De nature théorique, ces définitions n'oublient pas que ce sujet concerne des personnes évoluant dans un cadre managérial existant. Ainsi :

> *le management ne peut pas porter exclusivement sur les personnes au risque d'occulter ce qui les rend libres, à savoir le travail. Les sources du sens au travail résident dans le travail, travail par lequel je transforme, j'entre en relation et j'accepte le monde* (Frémeaux, 2014, p. 78).

Le sens du travail '*ne se limite pas pour autant à une dimension subjective*' (p. 16), car '*la problématique du sens au travail doit être moins rattachée à celle du bien-être qu'à celle du bien-faire*' (p. 17). Frémeaux (2014) distingue trois grandes dimensions du travail.

Les idéaux humanistes renvoient non pas à un désir égoïste de développement personnel, ou à un rêve imaginaire, mais impliquent de faire en sorte '*que les objectifs de l'entreprise et donc de travail soient véritablement ancrés dans la recherche d'un bien sociétal*' (p. 58).

La relation et le service aux autres n'impliquent pas que la relation est un but en soi, mais plutôt '*que le travail réel permet de vivre cette relation aux autres*'.

Le développement personnel ne s'appuie pas sur une anthropologie individualiste menant au narcissisme, mais considère '*que le travail ne peut être un lieu d'accomplissement que si l'organisation tient compte des compétences et des aspirations personnelles*'.

Ces trois grandes dimensions du sens permettent de poser les jalons d'un management orienté vers la contribution sociétale, vers le travail réel, et vers les compétences et les aspirations personnelles.

2. Une approche du sens à plusieurs dimensions

A rebours d'une anthropologie individualiste à partir de laquelle le sens serait repris et absorbé par une démarche consumériste, voulant échapper à ce que Maitland (1989) appelait un '*marché pour le sens du travail*' et Legendre (2007) le phénomène de « *théâtralisation de l'entreprise* », l'approche proposée ici procède en deux temps. Tout d'abord, elle intègre pleinement la dimension subjective du travail, pour ensuite envisager de refonder le management sur de nouvelles bases.

a) La dimension résolument subjective

Ce que Frémeaux et Michaelson (2017, p. 37) appellent un travail qui a du sens – '*meaningful work*' – comporte indéniablement une dimension subjective conjointement révélée par plusieurs approches, tant spirituelle, philosophique, psychologique, sociologique, que religieuse et culturelle.

Dans une perspective spirituelle, le travail est pour l'homme un moyen de grandir et de se déployer, de travailler ensemble, de servir et de répondre aux besoins de l'humanité (Lips-Wiersma et Morris, 2009).

Dans une perspective philosophique, en suivant Kant, les employés doivent pouvoir bénéficier et jouir d'une certaine indépendance, l'humanité des employés étant en elle-même considérée comme une fin (Bowie, 1998).

Dans une perspective psychologique, le travail est un moyen de déployer son sens de l'autonomie, de l'initiative, d'exercer sa liberté (Fox, 1980 ; Isaksen, 2000). Il donne l'opportunité de cultiver de bonnes relations avec les autres (Isaksen, 2000 ; Morin, 2008 ; Ros et al., 1999), de prendre soin des autres (Isaksen, 2000) et d'accompagner les personnes à poursuivre des idéaux humanistes (Fox, 1980).

Dans une perspective sociologique, le travail a du sens lorsqu'il permet de poser des choix (Hodson, 2001) et lorsque le travail se réalise dans une équipe unie et solidaire.

Enfin, l'approche judéo-chrétienne propose de considérer le travail comme un moyen de prendre part à la création, l'homme pouvant ainsi se montrer co-créateur (Genèse, 2, 4-25). Le travail est un moyen de créer, de devenir libre, de s'engager auprès des autres. Il est un lieu d'humanisation (Jean-Paul II, 1981) au sein duquel l'amour peut grandir et s'exprimer lorsqu'il prend soin des autres (Benoît XVI, 2009).

Avoir connaissance des fondements de la dimension subjective, selon la synthèse de Frémeaux et Michelson (2017, p. 37), permet d'imaginer des pratiques non seulement respectueuses, mais favorables au déploiement d'un travail qui a du sens.

b) Management du travail et sens : orientations des pratiques

Frémeaux et Michaelson (2017) mettent en lumière les deux dimensions objective et subjective du sens du travail pour révéler une compréhension plus approfondie du sens (p. 28). Le management du travail peut répondre aux aspirations du sens du travail lorsque sa pratique prend en compte trois orientations majeures (Frémeaux, 2014, p. 60).

Premièrement, le travail peut être tourné vers le bien sociétal. Le travail d'une personne ne saurait être pensé sans la prise en compte de sa participation à un environnement plus large : '*on ne peut pas parler de sens du travail sans penser au sens du travail dans la société.*' (2014, p. 61). Le travail est en effet '*une histoire collective*' (Clot et Litim, 2003, p. 1400) qui implique que '*la contribution sociétale […] est au cœur de la définition du travail et donc du management.*' (Frémeaux, 2016, p. 61).

Une réflexion sur le sens du travail engage à avoir la main sur l'orientation de celui-ci, de façon à ce que le travailleur puisse le diriger selon une direction discernée, connue et à laquelle il adhère. Cette orientation offre un repère clair aux salariés, '*donne une orientation politique, morale, éthique*' (p. 61), offrant ainsi '*des repères*', '*exprimant un attachement à des valeurs*'. Or dans un cadre managérial et organisationnel donné, il n'est pas toujours aisé pour des salariés de pouvoir orienter leur travail vers le bien commun autant qu'ils le souhaiteraient car, même dans le cas d'entreprises dites « libérées » souvent montrées en exemple, '*le dialogue est incomplet car la capacité des participants d'influer sur la mission est faible, voire nulle.*' (Frémeaux, et Taskin, 2019, p. 101).

Deuxièmement, le travail peut également être tourné vers le réel du travail. Le modèle S.O.C de Gomez (2013) est présenté comme étant une bonne entrée pour y accéder. L'équilibre, ou bien les excès ou l'absence de chacune des trois dimensions – subjective, objective et collective – par rapport aux autres est évoquée (nous n'approfondissons pas davantage ce sujet ici, car il est évoqué en partie VII. de ce présent chapitre).

Le sens du travail d'un acteur peut être difficilement perceptible de l'extérieur, surtout si l'observateur reste à distance ou avec une vision théorique et statistique du travail. La dimension subjective rend compte de l'implication personnelle et singulière du travailleur :

'*La valeur du travail pour un acteur dépend moins des regards extérieurs que de la liberté de faire ce qui lui semble être important dans l'exercice de son métier*' (2014, p. 65).

Troisièmement, le travail enfin peut également être tourné vers les compétences et projets professionnels, ce '*que Zarifian appelle les prises d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté et l'intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises*' (2014, p. 72).

En synthèse, la littérature a pu observer un divorce entre management et travail (Detchessahar, 2013), suscitant ainsi un risque que le sens soit instrumentalisé par le management. Frémeaux propose de '*comprendre le management du sens comme un management du travail auquel il est possible de donner sens*' (p. 60). Un tel management serait orienté, comme cela a été présenté précédemment, vers un bien sociétal, vers le travail réel, et vers les compétences et aspirations professionnelles des acteurs.

La pratique du travail est, en effet, toujours enchassée dans un système de valeurs.

IV. Travail et système de valeurs

En sociologie, Zarifian (1999) suggère d'associer étroitement la question de '*la motivation à celle du sens que l'individu peut donner à son activité professionnelle*' (p. 138), le sens du travail renvoyant lui-même à trois grands registres. Ces trois grands registres sont ceux du sentiment d'utilité, des valeurs éthiques et des projets personnels.

1. Sentiment d'utilité

Sitôt le thème du sens abordé, Zarifian évoque le « travail bien fait » : '*On peut d'abord rattacher la notion de sens au sentiment qu'a l'individu de réaliser un travail bien fait et dont l'utilité est manifeste (utilité pour des destinataires, utilité pour la société)*' (p. 139). Il cite pour exemple l'utilité d'une infirmière vis-à-vis de ses patients ou d'un enseignant vis-à-vis de ses étudiants. Plus largement, l'auteur indique que ces critères sont valables pour des travailleurs de tout autre domaine. Zarifian indique que le sentiment d'utilité convoque le travail bien fait, le fait que l'utilité soit manifeste, mais aussi la '*responsabilité*' et la '*conscience professionnelle*'.

2. Valeurs éthiques

Trois domaines sont concernés par le volet dédié aux valeurs éthiques, dont deux principalement. Le premier champ concerne la cohérence entre '*la série des actes qu'il*

[l'individu] *réalise, et le système de valeurs qui oriente ces actes et auxquels l'individu adhère sincèrement*', '*avec raison et conviction personnelle*' (p. 139). Zarifian décrit une perspective rappelant Yves Clot, analogue, à savoir que '*l'individu doit se reconnaître*' dans les valeurs de l'entreprise. Certaines valeurs sont largement partagées, voire universelles, en tous cas appréciées dans le cadre du travail. Le '*respect*', la '*justice*', la '*générosité*', '*l'entraide*' représentent des modalités propices à une bonne ambiance de travail qui favorise la motivation et contribue à la croissance personnelle de chacun.

Le deuxième champ dans lequel sont évoquées les valeurs éthiques concerne « *la conscience professionnelle* » (p. 141) établie au sein d'une '*sphère de travail, dans une culture déterminée*'. Dans ce cadre convergent des '*valeurs éthiques professionnelles*' (p. 142) en particulier lorsqu'il est question du '*service*' dans et par le travail. La lecture de Zarifian nécessite de préciser que, '*dans la culture française*', les valeurs dont il est ici question sont acceptées par les individus lorsqu'elles ne leur sont pas imposées, mais quand ils les auront '*eux-mêmes exprimées.*' Les valeurs permettent le travail collectif lorsque les membres d'une même sphère de travail '*expriment les grandes valeurs auxquelles ils adhèrent*' et se mettent d'accord dessus. Les valeurs '*ne s'imposent pas sur un mode hiérarchique ou technocratique*', car les '*valeurs imposées sont vite rejetées.*'

Evoquant ce point, c'est à ce moment que l'on peut aborder le troisième champ d'existence des valeurs. Il s'agit de l'entreprise elle-même, Zarifian se montrant pessimiste sur le fait qu'une '*direction générale et des salariés de base puissent partager les mêmes valeurs*', car les '*différences d'intérêt et les distances sociales sont trop fortes pour rendre crédible une telle perspective*' (p. 141).

Dans ce cadre, l'évocation des valeurs dans le domaine professionnel provoque l'émergence récurrente de la question suivante : '*S'agit-il de valeurs d'entreprise ou de valeurs professionnelles ?*'

3. Projets personnels

'*On peut enfin appeler « sens » la manière dont un individu rapporte ses actes professionnels à la construction de son propre devenir.*' (1999, p. 142). Un travail qui a du sens lui permet d'acquérir de l'expérience et d'exercer des compétences qui pourront lui servir à l'avenir. Un individu qui peut se projeter dans l'avenir en formant des '*projets personnels*' et '*perspectives professionnelles*' sera plus motivé qu'un autre individu qui aura le sentiment d'être situé dans une '*impasse, ou de régresser*' (1999, p. 142). Zarifian (1999) ajoute que les '*entretiens*

individuels' doivent être selon lui le lieu privilégié pour '*débattre du « sens », aussi bien sur celui des valeurs professionnelles que sur celui des projets de l'individu.*'

V. Les six dimensions du travail selon des enquêtes quantitatives

En 2008, Estelle Morin a rendu un rapport intitulé *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*, dont elle débute la conclusion avec la phrase suivante : '*Un travail qui a du sens est utile pour la société et pour les autres.*' Voici les éléments de son cheminement qui lui ont permis d'aboutir à cette conclusion.

Plusieurs définitions du sens du travail cohabitent ensemble. Selon Morin (2007, p. 32 ; 2008a, p. 3), le mot « sens » aurait deux racines issues de l'étymologie et aurait une troisième acception issue de la psychologie. Le sens renverrait premièrement à la signification, deuxièmement à l'orientation, troisièmement à la cohérence. Voyons à présent, plus amplement, quelles sont ces trois approches.

Tout d'abord la première approche rend compte, à partir du latin '*sensus*', de la '*faculté d'éprouver des impressions*', de '*connaître*' et même '*juger*'. A ce titre, le sens du travail serait défini par '*la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue*' (p. 32). Les trois éléments que sont la signification, les représentations et la valeur attribuée au travail influencent la façon dont l'individu évalue le sens de son travail. Or, l'individu n'est pas issu de nulle part, mais d'un environnement qui façonne ces critères. Par conséquent, l'individu évalue le sens de son travail à partir de l'environnement dont il est issu et de sa situation personnelle. Les trois facteurs principaux susceptibles de définir le travail pour un individu seraient sa situation familiale – célibat ou famille avec les obligations qui alors incombent au travailleur –, l'évolution de son environnement social et économique – en croissance ou en récession –, et les '*normes sociétales envers le travail*' selon que le travail est perçu comme une contrainte – ou une obligation – ou bien comme un droit et un privilège.

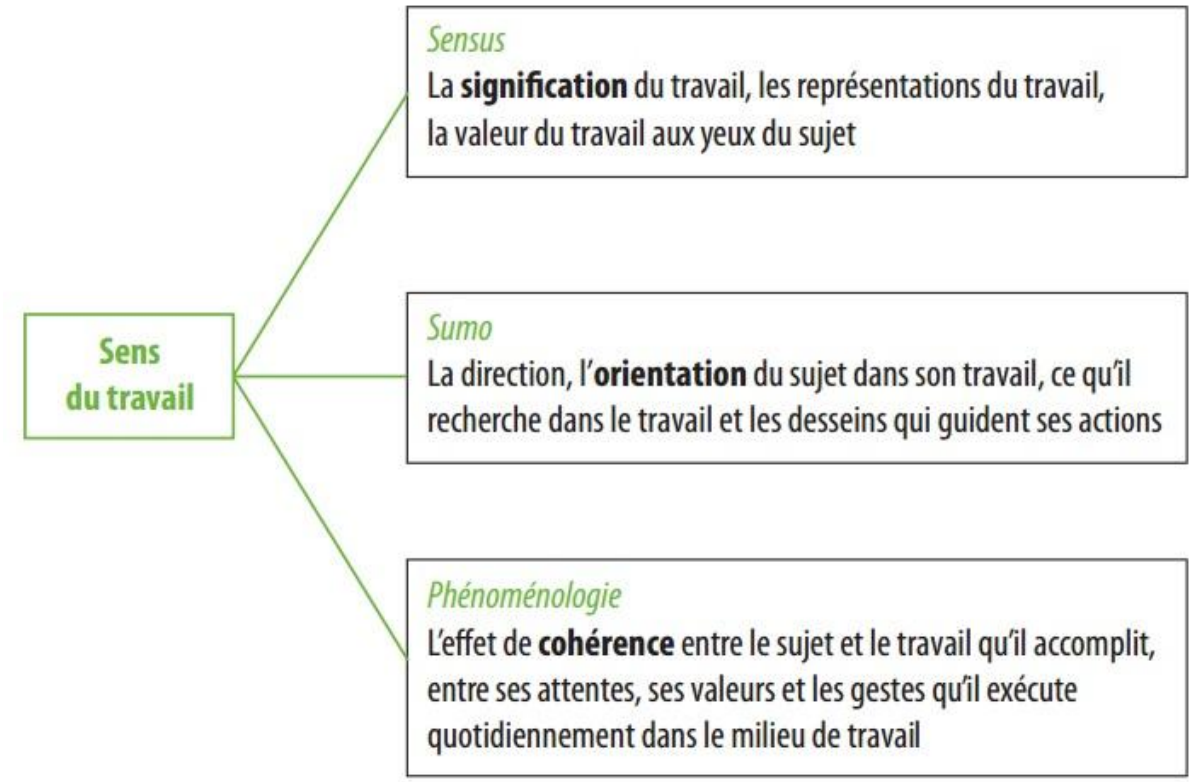
La deuxième approche évoquée par Morin (2007, 2008a) émane de l'origine '*germanique*' du mot sens, nommé '*sumo*'. Il indiquerait '*la direction, l'orientation que prend quelque chose*', 'ce *que le sujet recherche dans son travail et les desseins qui guident ses actions.*' Morin fonde cette deuxième définition du sens du travail sur les travaux de Super et Šverko (1995) et Wrzesniewski et al. (1997) qui ont montré l'existence de trois types généraux de relation entre l'individu et le travail. Le travail peut être vu d'abord comme une contrainte plutôt subie, une

activité obligée, mais nécessaire. Dans ce cas le travail est perçu comme un emploi. Ensuite, le travail peut être envisagé sous l'angle de la '*carrière*', c'est-à-dire comme un '*investissement personnel élevé et un moyen d'avancer dans la hiérarchie ou encore dans la profession*'. Enfin, le travail est une activité '*indispensable et socialement désirable en plus de comporter souvent des activités agréables*'. C'est une '*vocation*', une '*raison d'être et de vivre*' (Frankl ; 1969).

La troisième approche (2007, 2008b) du sens du travail provient de la psychologie et est illustrée par l'idée de '*cohérence, de cohésion*', d'équilibre, voire de '*plénitude*' et de '*correspondance*'. Yalom (1980), en '*psychologie existentielle*', a contribué à nourrir cette approche avec le concept de cohérence, Heider (1946) avec celui de '*logique*' ou Osgood et Tannenbaum (1955) avec celui de '*congruence*'. L'idée de correspondance est illustrée par les termes anglophones '*fit*' et '*match*' (Morin, 2008, p. 9).

La santé de l'individu est corrélée, autant de façon positive que négative (Davezies, 1999), au sens de son travail. A ce titre, la vocation est le rapport au travail qui favorise le plus la bonne santé de la personne (Forest et al. 2004 ; Morin, 2007, p. 32). Les effets positifs concernent l'organisation du travail comme les exigences du travail, le degré d'autonomie et le soutien social (Warr, 1987 ; De Jonge & Schaufeli, 1998 ; Karasek & Theorell, 1990). *A contrario*, le travail peut être source de conséquences négatives ainsi que le montrent les études de Deci et al. (2001) en Amérique et en Europe.

Figure 1. Trois définitions du sens du travail (Morin & Forest, 2007, p. 32 ; Morin, 2008, p. 4).



Morin évoque la distinction existante entre le sens *du* travail et le sens *au* travail (2010, p. 35). Le sens du travail concerne les '*caractéristiques*' et le '*contenu*' de celui-ci tandis que le sens au travail concerne le '*contexte*' dans lequel s'accomplit le travail ainsi que les '*relations*' que le sujet cultive avec les autres collaborateurs. C'est généralement l'alliance entre le sens du travail et le sens au travail qui fait qu'une personne peut tout à fait tirer profit du travail pour être en bonne santé. Pour résumer, le sens du travail relève des caractéristiques du travail, comme '*la charge de travail, l'utilité sociale du travail, l'autonomie, les occasions d'apprentissage, les horaires de travail ou le rapport entre les efforts investis et les récompenses reçues*' (2010, p. 36) tandis que le sens au travail relève des caractéristiques du milieu comme '*les pratiques de reconnaissance, la perception de la justice, la rectitude morale des pratiques, la qualité des relations avec les supérieurs, les collègues et la clientèle ou la perception du soutien organisationnel.*'

Dans cette présente revue de littérature, nous nous intéressons au sens *du* travail, le sens au travail étant en dehors de notre sujet.

En réalisant sa revue de littérature sur le sens du travail (Isaksen, 2000 ; Davidson et Caddell, 1994 ; Mor-Barak, 1995 ; Mahoney, 1991 ; Lesage et Rice-Lesage, 1978)), Morin (2010) écrit qu'il '*apparaît que le sens qu'on donne à son travail est éminemment subjectif'. Or,*

rebondissant sur cette constatation, elle écrit qu'il n'est pourtant pas vain de rechercher des constantes dans les caractéristiques qui donnent un sens au travail. Après avoir réalisé des enquêtes depuis 1993 (l'article date de 2010), elle affirme 'qu'un travail qui a du sens présente […] six grandes caractéristiques' (2010, p. 36) mises en évidence par des questionnaires. Ces derniers ont été complétés par plus de mille-six-cent personnes réparties dans différentes institutions (2008a, p. 24) tels qu'un centre hospitalier, un centre de recherche en agriculture, un centre de santé et services sociaux et une société de conseil en ingénierie (p. 28, 38). Antal et al. (2018, p. 9) présentent Morin (2008) comme '*one of the most comprehensive empirical studies of meaningful work […] to help specify concepts for the analysis of our own data.*' Les six grandes caractéristiques sont les suivantes : l'utilité sociale du travail, la rectitude morale du travail, les occasions d'apprentissage et de développement, l'autonomie, la qualité des relations et la reconnaissance.

1. L'utilité sociale du travail

Lorsqu'une personne travaille, elle se pose nécessairement la question de l'utilité de son travail. Plusieurs questions émergent : pourquoi le fait-elle ? A quoi cela sert-il ? A qui profite-il ? Une personne qui trouve du sens dans son travail est forcément capable de répondre à ces questions et d'en percevoir la finalité. L'importance '*de pouvoir inscrire ses actions dans un projet collectif qui sert le bien commun compte beaucoup.*' Il s'agit d'une 'œuvre commune' à laquelle la personne qui travaille apporte une contribution palpable. Elle a réellement conscience de ce qu'elle produit pour les autres. Plusieurs propos rapportés par Estelle Morin l'illustrent (p. 37): '*Mon travail a une direction ; il mène a des résultats concrets*' ; '*Mon travail me permet d'intervenir sur le véritable enjeu : la réinsertion sociale*' ; '*je fais quelque chose d'utile à la société.*' Le fait que le travail ait une '*finalité*' est explicitement évoqué, il '*sert à quelque chose, à quelqu'un*'. Les travailleurs ont un '*but*' qui représente '*une raison de faire son travail.*' Un travail qui a du sens '*mène à quelque chose*' (1999, p. 87) et est réalisé efficacement. Cela implique que les objectifs à atteindre soient énoncés clairement, que les résultats soient connus de façon à évaluer le travail réalisé au regard de ce qui était attendu. La façon de faire doit être pertinente pour avoir une '*dépense d'énergie qui soit rentable.*' Ces trois éléments – objectif, résultat, façon de faire – contribuent à déterminer le sens du travail.

2. La rectitude morale dans le travail

'*Le travail a un sens lorsqu'il est fait d'une façon responsable […] dans les produits et conséquences qu'il engendre*' (2010, p. 37). La question de la finalité du travail s'exprime de nouveau ici. Les '*produits et conséquences qu'il engendre*' rendent compte du fait que le travail n'est ni anodin, ni sans effet sur la vie collective. Il apporte quelque chose, si bien que se pose la question de la conformité de cet apport et de cette nouveauté à l'environnement déjà existant. En effet '*le travail est une activité qui s'inscrit dans le développement d'un société. il est difficile de faire « fi » de son utilité sociale et de ses répercussions dans les communautés*' (1999, p. 88). La possibilité qu'offre le travail de pouvoir apporter quelque chose au monde représente également une responsabilité. Les termes employés dans la phrase citée – '*produits et conséquences qu'il engendre*' (2010) – laissent entendre que le contenu du travail délivré et laissé au monde peut être souhaitable comme il peut ne pas l'être. C'est une sorte de prise de conscience de ce que le travail peut apporter de souhaitable ou non. Morin parle de '*bienséance*', de '*devoir*' et de '*valeur*' (2010), qui sont des '*valeurs morales et spirituelles*' (1999, p. 88). Le travail a '*un sens quand il est fait dans un milieu qui se soucie de la justice, de l'équité et de la dignité des personnes*' (2010, p. 37). Morin souligne que la '*rectitude morale est une caractéristique du travail qui est apparue dans* [ses] *enquêtes comme étant très importante, mais qu'on trouve rarement dans la documentation sur l'organisation du travail.*' Il s'agit également de travailler dans une organisation attentive à la justice et l'équité, et qui respecte la dignité humaine. Faire preuve de leadership permet d'œuvrer au développement de ces éléments. Jackall (1996) et Courpasson (1997) ont montré que des managers pouvaient régulièrement être confrontés à des dilemmes moraux lorsqu'ils assistent à des décisions avec lesquelles ils ne sont pas d'accord, notamment à l'égard de salariés. Ils se retrouvent alors '*coincés entre leurs valeurs personnelles de justice et d'honnêteté et leurs ambitions de carrière.*' (Morin, 2008, p. 42). Morin parle d'un '*leadership moral*' qui a d'autant plus de '*valeur*' qu'il vise à préserver et promouvoir '*les valeurs fondamentales.*' En d'autres termes, la pensée de Morin (2010) semble exprimer le fait que la conscience et la pérennité d'une rectitude morale à exercer demande du leadership. Une carence de leadership pourrait affecter la rectitude morale, par exemple lorsque certaines '*vagues d'acquisition*' (1999, p. 88), '*restructurations*' ou '*réductions d'effectifs*' entraînent des '*conséquences négatives*'.

3. L'apprentissage et le développement

Le travail '*aide à se situer*', '*occupe le temps de la vie*' et '*lui donne un sens*' (1999, p. 90). Un travail qui a du sens offre la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences, de les mettre en œuvre et de s'épanouir. Cela se caractérise aussi bien lorsque les personnes travaillent dans '*leurs champs d'intérêt*' (2010, p. 38), '*en accord avec leur personnalité et leurs valeurs' (1999, p. 90) en ayant pu 'choisir leur voie*', que dans l'acquisition de nouveaux savoirs '*techniques*', '*sur soi-même*' (2010, p. 38) ou sur '*son potentiel*'. Le travail est le moyen pour la personne d'éprouver ses capacités, de les améliorer, d'en découvrir de nouvelles, d'exercer '*son jugement, de faire preuve de créativité dans la résolution des problèmes*' (2008, p. 43) et de pouvoir donner son avis lorsqu'une décision la concerne. La mise en œuvre de ses compétences constitue un facteur stimulant la santé et le moral. Il permet de structurer et organiser '*la vie quotidienne*' (1999, p. 90), mais aussi plus largement '*l'histoire personnelle*'. Le travail peut alors nourrir la vie. Par conséquent, il importe que chacun puisse trouver un travail qui lui convienne. Suivant Dejours (1993), la charge de travail doit être réfléchie par rapport aux '*capacités*' de la personne. Le travail représente une défense contre l'anxiété de la mort et du vide (Bracke et Bugental, 1996 ; Pauchant & Morin, 1996 ; Weil, 2002). En somme, nombreuses sont les personnes qui estiment qu'un travail qui a du sens est en adéquation avec leur personnalité, leurs talents et leurs aspirations (Morin & Cherré, 1999, p. 88).

4. L'autonomie

L'autonomie dans le travail est un élément important du sens du travail. Il participe de la '*restauration de la dignité humaine dans les pratiques de gestion contemporaines*' (p. 38). L'autonomie se décline de deux façons. D'une part, elle permet à la personne '*d'être autonome, d'agir selon sa propre initiative.*' Cela confère un '*sentiment de responsabilité*' qui favorise l'engagement d'autant plus que le travailleur est amené à '*rendre compte*' de son propre travail. D'autre part, l'autonomie permet aux personnes de donner leur point de vue personnel et particulier sur un sujet. L'autonomie garantit finalement une liberté de parole et d'expression. Morin cite plusieurs exemples : « *Je participe aux décisions qui me concernent* » ; « *J'assume des responsabilités ; je dois rendre compte à mes supérieurs* » (2010, p. 38). Les travailleurs souhaitent '*exprimer leurs opinions, avoir une influence sur l'organisation du travail*', '*prendre des initiatives pour améliorer leur travail.*'

Quelques années plus tôt, Morin (1999, p. 89-90) décrivait plus largement l'autonomie en évoquant la place du travail dans la vie familiale et sociale. Le travail, par le '*salaire*', apporte une stabilité. Par le fait de '*gagner sa vie*' et d'être '*autonome*', le travail enracine dans la vie en gagnant '*le respect des autres*' et en préservant '*sa dignité personnelle aux yeux des autres*'. Il permet d'acquérir une place dans la société. Or, des facteurs tels que la '*précarité des emplois*' et les '*acquisitions d'entreprises*' peuvent générer du '*stress*' et perturber l'équilibre des individus entre '*leur vie professionnelle et leur vie privée*'.

5. La qualité des relations

Le travail génère la mise en relation de nombreuses personnes, qu'il s'agisse de '*clients*', de '*supérieurs*' ou de '*collaborateurs*' (Morin, 1999, p. 89) qui sont autant d'occasions de rencontrer des '*personnes de qualité*' avec lesquelles entretenir des contacts '*durables*', '*honnêtes et francs, avec qui on a plaisir à travailler.*' Le travail comporte immédiatement une dimension collective, car les cadres, lorsqu'ils doivent décrire leur travail, répondent spontanément '*aider son équipe, l'encadrement*' et '*faire le lien entre les différents services*'.
Le travail est réalisé en équipe. Son succès dépend en partie de la qualité des relations personnelles. '*L'esprit de service*', '*d'entraide*', de '*soutien*' favorise la '*coopération*' '*pour atteindre un objectif commun, raison d'être de l'organisation.*' Or, même si elles sont bonnes, les relations interpersonnelles peuvent être mises à l'épreuve. C'est pourquoi l'organisation du travail dans l'établissement doit être organisée de façon à soutenir et favoriser '*le maintien de relations professionnelles positives*' (2010, p. 39).
La qualité des relations participe de l'autonomie personnelle et du sentiment de sécurité. En l'occurrence, une forme d'organisation comme le '*télétravail*' et le '*travail à domicile*' peut introduire une distance entre les personnes et altérer autant la qualité des relations que l'efficacité du travail (1999, p. 89).

6. La reconnaissance

La reconnaissance participe du sens du travail. Elle peut être exercée par toutes les personnes concernées par le travail : les employés, les supérieurs, les collègues, les clients (p. 39). Les marques de reconnaissance peuvent prendre différentes formes : '*marques d'appréciation*', '*soutien*' des équipes, '*équité*' dans les avantages sociaux. Morin rapporte les propos d'employés qui voient la reconnaissance exprimée par différents types d'acteurs avec qui ils travaillent. Ils voient ainsi l'appui de leur supérieurs, collègues ou encore clients : '*Je reçois*

l'appui et l'appréciation de mes supérieurs' ; '*J'obtiens des marques de reconnaissance de mes collègues*' ; '*On me félicite pour mes bons coups et on m'appuie.*' Le travail permet de montrer sa '*valeur personnelle*' et de '*réaliser ses ambitions*' (1999, p. 88).

Tableau 2. Définition des caractéristiques clés d'un travail qui a un sens (Morin, 2010, p. 37).

Utilité sociale du travail	Faire quelque chose qui est utile aux autres ou à la société, qui apporte une contribution à la société
Rectitude morale du travail	Faire un travail moralement justifiable, autant dans son accomplissement que dans les résultats qu'il engendre : un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où il est possible de compter sur l'aide de collègues en cas de difficultés
Occasions d'apprentissage et de développement	Faire un travail qui correspond à ses compétences, qui stimule le développement de son potentiel et qui permet d'atteindre ses objectifs
Autonomie	Pouvoir exercer ses compétences et son jugement pour résoudre des problèmes et prendre des décisions qui concernent son travail
Qualité des relations	Faire un travail qui permet d'avoir de bonnes relations avec ses collègues et d'obtenir leur soutien
Reconnaissance	Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion

Les conclusions du rapport Morin (2008, p. 39) rappellent que toutes les hypothèses suivantes ont été testées et confirmées par la recherche empirique :

1. Les six caractéristiques du travail présentées dans le tableau ci-dessus sont positivement corrélées entre elles ;
2. Les six caractéristiques sont positivement corrélées avec le sens du travail ;
3. Le sens du travail influence positivement le bien-être psychologique ;
4. Le sens du travail influence négativement la détresse psychologique ;
5. Le sens du travail influence positivement l'engagement affectif dans l'organisation.

Les facteurs « Utilité sociale du travail » et « Occasions d'apprentissage et de développement » sont particulièrement mis en avant (*Ibid.*). Du point de vue théorique, le sens du travail est une '*variable médiatrice*' entre chacune des caractéristiques et des '*états psychologiques*'. La présence constante des six caractéristiques du sens du travail témoigne d'un '*certain degré d'objectivité qui permet de le définir à partir d'un pattern d'expériences.*' (2008, p. 6). Estelle Morin évoque deux dimensions du sens, l'une objective et l'autre subjective, cette dernière étant selon elle la principale : '*Bien qu'il y ait ainsi une composante d'objectivité, il demeure que la subjectivité est la principale composante du sens.*' (*Ibid.*).

VI. Des tentatives de synthèse

Dans la littérature, on ne remarque pas de consensus général quant à une seule et unique définition du travail et de son sens (Antal et al., 2018, p. 5). Un travail peut avoir un sens lorsqu'il répond aux aspirations de l'individu. Un tel travail est imaginé comme le but du travail, évalué selon les idéaux propres à chaque individu (May, Gilson & Harter, 2004, p. 14 ; May, Li, Mencl & Huang, 2014). Il y a un alignement entre les aspirations individuelles et la réalisation perçue du travail, entre les caractéristiques du travail et celles du lieu du travail (Frankl, 1969 ; Pratt & Ashforth, 2003, p. 313).

Dans les pages qui suivent seront présentés dans un premier temps les auteurs qui font figure de références. La revue de la littérature anglo-saxonne montre que dans une très large mesure, tous les articles consacrés au sens du travail s'appuient sur ces travaux. Dans un deuxième temps, nous tenterons de présenter de façon succincte mais claire, l'aboutissement de quelques recherches récentes sur le sens.

1. Les classiques de la littérature anglo-saxonne sur le sens

Maslow (1964) a établi une hiérarchie des besoins, allant des besoins physiologiques jusqu'à des besoins de sens et de réalisation personnelle d'ordre intellectuel et même spirituel. Naturellement, la recherche de sens est un désir humain. Le travail, dans une acception assez large, peut répondre au besoin humain qu'est la recherche de sens (Frankl, 1969 ; Brief & Nord, 1990). Plus largement, la recherche de sens pourrait ne pas être seulement un besoin, mais aller au-delà en étant porté par des désirs qui sont l'essence de l'homme (Grant, 2007 ; Yeoman, 2014). Le sens du travail prend en compte les caractéristiques du travail et les idéaux du travailleur (Steger, Dik & Duffy, 2012).

Baumeister (1991) discerne quatre fondements du sens de la vie :

-avoir une raison d'être et de vivre ;

-maîtriser son avenir et pouvoir concrétiser des projets ;

-avoir le sentiment d'être une bonne personne et de mener une vie morale ;

-avoir un sentiment de dignité.

Selon Isaksen (2000), il est possible de donner un sens à son travail même lorsqu'il est répétitif ou réalisé dans des conditions difficiles. Huit caractéristiques peuvent donner du sens au travail, dont trois sont majeures :

-l'opportunité d'avoir de bonnes relations avec les autres et de les soutenir dans leur travail ;

-le sentiment ou la conviction que le travail réalisé apporte un plus à autrui, sert à quelque chose ;

-un sentiment d'autonomie et de liberté dans son travail.

Fox (1980) présente les significations personnelles du sens du travail : le sentiment d'appartenance, des occasions de liens, un moyen d'obtenir un statut, la possibilité de définir son identité sociale, une occasion de structurer le temps, de surmonter les problèmes existentiels de l'être humain, et de transcender l'existence humaine. La dimension objective est présente en filigrane, en particulier si l'on prend le critère qui tend à surmonter les problèmes existentiels de l'être humain[24].

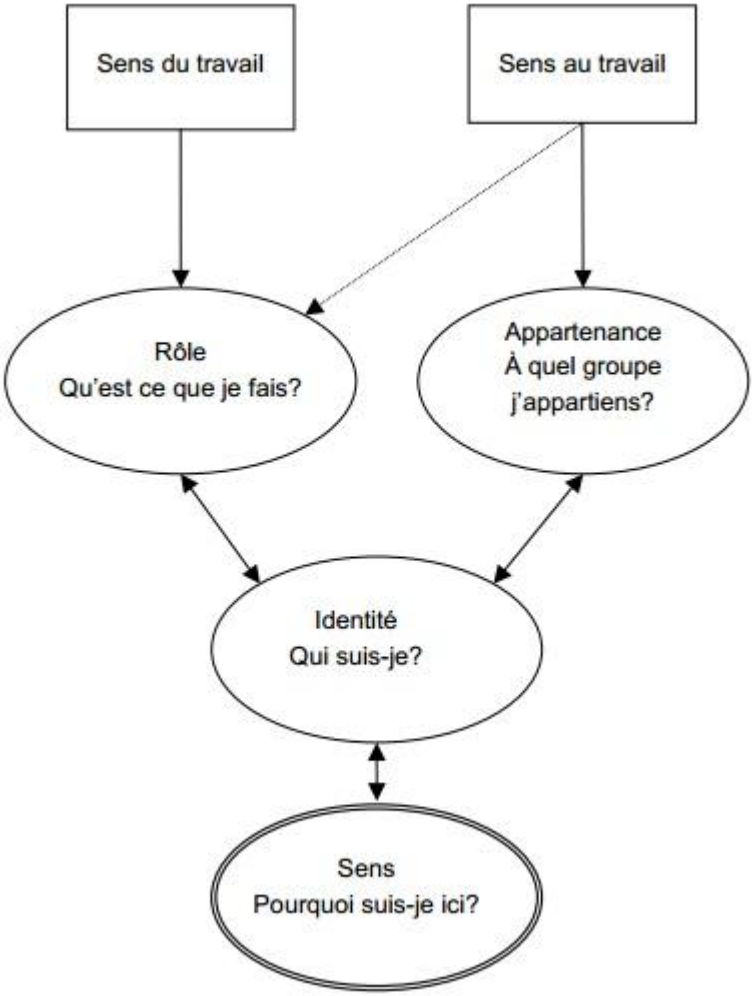
Ashfort et Vaidyanath (2002) emploient le terme de « transcendance » pour décrire trois phénomènes corrélés ensemble. Le premier phénomène consiste en un lien à quelque chose plus grand que soi-même. Il s'agit d'une cause ou d'autres personnes, cela dépasse la personne. Le deuxième phénomène est l'intégration des caractéristiques de la personne qui travaille, de son identité et qualités, au sein d'un système cohérent. Enfin, le troisième phénomène est la réalisation de ses aspirations et de son potentiel.

Pratt, Ashforth, Cameron, & Dutton (2003) écrivent que deux questions se posent à l'individu qui travaille : 'Qu'est-ce que je fais ?', du point de vue du rôle, et 'A quel groupe est-ce que j'appartiens ?' du point de vue de l'appartenance. Ces deux questions distinguent le sens *du* travail du sens *au* travail, qui est le point de départ de nombreuses analyses qui suivront. Le travail a du sens pour le travailleur lorsque celui-ci peut participer au travail d'une équipe et exprimer son « soi préféré » – son '*preferred self*' en anglais – (Kahn, 1990). Le travail du sens s'inscrit dans le temps. C'est un processus quotidien, sans fin, jamais résolu une fois pour toute (Pratt, Ashforth, Cameron, & Dutton, 2003, p. 313). Par le prochain schéma, il

[24] Barel et Frémeaux illustrent ce point par la lutte contre l'exclusion (2013, p. 209).

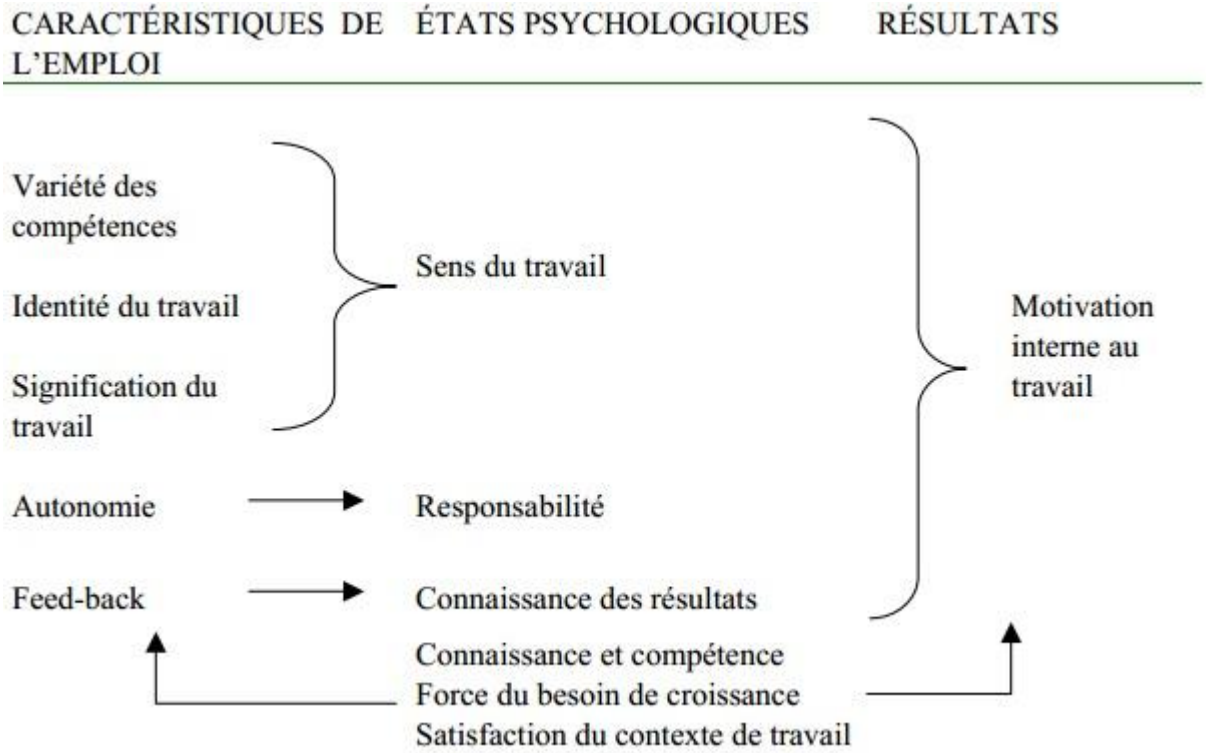
apparaît que l'identité de la personne découle directement de son rôle et de ce qu'elle fait, et le sens découle de l'identité.

Figure 2. Modèle de Pratt & Ashforth (2003, p. 313).



Hackman et Oldham (1976) ont cherché à comprendre les liens entre les caractéristiques d'un emploi et la motivation des individus. Le tableau ci-dessous montre les principales variables qu'ils présentent dans leur ouvrage de 1980. Cette figure rassemble cinq caractéristiques qui produisent trois états psychologiques distincts qui produisent ensemble une certaine motivation. Le sens du travail est un de ces états psychologique, avec également le sentiment de responsabilité et la connaissance des résultats.

Figure 3. Modèle des caractéristiques de l'emploi selon Hackman et Oldham (1980, p. 83) et lien avec le sens du travail.



Selon Ciulla (2000), le travail a été plein de promesses, mais qui ont été trahies par la façon dont l'organisation moderne de la production a été pensée. Elle cite trois espoirs auxquels le travail n'a pas répondu : la trahison du chômage (p. 150), les délires managériaux (p.157), le fait que les questions éthiques soient évacuées (p. 161). De plus, avec l'expansion du management dans le monde du travail, certaines personnes ont pu être promues à des rôles de management sans qu'elles ne soient forcément les plus compétentes pour cela. Plus largement, le travail peut être le lieu de grandes joies ou de déceptions. Un travail honnête peut en effet, en plus de répondre à la nécessité de gagner sa vie, être à l'origine d'une grande misère ou d'une grande joie (p. 228).

Poursuivant ce sillon tracé dans la littérature, la recherche a continué d'instruire le sens du travail, réactualisant sans cesse sa réflexion en observant l'époque contemporaine.

2. Les dernières avancées de la recherche sur le sens

La littérature conceptualise la dimension subjective (les perceptions des employés) complétée par la dimension '*objective*' (les conditions de travail) et '*these dimensions mutually influence each other*' (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014, p. 85). Michaelson (2005) constate que pour pouvoir bien travailler, les conditions objectives sont importantes et sans cesse à garantir. Il observe également que les personnes attendent davantage de leur travail, semble-t-

il, pour s'y réaliser. Cette relation entre les dimensions subjective et objective est qualifiée de tension croissante (Antal et al., 2018, p. 5).

Antal et al. (2018, p. 9) distinguent dans les corps de littérature présentés ci-dessus des caractéristiques du travail qui peuvent être regroupées en trois meta-dimensions :

-développement personnel ;

-relations et service aux autres ;

-bénéfice pour la société.

Antal et al. (*Ibid.*) continuent de présenter la méthodologie avec laquelle elles élaborent leur cadre théorique : '*The next step in building our analytical framework is to add empirically-based subcategories to each of the three meta-dimensions.*'

Martela et Steger (2016) cherchent à étudier les trois principales dimensions du sens. Selon eux, les trois dimensions du sens sont la cohérence, le but et la signification. Ces trois principales dimensions ont été mises en évidence en s'appuyant sur la littérature. Elles appartiennent aux registres subjectifs et psychologiques. Martela et Steger (2016) présentent ensuite des pistes de recherche pour articuler les dimensions qu'ils présentent aux réalités objective et inter-subjective.

La cohérence part de l'expérience vécue d'un individu. A partir de sa propre expérience, il va pouvoir identifier des configurations fiables et concrètes qu'il reconnaît. Ces régularités sont autant de configurations que l'individu a l'habitude de rencontrer. Elles lui permettent de voir le monde de façon cohérente et compréhensible. Pour un individu la vie est cohérente lorsqu'il est capable de repérer les éléments qu'il peut comprendre. Heintzelman et King (2014) parlent de caractéristiques reconnues dans l'environnement, considérées comme fiables par l'individu. Antonovsky (1993) creuse la notion de sens de la cohérence – en anglais '*sense of coherence*' (SOC)[25] – qui comporte trois dimensions. La première est d'avoir confiance dans son environnement tel qu'il est structuré et prévisible, ce qui met particulièrement en lumière la notion de cohérence.

Les modèles que l'individu rencontre lui rendent le monde compréhensible, donc dans une certaine mesure prédictible. L'environnement dans lequel l'individu évolue est rassurant, et a du sens, lorsque son modèle, avec ses caractéristiques et ses façons de réagir, correspond à ce

[25] L'acronyme SOC est aussi utilisé pour nommer les trois sources de la valeur de Gomez (2013) qui seront présentées dans les pages qui suivent. Pour autant, il ne signifie pas exactement la même chose. Chez Antonovsky (1993), SOC correspond au '*sense of coherence*' tandis que chez Gomez (2013), il désigne les initiales des trois dimensions du travail subjective, objective et collective.

qu'il connait déjà (Steger, 2012). Martela et Steger (2016) parlent d'une '*objective coherence*' (p. 4) qui augmente le sens que l'individu reconnaît dans sa vie.

Le but est ce qui donne une perspective claire à la vie (Frankl, 1963). Il permet de se projeter dans le temps et donne un fil conducteur. En convoquant Reker et Peacock (1981), il est possible de distinguer la direction de l'importance du but. Pour McKnight et Kashdan (2009, p. 242), le but est central, organise les objectifs, les comportements des managers et apporte un sens. Le but tel qu'il est entendu par '*purpose*' relève du projet de vie, ou en tous cas se réalise sur une période très long terme, plutôt que d'un seul jour. Kashdan et McKnight (2013) ont montré que les jours où une personne s'engage et participe à un des buts importants pour elle, son estime d'elle-même et ses émotions positives s'améliorent. Par ailleurs, rien n'empêche une personne de n'avoir qu'un seul but : elle peut en avoir plusieurs. George et Park (2013, p. 371) évoquent le sens des objectifs principaux, l'orientation de la vie et l'enthousiasme à l'évocation de l'avenir. Carver et Scheier (1998) confirment en mettant l'accent sur le fait que ces buts sont très valorisés et valorisables. Pour résumer, les chercheurs se rejoignent autour du fait que le but donne un sens et une direction à la vie.

La troisième dimension repérée par Martela et Steger (2016) est la signification, qui s'appuie sur les notions de valeurs et d'importance. Morgan et Farsides (2009, p. 354) évoquent le sens inherent à la valeur de la vie, Becker (1973, p. 5) une valeur fondamentale, Sullivan, Kosloff et Greenberg (2013, p. 21) un sens d'une valeur personnelle dans le contexte d'une cosmologie plus large, et George et Park (2014, p. 39) le degré à partir duquel les individus ont le sentiment que leur existence revêt une signification et une valeur.

La notion de signification a été abondamment instruite en psychologie avec la reprise de la vie bonne, aussi appelée « eudaimonia », développée par la philosophie grecque. Le concept d'eudaimonia a pu susciter l'intérêt de chercheurs en psychologie, à l'instar de Deci et Ryan (2008), Ryan et Deci (2001), Ryff et Singer (2008), Waterman (1993). La signification a trait à la joie, à la capacité à connaître le succès dans ses initiatives et à assumer ses responsabilités (Annas, 1995 ; McMahon, 2006 ; Steger, Shin, Shim, et Fitch-Martin, 2013).

Creusant le thème de la signification, Martela et Steger (2016, p. 5) présentent deux de ses fondements culturels. Tout d'abord, le concept d' « ikigai » est très présent dans la culture japonaise. Ce terme difficile à traduire qualifierait ce qui justifie le plus le fait que la vie vaut la peine d'être vécue (Tanno & Sakata, 2007, p. 114). Lié à la vie, il permet de diminuer les risques de maladie (Koizumi, Ito, Kaneko, & Motohashi, 2008 ; Sone et al., 2008). La

signification est question de vie ou de mort. Dans la littérature russe, Léon Tolstoï pose la question « Pourquoi dois-je vivre ? »

Le tableau ci-dessous présente les différentes facettes du sens selon Martela et Steger (2016).

Tableau 3. Distinguishing among the three facets of meaning (Martela & Steger, 2016, p. 4).

	Coherence	Purpose	Significance
Definition:	Sense of comprehensibility and one's life making sense	Sense of core goals, aims and direction in life	Sense of life's inherent value and having a life worth living
Opposite:	Uncertainty and incomprenhensibility	Aimlessness and loss of direction	Absence of value
Normativity:	Descriptive	Normative	Normative
Domains:	Understanding	Motivation	Evaluation

Dans la suite de leur article, Martela et Steger (2016) exposent comment la cohérence, le but et la signification peuvent être articulés, tout d'abord en les séparant, puis en cherchant à les unifier.

S'appuyant sur Heintzelman et King (2014, p. 154), Martela & Steger (2016) écrivent que la cohérence serait neutre, indépendante de toute valeur, et descriptive (p. 6) tandis que le but et la signification impliqueraient systématiquement une évaluation selon des normes (*Ibid.*).

D'autres auteurs reprennent cette distinction, mais d'une autre façon. Pratt et Ashfort (2003) et Rosso, Dekas et Wrzesniewski (2010) parlent de sens – au sens de '*meaning*' – et de signification – au sens de '*meaningfulness*'.

Martela et Steger (2016) écrivent : '*Within philosophy, epistemology is the study of knowledge and justified belief, while ethics is the study of values and what is good and bad. Put into philosophical language, meaning as coherence is thus an epistemic notion, it is about what we know, whereas meaningfulness as significance and purpose is an ethical notion, it is about what we value in evaluative and motivational terms.*' (p. 6).

Tableau 4. Registre philosophique des dimensions du sens (à partir de Martela et Steger, 2016).

Coherence	**Purpose**	**Significance**
Meaning	Meaningfulness	
Relève de l'*épistémologie* (ce que l'on connaît)	Relève de l'*éthique* (évaluation et motivation)	

Enfin, cherchant à unifier le modèle et à proposer plusieurs pistes de réflexion, Martela et Steger (2016) présentent l'articulation possible entre les trois dimensions. Selon eux, trois raisons permettent de faire la connexion entre ces dimensions. Premièrement, l'existence d'un sens est un pré-requis pour qu'une vie en ait encore plus. Pour avoir beaucoup de sens, il en

faut d'abord un peu. L'amélioration de la cohérence peut augmenter celle de la signification[26]. Deuxièmement, le but peut être une source de la signification. Troisièmement, la cohérence et le but se nourrissent mutuellement.

Le modèle de Gomez (2013) vient comme partie conclusive de ce pan de la revue de littérature qui convoquait des auteurs de courants issus de l' « ergonomie de langue française » et de la gestion. Les auteurs vus jusqu'à présent – Dejours, Clot, Morin, les auteurs de littérature anglo-saxonne –, à partir de leur étude du travail, ont tous discerné plusieurs dimensions constitutives du sens du travail. Parvenus à ce stade de la revue de littérature, nous mobilisons Gomez (2013) dont le modèle S.O.C, présenté au cours des pages suivantes, tente logiquement de faire la synthèse de l'ensemble des travaux dédiés au travail. Le modèle S.O.C présente trois dimensions du travail et de son sens : il nous semble être le trépied sur lequel repose tous les travaux vus jusqu'ici.

VII. Le modèle S.O.C : les trois dimensions du travail

'*Dans la vraie vie, le travail est vivant. Il est vécu comme pénible et fatigant, mais aussi comme stimulant et enrichissant. Mais il est une expérience de vie, une triple expérience : expérience subjective valorisée par la reconnaissance, expérience objective par la performance et expérience collective par la solidarité. Et l'expérience finale, vitale, que nous faisons du travail combine cette triple expérience subjective, objective et collective. C'est elle qui nous définit comme un travailleur, ici et maintenant. On valorise le travailleur comme un jardin : il produit plus que lui-même ; mais on peut aussi dévaster un jardin…*' (Gomez, 2013, p. 185). Dans son livre *Le travail invisible*, Gomez (2013) présente les trois dimensions du travail à partir desquelles le travailleur accomplit un travail, produisant un apport au monde et s'inscrivant dans une société grâce au lien qu'il crée.

1. Les trois dimensions du modèle

Dans la '*vraie vie*' (p. 10), un travail est '*vivant*' lorsque les trois dimensions évoquées ci-dessus – subjective, objective et collective – sont valorisées ensemble. '*Autrement dit, le travail fait quelque chose (objectif), il me fait quelque chose (subjectif), et il fait communauté (collectif)*' (Guéry, 2016, p. 107). Au contraire, le travail perd de son sens lorsqu'un

[26] Il peut aussi y avoir des situations où c'est l'inverse. Une cohérence importante peut n'avoir aucune signification (Martela et Steger, 2016, p. 8).

déséquilibre intervient entre ces trois dimensions. Selon Gomez, le sens du travail repose sur ce trépied.

a) La dimension subjective du travail

'*Tout travail implique qu'une personne vivante l'accomplisse, aidée éventuellement d'une machine qui prolonge et décuple son effort. Le travail est pleinement subjectif au sens où il fabrique le sujet qui travaille : il* fait *l'enseignante, la caissière ou le manager comme des personnes singulières, quand bien même elles remplissent des fonctions qui ne leur sont pas spécifiques. La plus humble tâche engage leur existence*' (Gomez, 2013, p. 173). La dimension subjective introduite dans *Le travail invisible* amène à prendre en compte que le travailleur est toujours une personne singulière, un « je » personnel qui va s'approprier et réaliser son travail. Deux managers aux missions identiques doivent délivrer le résultat du travail, mais pour y parvenir ils auront pu employer des manières de procéder différentes. La dimension subjective met évidence le fait que si le travail produit le résultat du travail, il produit également en retour le travailleur : '*Deux maçons ou deux étudiants ne vivent pas la même chose, ne s'impliquent pas et finalement ne se fabriquent pas de la même manière dans leur travail. Nous en avons l'expérience chaque fois que nous convoquons, par exemple, deux artisans pour un même chantier, ou que nous comparons deux médecins pour un même diagnostic. Il y a davantage que le chantier ou le diagnostic. Il y a eux-mêmes, et c'est ce qui fait la différence*' (p. 173).

De la même façon que par le travail, le travailleur agit sur le monde et le transforme, le travail agit sur le travailleur et le transforme. Ici, Guéry (2016) y voit '*comme un double mouvement dans la dimension subjective du travail. Le travail est fait par* quelqu'un *et le travail fait quelqu'un. Je mets de moi-même dans mon œuvre, et mon travail met de lui-même en moi.*' (Guéry, 2016, p. 119). L'homme est cause première du travail, il en a l'initiative même s'il s'aide d'outils, de moyens et de matériels qui lui permettent d'alléger son effort. Gomez s'appuie sur Clot : le travailleur a besoin de '*se reconnaître dans ce qu'on fait de soi dans sa propre activité*[27]'. A chaque fois qu'il accorde de nouveau un prêt à une entreprise, le banquier se redécouvre partenaire de l'entreprise. A chaque fois qu'il pose un diagnostic, le médecin se redécouvre médecin. A chaque fois qu'il commence de nouveau un cours, le professeur se redécouvre professeur.

[27] Y. Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008, p. 266.

Par cet aspect, le travail est très lié à l'identité et le travailleur se trouve valorisé et reconnu pour son activité et le rôle qu'il joue dans une collectivité. En effet, il n'est pas rare qu'une personne soit reconnue et désignée par sa profession même en dehors de ses horaires d'exercice. Ainsi du médecin, de l'enseignant, du boulanger ou de nombreux autres métiers. La dimension subjective est reconnue à sa juste place lorsque le travailleur peut dire avec fierté : '*C'est moi qui ai fait cela*' (p. 174). En ce sens, le résultat produit par le travail est accueilli dans un monde dans lequel il a une finalité. Guéry (2016, p. 111) parle de '*ce besoin humain de chercher un sens*' constatant qu'aujourd'hui, nombreuses sont les personnes qui éprouvent une difficulté à distinguer '*le sens de leur travail*' : '*on sous-entend par là que le lien entre l'activité de travail et la réussite de la vie personnelle n'est plus évident. Ce qui manque, c'est une unité entre la finalité de l'activité de travail et la finalité de la vie personnelle.*' Travail et vie personnelle ne sont pas déliés ; au contraire, ils sont vécus par une seule et même personne qui pourra d'autant plus se déployer dans son travail que celui-ci sert un but qu'elle approuve personnellement.

Lorsqu'elle se trouve valorisée, la dimension subjective permet au travailleur d'être créateur et auteur de son travail. Son expérience est mise à profit et lui permet à la fois de gagner autonomie et responsabilité, de transmettre ses connaissances à des pairs en devenir. Le fait d'être auteur de son travail donne autorité au travailleur dans son domaine, autorité qui lui est reconnue socialement. On voit ici que la dimension subjective permet au travailleur de tisser des liens et de s'insérer dans le tissu professionnel et social. Au contraire, une dimension subjective sous-valorisée délite l'investissement de l'individu dans son travail, rendu anonyme et abstrait. Le désengagement peut s'avérer être une stratégie de défense logique pour se protéger d'un travail abstrait, vidé de son sens, et qui enlève à la personne toute possibilité d'y mettre du sien dans son travail.

b) La dimension objective du travail

Comme l'écrit Merceron, '*la production du travail, qu'elle soit un objet ou un service, est la dimension la plus visible des trois*' (2016, p. 122). Le travail '*produit* quelque chose' (p. 178). '*Il n'est pas une activité qui tourne à vide, sans projet ni débouché. A l'issue de l'effort, il y a un objet qui le matérialise, l'inscrit dans une réalité commune, l'objective donc.*' Il ne peut y avoir de reconnaissance du travail ou de sens du travail sans résultat atteint à montrer.

Une personne ne travaille jamais pour rien – auquel cas cela l'affecte énormément –, mais toujours pour produire un bien ou un service. '*Le résultat du travail, qu'il soit un produit ou*

un service, cristallise l'effort, lui donne sa réalité : le travail ne reste pas purement subjectif. Sans cela, le travailleur demeurerait dans une autosatisfaction narcissique mais finalement déprimante : personne d'autre que lui ne pourrait apprécier le fruit de son travail'. Quand il s'agit d'un produit, le résultat du travail devient objectivé une fois que le résultat du travail demeure alors que le travailleur est parti. La dimension objective du travail confirme le fait que le travail a été réalisé et que le projet n'est pas resté au seul état d'intention. Le travail est une transition qui véhicule l'idée d'abord imaginée, pensée et discutée à sa mise en œuvre pour aboutir à un résultat observable et évaluable. '*Rien n'est pire que de « travailler pour rien », c'est-à-dire sans qu'une réalisation couronne l'effort fourni. […] Le résultat du travail, qu'il soit un produit ou un service, cristallise l'effort, lui donne sa réalité : le travail ne reste pas purement subjectif.*' (Gomez, 2013, p. 178). La dimension objective fait partie intégrante du travail dans le sens où elle fait faire au travailleur un travail d'extériorisation de ce qu'il avait à l'esprit. L'écart entre la personne du travailleur et son résultat permet d'évaluer la '*valeur de son travail.*' '*L'homme qui travaille reconnaît dans le Monde effectivement transformé par son travail sa propre œuvre : il s'y reconnaît soi-même, il y voit sa propre réalité humaine, il y découvre et y révèle aux autres la réalité objective de son humanité, de l'idée d'abord abstraite et purement subjective qu'il se fait de lui-même.*' (Kojève, 1980, p. 31-32). Elle montre que le travail a fait sortir de lui-même le projet qu'il avait mûri intérieurement, pour lequel il a mobilisé son imagination, fait appel à son intuition, exercé son jugement. '*Le travail effectué, tel qu'il est vécu singulièrement par chaque individu, est traduit par un résultat qui doit être comparable pour tous les individus et qui prend donc, ainsi, une valeur* objective' (p. 179).

La dimension objective du travail est la réalisation concrète, palpable, observable et évaluable. Son évaluation se réalise de deux manières. D'une part, elle est mesurable par la performance. D'autre part, elle est évaluable par les pairs. La valorisation de la dimension objective du travail est généralement appelée '*performance*' (p. 180). Une '*norme d'évaluation*' est nécessaire pour comparer le résultat du travail à son attendu. C'est le cas entre travailleurs d'une même profession ou entre une entreprise et un client qui se mettent d'accord sur un attendu commun. La dimension objective s'évalue par l'écart entre l'attendu et le réalisé. Elle comporte souvent une part quantitative. Pourtant elle ne saurait s'y réduire. Elle convoque également le « *savoir-faire* », un beau travail « *comme il faut* » réalisé « *selon les règles de l'art* ». Ainsi, en plus de la performance se distingue la '*transmission du geste*' comme élément constitutif de la dimension objective. Evaluable par les pairs qui pourront, lorsque c'est mérité, l'apprécier à sa juste valeur, elle correspond aux normes du métier. Il

s'agit de la performance attendue par les pairs. Les normes objectives permettent au travailleur d'ajuster son effort et son travail aux conventions socialement acceptées.

Il n'est pas inutile de noter que Gomez, évoquant les manières dont le travail objectif est évalué et valorisé, s'appuie sur Yves Clot : *'La transmission du geste est, comme l'a montré Yves Clot, une part essentielle de l'apprentissage de la performance*[28]*. Les employés de bureau, les ouvriers, les enseignants, les journalistes ou les managers passent aujourd'hui une grande partie de leur temps à réaliser un travail qui correspond aux normes de leur métier, pour que leur performance soit manifeste. C'est ce qui fait aussi la valeur de leur travail*' (p. 181). La dimension objective peut devenir hypertrophiée. Cela a été le cas pendant le dernier demi-siècle, période au cours de laquelle la financiarisation des entreprises a entraîné une course aux résultats et à la performance. Dans cette optique, le travailleur est considéré comme une variable d'ajustement. A l'autre opposé, une attention négligée à la dimension objective du travail peut s'avérer déprimante pour le travailleur qui n'est pas inscrit dans le grand réseau des obligations sociales. Sans prise sur son travail, aucune réussite n'est à couronnée. A titre d'illustration, les personnes qui subissent le chômage souffrent de ne pas pouvoir contribuer objectivement dans un cadre professionnel à la vie économique et sociale. C'est pourquoi ils sont nombreux à s'investir autrement, par exemple dans des associations.

c) *La dimension collective du travail*

'*Lorsque nous travaillons, nous faisons aussi l'expérience que le travail est collectif. Une tâche peut être réalisée seul, mais pas un travail*' (p. 182). Le travail permet de s'inscrire dans un collectif. Le travailleur ne travaille jamais tout seul, ni à partir de rien. Pour exercer son activité, le boulanger est dépendant de l'agriculteur qui produit le blé, de la coopérative qui le transforme en farine, du chauffeur routier qui le livre, du plombier qui entretient le circuit d'eau du commerce, des ingénieurs qui ont contribué à construire la voirie qui amène l'eau jusqu'à la boulangerie. Ainsi, sans l'apport d'autres travailleurs aux compétences différentes, le travailleur, spécialisé dans un domaine, ne pourrait tout simplement pas travailler. Le travail de l'un permet à l'autre de travailler. La dimension collective du travail permet de sortir de la sphère privée pour s'inscrire dans le '*grand réseau social*' (p. 183). Ainsi, '*l'expérience collective du travail se valorise par la* solidarité*. On dit d'une pièce qu'elle est solidaire d'une mécanique ou d'une poutre qu'elle est solidaire d'une charpente. De même,*

[28] Yves Clot, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF, 2008, pp. 155 et s.

les travailleurs sont solidaires d'autres travailleurs.' A la lecture des pages dédiées à la dimension collective du travail, deux éléments majeurs semblent ressortir de façon prégnante.

Premièrement, le travail est créateur de liens qui réalisent un cadre sécurisant de dépendance mutuelle. La solidarité '*décuple les interactions entre travailleurs*'. Chaque travailleur contribue, à partir de ses compétences personnelles, à une activité qui le dépasse. Le travail crée un réseau d'interdépendance qui permet non seulement à chacun de se concentrer sur ce qu'il sait faire de mieux, mais aussi et surtout aux autres de se reconnaître interdépendants de lui. Le boulanger, en se concentrant sur ce qu'il sait faire de mieux, permet au constructeur de voiture de se concentrer sur ce que lui-même sait faire de mieux : construire des voitures. Le boulanger permet à son voisin de se nourrir, tandis que la voiture produite lui permet de se déplacer. Dès lors se dessine '*le lien entre la valeur objective et la valeur collective du travail. Normes de performance et solidarité s'influencent mutuellement. Ainsi, une organisation du travail peut dévaloriser la solidarité, parce que les objectifs sont systématiquement individualisés. Elle crée une insécurité sourde : la dépendance des travailleurs vis-à-vis des autres, faute d'être valorisée, est vécue comme une contrainte. Ils se replient sur eux, et l'entreprise dégrade la valeur du travail que produit la solidarité. Inversement, une forte valorisation de la solidarité entre les travailleurs influence les normes de performance qui doivent s'ajuster sur elle pour ne pas la déprécier.*' Le travail participe de la sécurité du travailleur lorsque celui-ci partage avec les autres travailleurs un destin commun, une communauté de destin. Selon que les objectifs soient communs ou individualisés, le travail peut engendrer un tissu relationnel d'interdépendances entre travailleurs qui crée un cadre commun sécurisant, ou bien une concurrence acerbe si les liens, détériorés, inspirent moins confiance.

Deuxièmement, une autre variable traduit la dimension collective. Il s'agit du rapport au temps et du rythme de travail. '*La conscience de la solidarité des travailleurs crée une confiance nécessaire à la poursuite de leur travail dans la durée. Sans elle, le réseau d'efforts se tarit et le travailleur isolé s'épuise*' (p. 184). Le '*grand réseau social*' nécessite que le rythme des uns s'ajuste à celui des autres. L'adhésion à un temps commun et la durée propice à la poursuite du travail composent la solidarité. Elle offre à chaque travailleur l'occasion de participer à l'établissement d'une collectivité au sein de laquelle il peut se projeter dans l'avenir.

2. L'actualité du modèle S.O.C

a) L'articulation des trois dimensions

Le travail vivant est une '*triple expérience : expérience subjective valorisée par la reconnaissance, expérience objective par la performance et expérience collective par la solidarité*' (p. 185). Les trois combinaisons du travail sont articulées entre elles. Nous notons que le travail ne reste pas seulement subjectif, mais qu'il est appelé à devenir objectif (p. 178 ; p. 181).

Afin de proposer au lecteur une synthèse des trois dimensions du travail selon Gomez (2013), nous présentons le tableau suivant (Tableau 5.) qui provient de la thèse de doctorat de Jean-Luc Merceron (2016, p. 119). Ayant également mobilisé Gomez dans sa thèse, nous reprenons ce tableau qu'il a commencé de mettre en forme. Nous l'avons complété par de succincts ajouts dans les lignes intitulées « Si valorisée normalement » et « Si sous-valorisée ». Nous avons également ajouté dans ces lignes les effets ou caractéristiques d'une disproportion trop grande de l'une ou l'autre dimension (Gomez, p. 186). Une hypertrophie de la dimension subjective serait synonyme de querelle d'ego, d'un enfermement narcissique du travailleur qui croirait que tout dépend de lui. Si les dimensions subjective et collective venaient à être niées, alors une hypertrophie de la dimension objective traduirait une organisation du travail destinée uniquement à une compétition fondée sur des performances quantitatives et chiffrées. Enfin, une dimension collective trop forte pourrait perdre de vue la raison d'être de l'organisation et oublier la production ou le service objectif qu'elle est censée apporter.

Tableau 5. Présentation des trois dimensions du travail selon le modèle S.O.C (Gomez, 2013), ainsi que de leurs effets selon leur degré de valorisation (reprise de J.-L. Merceron, 2016, p. 119 ; complétée par nos soins).

	La dimension SUBJECTIVE du travail	**La dimension OBJECTIVE du travail**	**La dimension COLLECTIVE du travail**
Si survalorisée	_Enfermement narcissique, querelle d'ego. Le travailleur croit que tout dépend de lui.	_Course aux résultats, idolâtrie de la performance ; _Annule le travailleur comme sujet.	_Oubli de l'utilité objective et de la nécessité d'évaluer la performance[29].
Si valorisée normalement	_Le travail permet d'être créateur, auteur de son travail ; _Sentiment d'utilité, d'autonomie et responsabilité, épanouissement, apprentissage…	_Connaissance objective du contenu de la production en quantité et qualité et de son inscription dans une réalité commune ; _Evaluation de ce que le travailleur produit, sa contribution à la performance ; _Adéquation entre objectifs et moyens, consignes claires, évaluation personnelle ; _Réalisé avec « savoir-faire » selon les « règles de l'art ».	_Le travail tire sa raison d'être de son utilité : permise par l'autre (collègue, client…), produite pour l'autre (client) ; _Interactions, spontanéité, coopération, entente ; _Solidarité, sécurité, inscription du travail dans le temps long ; _Influence les normes de performance qui doivent s'ajuster sur elle pour ne pas la déprécier.
Si sous-valorisée	_Abstraction du travail, perte de sens ; _Centralisation excessive, standardisation et procédurisation ; _Perte d'initiative et du désir d'un travail bien fait ; _Travail anonyme, vidé d'une partie de sa réalité.	_Non-maîtrise de la production en quantité et/ou qualité, délai ; _Perte de résultats, « travailler pour rien » ; _Pérennité douteuse ; _Fonctionnalisme : perte de vue du cœur d'activité de l'entreprise ; travail sans objet : pas de couronnement ; _Déprimant, car personne ne peut apprécier le travail.	_Individualisme ; _Insécurité ; _Concurrence ; _Repli, isolement, effondrement dans le privé ; _Perte de vue de la contribution sociétale _Perte de vue de la nécessité d'une évaluation individuelle

L'ouvrage de Gomez (2013) mène une réflexion sur le travail à partir des effets de la financiarisation des entreprises sur le travail. Ce faisant, les décisions dans les entreprises ont

[29] Exemple de certaines administrations publiques (Gomez, 2013, p. 186).

été prises en prenant principalement en compte la dimension objective. Celle-ci s'en est trouvée disproportionnée à tel point qu'elle a écrasée ses deux autres dimensions complémentaires. La financiarisation des entreprises a été accompagnée d'une réorganisation interne des entreprises de façon à répondre à une compétition importante qui se focalisait sur une dimension objective hypertrophiée, donc également déformée. Au sein des entreprises, l'organisation du travail a été réagencée de manière à répondre à ce nouveau rapport au travail qui était d'abord voulu comme objectif. Cette hypertrophie a '*altéré les autres dimensions du travail. L'expérience subjective a été dévalorisée par l'intensification, les rythmes, la normalisation des procédures et des prescriptions*' (p. 189) destinées à rationnaliser les processus de production.

S'appuyant sur le triptyque constitutif du sens du travail de Gomez, Guéry (2016) se propose de fortifier ce modèle en pensant l'articulation ou encore '*l'inter-inclusion*' (p. 108) des trois dimensions entre elles. En effet, les trois dimensions ne sont pas à penser séparées les unes des autres, auquel cas par un effet de balancier, l'accent trop fort mis sur la dimension objective au cours de la financiarisation pourrait vouloir être compensé par une attention très forte sur la dimension subjective (ou sur la dimension collective). Il repère de possibles mouvements *en réaction à*, comme par exemple '*certaines conceptions du bonheur au travail qui valorisent la dimension subjective sans lien avec la dimension objective, amenant à déresponsabiliser les travailleurs, c'est-à-dire à les désolidariser de la contribution sociétale de leur travail : les salariés heureux d'une manufacture de bombes atomiques.*' (p. 108).

Par conséquent, pour éviter ce type de réaction, Guéry propose une articulation qui unifie le modèle S.O.C en donnant du liant entre les dimensions tout en leur laissant leur singularité et autonomie propres. Les trois dimensions n'apparaîtraient pas selon un ordre chronologique ou une '*accumulation*' (p. 108), mais selon un '*enchaînement qui ne fait pas l'objet d'étapes distinctes*' ou une '*concaténation*' (p. 107) : '*Pour le dire en une phrase, il faudrait dire que ce qui est fait par le travail, c'est-à-dire l'objet (objectif), est un vecteur qui va permettre au travailleur lui-même, de s'insérer dans la communauté (collectif), qui par cela même va lui rendre plus que ce qu'il a apporté dans l'œuvre, et ainsi l'augmenter en tant que sujet (subjectif) du travail. […] la dimension objective est l'occasion du déploiement de la dimension collective qui ipso facto met en lumière la dimension subjective.*' (p. 108-109). La concaténation évoquée illustre l'idée d'un cercle vertueux dans l'exercice de chacune des dimensions.

b) Le modèle S.O.C comme synthèse de la littérature

Cette section a pour but de mettre en correspondance les cadres théoriques formulés par les auteurs jusqu'à présent étudiés dans cette revue bibliographique avec le modèle S.O.C de Gomez (2013). L'enjeu de cette opération consiste à déterminer si les cadres théoriques de la littérature sont compatibles et se superposent avec le modèle S.O.C. Dans cette optique, nous passons en revue chaque cadre théorique avec ce modèle. Par souci de clarté, nous précisons qu'une même dimension du travail – par exemple le jugement d'utilité de Dejours ou l'utilité sociale du travail de Morin – peuvent ne pas seulement correspondre à une seule dimension, mais à deux dimensions du modèle S.O.C.

Christophe Dejours, avec le courant de la psychodynamique du travail, évoque d'une part les deux jugements d'utilité et de beauté (2005, p. 222-223 ; 2012, p. 80 ; 2013, p. 38), d'autre part les trois mondes types de monde (2013, p. 116-117) dans lesquels se déploie le travail. Il semble y avoir adéquation entre respectivement les mondes subjectif, objectif et social de Dejours (2013) et les dimensions subjectives, objectives et collectives de Gomez (2013). La '*rationalité cognitive instrumentale*' décrite par Dejours semble relever du même registre que la '*norme d'évaluation*' de Gomez, d'autant plus que ces deux auteurs évoquent les « *règles de l'art* ». Il en est de même pour la 'rationalité subjective des conduites' du monde subjectif identifiée par Dejours et du travail qui '*fait*' le travailleur de Gomez. Le monde social du travail illustré par '*l'organisation du travail*' semble qualifier la même réalité que la solidarité et le '*grand réseau social*' décrit par Gomez.

Le jugement d'utilité qui montre le résultat visible et l'efficacité du travail semble logiquement s'inscrire dans le même sillon que la dimension objective. Demandé par la hiérarchie, il est aussi lié à la dimension collective. Le jugement de beauté est exercé par les pairs et nourrit la reconnaissance du travailleur ; en ce sens il relève également des dimensions subjective et collective du modèle.

Convoquant Yves Clot, le concept du « *travail bien fait* » renvoie à la dimension objective de Gomez (2013). Le '*genre*', qui regroupe les '*manières de faire, de dire ou de sentir*' (1999, p. 41 ; 2008, p. 77) permet l'exercice du métier collectivement. Le style est sa déclinaison personnelle et s'exprime tout en étant inséré dans le genre collectif. Par conséquent, le pouvoir d'agir et le style expriment la dimension subjective du travail.

Estelle Morin a publié des articles dans des revues en sciences de gestion. Au regard des six dimensions travail qu'elle repère, le modèle qu'elle propose peut être mis en relation avec le modèle S.O.C. L'utilité sociale du travail et la rectitude morale du travail témoignent des dimensions objective et collective du travail, partant du fait que le travail transforme le monde

par ce qu'il produit. La reconnaissance et la qualité des relations rendent également compte de la dimension collective. Les critères comme l'apprentissage, l'autonomie et la reconnaissance participent de l'évolution de la santé et de la motivation de la personne qui travaille. Chez Frémeaux (2014, 2017), la dimension subjective est explicitement présentée. L'orientation vers le bien sociétal et les compétences renvoient à la dimension objective. La réflexion sur le sens du travail pour la société, convoquant la notion de bien commun, rejoint la dimension collective.

La mise en relation entre chaque auteur et le modèle S.O.C nous amène à établir le tableau 6. qui découle de la revue de littérature poursuivie jusqu'à présent.

Tableau 6. Dimensions du sens du travail présentes dans la littérature, et synthétisées par Gomez (2013).

Dejours (2013)	**Clot (2018, 010)**	**Zarifian (1999)**	**Isaksen (2000)**	**Morin (2007, 2008)**	**Frémeaux (2014, 2017)**	**Antal, Debucquet et Frémeaux (2016)**	**Martela & Steger (2016)**	**Gomez (2013)**	
Jugement de beauté Monde subjectif	Pouvoir d'agir Style	Projet professionnel et personnel	Sentiment d'autonomie et de liberté dans son travail	Occasions d'apprentissage et de développement Autonomie Reconnaissance	Dimension subjective	Développement Personnel	Coherence Purpose Significance	**Dimension subjective**	Acclimate à la notion d' ***« œuvre »***
Jugement d'utilité Monde objectif	Travail bien fait	Sentiment d'utilité	Le travail apporte un plus à autrui et sert à quelque chose	Utilité sociale du travail Rectitude morale du travail	Orientation vers le bien sociétal et les compétences	Bénéfice pour la société	*Appel à étudier les aspects objectifs du sens*	**Dimension objective**	
Jugements d'utilité et de beauté Monde social	Genre	Valeurs éthiques	Relation et service aux autres	Utilité sociale du travail Rectitude morale du travail Reconnaissance Qualité des relations	Réflexion sur le sens du travail pour la société Bien commun	Relation et service aux autres	*Appel à étudier les aspects inter-subjectifs du sens*	**Dimension collective**	

Cette mise en relation procède d'un double mouvement, puisqu'elle permet à la fois de rendre communicable au plus grand nombre, dans un souci de pédagogie et de clarté tant envers les personnes de l'entreprise que des étudiants, les différents apports de la littérature d'une part et d'autre part de nourrir chacune des dimensions du modèle S.O.C.

Regrettant les effets secondaires de la rigueur académique, Bower (2008, p. 272) plaide pour remettre le dirigeant ou le manager au centre de l'observation, de façon à éviter que l'organisation soit la seule unité d'analyse. Par ailleurs Mastens (1993, p. 127) note qu'un modèle économique et de travail, aussi sophistiqué soit-il, ne peut pas être mis en place si le manager ne sait pas comment le mettre en place. Il y a nécessité de construire des modèles qui soient '*applicables.*' Le modèle S.O.C semble à même, dans un souci de pédagogie envers étudiants et professionnels en entreprise, de présenter les différentes dimensions du sens du travail. De plus il est une passerelle qui permet d'introduire à l'ensemble des auteurs vus dans cette revue de littérature qui nourrissent le modèle.

c) Un appel pour une approche par la notion d'œuvre

Depuis longtemps de nombreux chercheurs se sont faits l'écho de la nécessité de développer une approche par la qualité du travail réalisé. Dejours (2013) met en relation '*la valeur du travail bien fait*' avec '*l'œuvre commune*' (2013, p. 177). Il a montré que la qualité du travail réalisé était un élément central pour le déploiement du travailleur dans son métier, et que son importance était telle qu'elle transpire dans le langage professionnel courant : « *la belle ouvrage* », « *le bon boulot* », « *la belle conférence* ». Yves Clot (2008) parle de « *travail bien fait* ». A leur suite, Gomez (2013) évoque le « *savoir-faire* » réalisé « *comme il faut* » et selon « *les règles de l'art* ». A partir du modèle S.O.C et des ouvrages de Saint-Exupéry, Guéry (2016) voit dans la relation du temps et du travail '*une implication vitale dans l'œuvre accomplie*' (p. 115).

Parvenus à ce point de la littérature, nous pouvons constater que ces auteurs ont beaucoup acclimatés les réflexions sur le travail à la notion d'« *œuvre* ». Cette littérature nous oriente effectivement vers les auteurs qui ont pensé le travail et l'œuvre. En philosophie du travail, ces deux thèmes ont été instruits par Simone Weil et Hannah Arendt, à qui nous ferons immédiatement appel au cours des prochaines pages. Par ailleurs, Gabellieri (2017) fait remarquer que Simone Weil est l'une des figures inspiratrices du courant de l' « ergonomie de langue française », à partir de laquelle ont émergé les deux courants de la psychodynamique du travail de Christophe Dejours et la clinique du travail d'Yves Clot (Grévin, 2011, p. 77).

Alain Wisner, l'un des pères fondateurs de l'ergonomie, a longuement cité Weil lors de sa leçon inaugurale au Conservatoire National des Arts et Métiers en 1966, en s'appuyant sur *La Condition ouvrière* et *L'Enracinement* (Gabellieri, 2017, p. 102). Dejours a quant à lui consacré une grande importance aux travaux d'Hannah Arendt pour étayer ses propres ouvrages ; dans *Travail vivant – 2. Travail et émancipation* (2013), il s'appuie explicitement sur Arendt à dix-sept pages différentes. De Weil et Arendt à Dejours et Clot, une filiation intellectuelle féconde est observable. Nous voulons participer au développement de ce champ de recherche en apportant des éléments pour réfléchir d'une façon renouvelée et en utilisant de nouvelles méthodes (Godfrey et Hatch, 2007).

Conclusion du chapitre 2

Au cours de ce chapitre, nous avons montré que les réflexions des différentes « sciences du travail » convergeaient vers une même notion, appelée « travail bien fait » par la clinique du travail, « jugement de beauté » par la psychodynamique du travail, rectitude morale du travail ou occasion d'apprentissage et de développement par Morin (2010), sentiment d'utilité et les valeurs éthiques pour Zarifian (1999).

Ce chapitre a présenté les trois dimensions du modèle S.O.C (Gomez, 2013) qui permet de rassembler et synthétiser la littérature sur le travail. La dimension subjective reconnaît que la '*plus humble tâche*' engage l'existence du travailleur (Gomez, 2013, p. 173). Le travail est subjectif, car '*il fabrique le sujet qui travaille*'. La dimension objective est sans doute la plus visible des trois, car le travail produit un résultat évaluable. Elle '*couronne l'effort fourni*' (p. 178). La dimension collective valorise le fait qu'un travail n'est jamais réalisé seul ni à partir de rien, mais toujours avec et pour les autres. En réalisant un travail utile à quelqu'un d'autre, le travailleur s'inscrit dans le '*grand réseau social*' (p. 183) qu'est la société.

En réalité, les trois dimensions du modèle S.O.C ne sont pas spécifiques aux travaux de Gomez (2013), mais sont bel et bien largement présentes dans la littérature portant sur le travail. Le fil rouge du chapitre 2 avait pour but de montrer que ces dimensions avaient été auparavant perçues par d'autres auteurs, même si elles furent nommées différemment. Par exemple, les deux types de jugement – celui d'utilité d'une part, celui de beauté d'autre part – et les trois types de monde – subjectif, objectif et social – décrits par la psychodynamique du travail rejoignent les trois dimensions du modèle S.O.C. De même, la clinique du travail évoque le pouvoir d'agir – subjectif –, le travail bien fait – objectif – et le genre – collectif.

En proposant une synthèse de la littérature dédiée au travail et au sens du travail, le modèle S.O.C appelle à poursuivre la réflexion en convoquant la philosophie du travail car les notions de travail bien fait et de jugement de beauté introduisent explicitement la notion d'œuvre.

En présentant le cadre théorique de l'œuvre mobilisé pour cette thèse sur le sens du travail, le prochain chapitre constituera une étape décisive. Cette notion s'insère aisément dans le sillage de la littérature synthétisée par le modèle S.O.C. Les dimensions subjective et objective correspondent aux approches subjective, intérieure et weillienne d'une part, objective, extérieure et arendtienne d'autre part. De plus, la dimension collective, qui est la troisième dimension du modèle S.O.C, n'est pas marginalisée car elle est directement prise en compte par la notion d'œuvre. Simone Weil évoque une civilisation fondée sur la spiritualité du travail et Hannah Arendt un monde durable, produit de l'œuvre, capable d'accueillir la vie des hommes.

Chapitre 3. Le travail comme œuvre

« Ces ouvriers ne servaient pas. Ils travaillaient. Ils avaient un honneur, absolu, comme c'est le propre d'un honneur. Il fallait qu'un bâton de chaise fût bien fait. C'était entendu. C'était un primat. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le salaire ou moyennant le salaire. Il ne fallait pas qu'il fût bien fait pour le patron ni pour les connaisseurs ni pour les clients du patron. Il fallait qu'il fût bien fait lui-même, en lui-même, pour lui-même, dans son être même. […] Toute partie, dans la chaise, qui ne se voyait pas, était exactement aussi parfaitement faite que ce qu'on voyait. C'était le principe même des cathédrales.
Et encore c'est moi qui en cherche long. Pour eux, chez eux il n'y avait pas l'ombre d'une réflexion. Le travail était là. On travaillait bien. »

Charles Péguy[30]

La notion d'œuvre, semble-t-il, est simple à saisir car, lorsque cette notion est évoquée, chacun peut l'illustrer par un exemple relevant de l'art et de la culture, de l'art et de la manière de faire, de l'embellissement du monde. Définir l'œuvre comme le résultat d'un travail de qualité, entièrement tendu vers l'excellence, fera sans doute consensus. Ainsi considérée, l'œuvre semble par conséquent intimement liée au travail. Pourtant, plusieurs éléments peuvent rendre difficile la perception du lien entre travail et œuvre.

Premièrement, la littérature dans son ensemble, académique et managériale, dans les réflexions qu'elle contient sur le travail, ne parle pas de ce lien, sauf de façon éparse et marginale. Les réflexions portent plutôt sur d'autres sujets comme, sans tous les citer ici, les processus, les conditions de travail, le bien-être, l'innovation, la formation et la performance.

Deuxièmement, le fait de contribuer, par son propre travail, à une œuvre peut sembler réservé à certains travailleurs exerçant dans des domaines bien identifiés. Ces derniers, d'une part, pourraient être d'une catégorie potentiellement considérée comme privilégiée ou qui aurait

[30] Péguy, C. (1957). *L'Argent, Œuvres en prose.* Bibliothèque de la Pléiade. Paris : Gallimard.

réussi – par exemple les artistes ou une frange des universitaires – selon certaines conventions sociales, d'autre part ceux qui réalisent des « œuvres » de bienfaisance dans les domaines de la santé, de l'humanitaire ou de la philanthropie. Considéré comme tel, le fait d'envisager son propre travail comme la participation à une œuvre serait inaccessible au reste des travailleurs, exerçant dans d'autres domaines que ceux qui viennent d'être mentionnés, et qui pourtant représente de toute évidence la majeure partie de la population dite « active ».

Troisièmement, même si la littérature dans son ensemble n'appelle pas particulièrement à l'étude du lien entre travail et œuvre, force est de constater que tel n'est pas du tout le cas de la littérature spécifique à l'étude du travail réel des travailleurs. Le chapitre 2 a montré que la littérature des sciences du travail, en particulier par l'accent mis sur la notion de « travail bien fait », oriente naturellement la réflexion sur le travail vers celle de l'œuvre.

Quels sont les liens entre le travail et l'œuvre ? Comment penser le travail comme une œuvre, ou comme participation à une œuvre ? Ce troisième chapitre a pour but de répondre à cette question en convoquant deux philosophes qui, par leur réflexion sur le travail, ont été amenées à réfléchir aussi sur l'œuvre.

Les travaux de Simone Weil (1907-1943), par une approche intérieure et subjective, affirme que seule la beauté peut donner un sens au travail, tandis que l'approche d'Hannah Arendt (1906-1975), extérieure et objective, porte sur l'œuvre comme ce qui rend le monde habitable et durable. Les travaux de ces philosophes sont riches et toujours d'actualité (Supiot, 2019a[31] ; Fayard, 2019). Dans un troisième temps, nous verrons pourquoi il est nécessaire d'articuler ces deux approches, et comment.

I. Une approche subjective de l'œuvre

'*Dans les nombreux écrits de Simone Weil (1909-1943) qui traitent du monde du travail […], la notion de beauté est très présente.*' (Massipe, 2010, p. 80).

La philosophe Simone Weil (1909-1943) a vécu à une époque particulière au cours de laquelle elle pouvait observer les bouleversements que l'important développement de la technique provoquait sur l'organisation du travail. Philosophe d'action, elle a voulu épouser la condition ouvrière de son temps, aussi bien dans les milieux industriel qu'agricole. Son œuvre, dont de larges pans sont consacrés au travail, est issue et nourrie de ces expériences originales.

[31] Alain Supiot est professeur au Collège de France. En juin 2017, il y a organisé un colloque intitulé : *Mondialisation ou globalisation : Les leçons de Simone Weil*, à partir duquel est issu un ouvrage éponyme publié en 2019 aux Editions du Collège de France. Alain Supiot est également membre de la Commission mondiale sur l'avenir du travail.

Selon Weil, le travail peut être aliénant mais il peut aussi être libérateur lorsqu'il est authentique, c'est-à-dire lorsque le travailleur garde à l'esprit l'intelligence et la conscience de son travail. '*Il n'y a pas, chez Weil, de distinction entre l'œuvre d'une part et le travail de l'autre, parce qu'il n'y a pas de rupture entre le matériel et le spirituel, la pesanteur et la grâce.*' (Gomez, 2013, p. 163). Par la citation suivante, Simone Weil débute son *Journal d'usine* dans lequel elle raconte, décrit, détaille et analyse le travail d'usine à partir de sa propre expérience.

Non seulement que l'homme sache ce qu'il fait – mais si possible qu'il en perçoive l'usage – *qu'il perçoive la nature modifiée par lui.*
Que pour chacun son propre travail soit un objet de contemplation. (Weil, 2002, p. 81).

Elle proposera par la suite un '*régime intérieur nouveau*' (2002, p. 373) des entreprises industrielles à partir duquel les ouvriers auraient '*le sentiment de collaborer à une œuvre*' (p. 381).

Passionnée par les pauvres et les évolutions du monde de son temps, elle a voulu en épouser la condition humaine en la partageant. Cette intellectuelle ne voulait pas parler à travers les seuls livres, ce '*royaume illimité*' (2002, p. 70) qu'elle chérissait, ni à la place de quelqu'un mais à partir de quelqu'un. Elle portait en elle le souci d'étudier et comprendre un sujet à partir de l'expérience vécue.

Outre l'expérience du travail d'usine, elle a fait l'expérience du travail comme ouvrière agricole et insiste beaucoup sur l'amitié, le groupe et la fraternité. Il y a chez elle cette idée que le travail peut créer l'amitié, et en tirera au soir de sa vie, dans *L'Enracinement*, une réflexion sur le besoin d'une spiritualité du travail.

C'est ainsi que le 4 décembre 1934, à vingt-cinq ans, cette jeune professeur de philosophie commence à travailler en usine comme ouvrière parmi les ouvrières. Elle occupe des postes sur presses découpeuses. Rapidement, elle écrit que l'usine n'est qu'un '*endroit morne où on ne fait qu'obéir, briser sous la contrainte tout ce qu'on a d'humain, se courber, se laisser abaisser au-dessous de la machine*' (2002, p. 57). Elle se voit obligée de se soumettre aux cadences, répéter cent fois, mille fois, le même geste, sous l'œil du régleur et le couperet de l'horloge : '*faire cinquante pièces en cinq minutes au lieu de six, ou quoi que ce soit de cet ordre*' (p. 52). '*Imagine-toi*, écrit-elle encore à Albertine Thévenon, *devant un grand four qui crache au-dehors des flammes et souffles embrasés que je reçois en plein visage*' (p. 57-58). Le 11 avril 1935, elle entame sa deuxième expérience à l'usine Jean-Jacques Carnaud et

Forges de Basse-Loire. Elle considère que ces conditions brisent l'estime de soi, la dignité et le respect que l'on a de soi-même.

De ces expériences en usine, elle ressort marquée par l'organisation du travail et le phénomène de soumission des populations ouvrières aux normes de la machine. '*Quand on a sa vie à gagner*' (2002, p. 86), lui répondirent régulièrement les ouvrières avec qui elle travaille alors qu'elle les enjoint à se rebeller afin de réclamer de plus dignes conditions de travail. '*Quand on a sa vie à gagner*' (p. 419), on accepte tout. Simone Weil, confrontée à ce manque d'humanité et au manque de solidarité entre personnes d'une même condition, est choquée que la philosophie des Lumières, qui avait cherché à développer la raison, ait été détournée de cette façon pour aboutir à une application aussi froide de la raison. Cela ne l'empêche pas pour autant, à partir de son expérience d'ouvrière agricole (1999, p. 66), d'écrire des pages magnifiques sur le travail.

1. La contemplation

Gabellieri (2017, p. 101) formule ainsi l'interrogation que Simone Weil se pose : '*savoir si, dans le cadre de la production économique moderne, est possible une organisation du travail capable de concilier les exigences modernes de la production et les aspirations des hommes qui produisent*'. Or, dans la réalité, un terme se voit trop rapidement sacrifié par l'autre : certains capitalistes négligent le second au profit du premier, tandis que des utopistes peuvent sacrifier la nécessité de produire pour montrer une attention à l'homme. L'enjeu consiste à répondre à ces deux exigences en même temps.

Le travail sera toujours fatiguant. Il est illusoire et inutile de penser pouvoir imaginer un travail sans fatigue. Elle est inhérente au travail en tant que tel. Elle rappelle à l'homme que son travail n'est pas sans effet sur ce qui existe déjà. Dès lors, la seule question valable n'est pas « mon travail est-il fatiguant ? », mais « quelle valeur ma fatigue a-t-elle ? » S'agit-il d'une mauvaise fatigue qui paralyse l'âme, source de stress, qui empêche de dormir. Ou bien s'agit-il d'une saine fatigue qui permet au travailleur, fier de son œuvre, de dormir du sommeil du juste ?

Le travail est une activité qui répond toujours à une contrainte. Dans son texte *Condition première d'un travail non servile*, elle distingue la contrainte de travailler et la possibilité de dépasser cette contrainte pour participer à l'édification d'une œuvre. Seule la beauté rend supportable la monotonie (2002, p. 423).

La citation placée en exergue du *Journal d'usine*, citée plus haut, laisse apparaître plusieurs temps. Tout d'abord, un moment de réflexion permet de penser son travail, c'est-à-dire sa finalité et ses moyens en ayant la conscience de l'apport au monde qu'il va produire. Dans un deuxième temps, le travail va se confronter à la contrainte délivrée par la nature résistante, mais aussi le dépassement de cette contrainte avec la modification que le travail génère. Le troisième temps laisse place au moment de contemplation du travail effectué, de ce qui a été créé par l'activité de travail. Ces différents temps l'inscrivent dans un cosmos qui le dépasse, mais dans lequel il est un artisan chargé de le bonifier. Le travail unit l'activité la plus humble et discrète au cosmos auquel il participe. Elle appellera par la plume à l'invention d'une spiritualité du travail : '*le point d'unité du travail intellectuel et du travail manuel, c'est la contemplation, qui n'est pas un travail*' (p. 431). La pensée weilienne sur le travail introduit du temps dans l'économie ; des moments de contemplation.

2. L'attention

La machine impose, par ses capacités techniques, un rythme de production rapide voire effréné, qui rend difficile l'appropriation de son travail. Or celui-ci est censé, selon elle, '*offrir matière à la pensée*' (p. 67), chose que les normes de vitesse empêchent : '*Penser, c'est aller moins vite*'. Il y a contradiction, incompatibilité, entre vitesse et attention. Cela, cependant, ne saurait être synonyme de passivité car '*la réalité de la vie, […] c'est l'activité – j'entends l'activité et dans la pensée et dans l'action*' (p. 69). Le travail est source de liberté quand le travailleur a pu penser son travail, l'évaluer, en soupeser les implications, la réalisation, la finalité et les moyens :

> *La liberté véritable ne se définit pas par un rapport entre le désir et la satisfaction, mais par un rapport entre la pensée et l'action ; serait tout à fait libre l'homme dont toutes les actions procéderaient d'un jugement préalable concernant la fin qu'il se propose et l'enchaînement des moyens propres à l'amener à cette fin* (Weil, 1999, p. 315)[32].

Etre capable d'un travail suivi permet à un homme de tirer sa dignité de son travail, par '*la compréhension de l'œuvre à accomplir et des méthodes à employer* ' (2002, p. 377).

En plus d'être connue pour être la philosophe du travail, Simone Weil l'est aussi pour être celle de l'attention. Par son travail, l'homme transforme la nature et la matière pour aboutir à

[32] Cette citation provient du texte de Simone Weil *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale* présent dans *Œuvres* (1999, p. 315) qui rassemble un grand nombre de ses textes.

un résultat '*objectif*', une '*œuvre accomplie*' (Weil, 1991, p. 263). Le travail produit un monde : des voitures, des hôpitaux, de beaux bâtiments, des inventions. Le menuisier qui, en découvrant un tronc d'arbre, ne le voit pas coupé, parfois difforme et insignifiant parmi d'autres, mais qui y voit le beau meuble qui, par le travail de la matière, va prendre forme. L'attention est une recherche du « travail bien fait », qui procure une joie dans le travail que rien d'autre ne peut remplacer (1999, p. 1076). C'est une attente. L'attention dans le travail a quelque chose '*d'analogue à la prière*' (Weil, 1969, p. 86, p. 94, p. 97 ; 2002, p. 426, p. 430 ; Gabellieri, 2017, p. 135). Le '*pire attentat, celui qui mériterait peut-être d'être assimilé au crime contre l'Esprit […], c'est l'attentat contre l'attention des travailleurs*' (p. 433). Cette agression porte atteinte à la '*vocation surnaturelle du travail*' et '*vide l'âme de tout ce qui n'est pas le souci de la vitesse*'.

Au cours des quelques mois avant sa mort à Londres en 1943, Weil jeta toutes ses forces dans l'écriture de *L'Enracinement*, qui porte pour sous-titre '*Prélude à une déclaration des devoirs envers l'être humain*'. Au cours de ce grand-œuvre inachevé, elle consacre de larges développements au déploiement du travail, nécessaire à l'enracinement des personnes. De manière générale, est enracinée une personne qui, à son arrivée quelque part, se sait ou se sent attendue et prise au sérieux. Elle compte pour quelque chose. *A contrario*, est déracinée une personne qui, à son arrivée quelque part, voit qu'elle ne compte pour rien. Ses textes constituent un appel à penser la société à partir du travail :

> *Tous les problèmes de la technique et de l'économie doivent être formulés en fonction d'une conception de la meilleure condition possible du travail. Une telle conception est la première des normes ; toute la société doit être constituée d'abord de telle manière que le travail ne tire pas vers en bas ceux qui l'exécutent* (Weil, 2002, p. 433-434).

Il y a une sorte d'obligation morale à donner du travail à tous.

3. Une révolution ?

Les développements de Weil sur le travail invitent à ce qu'il semble possible de considérer comme une révolution. Pour autant, il ne s'agit pas d'une révolution fondée sur l'idée d'une lutte des classes qui devrait se poursuivre par la force. L'idée de révolution selon Marx s'appuie sur ce que Weil appelle la «*fausse idée de la grandeur »*[33]. Pour elle, la vraie révolution réside dans la possibilité offerte à chaque travailleur de développer l'attention dans

[33] Cette expression est largement développée dans *L'Enracinement*.

son travail. Là où Marx a théorisé une lutte des classes, Weil propose une révolution sans l'usage de la force mais qui repose sur une intelligence de l'attention qui invite à l'appropriation de son travail, à l'évaluation des finalités. La quête d'une intelligence attentionnée au travail se nourrit de la formation. Weil imagine une durée de travail réduite complétée par des

conférences techniques pour faire saisir à chaque ouvrier la fonction exacte des pièces qu'il produit et les difficultés surmontées par le travail des autres, à des conférences géographiques pour leur apprendre où vont les produits qu'ils aident à fabriquer, quels être humains en font usage, dans quelle espèce de milieu, de vie quotidienne, d'atmosphère humaine ces produits tiennent une place, et quelle place (Weil, 1999, p. 1071).

Des formations de ce type permettraient de rythmer les temps de travail de temps de pause pendant lesquels le travailleur (re)prendrait conscience que son propre travail modifie le monde, en réfléchissant à la qualité du monde créé, à la qualité de la transformation réalisée par le travail.

La pensée weilienne se veut un dépassement du marxisme et du capitalisme car le capitalisme contre lequel le natif de Trèves a jeté toutes ses forces présente pourtant deux caractéristiques communes avec le communisme. En effet, tous les deux s'accordent d'abord sur une évaluation monétaire et ensuite, sur le fait que les moyens de production n'appartiennent pas au travailleur d'autre part. Or, l'émergence d'un maillage de multiples centres de production à taille humaine où le travailleur aurait des charges de direction et d'exécution serait plus à même, selon Weil, de répondre à la dignité du travailleur qui serait embarqué dans une entreprise. Le risque compte parmi ce qu'elle appelle les besoins de l'âme[34]. '*Action réfléchie*', il est '*le plus haut stimulant possible*' dans l'élan vers le dépassement de soi-même et le désir de perfection. Au contraire, l'absence de risque affaiblit le courage, suscite l'ennui et par conséquent paralyse l'âme.

Pour récapituler, dans une civilisation fondée sur une spiritualité du travail, le travailleur ne serait pas engagé dans une course contre le temps. Le temps est donné et à recevoir. S'appuyer sur le temps permet de prendre le temps de faire son travail pour créer des œuvres à contempler. Le travailleur pourra acquérir l'intelligence de son travail en s'informant de ses implications et de son apport au monde. L'œuvre et l'attention se développent dans le déploiement du temps tandis que la production de masse écrase le temps pour conquérir

[34] Voir la première des trois parties de *L'Enracinement.*

l'espace. Avant d'être lieu de joie ou de tension, d'être un moyen de production qui peut générer des profits, le travail est le lieu où les hommes donnent '*d'eux-mêmes*'. Le chômage, situation dans laquelle on voit que l'on ne compte pour rien, où l'on n'est pas attendu là où les hommes « donnent d'eux-mêmes », est '*un déracinement à la deuxième puissance*' (1999, p. 1053). '*L'homme donne son sang, sa chair à l'homme sous forme de travail. L'homme se donne à l'homme en tant que travail*' (1988, p. 378-379) ou encore, pensant aux travaux manuels et agricoles, '*l'univers ne se donne à l'homme dans la nourriture et la chaleur que si l'homme se donne à l'univers dans le travail*' (1999, p. 1218).

L'œuvre de Simone Weil donne à voir des composantes du travail qu'il s'agit de ne pas négliger dans une réflexion managériale. Elle montre une attention intransigeante à la possibilité pour chacun de faire un travail bien fait, d'en voir la place occupée dans le monde, ainsi que le rapport au temps. De la même façon, il semble nécessaire de poursuivre son œuvre en la complétant, en intégrant par exemple la place et les capacités des technologies numériques actuelles. Les fondements anthropologiques sur lesquels elle était intransigeante amènent à mettre technique et technologie au service du travailleur. Ces dernières, considère-t-elle au contraire de certains courants d'idées contemporains, ne sont pas appelées à évacuer le travail humain pour espérer des sociétés sans travail ni travailleurs, mais pour qu'elles soient mises au service de l'homme et de la valorisation de son travail.

II. Une approche objective de l'œuvre

Hannah Arendt publie en 1958 le livre *The Human Condition,* traduit en 1961 en français sous le titre *Condition de l'Homme moderne*. Elle consacre dans cet ouvrage un chapitre à chacune des trois activités qui constituent la *vita activa* de l'homme : le travail, l'œuvre et l'action. Le travail et l'œuvre sont abordés à partir d'une approche plus extérieure et objective que celle de Simone Weil.

1. L'*animal laborans* et l'*homo faber*

Les figures de *l'animal laborans* et de l'*homo faber* sont issues de la philosophie grecque dont elle reprend la distinction entre le travail d'une part et l'accomplissement de la vie d'autre part. Selon elle, le travail est le moyen de répondre à la nécessité et l'homme qui travaille et contribue à y répondre n'est pas libre : '*Travailler, c'est l'asservissement à la nécessité, et cet asservissement était inhérent aux conditions de la vie humaine*' (p. 128). L'homme qui

travaille est un *animal laborans* et non pas un *homo faber*, car l'activité qui consiste à assurer sa survie ne le différencie pas de l'animal. L'*animal laborans* est face à la nature dont il ne peut se détacher. Il en est dépendant pour sa survie. Le travail est une nécessité à laquelle l'*animal laborans* répond d'une façon qui ne peut qu'être servile. Il habite de fait la condition d'esclave d'autant plus que la production de son travail ne dure pas et qu'elle est forcément à renouveler sans cesse. Le travail, en effet, ne peut pas être pensé détaché de la consommation qui le suit : '*C'est, en effet, la marque de tout travail de ne rien laisser derrière soi, de voir le résultat de l'effort presque aussitôt consommé que l'effort est dépensé*' (p. 132). Le travail est de l'ordre de la survie même de l'espèce. Y consacrer sa vie tend à faire d'elle une vie futile puisque tout passe tandis que l'œuvre compense cette fugacité par la permanence et la durabilité à travers le temps. Dès lors est introduite la destinée de l'homme, *animal laborans* ou *homo faber*, dans le temps.

Pour l'*animal laborans*, ce qui a été fait est toujours à refaire. Son rapport au temps est cyclique et s'oppose à un temps linéaire et créatif. Avancer dans le temps revient à consommer, c'est-à-dire à détruire, ce qui vient d'être fait. Parce que sa production ne résiste pas à l'épreuve du temps, l'*animal laborans* n'est pas l'*homo faber* dont la production perdure à travers le temps. Sa production lui survit, c'est une œuvre. L'œuvre ne se consomme pas, c'est un objet artificiel qui produit le monde : '*Considérés comme parties du monde, les produits de l'œuvre – et non ceux du travail – garantissent la permanence, la durabilité, sans lesquelles il n'y aurait point de monde possible*' (p. 139). L'*animal laborans* et l'*homo faber* se distinguent par '*le travail de nos corps et l'œuvre de nos mains*' (p. 131). *L'homo faber* est libre puisqu'il se sert librement de ses mains pour fabriquer des outils pour fabriquer des œuvres, au contraire de l'*animal laborans* qui n'est pas libre, mais obligé de se servir de son corps.

L'*homo faber* fait ; il « ouvrage ». Il est double fabricateur, de ses outils et de ses œuvres. L'*animal laborans* peine et « assimile » (p. 187). L'*homo faber* produit une « *objectivité* » (p. 188), fabrique un monde. L'*animal laborans*, quant à lui, '*ne fuit pas le monde, il en est expulsé dans la mesure où il est enfermé dans le privé de son corps, captif de la satisfaction de besoins que nul ne peut partager et que personne ne saurait pleinement communiquer*' (p. 167).

2. Du « quoi » au « comment »

Tandis que l'on se sert de l'œuvre réalisée par *l'homo faber*, que le rapport de l'homme à celle-ci relève de l'usage, on consomme ce que l'*animal laborans* a réalisé. Il y a distinction entre l'usage et la consommation. Le produit du travail n'a pas la permanence d'une œuvre et par conséquent, l'*animal laborans* vivra sans cesse une *vita activa* à défaut de pouvoir consacrer quelques moments réguliers à la contemplation dans une *vita contemplativa* :

Un des signaux d'alarme les plus visibles indiquant que nous sommes peut-être en voie de réaliser l'idéal de l'animal laborans, c'est la mesure dans laquelle toute notre économie est devenue une économie de gaspillage dans laquelle il faut que les choses soient dévorées ou jetées presque aussi vite qu'elles apparaissent dans le monde pour que le processus lui-même ne subisse pas un arrêt catastrophique. Mais si l'idéal était déjà réalisé, si vraiment nous n'étions plus que les membres d'une société de consommateurs, nous ne vivrions plus du tout dans un monde, nous serions simplement poussés par un processus dont les cycles perpétuels feraient paraître et disparaître des objets qui se manifesteraient pour s'évanouir, sans jamais durer assez pour environner le processus vital. (Arendt, 1961, p. 185).

Le passage de l'objet au processus de sa fabrication, du « quoi » au « comment », ne fut certes pas '*un bonheur sans mélange*' (p. 383) si bien que selon Arendt, le malheur de l'homme moderne réside dans le fait qu'il vit dans une société de travailleurs (d'*animal laborans*), enserrés dans une condition servile. Alors que l'activité de travail était dévalorisée par les Anciens, elle se retrouve au contraire énormément valorisée –voire survalorisée– à l'époque moderne. Cette mutation ne s'est cependant pas déroulée sans heurts puisque dans le même temps, il y a eu séparation de l'action et de la contemplation. Finalement, l'homme par son activité d'*animal laborans* se perd dans une vie agitée, rythmée et cadencée au rythme de la consommation rapide et immédiate du produit de son travail. Cette aspiration par la consommation ne lui libère ni le temps de la contemplation ni celui nécessaire à la réalisation de l'œuvre, tant et si bien qu'Arendt formule que '*dès à présent, le mot travail est devenu trop noble, trop ambitieux, pour désigner ce que nous faisons ou croyons faire dans le monde où nous sommes*' (p. 400).

La défaite de l'*homo faber* rime avec la victoire de l'*animal laborans*. Outre le travail et l'œuvre, Hannah Arendt consacre un autre chapitre à l'action qui relève de l'action politique et de la délibération.

L'homme de l'époque moderne se caractérise par l'attention importante qu'il attribue aux '*produits tangibles et bénéfices démontrables*' (p. 284) qui semblent garantir un résultat et une sécurité que l'autre grande activité de la *vita activa*, l'action politique, n'apporte pas. En

effet, celle-ci relève d'un caractère aléatoire, fait émerger de fait des dissensions, contient des délibérations chronophages au consensus incertain qui peut s'avérer pour le moins ardu à mettre en application. L'action relève du domaine public dont on cherche, pour faciliter le processus, à exclure les citoyens en les enjoignant à se préoccuper de leurs affaires privées. Cela a favorisé le commerce et l'industrie privée. Le lieu commun cherche de fait à trouver un substitut à l'action dont le bénéfice peut facilement s'avérer intangible et dont le rendement traduit concrètement fait défaut. Le bénéfice tangible et matérialisé s'impose, ce que n'offre pas la contemplation.

Même l'œuvre de l'artiste ne reste pas : '*elle se dissout dans le jeu, elle perd son sens pour le monde*' (p. 178), car celle-ci se trouve elle aussi consommée. Les idéaux de l'*homo faber* sont devenus la productivité et la créativité, ce qui implique un basculement de l'œuvre au processus. Le mouvement de l'*animal laborans* suit celui de l'*homo faber*, plus fasciné par ses outils que par ses œuvres fabriquées et construites. Hannah Arendt écrit :

> *l'exclusive préoccupation de l'époque moderne pour le processus aux dépens de tout intérêt pour les objets, pour les produits eux-mêmes. En fait, cette préoccupation transcende la mentalité de l'homme-fabricant d'outils pour qui le processus de production n'est qu'un moyen en vue d'une fin. Du point de vue de l'homo faber, tout se passait au contraire comme si le moyen, processus de production ou développement, était plus important que la fin, que le produit fini. La raison de ce déplacement de l'intérêt est évidente : le savant agissait seulement afin de savoir, non pas afin de produire des choses.* (Arendt, 1961, p. 371-372).

La condition de l'homme moderne ne saurait être pensée sans le rapport à la technique qui, selon Arendt, a fini par largement orienter le résultat de son usage. Elle distingue plusieurs stades de développement de la technique : l'invention de la machine à vapeur (p. 200), l'emploi de l'électricité (p. 201), puis l'automatisation (p. 201). Ce développement a transformé les outils en machines qui, dans un premier temps utilisé par l'*animal laborans* pour soulager sa peine au travail, ont pris de plus en plus de place dans la modernité de sorte que l'homme vit dans un monde de machines (p. 199), désormais pour le moins largement orientées vers le soutien et l'alimentation du processus vital de l'*animal laborans* que pour l'édification du monde objectif de l'*homo faber*. La finalité des machines n'a vite plus été le soulagement de la peine de l'homme, mais la production d'objets que les machines permettraient de produire, d'où une inversion de la fin et des moyens : '*Au lieu d'utilité et de beauté, normes du monde, on en arrive à concevoir des produits qui remplissent encore certaines « fonctions de base », mais dont la norme sera déterminée avant tout par les opérations de la machine*' (p. 205). Le basculement du monde d'objets objectif était

observable, car statique, à un processus sous forme de flux infinis semblables au processus vital. Avec l'*animal laborans*, la fin de l'activité de travail dépendait de l'épuisement de la force de travail. Celle-ci avait une fin puisqu'elle était limitée. Or, avec l'avènement du monde de machines, la force de travail, ou en tous cas celle de production, n'est plus limitée. Il n'y a donc plus de fin, celle-ci étant déterminée par l'activité perpétuelle des machines. La fin de l'activité ne dépend pas de l'objet fini comme dans le cas de l'œuvre, mais de la capacité des machines.

3. Evolution de la définition de l'entreprise

Le *faire* se distingue de l'*agir* politique. Chaque homme seul de son côté, dans cette '*tentative de remplacer l'agir par le faire*', garde la main sur le processus de sa genèse à son aboutissement, contribue à vider '*l'essentiel de la politique*' (p. 283). Cette évolution du rapport entre le fait de fabriquer des objets et le fait de décider d'actions politiques à mener constitue, dans les propos arendtiens, un point de basculement décisif, visible, qui touche jusqu'à la définition de l'entreprise.

L'entreprise était un terme traditionnellement lié à l'action : l'essence de la politique est de savoir « entreprendre et gouverner dans les cas les plus graves en tenant compte de l'opportunité ou de l'inopportunité » ; l'action comme telle a été entièrement éliminée, « il ne reste plus que l'exécution des ordres[35] ». L'entreprise relevait de l'action politique et publique. Cependant, ne pouvant apporter la certitude de l'achèvement de l'action, du résultat tangible et palpable de l'aboutissement, celle-ci ne pouvait plus donner satisfaction à l'homme moderne. Celui-ci, par conséquent, a voulu en garder l'initiative sans que sa fin ne fasse l'objet d'une délibération publique soumise aux incertitudes, évaluations et complexités diverses de la vie sociale. Il s'est chargé de s'en approprier la détermination de la fin. La dégradation de la vie politique s'en est suivie puisque '*la métamorphose de l'action en un mode de fabrication*' a attaqué le respect et la place traditionnellement accordés aux idées et au travail de la pensée politique. La légitimité d'une entreprise ne trouvait plus son affermissement dans l'élaboration d'une pensée argumentée et cohérente, mais dans la production de quelque chose de faisable et montrable : il faut faire pour savoir. Il n'est plus possible de savoir sans fabriquer. Par le renversement de la contemplation et de l'action, l'homme a fait '*confiance au faire*' (p. 363). Le développement de sa connaissance du processus est allé de paire avec la dégradation de la connaissance de la réalité objective

[35] *Le Politique*, 305.

dissoute '*en états d'esprits subjectifs*' (p. 355). La perte d'un référentiel stable à travers le temps rend impossible l'évaluation collective de la valeur d'un apport du travail ou de l'œuvre :

En d'autres termes l'homo faber, en sortant de la grande révolution moderne, allait acquérir une habileté inouïe pour inventer des instruments à mesurer l'infiniment grand et l'infiniment petit, mais on l'avait privé des mesures permanentes qui existent avant et après le processus de fabrication et qui forment à l'égard de l'activité de fabrication un absolu authentique et sûr. (p. 383).

La perte de la contemplation est synonyme d'une – temporaire – victoire de l'*homo faber*. La fabrication a évacué la contemplation. Or, cette victoire de l'*homo faber* classique pourrait être qualifiée de passagère car lui dont les œuvres objets-du-monde étaient durables et résistaient à l'épreuve du temps, voit peu à peu sa mentalité changer. Cette mentalité accepte le passage du « quoi » au « comment ». De ce fait, la distance originelle entre l'*animal laborans* dont l'activité ne cesse jamais – dans un flux sans fin de travail-consommation-travail-consommation… – correspond en soi à celle du processus. La permanence n'est plus celle d'une œuvre stable, mais celle d'un processus (p. 111). Le comportement, imposé par la société, se substitue à l'action. La disparition de celle-ci implique celle de son idéal, à savoir l'organisation harmonieuse des hommes. Le nouvel idéal qui s'y substitue étant l'abondance (p. 176), l'accroissement des richesses et le « bonheur du plus grand nombre » (p. 183). La consommation permanente demande un travail permanent pour la satisfaire et ce, de plus en plus rapidement jusqu'à la '*destruction du temps*' (p. 97) propre au monde moderne. L'*animal laborans*, assidu à remplir cette tâche, profite des outils de l'*homo faber* de façon à soulager sa peine. Par conséquent, l'écart entre les conditions respectives de ces deux conditions se restreint. Celle de l'*homo faber* se trouve affectée par sa proximité avec l'*animal laborans*, ses propres valeurs sont « dépréciées » et il est victime du « non sens » (p. 301). Les moyens du fabricateur *homo faber* ont été détournés par l'*animal laborans* au profit d'une société de l'abondance, d'où la victoire temporaire et terminée de l'*homo faber* qui est celle, en définitive, de l'*animal laborans* avec, dans cette société de l'abondance, du faire et de la consommation, la perte du sens commun dans lequel s'intégraient les sens individuels.

Ainsi, selon Arendt, et selon le respect strict du travail relevant de l'*animal laborans*, le travail a un sens réduit, contraint et déterminé par la nécessité et le fait même de vivre. Le travail permet de répondre aux besoins du monde tandis que l'œuvre crée le monde. La

production de ce travail n'a qu'une portée limitée dans le sens où elle ne produit pas d'objets-du-monde qui durent, mais seulement des objets immédiatement détruits dans la consommation vitale qui implique la survie de l'espèce. La finalité du travail est la survie ; en un sens, le travail est consommé pour survivre. L'activité de travail n'est pas humanisante car, répondant aux seuls besoins la vie, elle ne se différencie pas de celle de l'animal.

Seule l'œuvre, qui n'est pas le travail mais une autre activité, distincte, de la *vita activa*, permet de fabriquer des objets-du-monde durables, que l'on ne consomme pas mais que l'on use. Ils ne relèvent pas de la consommation mais de l'usage comme, par exemple, une maison. L'œuvre est le produit de l'*homo faber* qui est un double fabricateur, d'outils et d'objets. Le sens de l'œuvre est de produire un monde d'objets qui constituent un monde habitable. *In fine*, les outils de l'*homo faber* ont été utilisés par l'*animal laborans* pour en faire des machines. Ce fut ainsi la défaite de *l'animal* laborans et la victoire de l'*homo faber*. Le malheur de l'homme, dans sa condition moderne, est de vivre dans une société de travailleurs.

Finalement l'homme, qu'il soit *animal laborans* ou *homo faber*, est défini à la fois par le résultat de son activité et son rapport au temps.

III. La complémentarité entre les deux approches pour penser l'œuvre

Cette section voudrait examiner la possibilité d'un dialogue entre les deux philosophes, et présenter les différents critères à partir desquels un rapprochement semble possible. Bien que certaines différences traduisent des divergences de vue, un accord semble possible lorsque les deux visions introduisent le temps dans l'articulation du travail et de l'œuvre.

1. Pour un rapprochement

Les façons qu'ont Weil et Arendt de penser le rapport de l'homme au travail et à l'œuvre présentent à la fois des points de convergence et des points de divergence. Gomez (2013) écrit :

Il y a d'évidents accords entre les deux grandes philosophes, mais il y a aussi une opposition quant à la signification de la place du travail dans la société moderne. L'accord porte sur l'ambivalence de l'activité humaine qui a une dimension pénible, brutale, violente et, en même temps, sur le fait que l'action dominatrice sur la matière construit l'humanité. Aussi, pour les deux philosophes, l'organisation économique est asservissante si elle ne fait pas en sorte que la personne humaine est repérée comme telle, que ce soit dans son travail ou dans son œuvre. Mais elles se séparent sur la façon d'appréhender la question sociale. (Gomez, 2013, p. 167).

Toutes les deux pensent le rapport entre la personne humaine et l'œuvre et sur le fait que l'homme est valorisé du fait même qu'il travaille. Cependant, le fait que chez Arendt l'activité du travail soit forcément considérée comme aliénante constitue un obstacle à un accord total entre les deux philosophes. Le caractère irréductible de la condition aliénante du travailleur chez Arendt empêche une pleine compatibilité avec l'approche weilienne.

A ce titre, l'exemple de l'agriculture, que toutes deux évoquent, montre avec netteté leurs différences de vue. Arendt confesse que, d'une façon assez générale, le '*travail de la terre*' (p. 189) jouit d'une certaine '*dignité*', car '*la même tâche, accomplie d'année en année, transformera une lande sauvage en terroir cultivé*' et que ce travail prépare '*la terre pour la construction du monde*'. Pourtant, l'agriculture relève, à son sens, du travail et non de l'œuvre, car le travail d'une saison ne s'assure pas sa '*permanence*', '*son existence, une fois pour toutes*', et qu'il faille '*la reproduire sans cesse pour qu'elle reste dans le monde humain.*' Simone Weil pose un autre regard sur l'agriculture, que les propos suivants illustrent selon sa philosophie : '*L'univers ne se donne à l'homme dans la nourriture et la chaleur que si l'homme se donne à l'univers dans le travail.*' (1999, p. 1218). Le travail est un lien où l'homme se donne à l'univers dans la relation sociale du travail.

Au cours des dernières lignes ont été rassemblés d'une part les éléments qui freinent un plein accord entre les deux philosophes, d'autre part les arguments qui suggèrent de poursuivre l'étude auprès d'auteurs qui ont pensé le travail et l'œuvre. Désormais, la section qui s'ouvre est l'occasion de mettre en relation les éléments qui, chez l'une et l'autre, apportent des éclairages complémentaires sur le travail et l'œuvre. Les sections suivantes introduiront le tableau 7 qui aidera à caractériser l'œuvre, selon son inscription dans le temps par les approches weilienne et arendtienne.

2. Points de convergence

Maintenant que nous avons connaissance de l'existence de points à la fois de divergence et de convergence, nous aimerions désormais exposer les différents indices qui plaident malgré tout en faveur de la prise en compte du travail comme « œuvre » par chacune des deux philosophes[36]. Nous allons donc présenter plusieurs arguments qui plaident pour un dialogue

[36] A ce stade de la réflexion, les propos écrits par Chirat (2017, p. 98) résonnent tout particulièrement comme un encouragement à faire entrer en dialogue des auteurs différents qui se sont exprimés sur un même sujet : '*On peut penser que faire dialoguer des auteurs n'ayant pas nécessairement eu d'influences réciproques est stérile. Nous pensons au contraire que ces rapprochements sont susceptibles d'éclaircir la compréhension d'une œuvre. On peut penser qu'il est même méthodologiquement erroné d'étudier une idée présente chez plusieurs auteurs n'ayant jamais échangé. Mais nous pensons que ce serait se tromper sur la notion même d'idée et de pensée.*'

entre les deux approches, susceptibles d'éclairer la notion de « travail bien fait » mise en avant par la littérature académique plus récente qui a été abordée plus tôt au cours de cette revue de littérature.

a) Les deux philosophes pensent le travail et l'œuvre

Ainsi que l'a montré la revue de la littérature, nombreux sont les auteurs qui, comme Christophe Dejours (2013) ou Yves Clot (2008) en tête, en insistant sur la qualité du travail et du « travail bien fait », orientent la recherche sur le travail vers la compréhension de la notion d'œuvre. Dans la pensée de Weil il n'y a pas de distinction entre le travail et l'œuvre ; le travail authentique est le moyen de réaliser une œuvre (Gomez, 2013, p. 163). Or, le travail et l'œuvre sont opposés chez Arendt.

Cela nous semble intéressant de prendre aussi en compte Arendt qui, comme Weil, même si elle ne le fait pas de la même façon, a écrit sur le travail et l'œuvre et est souvent reprise par Dejours (2013). Bien qu'elle les distingue, la réflexion sur l'œuvre chez Arendt va avec celle sur le travail. Par conséquent, et puisque Arendt a travaillé sur ce sujet, nous nous intéressons à ses travaux.

Par l'étude des deux positions opposées sur le rapport entre travail et œuvre, nous tenterons de penser nous-mêmes ce rapport. Car on pense par identification, opposition, et distinction. Des analyses sont réalisées par les deux philosophes qui, toutes les deux, apportent leur contribution. Au cours des pages qui suivent, nous allons montrer comment, en faisant de cette opposition une force, réaliser une synthèse pour établir une pensée originale.

b) Les trois fonctions portées par le travail

Guéry (2016) a exploré comment les travaux d'Antoine de Saint-Exupéry, en particulier le texte intitulé *Citadelle* (1948), pouvaient permettre de penser l'articulation des différentes dimensions du travail[37]. Il constate que '*Saint-Exupéry, pour parler en terme arendtiens, fait porter au travail les fonctions du travail, de l'œuvre et de l'action réunis*' (Guéry, 2016, p. 110). Autrement dit, avec Guéry (2016), il semble que Saint-Exupéry (1948) trace une piste pour penser ensemble le travail et l'œuvre à partir des catégories d'Hannah Arendt.

[37] Il s'agit d'une reprise des dimensions subjective, objective et collective de Gomez (2013), qui furent déjà présentées dans la revue de la littérature.

Des propos analogues sont également portés par Fanchini (2007) qui montre les différentes déclinaisons du travail chez Arendt : '*le travail comme œuvre, le travail comme peine, le travail comme action chez Arendt*' (p. 6).

Par ailleurs, une réflexion sur les termes originels et traduits donne à penser sur les rapports entre travail et œuvre. La distinction en langue française travail/œuvre, laquelle peut vraiment donner l'impression de distinguer le travail de l'œuvre, voire de les séparer comme si l'œuvre n'avait rien à voir avec le travail, sonne différemment en anglais, langue originale de la rédaction de *The human Condition* (1958), avec job/work. Le rapprochement de « œuvre » en « work » traduit, en quelque sorte, l'œuvre en travail et invite à son étude.

c) L'œuvre comme intégration des dimensions subjective et objective

L'approche du sens du travail de Weil est intérieure et subjective, celle d'Arendt est extérieure et objective. Il y a chez Weil une attention à l'épanouissement du travailleur due à l'approche intérieure du travail. Ce souci de l'épanouissement ne semble pas présent chez Arendt. Ce point précis ne semble pas traduire d'incompatibilité majeure, même si cela montre qu'il s'agit bien de deux visions différentes.

Martela et Steger (2016) ont étudié les trois principales dimensions du sens du travail. Or, écrivent-ils, les trois dimensions qu'ils ont étudiées se limitent aux aspects subjectifs et psychologiques du sens (p. 11). A la suite de Leontiev (2006, 2013) pour qui le sens pouvait appartenir aux réalités subjective, objective et inter-subjective, ils montrent le chemin sur lequel pourraient s'engager de futures recherches : '*Integrating this subjective understanding of three facets of meaning with the objective and inter-subjective conceptualizations of meaning is thus a task for future research.*' (Martela et Steger, 2016, p. 11).

Les regards croisés de Weil et Arendt sur l'œuvre pourraient répondre, au moins en partie, à l'appel lancé par Martela et Steger (2016).

d) L'œuvre par le rapport au temps

La relation entre le travail et l'œuvre, pour Simone Weil et Hannah Arendt, est abordée avec le rapport au temps, et cela constitue un point commun important entre les deux philosophes. Le rapport au temps est évoqué autant avant, pendant, qu'après la réalisation de l'œuvre. L'activité de travail n'est pas l'entièreté de la vie, mais alterne avec des moments de travail de la pensée avant la réalisation du travail et de contemplation après son achèvement.

3. Le cadre théorique

Le cadre théorique mobilisé dans cette thèse et qui, une fois la recherche empirique menée, servira ultérieurement à mettre en perspective les résultats analysés, repose sur la notion d'œuvre. Cette dernière constitue la pierre d'angle de l'édifice.

Dans la lignée des pages qui précèdent, l'œuvre est synonyme de déploiement du travail dans toute sa richesse, au cœur du monde, et s'inscrit dans le temps. Trois critères caractérisent l'œuvre en tant que cadre théorique : le niveau de finition attendu ; le travail de la pensée et la mise en œuvre ; le long terme et la succession. Au cours des pages qui suivent, ces trois étapes, bien qu'elles fussent déjà présentes et au cœur de ce chapitre, sont décrites de façon synthétique avant d'être présentées sous forme de tableau (cf. tableau 7).

a) Niveau de finition attendu

Le travail comme œuvre est caractérisé par les notions de beauté et de perfection. Massipe (2010, p. 80) écrit que '*la notion de beauté est très présente*' dans les écrits de Weil qui portent sur le travail. Un travail humain donne '*le sentiment de collaborer à une œuvre*' (2002, p. 381). Seule la beauté rend supportable la monotonie (Weil, 2002, p. 423), tandis que le résultat du travail est appelé à être *'un objet de contemplation*' (p. 81) qui, dans une '*certaine forme de civilisation*' (p. 448-449), participe '*d'une éducation*'. Chez Arendt, lorsqu'il n'est pas affecté par le rapport moderne au travail, *l'homo faber* est attentif à '*[l']utilité et à la 'beauté'* comme *'normes du monde*' (p. 205).

Pour que le travail corresponde aux critères de beauté et de perfection, et alors que ceux-ci prennent place dans un monde à la fois déjà existant et en construction, un exercice d'intelligence est nécessaire.

b) Travail de la pensée, projection du monde futur produit, et mise en œuvre

Simone Weil et Hannah Arendt se rejoignent sur le fait que poser la question de l'œuvre revient à poser la question du monde et du paysage global produit *in fine* par toute activité de travail. Ainsi, le travail de la pensée signifie concrètement réaliser un effort de projection du monde futur produit.

En introduction de son *Journal d'usine*, Weil évoque comme condition du travail humain la perception et la conscience de la '*nature transformée par lui [le travailleur]*'. Or, bien que la maîtrise du travail soit censée, selon elle, '*offrir matière à la pensée*' (2002, p. 67), cette pensée et cette conscience ne sont plus une évidence lorsque la vitesse empêche de penser –

'*Penser, c'est aller moins vite'* (p. 67), c'est un *'effort presque miraculeux pour s'élever au-dessus des conditions dans lesquelles on vit*' (p. 68).

Le travail, parce qu'il ancre dans la vie, est un fondement de la liberté de l'homme. Avant d'engager son travail en se saisissant des moyens, l'homme qui exerce la '*liberté véritable*' prend le temps de penser à la meilleure façon de réaliser l'harmonie entre le but qu'il se sera donné de poursuivre et l'art et la manière d'y parvenir. La qualité du '*rapport entre la pensée et l'action*' (Weil, 1980, p. 88) permet de définir la liberté de l'homme et de faire du travail le moyen de réalisation de l'œuvre.

L'une comme l'autre, Weil et Arendt invitent à ne pas voir les seuls processus d'activité et d'organisation, mais à voir au-delà pour penser le monde produit par le produit de l'activité. Penser l'œuvre accomplie demande un travail de projection (Weil, 1988, p. 144). Le travail de la pensée permet l'œuvre, car le travail contient une '*grandeur*' dont même la vie oisive n'est pas familière (2002, p. 449).

Il est nécessaire que l'attention méthodique soit maintenue tout au long de la mise en œuvre. Chez les deux philosophes, l'attention dans l'activité est considérée comme un état actif mais rendue difficile par l'organisation taylorienne du travail. Le travail machinal à la chaîne sépare la pensée qui relève du bureau des méthodes de l'ouvrier qui fait l'acte. Le travail de la pensée méthodique permet au travailleur d'imaginer le résultat de son travail et sa place dans le monde. Son travail deviendrait ainsi '*conscient*' (1999, p. 331), '*véritable*' (p. 332), '*non machinal*' (p. 330). Le modèle idéal du travail dans la pensée weilienne trouve son incarnation dans l'ouvrier qualifié, le laboureur, le forgeron ou encore le marin. L'étape qui consiste, pour le travailleur, à penser son travail au sens de Weil ne saurait être synonyme de passivité, car '*la réalité de la vie, […] c'est l'activité – j'entends l'activité et dans la pensée et dans l'action*' (2002, p. 69). La méthode est '*l'âme même du travail*' (1999, p. 318). L'organisation taylorienne du travail porte atteinte à la '*vocation surnaturelle du travail*' et '*vide l'âme de tout ce qui n'est pas le souci de la vitesse*'.

> *[…] le seul mode de production pleinement libre serait celui où la pensée méthodique se trouverait à l'œuvre tout au cours du travail […] il faut que le travailleur soit obligé de toujours garder présente à l'esprit la conception directrice du travail qu'il exécute* (Weil, 1999, p. 323).

La pensée est déjà une activité qui prépare l'action et pose l'orientation et les repères de son déroulement. Elle précède et accompagne l'action. Chez Arendt, la *vita activa* a besoin de la *vita contemplativa* pour avoir des points de repère. Arendt parle '*des mesures permanentes*

qui existent avant et après le processus de fabrication et qui forment à l'égard de l'activité de fabrication un absolu authentique et sûr' (1961, p. 383) :

Depuis Platon et sans doute depuis Socrate la pensée était le dialogue intérieur dans lequel on converse avec soi-même […] et bien que ce dialogue n'ait aucune manifestation extérieure, exigeant même la cessation plus ou moins complète de toute activité, il constitue en soi un état extrêmement actif. (Arendt, 1961, p. 365).

Aux yeux des deux philosophes, le travail n'est pas qu'action au sens du mouvement physique, mais un travail intellectuel de la pensée préalable qui relève d'une réelle exigence. Le dialogue intérieur du travailleur accompagne, avec constance, le travail. On pourrait aussi dire qu'il le « canalise », le borde et l'oriente afin que le travailleur en (re)trouve son intelligence (au sens de Gomez, 2016). En mettant en perspective le travail dans un cadre qui le dépasse, Weil et Arendt invitent avec complémentarité le travailleur à introduire un temps de projection dans l'avenir en imaginant la place et les implications du résultat du travail dans le monde. La réintroduction de moments de réflexion, de pensée et de projection, avant, pendant, et après le travail, permettrait d'empêcher toute forme d'activisme.

c) *Long terme – Succession*

Le critère de la durabilité renvoie à la notion de long terme, ainsi qu'à la démarche de succession réalisée par le travail. Si le travail transforme le monde de façon durable, impliquant en cela les générations futures, surgit alors directement la question du monde qui leur est cédé.

Chez Arendt, '*la permanence dans-le-monde d'une œuvre*' n'est pas une '*chose à consommer*' (p. 195). L'*homo faber*, fabricant d'outils, a vocation à '*édifier un monde*' (p. 204) de '*permanence*' et de '*stabilité*', '*habité et utilisé par des mortels*' (p. 223). Sans '*permanence*', '*stabilité*', '*durabilité*', '*il n'y aurait point de monde possible*' (p. 139) qui permette '*d'héberger cette instable et mortelle créature, l'homme.*' (p. 187). L'homme libre est un *homo faber* qui fabrique un monde durable et habitable par des œuvres qui résistent à l'épreuve du temps. Par conséquent, Arendt introduit la distinction entre un système de production qui produit sans fabriquer de monde durable, et un système de constitution qui rend le monde habitable à long terme.

Dans la pensée weilienne, il est fondamental que '*l'homme sache ce qu'il fait' et 'qu'il perçoive la nature modifiée par lui.*' (Weil, 2002, p. 81). Le travail n'est pas déconnecté du monde dans lequel vit l'homme, mais le transforme, pouvant aussi bien l'affecter que

l'embellir. Il ne peut y avoir de travail sans prise en compte du monde, sans s'appuyer dessus : '*Le monde est ainsi pour moi comme un compagnon de travail*' (1999, p. 110)[38].

d) Le cadre théorique sous forme de tableau

L'œuvre se déploie lorsque le temps est accueilli comme un don, une histoire à habiter et dans laquelle laisser sa marque. La prise en compte du temps par les deux philosophes caractérise la notion d'œuvre, et l'insèrent dans le temps. Une complémentarité s'observe dans la finalité qui a été pensée, et qui reste toujours présente à l'esprit de la personne qui travaille, consciente que le produit de son travail peut modifier le monde. Le regroupement des caractéristiques de l'œuvre selon les deux philosophes permet d'aboutir au tableau ci-dessous.

[38] Cette citation provient du texte de Simone Weil Du Temps présent dans *Œuvres* (1999, p. 110) qui rassemble un grand nombre de ses textes.

Tableau 7. Caractérisation de l'œuvre selon Simone Weil et Hannah Arendt.

	Œuvre
Niveau de finition attendu	Idée de perfection (Weil) **Beauté** (Weil, Arendt)
Travail de la pensée **–** **Mise en œuvre**	**Attention méthodique**, patience (Weil) Temps comme appui pour réaliser une œuvre (Arendt, Weil)
Long terme **–** **Succession**	**Durabilité** Résiste à l'épreuve du temps (Arendt) **A contempler**, conserver, embellir et admirer (Weil) **Constitue un monde** Transmissible (Arendt)

Etre capable d'un travail authentique, c'est-à-dire imprégné d'attention, permet à l'homme de tirer sa dignité de son travail. Le travail est un chemin vers la finalité que s'est fixée l'individu par un travail de la pensée, apanage de l'individu, pour l'atteindre. Elle invite à ne pas analyser les moyens de production en fonction de leur rendement, mais à partir de leur rapport entre pensée et action du point de vue de l'individu. Elle souhaite une organisation du travail qui permette aux hommes de penser. Or, le travail machinal à la chaîne déconnecte la pensée qui relève du bureau des méthodes de l'ouvrier qui ne fait qu'un seul acte. Le travail de la pensée méthodique montre au travailleur le rapport de son travail avec le résultat final.

Weil note que la rationalisation a amené à considérer le travail comme une énergie qui alimente la production comme un flux continu (1966, p. 88). Arendt évoque une idée similaire à partir du concept de processus. Le processus de production ne trouve sa fin que lorsque le

flux qui l'alimente est épuisé – dans '*l'épuisement de la force de travail*' (p.195) plus que dans une œuvre permanente. Le flux continu ne satisfait pas aux conditions de l'homme libre, mais plutôt à celle de l'aliénation.

Arendt et Weil se rejoignent sur le fait que l'homme accompli ne passe pas sa vie à travailler. Il y a convergence sur le fait que le travail n'est pas le tout de la vie. Le temps compartimente le travailleur de façon à contenir le travail, à avoir le dessus sur lui, sur son orientation, la finalité qu'il sert, la place qu'il prend dans la vie. Le travail n'est pas son propre référentiel, mais il est inclus dans une vie qui a d'autres catégories, moments et orientations, et qui s'inscrit dans un monde qui dure.

Arendt pense au temps long. L'objet réalisé est évalué par sa résistance à l'épreuve du temps.

L'approche que nous choisissons dans ce chapitre consiste à rassembler, à partir de la lecture de Weil et d'Arendt, les critères qui caractérisent l'œuvre. Si le plein accord entre les visions des deux philosophes semble certes impossible, il n'empêche que l'une et l'autre disent quelque chose de l'œuvre qui permet de saisir l'objet de recherche qu'est le sens du travail, facilite sa compréhension, et engage une discussion.

Conclusion du chapitre 3

Ce chapitre a permis de présenter le cadre théorique de notre recherche : lorsqu'il est déployé dans toute sa richesse, le travail peut être la participation à une œuvre. En premier lieu, l'œuvre peut être abordée d'une manière intérieure et subjective. Simone Weil propose de penser une organisation du travail qui permette à chaque travailleur de se donner à lui-même ses finalités, de toujours être conscient de la finalité lors de la mise en œuvre, avant d'observer le monde transformé lors d'un moment de contemplation qui permette de confirmer ou réajuster la nature et la qualité du travail réalisé. Selon elle, un travail qui humanise l'homme lui donne la possibilité d'être en activité non pas seulement physiquement, mais également en opérant un travail d'intelligence et de projection du monde créé.

En deuxième lieu, l'œuvre peut être abordée d'une manière extérieure et objective. Hannah Arendt propose de penser le travail comme œuvre à partir des critères de durabilité et d'aptitude du monde produit à accueillir la vie des hommes. Le dialogue intérieur, déjà évoqué par Platon et Socrate, constitue un travail de la pensée. Arendt donne des clés pour penser le rapport entre le travailleur et ses outils. Enfin elle confirme la nécessité de la contemplation pour mettre en perspective le monde créé par le travail.

En troisième lieu, nous avons mis en discussion les approches weilienne et arendtienne. Nous avons tenté de discerner dans quelle mesure elles pouvaient être complémentaires. Plusieurs indices repérés dans la littérature permettent de fonder un rapprochement entre les deux visions de l'œuvre. Celle de Weil met en évidence l'étape de la pensée qui précède la mise en œuvre, tandis que celle d'Arendt permet de penser la mise en œuvre avec l'étape qui suit, à savoir la durabilité du monde produit par les produits du travail.

Ce chapitre a permis de montrer en quoi une réflexion sur le travail amène à le penser comme la participation à une œuvre. L'œuvre invite à introduire du temps dans l'économie. Le travail serait ainsi pensé selon un rythme à trois temps : le travail de la pensée, qui invite à une réappropriation de l'intelligence du travail au sens de Gomez (2016), et à réconcilier la pensée et l'action ; le travail de la mise en œuvre, au cours duquel le « comment » du processus ne saurait masquer le « quoi » produit par le travail et laissé au monde ; le travail de la contemplation, qui n'est pas un travail mais qui permet d'enrichir celui-ci, de le canaliser, de le border, de l'orienter vers l'universel. Loin d'être déconnectée des dernières avancées de la recherche sur le travail, nous avons montré au cours de ce chapitre que le travail comme œuvre répond à l'aspiration des travailleurs contemporains au « travail bien fait ». Le cadre théorique désormais connu, le prochain chapitre présentera le cadre méthodologique.

Chapitre 4. Cadre méthodologique

« Il faut être bien savant pour saisir un fait. »

Alain[39]

[39] Alain, *Eléments de philosophie, L'expérience Méthodique, Chapitre XI*. Paris: Gallimard, p. 131.

‘*Contrairement à de nombreuses thèses, où à l’issue d’un premier et long travail sur la définition de l’objet de recherche et d’une revue de littérature sur la problématique déterminée, une réflexion est alors engagée pour construire le design de la recherche susceptible de répondre à la question posée*’ (Grévin, 2011, p. 151), pour cette présente thèse, le travail de revue de littérature et celui de terrain ont dès le départ été menés en parallèle. Les analyses toujours conjointement poursuivies des deux axes, théorique et empirique, qui généralement structurent un travail de recherche en sciences de gestion, se sont stimulées et nourries mutuellement. L’avancée sur un axe permettait d’orienter ou de réajuster l’analyse de l’autre, prévenant d’une certaine façon tout divorce entre le travail de la pensée et l’écriture sur papier.

I. Positionnement épistémologique

Une discipline doit avoir une portée critique, pratique et théorique. L’épistémologie est la philosophie de la connaissance. Une réflexion sur le positionnement épistémologique permet de préciser la façon dont notre recherche aborde un phénomène complexe pour lequel le diagnostic présente des difficultés d’accès au réel.

1. La revue de la littérature

Les articles et ouvrages discutés dans la revue de la littérature présentent différentes dimensions du travail et du sens du travail. En répertoriant de nombreuses sources, la revue de littérature répertorie des productions aux épistémologies différentes. S’il est très difficile de parler d’épistémologie à partir d’une revue de littérature, nous dirons toutefois qu’à partir d’elle, nous pouvons établir un projet de connaissance que la recherche s’efforcera de satisfaire (Allard-Poési & Maréchal, 2014, p. 40). La revue de la littérature est un ‘*bagage de base*’ (David, 2003, p. 151) pour poursuivre la recherche.

Une revue de littérature permet d’identifier *in fine* les points que la recherche doit instruire ou consolider. Elle est faite dans un but précis, pour montrer quelque chose. Jarzabkowki et al. (2013) considère que les données dépendent du contexte et de l’activité de la personne. Cette affirmation peut dans le fond rejoindre Hatchuel : ‘*il n’y a pas de critères universels pour stipuler qu’une connaissance est actionnable*’ (2005, p. 38).

Hatchuel parle de ‘*domestication of the real*’ (Hatchuel, 2005, p. 40). Son but est de fournir des productions académiques qui soient jugées pertinentes et pratiques pour être enseignées dans les cours de management. Il veut ainsi apporter une réponse aux enseignements

dédaignant les aspects pratiques du travail en organisation (Mintzberg, 2004). Ces réflexions épistémologiques ont permis de situer notre recherche, et de fonder les bases de notre thèse.

Notre recherche part donc de trois points parmi ceux mis en lumière par Allard-Poési et Maréchal (2014) :

-un manque parmi les théories existantes, mis en lumière par la revue de littérature. Ce manque concerne d'une part le sens du travail pour les dirigeants de *start-up* du numérique, d'autre part le besoin probable de mieux caractériser la dimension objective du travail.

-par une méthodologie adaptée, par des entretiens semi-directifs et compréhensifs, avec la volonté de remettre la personne qu'est le dirigeant au centre.

-un problème concret. Alors que le rapport au travail est en pleine mutation actuellement, et que les discours managériaux sont saturés par la thématique du sens du travail, comment faire pour que chacun puisse s'approprier cette question du sens de son travail ?

2. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus

Cette thèse a pour objet *l'étude du sens du travail et son élaboration pour les dirigeants de start-up du numérique et des incubateurs*. Autrement dit, elle porte d'une part sur le contenu du sens et des différents types de sens, d'autre part sur le processus d'élaboration de ces sens. Les deux types de recherche, sur le contenu et sur le processus, sont en effet deux options existantes et possibles pour '*étudier un même objet en management*' (Thiétart *et al.*, 1999, p. 104).

L'étude par le contenu se révèle particulièrement utile lorsqu'émergent '*des problématiques nouvelles*' (p. 107), peu étudiées empiriquement. La typologie apparaît alors comme un '*mode de classification*' intéressant pour le décrire (p. 112). La recherche sur le processus décrit et analyse la manière avec laquelle une variable se développe dans le temps (p. 116), en prenant en compte les '*éléments*' (p. 117) qui la composent, leur '*ordre*' et leur '*enchaînement*'. Elle vise à '*reconstruire une histoire dans le temps et permet de « décrire » ce qui se passe*' (p. 121). L'étude du processus enrichit celle du contenu (p. 131) : '*les deux approches sont nécessaires pour améliorer la connaissance d'un objet particulier*' (p. 134).

Dans cette thèse, nous tenterons de lier les deux approches.

3. Une épistémologie interprétativiste

'*Toute recherche se doit de spécifier quelle est la position du chercheur eu égard à son objet de recherche*' (Giordano, 2003, p. 17). Trois approches épistémologiques existent :

positiviste, interprétative, constructiviste (Thiétart *et al.*, 1999, p. 40 ; Giordano, 2003, p. 25). Ces trois catégories correspondent à des « idéaux types » (Thiétart *et al.*, 1999, p. 46) des principales épistémologies. Selon l'approche employée, la nature de la connaissance produite par la recherche sera différente.

L'approche positiviste postule que la réalité existe préalablement, en étant objective et extérieure à l'observateur. Le chercheur occupe une position prométhéenne (Gomez, 1997), '*placée « au-dessus » du réel dont il cherche à révéler la face cachée*' (Giordano, 2003, p. 18). Selon cette posture, le chercheur est placé en surplomb et n'a pas de relation avec son objet de recherche : l'observateur '*est indépendant*' (Thiétart *et al.*, 1999, p. 37), la '*Science est indépendante des valeurs*'. L'approche positiviste autorise à '*réduire les phénomènes à leurs plus simples éléments*', à recourir '*à de grands échantillons*' ainsi qu'à opérationnaliser des concepts. Pour ces trois raisons, l'approche choisie dans le cadre de cette présente thèse n'est résolument pas positiviste.

L'approche interprétativiste relève de la phénoménologie (Thiétart *et al.*, 1999, p. 42). Le chercheur doit alors se concentrer sur le sens (Usunier, Easterby-Smith et Thorpe, 2000, p. 37), '*essayer de comprendre le phénomène*', '*développer des idées par induction, en partant des données*'. Le paradigme phénoménologique est ouvert à '*l'utilisation de méthodes multiples pour établir différentes vues du phénomène*'. Avec attention, il étudie '*de petits échantillons étudiés en profondeur*'. L'objectif du chercheur consiste à '*développer une compréhension (Verstehen) de la réalité*' (Thiétart *et al.*, 1999, p. 42), '*des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leurs comportements (Hudson et Ozanne, 1988).*' En comparaison de la posture « prométhéenne » du chercheur positiviste, le chercheur interprétativiste adopte une posture « modeste » (Gomez, 1997) qui '*répond à une demande sociale et reconnaît sa propre subjectivité tout en la contrôlant*' (Giordano, 2003, p. 22). Etant donné l'objectif que nous nous sommes assignés, qui consiste à repérer les motivations, les intentions et '*le sens pour les acteurs eux-mêmes*' (Denzin et Lincoln, 1998, p. 2, cité par Giordano, 2003), l'approche interprétativiste correspond bien à la démarche présentée dans cette présente thèse.

L'approche constructiviste s'inscrit généralement dans une démarche de recherche-intervention ; elle postule que c'est l'action qui crée la connaissance. Dans cette optique le chercheur a un but qui, pour être atteint, demande la transformation de la réalité : '*La connaissance qu'élabore le chercheur est ainsi « opératoire » en ce qu'elle sert l'objectif que le chercheur s'est fixé*' (Thiétart *et al.*, 1999, p. 42). Dans cette démarche le chercheur évolue

dans son objet de recherche. La connaissance développée par le constructivisme possède alors le statut de '*contextuelle et relative, mais surtout finalisée, en ce qu'elle traduit une forte intentionnalité*' (p. 43). Bien que les projets de recherche académique portant sur le travail, le dialogue sur le travail bien fait ou encore la qualité de vie au travail, s'inscrivent régulièrement dans une optique constructiviste, c'est-à-dire dans une démarche de transformation et d'amélioration de la réalité, la recherche présentée dans cette thèse, ne cherchant pas à transformer la réalité, ne s'inscrit pas dans une épistémologie constructiviste.

Une étape descriptive du parcours des dirigeants de *start-up* du numérique, de leur travail et de leur rapport au travail, est tout d'abord nécessaire. Elle sera suivie d'une étape d'analyse critique. Cette recherche est qualitative, réalisée à partir de vingt-sept entretiens principalement, mais aussi d'étude de documents et d'observations. D'aucuns pourraient dire que cet échantillon est trop restreint pour que ses résultats soient généralisables. Pourtant, cela ne nuit pas à la fiabilité de la recherche, car c'est plus par le sérieux et la rigueur de la recherche que par leur nature ou leur nombre que les informations recueillies deviennent scientifiques (Wacheux, 1996, p. 49). Ainsi les résultats de notre étude auront été apportés dans un premier temps par l'interviewé lui-même, puis dans un deuxième temps par le chercheur qui a écrit cette thèse. Ainsi c'est aussi par l'interprétation de deux personnes que les résultats auront suivis tout le processus de la recherche. Cependant les informations reçues par le chercheur le sont d'une personne individuelle, tandis que les résultats finaux du mémoire seront l'agrégation, la complémentarité ou la confrontation de différents discours.

4. Pour une étude transmissible

Par notre étude nous cherchons à récolter toutes les informations qui jalonnent et remplissent le sens du travail d'un dirigeant de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise. Par cette démarche, elle vise à se départir de définitions positivistes du sens du travail, qui oublient le rôle de l'histoire et l'ancrage de celle-ci dans une infinité de paramètres.

Il faut veiller à prendre avec recul et discernement ce qui est rapporté. La personne interrogée peut très bien évoquer un fait qui, par sa place dans le discours, aura de l'importance. Néanmoins, il peut bien entendu avoir moins d'importance qu'un autre fait qui n'est pas rapporté. Ainsi la connaissance est partielle, partiale et parcellaire (Bréchet et Gigand, 2015). Il est important d'établir une typologie dans son contexte, d'en tracer les contours en sachant

qu'ils sont mouvants, à l'élasticité et à la rigidité ayant une certaine latitude. Le chercheur n'a pas accès à toute l'information.

Cette thèse dresse une analyse statique, mais aussi dynamique, et étudie le rôle des différentes expériences professionnelles, des rencontres, des réseaux, des interactions, des référentiels, dans le sens du travail d'un dirigeant. Bien que cette approche puisse présenter un relatif déterminisme (Wacheux, 1996, p. 52), celui-ci est modéré par les récits phénoménologiques des dirigeants lors des entretiens, qui racontent l'histoire de leur évolution professionnelle et de leur *start-up*. De plus, être conscient de cette possible réserve nous permet d'employer cette méthode et d'apprécier les résultats avec recul, en se gardant de tout déterminisme.

Cela nous a permis d'avoir une bonne idée du sens du travail pour un dirigeant de *start-up* du numérique, de ses buts et aspirations. Il importe que les choix ici posés soient '*guidés non pas par un aveuglement méthodologique mais par une intention de dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude*' (Savoie-Zajc, 2007, p. 99-100). C'est pourquoi le processus méthodologique mis en œuvre dans la réalisation de cette thèse cherche bien entendu à la rigueur de l'analyse et du codage, tout en veillant à échapper à ce que Paillé et Mucchielli (2003) appellent '*le piège de la technicisation*'.

Cela correspond au but des sciences sociales évoqué plus haut, qui est de produire une capacité de connaissance et de compréhension de la réalité, car l'expérience du réel est communicable et modélisable (David, 2003, p. 96).

II. Préparation de la recherche

Nous débuterons en présentant la façon dont pas à pas la recherche s'est déroulée, concrètement, tant dans l'approche du terrain que dans l'analyse *a posteriori* du matériau récolté. Nous prendrons également le temps de partager notre relecture de l'étape de terrain, essayant de prendre en compte les éléments concrets qui, d'une manière ou d'une autre, ont participé à la production du matériau de recherche. La mise en discussion de sujets méthodologiques, incontournables pour le chercheur, tels que la saturation, le codage, la validité et la fiabilité, seront présentés dans le but de nourrir et fortifier autant que possible la réflexion épistémologique sur la valeur des résultats.

1. Préparation de l'entretien

Nous avons établi un guide d'entretien, présenté en annexe. En l'élaborant nous avons tâché de puiser au maximum dans l'expérience des travaux que nous pouvions déjà lire sur le travail

et le sens du travail, et en tenant compte de l'accès que nous avions à chaque entreprise. Nous avons tiré profit de chaque entretien, notamment des deux premiers, pour affiner et enrichir notre guide d'entretien au fur et à mesure. Les notes que nous avons prises nous ont à chaque fois permis d'enrichir les entretiens suivants par les découvertes qui nous avions commencé d'identifier. Tous les entretiens ont été systématiquement enregistrés avec un enregistreur électronique.

2. Déroulement de l'entretien

Les personnes interrogées n'ont montré aucune réticence au fait que soit enregistré l'entretien. Leur rappeler en introduction qu'ils étaient libres de refuser l'enregistrement a peut-être contribué à instaurer un climat de confiance. Nous avons aussi profité de ce moment pour nous présenter. Le premier entretien a servi de test pour valider ou améliorer le contenu du guide d'entretien. L'ambiance a toujours été bonne. A partir du deuxième entretien, tous les dirigeants de *start-up* ont répondu clairement à nos questions en illustrant leurs propos à partir de leur expérience, en décrivant par exemple les évènements fondateurs et les personnes marquantes, ainsi que les différentes étapes de l'existence de leur *start-up*, leurs interactions avec d'autres personnes de l'incubateur. Notre méthodologie considère comme significatifs nombre d'éléments qui pouvaient leur sembler évidents, voire peu capitaux. Ainsi quand nous le jugions nécessaire, nous avons procédé à des relances afin de faire exprimer aux personnes leurs références, les étapes fondatrices de leur parcours, leur vision du développement des *start-up* du numérique, et d'autres sujets.

Nous veillons à rencontrer un panel de dirigeants représentatifs des *start-ups* du numérique et des incubateurs. Les entretiens sont réalisés par le chercheur, souvent accompagné d'un deuxième chercheur. L'entretien se déroule toujours selon le même schéma. Dans un premier temps, en guise d'introduction, nous demandons au dirigeant quels sont son âge, ses effectifs, son chiffre d'affaires de l'année précédente, si l'activité de son entreprise est B2B ou B2C[40], si son entreprise est implantée dans un ou plusieurs sites, son statut juridique en tant que dirigeant, et s'il est actionnaire. Une fois ces questions renseignées, l'entretien couvrait différents sujets. Les entretiens sont semi-directifs, c'est-à-dire que l'interviewé répond librement à des questions précises du chercheur. Ces deux personnes sont impliquées dans l'entretien (Wacheux, 1996, p. 204).

[40] B2B : Business to Business. B2C : Business to Consumer. B2B signifie que les clients de l'entreprise sont d'autres entreprises, B2C que les clients sont des particuliers.

A la fin des entretiens, les dirigeants nous disaient souvent que, si nécessaire pour une information ou un contact, nous pouvions revenir vers eux. Certains se montraient particulièrement intéressés par notre recherche et ses résultats finaux.

Dans la grande majorité des cas, les entretiens furent toujours menés en-dehors de leur bureau, soit dans le grand hall d'Exa, soit à l'extérieur. Le fait d'être dans un espace ouvert permettait de garantir le fait que personne ne puisse écouter l'échange.

La durée médiane des entretiens est d'1h37. Sur l'ensemble des vingt-sept entretiens, seuls cinq ont duré moins d'une heure et demie. Treize entretiens ont été réalisés à Exa, quatre à Delta, trois à Tera, trois dans un café à Lille ou à Paris, deux au siège même de la société qui, bien que rattachée à un incubateur, n'était pas forcément physiquement situé dans l'incubateur. Enfin, un entretien a été réalisé au domicile du *start-upper* à Paris, et un autre par Skype, car le dirigeant se situait à Hong Kong.

Dans le tableau 8, les *start-uppers* sont présentés par ordre croissant de durée de l'entretien.

Tableau 8. Modalités des entretiens avec les dirigeants de *start-up*.

	Dirigeant de *start-up*	**Date de l'entretien**	**Intitulé de la fonction**	**Lieu de l'entretien**	**Durée**
1	**Sébastien**	15/03/2017	CEO	Exa	0h37
2	**Justin**	20/06/2017	CEO	Exa	1h05
3	**Corentin**	10/03/2017	CEO	Exa	1h08
4	**Aurélien**	19/06/2017	CEO	Exa	1h15
5	**Pedro**	08/03/2018	CEO	Sigma	1h17
6	**Laurent**	11/04/2017	Dirigeant salarié	Au siège de la société	1h22
7	**Arthur**	29/03/2018	CEO	Delta	1h30
8	**Pierre**	23/05/2017	CEO	Exa	1h31
9	**Julie**	17/05/2017	Future CEO	Exa	1h31
10	**Achille**	06/06/2017	CEO	Tera	1h33
11	**Emmanuel**	12/07/2017	CEO	A Paris, dans un café	1h35
12	**Romain**	21/07/2017	CEO	Chez lui à Paris	1h35
13	**Paul**	13/04/2017	CEO	Exa	1h35
14	**Eloi**	21/06/2017	CEO	Tera	1h37
15	**Julien**	17/05/2017	DG	Exa	1h38
16	**Agathe**	31/05/2017	Co-fondatrice	Tera	1h40
17	**Aymeric**	06/04/2017	CEO	Delta	1h40
18	**Marco**	23/02/2018	CEO	Par Skype	1h40
19	**Hugues**	24/05/2017	Futur CEO	Exa	1h42
20	**Gatien**	12/05/2017	DG	A Lille au siège	1h44
21	**Nicolas**	28/03/2017	Dirigeant co-fondateur salarié	Exa	1h45
22	**Gonzague**	27/07/2017	DG non-fondateur	Exa	1h47
23	**Hubert**	27/02/2018	CEO	Delta	1h50
24	**Alexandre**	26/07/2017	CEO	A Lille, dans un café	1h55
25	**Karl**	17/07/2017	CEO	Exa	2h
26	**Simon**	27/08/2017	CEO	Exa	2h05
27	**Victor**	31/10/2017	CEO	A Lille, dans un café	2h16

3. Retranscription et restitution

Les entretiens ont été intégralement retranscrits. Il s'agit d'une étape importante de la recherche.

Le travail de retranscription est par définition long et fastidieux. Pourtant, cette seule caractéristique ne devrait pas décourager le chercheur de la réaliser tant la retranscription, en ancrant profondément la recherche et les résultats qui s'en suivront dans la réalité du terrain, fortifie la méthodologie de la recherche. A nos yeux, la retranscription permet au chercheur d'être immergé dans les entretiens et de s'en imprégner. C'est pourquoi nous pensons qu'il est bon que le chercheur retranscrive une bonne partie des entretiens qu'il va utiliser pour sa

recherche, de façon à mieux les connaître. Retranscrire demande de réécouter plusieurs fois chaque phrase avec le vocabulaire, les intonations. Il s'agit d'une remise en contexte. De plus, nous sommes à une époque dans laquelle nous sommes submergés de nombreux flots d'information et tout un chacun est aujourd'hui habitué à entendre ou lire quasi-quotidiennement des éléments de discours qui se veulent sensationnels. La saturation est telle qu'un discours ou un élément de discours qui exprime un message fort ne retient même plus l'attention. La retranscription, à nos yeux, présente le grand mérite de poser noir sur blanc tous les mots d'un discours. En ce sens, des termes, des expressions ou des idées auxquelles nous n'aurions pas fait attention dans la vie quotidienne peuvent prendre un poids tout autre lorsqu'ils sont rendus à l'écrit. La retranscription permet de prendre conscience de ce qui est dit, des éléments présents dans l'esprit et l'imaginaire des personnes rencontrées, et facilite le codage *a posteriori*. Pendant la retranscription, il nous est régulièrement arrivé de déjà noter certains passages et thèmes importants. Pour ces différentes raisons, nous avons décidé de ne pas nous servir de logiciel de retranscription automatique. Nous nous sommes seulement aidés d'une pédale de retranscription qui permet de laisser les mains libres pour l'écriture.

La retranscription est d'autant plus importante qu'elle est avec l'entretien l'étape qui *produit* le matériau de la recherche. Toute la suite de la recherche va s'appuyer sur ce matériau. Pour cette raison, les entretiens ont été rigoureusement retranscrits mot pour mot et représentent dans l'ensemble plus de neuf-cent-trente pages.

Présenter les histoires de dirigeants rencontrés au cours de la recherche est une part essentielle de la présentation des données. En quelque sorte, la présentation des données doit être participative avec les voix des personnages.

III. Traitement des données

1. Les principales sources

L'échantillon de cette recherche est fort de vingt-sept entretiens de dirigeants de *start-up*. L'analyse des discours recueillis lors des entretiens permet de décrire abondamment les dirigeants, leurs parcours, leurs formations, les évènements importants et les personnes marquantes. Les entretiens permettent de mieux connaître l'imaginaire collectif des *start-uppers* et leurs idéaux communs.

Le tableau suivant montre les différentes méthodes de collecte des données. Les entretiens semi-directifs ont constitué la quasi-totalité du matériau empirique de la première moitié du

travail de recherche. Puis peu à peu, nous nous sommes tournés vers l'observation d'évènements propres aux *start-ups* ainsi qu'à la recherche documentaire. Nous avons par exemple lu de nombreux ouvrages parmi lesquels *Israël La Nation start-up* (2011) de Dan Senor et Saul Singer et *The start-up of You* (2012) de Ben Casnocha et Reid Hoffman (co-fondateur du réseau social professionnel *LinkedIn*). Il est à noter que même si nous avons réalisé une veille régulière, notre matériau de recherche principal reste en grande partie les entretiens avec les dirigeants.

Tableau 9. Méthodes et outils de collecte des données (inspiré de Brillet et Hulin, 2009).

	Entretiens semi-directifs	**Observation ouverte**	**Recueil documentaire**
Matériau empirique sur lequel s'appuie l'analyse	-27 entretiens avec des dirigeants de *start-up* (durée médiane : 1h37). -Entretien d'1h15 avec un des hauts responsables du MEDEF régional et national. (20/06/2017).	-Journal de bord du chercheur. -Prise de note de propos et observations pris sur le vif. -Participation à deux évènements annuels organisés par Exa, ainsi qu'à un autre évènement nommé « Be A Boss ». -Responsable du module Création d'Entreprise dans une école d'ingénieur ; présence lors des témoignages de dirigeants de *start-up* ou de PME ; participation à divers jurys, par exemple de jeux d'entreprise. -Participation à des réunions sur l'entrepreneuriat avec des responsables d'une école d'ingénieur. -2 Clubs Entreprise. -Participation et présentation de thèse en 180'' lors d'un Rendez-vous de l'entrepreneur organisé par le MEDEF. -Discussions informelles avec divers dirigeants et managers.	-Plaquettes et sites internet des incubateurs et des différentes formations. -Visionnage de vidéos YouTube sur Exa et les *start-ups* incubées, ainsi que des interviews du directeur d'Exa. -Veille régulière, par internet, de l'actualité des dirigeants et des *start-ups* que nous avons rencontré. -Veille régulière des ouvrages du type « essais » publiés sur les thèmes propres aux *start-up*s, et des livres qu'ils ont évoqués durant les entretiens.
Objectifs	-Connaître et comprendre le sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique, la façon dont il a été formé, et le but.	-Triangulation des données. -Se familiariser avec la culture des *start-ups* et de la *French Tech*, ses motivations et ses codes. -Comprendre le vécu des *start-uppers*. -Observation de l'intérieur de la « fabrique » de l'entrepreneuriat au sein d'une école d'ingénieur.	-Triangulation des données. -Se familiariser avec la culture des *start-ups* et de la *French Tech*, ses motivations et ses codes.
Traitement	-Enregistrement et retranscription -Codage à l'aide du logiciel NVivo 11.	-Codage	-Codage

Nous pouvons poser la question suivante : que manque-t-il dans nos données ? Il est vrai que dans cette recherche, nous ne prenons pas vraiment en compte la situation financière ou surtout l'ensemble des investisseurs, car nous nous intéressons au sens du travail. Bien

entendu, il serait intéressant d'étudier les liens entre les deux, mais ce n'est pas tout à fait notre sujet ici.

Nous avons préféré concentrer notre énergie sur l'analyse du sens du travail, tout en sachant que les liens avec les financements peuvent jouer un grand rôle. Mais nous laissons pour le moment le soin à d'autres d'instruire cet axe de recherche. De plus, nous pensons que nous n'étions pas dans la bonne position pour instruire correctement et assez profondément ce sujet.

2. Expérience de chercheur

La question de '*l'interaction sociale*' est centrale (Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 2000, p. 144). Il importe que les interviewés puissent faire confiance à l'intervieweur et que celui-ci puisse asseoir sa '*crédibilité*'. En sciences sociales, discuter de la méthodologie revient entre autres à s'arrêter sur la posture du chercheur lors de la récolte des données. En effet, sa seule présence occasionne un changement par rapport au cadre habituel du dirigeant. Même si le chercheur ne dit rien, ne donne pas d'avis, et veille à la garde de sa parole pour ne pas orienter les réponses et remarques du dirigeant, sa simple présence, même discrète, représente un élément nouveau pour le dirigeant. Au moment de clore l'entretien, nous demandions à chaque dirigeant, autant par intérêt que par politesse, s'il souhaitait ajouter quelque chose à leur propos. Ils furent nombreux, à ce moment, à préciser que l'entretien fut une expérience enrichissante. Il leur offrait la possibilité de formuler un retour sur expérience, de s'arrêter et de prendre le temps de réfléchir, chose que, de leur propre aveu, ils ne réalisent pas assez par manque d'habitude et surtout faute de temps[41].

3. Saturation

La saturation permet de déterminer la bonne taille de l'échantillon. Elle est théoriquement '*atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie*' (Thiétart et al., 1999, p. 216 ; Giordano, 2003, p. 296). De fait, il n'est pas possible de savoir à l'avance quelle sera la taille optimale de l'échantillon. La collecte des données s'arrête généralement '*lorsque les dernières unités d'observation analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information*

[41] A la fin de chaque entretien de thèse, nous demandions au dirigeant ce qu'il pensait de l'entretien. Voici par exemple le retour que faisait Romain (41 ans) à la fin de l'entretien : '*Tu es questionné, et tu en ressors avec des nouvelles choses. Les deux ou trois grandes questions que je m'étais jamais posées, c'est ça qui ressort surtout : «* Quid *de la transmission de l'entreprise ? » Il y a un autre sujet sur lequel tu m'as interrogé et je me suis rendu compte que j'y réfléchissais pour la première fois : le travail bien fait.*'

supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter.' A partir d'un certain seuil, l'apport marginal de chaque nouvel entretien décroît jusqu'à devenir nul. Par conséquent, estimer le moment où lequel la saturation est atteinte relève du travail du chercheur et de sa responsabilité (*Ibid.*). Glaser et Strauss (1967) n'indiquent pas de normes ou de taille minimale d'échantillon pour indiquer la saturation théorique.

Il existe deux niveaux de saturation. Le premier niveau correspond à la collecte des données. Plus rien de nouveau n'arrive quand de nouveaux entretiens sont réalisés. A un moment donné, le chercheur décide alors d'arrêter la recherche de terrain. Le deuxième niveau de saturation concerne l'analyse des données, et est atteint lorsque le chercheur ne parvient plus à trouver de nouvelles informations dans le texte.

4. Analyse des données : le codage

Le codage est le processus consistant à identifier des extraits de données et à les organiser en catégories et sous-catégories. Il sert à organiser et résumer les données, établir des comparaisons, quantifier les occurrences de certains thèmes, et à faire émerger un cadre conceptuel. Le codage est une activité interprétative au travers de laquelle les chercheurs donnent du sens aux données.

Nous avons procédé par étapes. Sitôt faite la retranscription d'un entretien, nous avons saisi toutes les informations de cet entretien sur un sujet précis dans un logiciel appelé NVivo, fréquemment mis à contribution par les chercheurs en sciences sociales. NVivo est un logiciel dans lequel le chercheur peut importer des documents, en particulier des fichiers de traitement de texte dans lesquels les entretiens ont été retranscrits. NVivo permet également d'enregistrer des documents d'autres natures, comme des fichiers audio, des vidéos, des pages web, ou encore des fils de discussions observables sur des réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter.

Conformément à la démarche d'une recherche qualitative, le chercheur recueille des informations qui proviennent directement du terrain. L'utilisation d'NVivo se rapproche de l'analyse qualitative à la main, c'est-à-dire en faisant des thèmes et des sous-thèmes, et s'inscrit dans une tradition où c'est le texte final qui présente les résultats de la recherche et met en avant les verbatims.

Le codage fait apparaître différentes catégories – dans le vocabulaire d'NVivo, celles-ci sont appelées des « nœuds ». Par la suite, le chercheur procède à des « croisements » de nœuds.

NVivo revient à utiliser des outils anciens, mais de façon plus moderne. Ce logiciel fait office de tableau blanc sur lequel on peut faire des liens. Au fur et à mesure de la lecture d'une retranscription d'entretien, il permet de sélectionner une expression, une phrase ou un paragraphe, et de les classer dans une catégorie ou une sous-catégorie. Lorsqu'une catégorie était déjà créée, il suffisait alors d'y classer le texte retranscrit. Lorsqu'une nouvelle idée apparaissait, et que la catégorie thématique correspondante n'était pas encore créée, alors nous la créions. C'est ce travail de codage et d'analyse des interviews une à une qui a été réalisé dans un premier temps.

Le codage primaire permet de lire les données, de procéder à un déchiffrage, de dégager des catégories conceptuelles. Ce premier codage permet d'étudier le corpus à partir des caractéristiques des dirigeants, de thèmes et de sous-thèmes, pouvant inclure leurs sentiments, selon la similarité ou la fréquence de certains mots.Ce codage s'appuie en bonne partie sur les mots des répondants et permet par la suite de dégager les catégories conceptuelles. Le codage permet au chercheur de prendre de la hauteur. C'est une abstraction, réalisée progressivement, qui développe des catégories davantage conceptuelles.

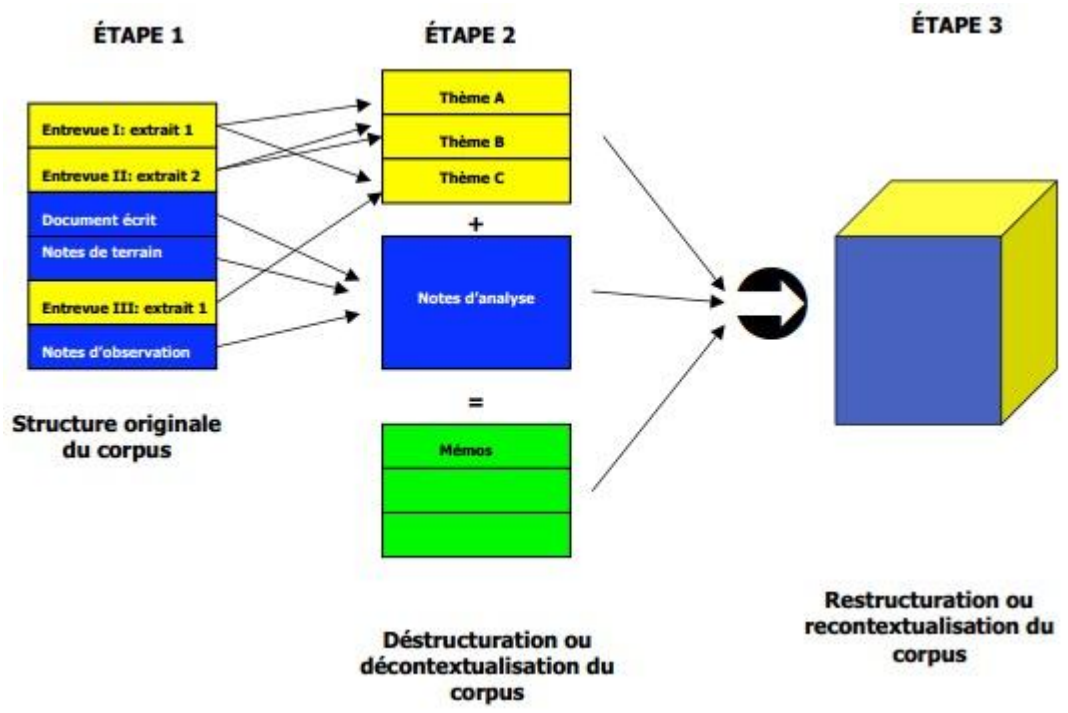
Avec NVivo est conseillé un codage large, c'est-à-dire de ne pas sélectionner seulement la phrase ou l'expression qui évoque un thème précis, mais plutôt le paragraphe entier. Cela permet d'être capable, par la suite, de comprendre le propos de la personne interviewée en le replaçant dans son contexte. De plus, il est conseillé avec NVivo de relier une expression, une phrase ou un paragraphe à non pas une seule catégorie, mais à toutes les catégories auxquelles le verbatim en question peut être relié. Cela permet par la suite de repérer plus aisément des liens entre différents thèmes et sous-thèmes avec différents profils de dirigeants.

NVivo a été utilisé pour procéder au travail de déstructuration et restructuration (Deschenaux, 2007, p. 10) et a permis de poser les fondements de l'étape suivante. L'étape suivante a été réalisée bien plus au moment de la rédaction. En effet, au moment de la rédaction de ce qu'il sait, le chercheur doit composer avec le vis-à-vis de la feuille qui montre le degré de cohérence du texte, selon par exemple que les paragraphes s'enchaînent de façon logique ou non.

Dans ce logiciel, nous intégrions toutes les retranscriptions d'entretiens. Puis, nous pouvions les relire une par une et classer chaque phrase, chaque paragraphe, chaque idée, dans une catégorie ou sous-catégorie. Lorsque la catégorie était déjà existante, nous la complétions, et l'ajout d'un nouvel extrait venait renforcer ce thème déjà identifié. Lorsque de nouveaux thèmes et idées venaient à être évoqué, c'était l'occasion à chaque fois que nécessaire de créer

une nouvelle catégorie ou sous-catégorie. Ainsi un tableau a été fait pour chaque thème, dont voici quelques exemples : créer, sens du travail, entrepreneur comme métier, réseaux professionnels, formation, rencontre de l'associé. Un extrait pouvait être relié à différents thèmes et sous-thèmes en même temps. Le fichier du logiciel concentrait ainsi toutes les données d'un thème précis et était alimenté au fur et à mesure par chaque nouvel entretien. Si le guide d'entretien était charpenté de plusieurs parties, les résultats sont l'aboutissement d'un codage thématique très précis qui, pour chaque point, a rassemblé tous les éléments des entretiens relatifs à ce point. Par la suite le travail a consisté à organiser ces données pour les présenter d'une façon claire. Plusieurs tableaux ou résumés ont été établis afin de produire des présentations aisément compréhensibles.

Figure 4. Représentation graphique du principe de déstructuration-restructuration d'un corpus. (Deschenaux, 2007, p. 10).



Mais le logiciel ne fait pas le codage à la place du chercheur. Il est une aide qui permet de classifier les thèmes bien plus proprement que ne le permettraient des logiciels de traitement de texte ou de tableur. Nous nous sommes largement servis d'NVivo, au début pour dégrossir, puis par la suite pour affiner le codage. Ce dernier a ensuite été poursuivi, repris ou refait à la main sur des thèmes précis avec un tableur classique. *In fine*, NVivo est « seulement » – si l'on peut dire – un logiciel de classement, mais cela constitue déjà un énorme service rendu étant donné la quantité de données à prendre en compte.

Le logiciel n'achève pas le travail de lui-même. La capacité à restituer provient du travail de rédaction du chercheur. Le document que doit rendre le jeune chercheur, à savoir la thèse, procède d'une réunification de l'ensemble des résultats qui sont repris et réagencés de manière à raconter un récit, en mettant en relief les éléments les plus saillants. La capacité à ordonner ces résultats font partie du métier de chercheur dont le travail consiste à écrire ce qu'il sait. De plus, certains éléments ou intuitions apparaissent au fur et à mesure de l'écriture lorsque le matériau empirique est posé par écrit. Le logiciel représente une aide précieuse au départ et même tout au long de la recherche, mais il ne permet pas de faire le travail de restitution pédagogique destiné à rendre le contenu transmissible (David, 2003).

5. Présentation des résultats : voir les points communs

Dans un second temps, la démarche d'enquête retenue s'est attachée à repérer non pas les seules différences qu'il pouvait y avoir entre *start-uppers*, mais plutôt les points communs. Le but est de découvrir et faire ressortir les dynamiques à l'œuvre (Detchessahar, 2012, p. 297), les mouvements de fonds, sous-jacents, les philosophies et visions communes, les étapes traversées communes à un grand nombre de dirigeants. Si l'analyse de cas particuliers de dirigeants de *start-up* peut être riche d'enseignement pour mieux connaître la singularité de chaque dirigeant, les réflexions portent aussi sur les caractéristiques et les dynamiques communes à l'ensemble du panel. Il s'agit de retrouver des redondances et de garder une certaine autonomie par rapport à une casuistique trop forte qui diviserait les nombreux éléments d'un même ensemble sans les reprendre tous pour réunifier l'ensemble. Cela risquerait de dissoudre la notion même d'analyse, sans prendre de recul, et empêcherait le regard de pouvoir embrasser l'objet de recherche dans toute sa largeur.

C'est ainsi que, naturellement au cours de l'analyse des données, le déroulement de notre recherche a abouti à la création d'idéaux-types fidèles à la méthodologie développée par Max Weber. Un idéal-type correspond en une figure fictive et intellectuelle, qui n'existe pas en réalité, mais qui a été néanmoins construite à partir d'une recherche empirique de terrain. Elle permet une présentation pédagogique des résultats sous la forme de figures qui sont autant d'acteurs de mouvements ou tendances différents à l'œuvre dans le périmètre de la recherche. Elle permet en particulier, et c'est en cela que réside un de ses atouts majeurs, de rendre compte de la réalité et de la présenter d'une façon audible, compréhensible, et pédagogue.

De plus, la méthode qui consiste à rechercher les points communs au lieu des différences correspond au cheminement emprunté par René Girard pour découvrir et mettre à jour les

théories mimétique et du bouc-émissaire. Ces dernières constituent une découverte majeure de l'histoire des sciences humaines et sociales du XXème siècle et représentent, à n'en pas douter, un socle majeur sur lequel de futures recherches pourront s'appuyer.
A cela, ajoutons que les résultats des recherches de Girard ne sont pas apparus à partir d'une recherche positiviste, mais bien qualitative et inductive.

Il faut pratiquer une méthode comparative, il faut dégager le dénominateur commun de tous les ouvrages qui « font la paire » sans jamais se répéter et se recouvrir exactement. (Girard, 2016 [1972], p. 318).

La méthodologie et la présentation des résultats employées dans cette thèse voudrait, dès lors, s'inspirer des travaux de Max Weber et René Girard. En cela, cette recherche voudrait observer les tendances profondes à l'œuvre dans le monde des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise. Cela doit permettre de mieux comprendre les mécanismes qui agitent le monde du travail à l'heure actuelle.

Avec un échantillon de « seulement » vingt-sept dirigeants, on pourrait penser que ce nombre est trop restreint pour procéder à une généralisation statistique, étant trop étroit pour embrasser dans toute sa largeur l'ensemble des dirigeants de *start-up*. D'une part, nous n'avons pas prétention à ce que nos résultats soient généralisables. D'autre part, ce que l'on pourrait *éventuellement* perdre en largeur, on le gagne *certainement* en profondeur. Par ailleurs, si l'usage d'études statistiques à grande échelle est tout à fait utile en certaines occasions, il peut aussi présenter des limites qu'une recherche qualitative peut compenser.

On oublie trop souvent qu'en se limitant à travailler à partir de données en grande quantité (big data) on redécouvre un objet déjà socialement construit et on s'interdit d'introduire à la fois la réflexivité des acteurs et les changements sociaux qui n'ont pas encore fait l'objet d'un repérage taxinomique et d'un enregistrement technique et institutionnel. (Boltanski et Esquerre, 2017, p. 17).

N'imaginons pas que les limites de l'objectivité statistique soient une découverte récente : on sut très vite que la sécheresse des relevés dissimule les choix, conscients ou non, qui en amont ont découpé le réel en rubriques, et que la positivité des mesures tend à faire oublier ce qu'il y a de contestable dans la sélection et la délimitation des éléments à mesurer. (Rey, 2016, p. 181).

Méda et Vendramin (2013) attestent que les '*limites des grandes enquêtes quantitatives*' (p. 45) rendent d'autant plus légitime le '*recours aux entretiens approfondis*', entre autres parce

qu'un même mot, ou une même question, n'a pas forcément le même sens pour tous les répondants.

Par honnêteté intellectuelle, nous pouvions, en tant que chercheur, dont l'activité consiste à écrire ce qu'il sait, nous interroger sur le fait de savoir si nous ne mettions pas un petit nombre de dirigeants – par exemple Karl, Corentin, Julien – plus en avant par rapport aux autres, les premiers ayant des propos particulièrement forts et mobilisant l'attention. Une fois la recherche de terrain menée, plusieurs questions apparaissent : Comment présenter les résultats ? Certains sont-ils trop mis en avant par rapport à d'autres, ou bien au contraire les résultats présentés sont-ils fidèles à ce que nous avons pu percevoir lors de l'étape de terrain ? Mais en même temps, ce sont ces dirigeants, pour parler d'eux, qui sont particulièrement mis en avant par les responsables d'incubateurs lorsque des évènements sont organisés. Ce sont eux qui sont choisis et sélectionnés par les organisateurs pour intervenir lors des « Master Class ».

Ainsi, appuyer notre étude sur eux permet d'étudier les dynamiques de fond – les *mega-trends* –, puissantes qui meuvent par l'imagination et le mythe les *start-uppers* ou ceux qui pourraient le devenir.

6. Mise en forme finale

La mise en forme finale requiert minutie, attention, et un nombre important de relectures pour aboutir à un résultat lissé et esthétique qui met en évidence la cohérence du propos de la thèse.

Tandis que le processus général de la recherche est chaotique, laborieux, fruit d'un incessant va-et-vient et de bricolages multiples, la rédaction finale a pour ambition de faire apparaître un résultat lissé et cohérent, selon les canons classiques de la recherche. C'est ce que B. FORGUES appelle « l'encodage du texte *» (2007). Rationalisé* a posteriori *comme il se doit, puisque c'est l'exercice de la thèse auquel le jeune chercheur doit se soumettre et faire la preuve de ses capacités à le maîtriser, on y devinera cependant les cheminements sinueux et parfois parallèles de la pensée, tantôt alimentée par le terrain, tantôt par la théorie, bouclant avec peine une pensée cohérente sur le tard, un combat avec les idées dont la perception entre les lignes ne donne que plus de force au résultat final (VAN MAANEN, 1995).* (Grévin, 2011, p. 193).

Par la suite, les résultats seront présentés de deux façons. D'une part, nous pouvons considérer que les thèmes importants présentent la dynamique processuelle et chronologique au cours de laquelle le sens du travail se forme. La typologie consiste à extraire une théorie à partir de la réalité de façon à mieux la comprendre.

A la suite de Michaelson (2009), elles visent toutes deux à une exploration dans la pensée du dirigeant.

The meaningfulness of work has generally been portrayed as subjective, and *meaningfulness is meaningful* to the subject. *Therefore, to adequately explore moral worth and meaningful work, we need to find our way inside the subject's mind* (Michaelson, 2009, p. 23).

Bien entendu, les deux présentations, celle sous forme de processus et celle sous forme de typologie, sont liées et inséparables l'une de l'autre.

7. Elaboration d'une typologie

La typologie procède d'un codage matriciel qui consiste à croiser les thèmes avec les caractéristiques propres à chaque dirigeants. Elle fait apparaître des thèmes par type de dirigeants. Le plus souvent, les typologies sont élaborées à partir de recherches empiriques '*à partir de critères qui ont essentiellement rapport aux comportements des personnes*' (Filion, 2000, p. 5). Bien qu'Alexandre (2016, p. 123) écrive que les typologies sont souvent issues de '*constats subjectifs*', il n'en reste pas moins qu'une typologie destinée à être publiée dans une revue dite scientifique soit tout de même objectivable. Filion (2000) écrit que de telles typologies devraient pouvoir '*normalement être reproduites telles quelles si elles devaient être refaites à partir des mêmes échantillons et méthodologies*' (p. 3). En général une typologie présente entre deux et cinq types de figures, même s'il peut y en avoir plus. Elle n'a pas pour but de prédire, mais plutôt de mieux comprendre les attitudes. Detchessahar et al. (2012) expliquent l'élaboration d'une typologie :

> *La démarche d'enquête retenue est qualitative et inductive (conformément aux principes de la sociologie de l'action organisée et de la grounded theory (Glaser et Strauss, 1967).) Les réflexions théoriques sont issues des résultats empiriques et l'objet – tant empirique que conceptuel – a été construit au fur et à mesure des enquêtes de terrain, au regard des résultats empiriques obtenus, selon un processus itératif. D'après cette méthodologie, la comparaison est le ressort essentiel de la montée en généralité : c'est à travers la comparaison des cas locaux, spécifiques et contingents, que des conclusions générales, notamment théoriques, peuvent être tirées. En ce sens, c'est de la comparaison entre nos trois établissements de santé et du comparatif entre les dynamiques organisationnelles et managériales à l'œuvre dans ces deux établissements que des analyses sur l'influence de ces dynamiques sur la santé des salariés sont ici présentées.* (Detchessahar *et al.*, 2012, p. 297).

La comparaison entre différentes figures permet de mieux saisir la réalité et de s'y repérer.

IV. Validité et fiabilité de la recherche

'*Les procédés des méthodes qualitatives ne permettent pas la présentation d'une preuve formelle, ni le renvoi à une technique 'objective', et ce n'est de toute façon pas leur objectif*' (Paillé & Mucchielli, 2010, p. 299).

1. La validité interne

La validité interne est un point de vigilance accru en sciences humaines et sociales, pour être capable d'identifier la place et le degré de confiance que l'on peut avoir dans les résultats d'une étude. Afin de mener la recherche la plus fiable possible, nous évoquons ce point important.

En nous appuyant sur Yin, deux points sont à prendre en considération : '*First, internal validity is a concern only for causal (or explanatory) case studies, in which an investigator is trying to determine wether event x led to event y. […] Note that this logic is inapplicable to descriptive or explaratory studies (wether the studies are case studies, survey, or experiments), which are not concerned with making causal statements*' (Yin, 1994, p. 35). Notre étude se place dans le deuxième type de recherche évoqué par Yin. Elle est d'une part exploratoire, et d'autre part ne cherche pas à montrer des liens de cause à conséquence directs, plutôt à faire des typologies.

Le deuxième point évoqué par Yin est celui des *inferences* et de leur véracité. '*Have all the rival explanations and possibilities been considered ?*' (*Ibid.*). Notre recherche descriptive vise justement à découvrir et prendre en compte le maximum d'éléments qui conduisent ou influencent l'élaboration du sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise à partir de leur parcours.

'*La recherche de validité dans la méthode biographique n'a aucunement pour but d'organiser le pouvoir de généralisation des résultats de la démarche. Elle vise plutôt ce que l'on appelle la validité interne en renforçant des données recueillies et analysées*' (Rouleau, 2003, p. 161). La validité interne dans notre étude consiste à considérer au maximum tous les éléments évoqués par les dirigeants interviewés, en sachant que les informations recueillies ne sont pas exhaustives. En revanche les données citées sont celles qu'ils ont à l'esprit au moment de l'entretien, et qu'ils acceptent de nous partager, et en cela nous recueillons une image de la réalité qui est interprétée par la personne interrogée.

2. La validité externe

La validité externe questionne la possibilité de généraliser les résultats de l'étude de cas qualitative. L'étude de cas repose non pas sur une généralisation statistique, comme dans une recherche quantitative, mais analytique. La question n'est pas de généraliser d'un cas à l'autre, mais d'essayer de généraliser les résultats à la '*théorie*' (Yin, 1994, p. 37) : '*The problem lies in the very notion of generalizing to other studies*' (Ibid.). Yin essaie d'expliquer que la généralisation ne se fait pas directement d'un cas sur l'autre, mais en théorisant les résultats à partir de plusieurs cas. La théorie est, dans cette démarche, médiatrice de plusieurs études de cas. Elle demande à être enrichie par sa confrontation aux résultats de nouvelles études.

Les récits de vie permettent de parvenir à une certaine généralisation '*en découvrant le général au sein de formes spécifiques. La comparaison entre les parcours biographiques permet de voir apparaître des récurrences des mêmes situations, des logiques d'action proches. Ces dernières permettent de repérer un même mécanisme social et un processus*' (Sanséau, 2005, p. 51).

3. La fiabilité

La fiabilité renvoie à la question suivante : si quelqu'un essaie de faire la même recherche que la nôtre, va-t-il aboutir aux mêmes résultats ? Comme notre échantillon rassemble vingt-sept dirigeants et autant de *start-ups*, si une étude similaire prend pour échantillon d'autres *start-uppers*, nous pensons que les résultats seraient complémentaires et confirmeraient ceux de cette thèse. Il y a des chances pour que, si cette étude similaire était menée aujourd'hui, les résultats soient comparables, car si l'on ne peut pas généraliser les résultats fondés sur une trentaine de personnes, ceux-ci donnent tout de même une certaine représentation des dynamiques qui s'opèrent actuellement dans ces milieux.

Plus largement, notre enquête se place dans le champ des sciences humaines et sociales, distinctes des sciences communément dites « dures » dans la mesure où, entre autres par le phénomène d'apprentissage, deux expériences similaires ne peuvent être reproduites *ceteris paribus*[42], et ainsi produire exactement les mêmes résultats. Dans le cas de sciences dures comme les mathématiques, la physique ou la chimie, la reproduction d'une même expérience dans des conditions rigoureusement identiques donnera toujours exactement les mêmes résultats. ll n'en va pas de même en sciences sociales.

[42] Toutes choses égales par ailleurs.

V. Définition de *start-up* et présentation du terrain

Pour définir la notion de *start-up*, nous reprenons la vision de Ripsas et Tröger (2015, p. 12) et Ripsas, Schaper et Tröger (2016, p. 4) qui mobilisent trois critères. La *start-up* doit (i) avoir moins de dix ans ; (ii) utiliser une technologie et/ou un *business model* innovant ; (iii) avoir une croissance de chiffre d'affaires et/ou d'effectif rapide et importante.

Les entretiens ont tous été menés en 2017, sauf quatre ayant été réalisés début 2018. Vingt-sept entretiens ont été menés avec des dirigeants de *start-up*. Ces entretiens de *start-uppers* ont été menés dans des lieux de la région lilloise dédiés spécifiquement à la création d'entreprises. Il s'agit d' « incubateurs » ou d' « accélérateurs ». Degroof (2015) montre la différence entre ces deux types de structures. Un incubateur offre '*un espace de travail et une communauté de pairs à un prix abordable pour une période indéterminée*' (p. 48) contrairement à l'accélérateur dont l'usage '*limité dans le temps*' doit contraindre les projets entrepreneuriaux à se développer ou évoluer rapidement pour ne pas garder les projets sans avenir. Il s'agit de ne pas reproduire le confort de la '*bulle protectrice*' qu'est l'incubateur. L'accélérateur offre en plus un '*programme éducatif*'.

Exa, la structure la plus grande de ce type dans la métropole lilloise, est celle d'où provient la majorité des dirigeants de *start-up* de notre échantillon et propose plusieurs programmes de formation, dont celui intitulé « Start » présenté comme un lieu d' « incubation » et « Scale » présenté comme un lieu d' « accélération »[43]. Delta est dédiée au monde du jeu, de la réalité virtuelle, de l'audiovisuel et du *design*. Un programme d' « *accompagnement* » et d' « *accélération* » y est proposé[44]. Sigma est un « accélérateur e-commerce », émanation d'Exa, spécialisé pour les *start-ups* du '*commerce digital*'[45]. Enfin, Tera se présente comme un '*bio-incubateur*'[46] qui accueille des projets dédiés, comme son nom l'indique, au domaine de la santé.

Tous les *start-uppers* ont été rencontrés dans la même région, sauf deux que nous avons rencontrés à Paris. Cela présente un avantage du point de vue méthodologique : '*L'ancrage territorial permet de limiter les éventuelles variances et d'apporter de la cohérence*' (Ndiaye, 2013, p. 261). Les *start-uppers* sont majoritairement âgés de 26 à 40 ans environ, diplômés d'écoles d'ingénieur ou de commerce, et ayant déjà travaillé plusieurs années dans des grandes entreprises. Le plus jeune a 26 ans, le plus âgé 56. Les interviews ont été retranscrites et codées de façon descendante et ascendante avec le logiciel NVivo.

[43] Voir la page d'accueil du site web d'Exa : Site web confidentiel, consulté le 10 janvier 2019.
[44] *Ibid.*
[45] *Ibid.*
[46] *Ibid.*

Il est à noter que neuf *start-ups* de notre échantillon, soit un tiers, sont liées aux domaines du jeu ou du loisir. Six travaillent dans le domaine du jeu vidéo, et en produisent. Trois autres tirent profit du marché du loisir : course à pied, cadeaux et jouets, sport. A ces neuf *start-ups,* nous pouvons en ajouter deux autres analogues à ces thèmes. La dernière est destinée à mettre en valeur les activités extra-professionnelles, associatives ou humanitaires des employés.

Tableau 10. Répartition des dirigeants selon leur âge et l'âge de leur *start-up*.

		Age de la *start-up*	
		0-5 ans	**5-10 ans**
Age du dirigeant	**<30 ans**	6	-
	30-45 ans	16	3
	>45ans	1	1

Tableau 11. Répartition des *start-up* selon leur localisation.

Incubateur				**Ville**	**Autre**
Exa	**Sigma**	**Delta**	**Tera**	**Paris**	
14	1	4	4	2	2

Les caractéristiques principales des dirigeants de *start-up* de notre échantillon sont présentées en annexe. L'élaboration du sens du travail s'inscrit dans le temps et a été forgé par le parcours du dirigeant de *start-up*, par son milieu, ses références et ses expériences. Les résultats qui vont être présentés dans les pages qui suivent prennent en compte le parcours passé du dirigeant, sa vision actuelle du travail, ainsi que sa vision de l'avenir et ses aspirations futures.

Le processus d'élaboration du sens du travail s'inscrit dans le temps, et se déroule comme un ruban à deux faces que nous nommons ainsi :

-le sens du travail au sens concret : les évènements vécus et fondateurs ;

-l'exploration dans la pensée du dirigeant.

Pour chacune de ces faces vont être présentés ci-après les thèmes ou les « codes » appropriés, sachant aussi qu'un thème pourra parfois appartenir aux deux faces – c'est notamment le cas du code « Rejet des grands groupes ».

Une mise en contexte : les dirigeants de notre échantillon

Le tableau en annexe 3 présente les dirigeants de *start-ups* qui composent notre échantillon, et les caractéristiques propres à chacun. Ce tableau prend en compte leur sexe, la profession de leurs parents, les études qu'ils ont suivies et le nombre d'années d'études, le fait de savoir s'ils sont ou non diplômés d'une école d'ingénieur, le(s) entreprise(s) précédente(s) au sein

desquelles ils ont travaillé avant de s'investir dans une *start-up*, le nombre d'entreprises qu'il ont créé auparavant (si c'est le cas), l'incubateur (ou la ville) au sein duquel ils évoluent, et enfin l'âge auquel ils ont pour la première fois créé une entreprise.

Conclusion du chapitre 4

Ce quatrième chapitre présentait l'ensemble de la méthodologie choisie et suivie dans le cadre de cette thèse.

Il s'ouvrait tout d'abord par une réflexion sur l'épistémologie. Réaliser une recherche suppose, pour le chercheur, de pouvoir constamment faire preuve de réflexivité sur son propre travail. Poser préalablement les fondements épistémologiques de la recherche permet de discuter la position du chercheur et son rapport à l'objet de recherche. De plus, il est important de savoir discerner quelle est la valeur de la connaissance reçue ou produite, car connaître la valeur d'une connaissance suppose de connaître le référentiel qui permet de lui attribuer une valeur. La présente thèse adopte une posture compréhensive qui cherche à explorer la pensée du dirigeant. En nous appuyant alors sur une épistémologie interprétativiste, qui accorde du crédit à des échantillons de taille relativement modeste, nous considérons que la richesse de l'analyse, qui pourrait éventuellement perdre en largeur, gagne certainement en profondeur.

Par ailleurs, Thiétart et al. (1999, p. 104) confirment qu'un même objet, en sciences de gestion, peut être étudié à partir du contenu *et* des processus. Cette thèse s'appuie en effet sur ces deux approches pour étudier le contenu du sens du travail et son processus d'élaboration.

La suite de ce chapitre présentait la préparation et le déroulement de la méthodologie qualitative employée. Vingt-sept entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs. Ce type d'entretien, par une '*approche compréhensive et interprétative*' (Pavageau, 2015, p. 141), permet de '*saisir l'expérience subjective de l'interviewé*'. La réalisation et la retranscription de l'entretien constitue l'étape de production du matériau de recherche. L'analyse qui suit – appelée « codage » – vise à classifier toutes les catégories conceptuelles évoquées par les personnes interviewées. Deschenaux (2007, p. 10) décrit le processus de codage en trois étapes. La première étape consiste à produire et rassembler les matériaux de recherche qui seront ensuite analysés : les entretiens retranscrits, documents de toutes sortes, notes d'observation. La deuxième étape consiste en la '*déstructuration ou décontextualisation du corpus*' pour faire apparaître, de façon ordonnée, les différents thèmes et résultats présents dans le corpus. La troisième étape consiste à restructurer et recontextualiser le corpus pour le présenter de façon harmonieuse et compréhensible.

Avec le prochain chapitre s'ouvre la présentation des résultats de la recherche empirique. Le thème évoqué – le rejet de l'organisation du travail des grands groupes – est essentiel pour au

moins deux raisons : d'une part, il fait consensus au sein de l'échantillon, d'autre part, il présente le point de départ du processus de formation du sens du travail du *start-upper*.

Conclusion de la partie I.

Cette première partie a tracé les contours et le contenu d'un sens du travail pleinement déployé, destiné tant à la croissance du travailleur lui-même qu'à l'embellissement du monde. Le travail n'est pas anodin, il n'est pas déconnecté de la vie elle-même, tant en ce qui concerne la place que le travail occupe dans la vie du travailleur que l'effet du résultat du travail dans le monde dans lequel il a été réalisé.
Le travail est une transition. Dans un sens, il produit un résultat. Dans l'autre, il produit le travailleur. Le travail fait le travailleur. Le travail sera toujours fatiguant. Imaginer un travail sans fatigue est illusoire, car elle est inhérente au travail en tant que tel. Elle rappelle à l'homme que son travail n'est pas sans effet sur le monde qui existe déjà. Dès lors, la seule question valable n'est pas « mon travail est-il fatiguant ? », mais « quelle valeur ma fatigue a-t-elle ? » S'agit-il d'une mauvaise fatigue qui paralyse l'esprit, source de stress, et qui empêche de dormir ? Ou bien s'agit-il d'une saine fatigue qui permet au travailleur, fier du travail accompli, de dormir du sommeil du juste ? Si le travail comporte une part de répétition, seule la beauté de ce que le travailleur réalise rend supportable la monotonie.

Le chapitre un fut dédié à la revue de la littérature sur l'entrepreneuriat. De nombreux appels à poursuivre la recherche ont été formulés dans cette littérature. Ces appels portent sur le contexte et l'expérience, les processus et la formation du désir de devenir entrepreneur, la proposition de nouvelles typologies. Cette thèse voudrait, dans une certaine mesure, répondre à ces questions à partir de l'étude du nouveau type d'entrepreneurs que sont les *start-uppers* du numérique et des incubateurs. Cette étude puise dans le processus de formation du sens du travail des dirigeants, ainsi que dans le contenu de ce sens.
Le sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs reste, à ce stade, un sujet assez mystérieux qu'il s'agit d'éclairer par le terrain.

Le chapitre deux s'est attaché à montrer les différentes dimensions du sens du travail qui sont présentes dans la littérature. La recherche sur le travail, notamment en s'appuyant sur les travaux qui s'inscrivent en psychodynamique, en clinique du travail et en gestion, ont montré que les travailleurs aspiraient à fournir un travail de qualité dans lequel ils puissent se reconnaître. Ainsi l'aspiration au travail bien fait appelle de ses vœux une approche du travail à partir de l'œuvre. Les dimensions subjective et objective de Gomez (2013) appellent à étudier la complémentarité de l'approche subjective weilienne associée à l'approche objective

arendtienne, tandis que ces deux approches nourrissent, chacune à leur manière, la dimension collective. En évoquant les dimensions subjective, objective et collective du travail, Gomez (2013) réalise une synthèse de la littérature qui opère le trait d'union entre la littérature philosophique et la littérature en sciences humaines et sociales, en particulier gestionnaire.

Le chapitre trois, à partir des travaux de Simone Weil et Hannah Arendt, a voulu contribuer à caractériser le travail comme participation à une œuvre. C'est à partir de cette notion – l'œuvre –, qui constitue le cadre théorique de ce travail de thèse, que nous tenterons d'apprécier le sens du travail contemporain. Simone Weil en a proposé une approche intérieure et subjective, tandis qu'Hannah Arendt en a proposé une approche extérieure et objective. Caractérisé par la durabilité, le travail constitue un monde. La réflexion sur l'œuvre invite à penser le travail dans le temps, en introduisant du temps dans l'économie. Le travail peut être pensé selon trois temps :

-premièrement, le travail de la pensée ;

-deuxièmement, le travail de la mise en œuvre ;

-troisièmement un moment de contemplation, qui n'est pas un travail, mais qui oriente celui-ci vers l'universel et lui donne sa véritable signification.

Le temps est un soutien sur lequel s'appuyer pour penser la finalité de son travail, et faire de celui-ci un service pour participer à l'embellissement du monde.

De même que le chapitre trois présentait le cadre théorique de cette thèse, le chapitre quatre présentait le cadre méthodologique. L'information n'est pas aisée à récolter et ne s'impose pas d'elle-même. Par conséquent, l'élaboration de cette information demande un travail de formation, d'enquête et de délibération. L'emploi d'une méthodologie s'enracine consciemment dans une épistémologie précise, de manière à être capable de dire quelle est la valeur d'une information et d'un résultat, et de quel référentiel cette valeur dépend. Cette phase réflexive est autant un travail préparatoire que poursuivi par la suite. Dans cette thèse nous nous inscrivons alors dans une épistémologie interprétative en mobilisant une méthodologie qualitative. Le matériau de recherche a été produit par vingt-sept entretiens menés avec des dirigeants. Intégralement retranscrits, ils ont été analysés de façon à identifier les thèmes évoqués au cours des entretiens et les liens entre ces thèmes. Le fruit du travail réalisé en s'appuyant sur cette méthodologie est présenté au cours des pages suivantes, dans la partie dédiée aux résultats.

PARTIE II. RESULTATS

« Dans le dialogue, l'homme ne se manifeste pas seulement […] aux yeux des autres mais, répétons-le, aux siens propres »

Mikhaël Bakhtine[47]

« As Goffman noted with some irony, the researcher's role is apparently to uncover what is hidden from ordinary people »

Gomez & Jones[48]

[47] Baktine, M. (1970). *La poétique de Dostoïevski*. Paris : Seuil, Coll. Points, p. 343.
[48] Gomez, P.-Y., & B. C. Jones, (2000). An Interpretation of Deep Structure in Organizations, *Organization Science*, *11*(6), pp. 696-697.

La deuxième partie de la thèse est consacrée à la séquence empirique de la recherche, durant laquelle vingt-sept entretiens avec des dirigeants de *start-up* ont été menés. Elle s'intéresse à la façon avec laquelle le sens du travail a été initié, forgé, déployé au cours du temps. Les chapitres suivants sont le produit de la mise en œuvre de la méthodologie qualitative définie au chapitre 4. Il s'agit ainsi de comprendre, ainsi que le montre la figure 5, la manière dont s'opère le passage d'une situation professionnelle précise à un désir de création, puis de la traduction de ce désir en une réalité concrète.

Le cinquième chapitre porte sur le rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes. Ce sujet est fondamental pour au moins deux raisons. Premièrement, il fait consensus au sein de notre échantillon (car dix-huit dirigeants sur vingt-sept l'évoquent). Deuxièmement, il s'agit de la première étape du processus d'adoption d'une identité d'entrepreneur par les dirigeants.

Le sixième chapitre décrit la délivrance que ressent le futur *start-upper* lors de sa fuite des grands groupes, et sa conversion à l'entrepreneuriat. Il s'agit d'une étape de transition décisive du statut de salarié à celui de créateur.

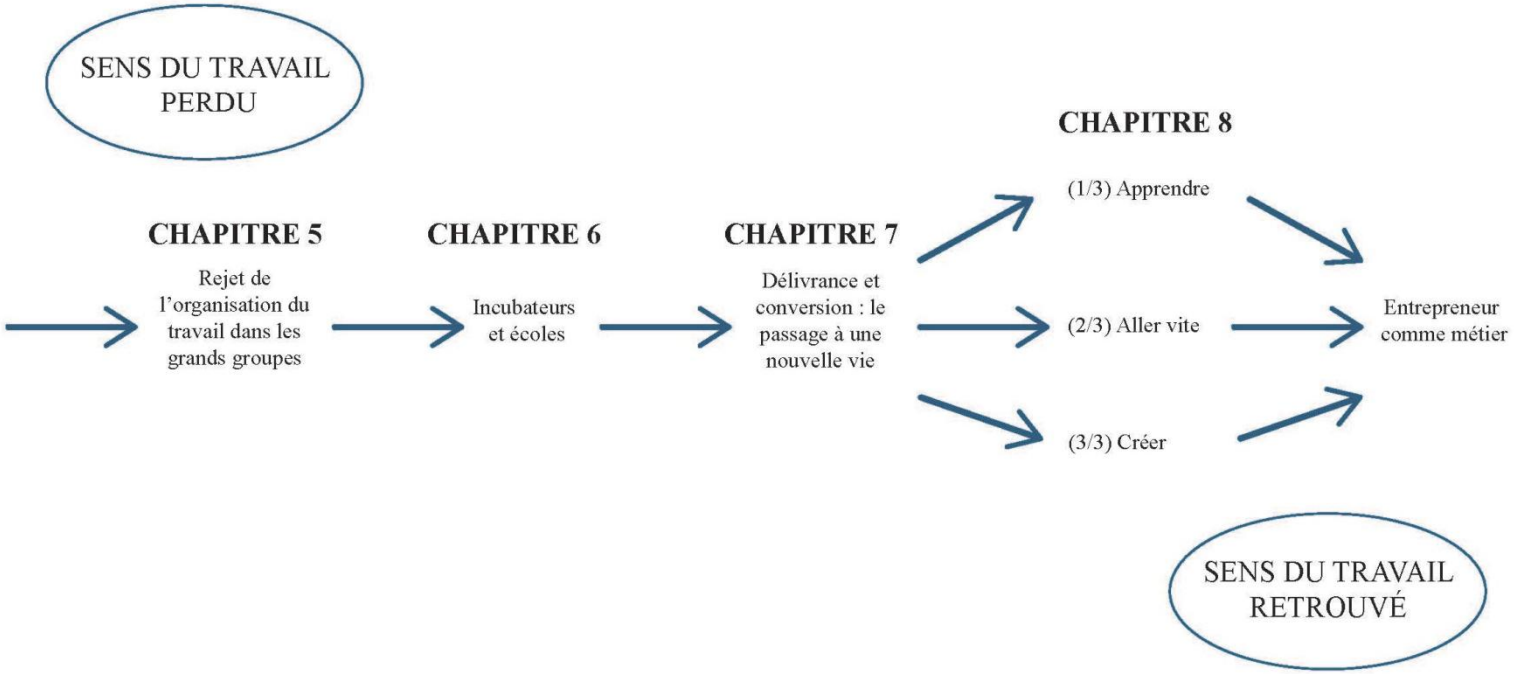
Le septième chapitre portera sur les formations que les *start-uppers* reçoivent dans les incubateurs et les écoles dédiées à l'entrepreneuriat.

Le huitième chapitre, par souci de clarté, sera décliné en trois volets. Le premier volet concerne l'apprentissage (1/3) ; le deuxième le rapport au temps et la vitesse (2/3) ; le troisième la création (3/3). Ces trois thèmes sont enlacés les uns aux autres et participent à la fois du processus de construction du sens et du contenu. Ils présentent les caractéristiques de l'environnement, les contraintes que les *start-uppers* doivent prendre en compte, les codes qu'ils s'approprient ou se créent. A ce stade du processus de formation du sens, les *start-uppers* sont corps et âmes plongés dans leur nouvel univers.

Le neuvième et dernier chapitre, intitulé « Entrepreneur comme métier », constitue la pierre angulaire des résultats. Il montre l'horizon que cherchent à atteindre les dirigeants. Le désir de créer une entreprise nécessite de déceler une idée qui puisse soutenir une activité commerciale. L'entrepreneur se définit moins par le type de produit que développe son entreprise que par le fait de créer une entreprise.

La démarche de cette deuxième partie consiste à explorer la pensée du dirigeant, conformément à la démarche générale de cette thèse qui souhaite prendre en compte les évènements et les rencontres, les succès et les déceptions, les désirs et les craintes, les lectures et les références qui façonnent le sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs.

Figure 5. Sens du travail des *start-uppers* du numérique : processus et contenus.



CHAPITRE 5. Rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes

Pour la grande majorité, les *start-uppers* sont diplômés d'écoles d'ingénieur ou d'écoles de commerce. De par leurs cursus scolaires, leurs stages et leurs expériences professionnelles, ils possèdent une réelle connaissance des grands groupes qui se nomment Thalès, SAP, Sales Force, Microsoft, Atos, Veriphone, Auchan, Leroy Merlin, Vinci, Bouygues Construction, KPMG, ou encore TNS Sofres. Ainsi, la connaissance de l'entreprise classique ou du grand groupe est valable pour la majeure partie du panel. Cette expérience leur permet de reconnaître les qualités de telles entreprises, et aussi de les critiquer pour en rejeter le modèle. Si décriés à présent, ainsi que les pages suivantes pourront le montrer, les grands groupes ont pu, de l'aveu même de plusieurs dirigeants, offrir un cadre propice pour débuter une carrière professionnelle.

Le rejet des grands groupes constitue un évènement fondateur, un socle sur lequel le *start-upper* peut s'appuyer pour s'engager dans un parcours entrepreneurial. En réalité, les grands groupes ne sont pas physiquement détruits étant donné qu'ils sont encore très nombreux à occuper une place de choix dans la vie économique. Pourtant, c'est bien cette cible qui semble en partie mobiliser l'imaginaire collectif des *start-uppers*. Le grand groupe leur a permis, tel un futur papillon dans le cocon, de débuter leur carrière professionnelle. Les grands groupes ont fait office d'abri au sein duquel les *start-uppers* ont pu débuter leur carrière professionnelle et prendre leur envol. Plus précisément, ils lui doivent l'impulsion qui les entraîne à la conquête de nouveaux marchés et de nouvelles expériences.

A l'instar de l'ensemble des chapitres issues de la recherche de terrain, les résultats présentés au cours des pages qui suivent le sont à partir du vécu ou du ressenti des membres de notre panel. Dans l'optique de permettre au lecteur de pouvoir rencontrer les personnes que nous avons nous-mêmes rencontrés au fil de cette recherche, de nombreux verbatims seront mis en avant, espérant ainsi que cette présentation académique, loin d'éloigner des acteurs, fasse plonger dans leur univers. Dès lors, le lecteur pourra se glisser dans le rôle d'observateur et d'accompagnateur de la recherche.

I. Rejoindre un grand groupe : liberté et perspectives

Toute la beauté conceptuelle de l'entreprise réside dans le fait de réunir des personnes différentes et complémentaires autour d'un projet commun, avec différents types d'acteurs internes et externes, qui fait que tout travail est une aventure semée d'embûches à dépasser. Après une formation en droit à l'université, Julie (35 ans) a débuté sa carrière en étant embauchée en tant que juriste d'entreprise, tout d'abord dans une PME de deux cent cinquante personnes, puis dans un '*plus gros groupe*'. Le travail en entreprise représentait une aventure stimulante :

> *L'entreprise, c'était un milieu riche humainement. Tout le monde au sein d'une même entreprise, les gens sont portés par un projet commun. Alors plus ou moins selon l'entreprise, mais c'est vraiment ça qui m'intéressait, de faire partie vraiment d'un groupe avec les mêmes intérêts. Je trouvais ça intéressant.* (Julie, 35 ans).

Etant présente sur '*les chantiers*' avec '*des opérationnels*', elle a appris à communiquer avec eux. Alors qu'elle aurait pu devenir avocate et fonder un cabinet avec d'autres associés, Julie a choisi de travailler en entreprise et cette expérience s'est révélée positive et fructueuse. Pour d'autres dirigeants, l'entreprise constituait une suite logique et naturelle à leurs études. Par conséquent, de quelle liberté personnelle disposaient-ils au moment de choisir leur orientation professionnelle ?

1. Choix automatique et/ou par défaut

Une fois leur diplôme reçu les dirigeants de *start-up* de notre échantillon sont logiquement entrés dans des grands groupes ou des entreprises classiques, davantage pour poursuivre la trajectoire classique à laquelle leur qualification les destinait que par adhésion profonde à un projet professionnel longuement mûri et décidé intérieurement :

> *À l'issue de mes études, lorsque je suis rentré sur le marché professionnel, j'ai décidé plutôt de rejoindre un grand groupe. En l'occurrence le groupe [nom du groupe], sur un job qui était en ligne avec mes études. J'étais ingénieur réseau télécom sécurité, donc j'ai pris un job ingénieur réseau sécurité. J'ai fait une carrière assez importante au sein de ce groupe, treize ans même.* (Eloi, 42 ans).

> *J'ai fait cinq ans d'études avec pas mal de stages. Et à la fin de ces études j'ai rejoint une entreprise qui faisait du conseil en informatique. J'étais consultant en informatique sur l'organisation de sécurité,*

pendant trois ans. Et puis c'est un moment où je me posais justement la question du sens de mon travail. Je me suis rendu compte que j'allais pas faire ma vie dans ce métier-là, parce qu'à la fois la partie sécurité informatique n'était pas forcément une passion proprement dite, et en plus de ça le métier de consultant, voilà, c'est quelque chose qui me plaisait. J'ai découvert beaucoup de choses, j'ai tourné dans beaucoup de boîtes mais, à un moment, j'avais envie de changer aussi. (Amaury, 31 ans).

D'autres dirigeants partagent des transitions similaires entre études et début de carrière. Justin (28 ans) a validé un diplôme de niveau Bac +5 spécialisé en informatique. Recruté ensuite par une banque, il a travaillé pendant cinq ans dans '*l'informatique bancaire et boursier, avec la gestion des flux financiers et les passages d'ordre*'.
Hugues (32 ans) présente un '*parcours scolaire très classique*'. Bon élève en terminale, '*il a fallu faire un choix d'orientation*'. Sans perspective qui le '*fasse vraiment vibrer*', il entame un parcours de classes préparatoires suivies d'une école d'ingénieur spécialisée dans les bâtiments et travaux publics. Il déclare pourtant s'être inscrit dans cette école '*toujours sans véritablement choisir, c'est-à-dire que c'était un non-choix.*' Par la suite, il reconnaît les avantages que peut offrir une situation dans une entreprise connue du BTP avec une voiture de fonction et un '*salaire très honnête*'. Le choix par défaut contenait le risque d'être déçu à long terme.

2. Prestige social et défi technique

Les grandes entreprises jouissent d'un prestige important dont bénéficient leurs salariés. Cela attire de nombreux candidats, car intégrer de telles organisations peut également être synonyme de réussite sociale. Ainsi :

A l'époque, je suis tout à fait imprégné d'un complexe d'infériorité du provincial qui arrive à Paris et qui se dit que ces boîtes-là sont forcément des bonnes boîtes. Si tout le monde veut y rentrer, c'est que c'est forcément bien. Tu vois ce que je veux dire ? Bon écoute, j'évolue quand même malgré tout dans ces boîtes-là. J'ai un très beau parcours dans l'univers du software parce que j'ai fait les trois grandes qu'il faut faire, [nom des trois entreprises], qui sont pour beaucoup un peu l'espèce de graal. Il se trouve que j'ai réussi à faire les trois. (Romain, 41 ans).

Emmanuel (34 ans) a apprécié travailler dans un grand groupe en raison du défi technique qu'il devait relever :

Alors moi à la base, je suis ingénieur. Et j'ai bossé dans la seule boîte de ma vie, j'ai bossé dix ans dans cette entreprise. […] J'aimais beaucoup ce que je faisais. Je trouvais ça technologiquement intéressant. […] Au moins, j'avais un challenge scientifique ou technique. (Emmanuel, 34 ans).

3. Le grand groupe comme lieu de formation

Au cours de ses études en école d'ingénieur, Karl (26 ans) a réalisé quatre stages dont deux dans des entreprises « classiques » : '*Les deux stages, l'un dans un grand groupe, l'autre dans une Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI), m'ont beaucoup plu dans ce que j'y ai vu en termes de technique*'.

Simon (27 ans) a voulu momentanément intégrer un grand cabinet de conseil pour '*apprendre*'. Depuis de nombreuses années en effet, le désir de créer sa propre entreprise l'habitait. En vue de parvenir à ce but, il s'est beaucoup investi dans les associations étudiantes de son école car, d'après lui, leur gestion présentait de nombreuses similitudes avec celle d'une entreprise. Pour autant, il devait encore parfaire sa formation :

Et un jour, je me suis posé la question : qu'est-ce qui me manque pour monter une boîte ? […] Et il manquait une chose, vraiment, c'était toute la partie financière. […] Donc j'ai eu la chance de rentrer dans une des quatre plus grosses boîtes au monde d'audit et de commissaire aux comptes : [nom de l'entreprise]. Donc j'étais un peu un imposteur dans le sens où c'est un ami qui m'a recommandé, évidemment, et puis éviter le processus de sélection national pour rentrer directement en contact avec l'un des dirigeants d'un des sites en France : [nom du site]. Spécifiquement. Et alors que je comprenais rien à la comptabilité. Donc il a décidé de me prendre en stage. Et ça s'est plutôt mal passé dans le sens où j'arrivais tous les jours en costard-cravate et j'allais auditer des boîtes pour vérifier la sincérité et l'exactitude des comptes alors que j'y connaissais rien. (Simon, 27 ans).

Le grand groupe a pu auréoler de son aura le futur *start-upper* et lui permettre de débuter sa carrière professionnelle, sans pour autant que cela n'empêche toute critique.

II. Critique du travail dans les grands groupes

La section ci-dessous rend compte d'un axe marquant des résultats issus des rencontres avec les dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise : le rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes. C'est en effet autour de ce thème que de nombreuses données de nos résultats se cristallisent et s'agrègent lorsqu'ils évoquent cette étape de leur parcours professionnel.

La critique du travail dans les grands groupes s'appuie sur plusieurs arguments tels que '*l'inertie*', '*l'absurdité*', le manque de relation avec les supérieurs hiérarchiques ou le client, et la structuration trop rigide qui empêche toute forme de '*créativité*' de s'exprimer. A cela s'ajoute une certaine idée, peut-être exagérée, voire fantasmée et mythifiée du grand groupe, comme s'il s'agissait d'une forme d'organisation d'un autre temps à éradiquer.

1. Bureaucratie, inertie et léthargie

'*A Shanghai, j'ai appris un truc, c'est que je voulais pas d'un boss qui était dans le surcontrôle. De tout ! Y avait une décision marketing, ça passait par lui. Y avait un machin, ça passait par lui. Un nouveau produit, ça passait par lui. Y avait une virgule dans un texte, je caricature*'. Les propos d'Alexandre (29 ans), qui relate son expérience dans le bureau de Shanghai d'un grand groupe français, illustrent le sentiment partagé des *start-uppers* à propos de l'organisation du travail dans les grands groupes. Aux yeux de Victor, la lenteur des grands groupes représente même un danger qu'il faudrait écarter :

> *D'ailleurs j'ai même tendance à penser que les grands groupes doivent être éclatés. Enfin dans Inception*[49]*, cette idée qui est certes poussée par l'extérieur, mais de devoir abattre un groupe pour tout reconstruire soi-même. Ça fait vachement... C'est pas l'idée de les détruire pour les détruire. C'est l'idée que* ***c'est des structures trop lentes****, et qui en fait ralentissent tout ce qui les suit en fait.* ***Et c'est hyper dangereux quoi, c'est vraiment hyper dangereux****, enfin, dans ma vision des choses.* (Victor, 34 ans).

La lenteur s'avèrerait dangereuse, c'est la nécessité d'aller vite qui devrait commander les décisions. L'inertie des grands groupes se caractérise aussi par la différence qui peut être perçue entre les valeurs mises en avant et leur mise en application. '*Et c'est difficile pour eux, parce que quand je suis dans un grand groupe, où il y a 900 personnes, faire des réunions autour des valeurs, ressortir les valeurs de l'entreprise. Essayer de les faire appliquer et tout ça, c'est extrêmement compliqué, parce que c'est 900 personnes. Y a toute une inertie*' (Paul, 39 ans). En effet, même si les dirigeants de grands groupes peuvent être des personnes habitées de fortes convictions humaines et sociales, il n'est pas forcément évident et naturel, dans une filiale de 900 personnes et un siège de 600, de faire porter les valeurs de l'entreprise y compris quand des personnes se voient tous les jours. Une telle ambition demande un réel projet interne à propos des valeurs.

[49] *Inception* est un film réalisé par Christopher Nolan, sorti en 2010.

Aux grands groupes est souvent reproché une '*inertie*' dans les changements et les décisions. Un autre *start-upper*, plus jeune, à l'occasion d'un long stage pendant ses études, a travaillé dans un grand groupe, leader dans le domaine des hautes technologies. Il regrettait que '*ça n'allait pas assez vite.*' (Karl, 26 ans), faute d'une liberté suffisante. Il cherchait un environnement '*plus libéré*' pour '*aller plus vite*' et '*se concentrer sur ce qui est intéressant.*' Par contre, la *start-up* peut gérer la vitesse, être créée, se développer, et si elle montre des garanties solides, être rachetée par un grand groupe. Le grand groupe accepte d'acheter une *start-up* qui se développe, mais ne souhaite pas en gérer dix à partir du début avec neuf qui risquent de péricliter.

Le grand groupe possède des actifs, est présent sur un marché sur lequel il dispose d'une position dominante, et a tout à perdre. Il est, selon les *start-uppers*, structurellement fait pour sécuriser sa position aux dépends de l'innovation. En son sein sont recrutées des personnes à l'aise avec ces environnements de travail structurés.

Le grand groupe peut craindre de ternir son image avec des ratés commerciaux. Afin de ne pas rencontrer ce type de situation, il va concevoir un produit, le rendre aboutit, avant de le proposer à la vente. Toute autre est la démarche d'une *start-up* qui va lancer la communication avant la production du produit, par exemple avec un financement participatif. '*On en vend mille, et après on va voir l'usine pour créer le produit. Ça permet d'aller beaucoup plus vite du coup*' (Karl, 26 ans).

Les *start-uppers* qui ne comptent pas parmi les plus jeunes de notre panel et qui ont une longue expérience dans les grands groupes se rendent bel et bien compte, avec lucidité, des transformations en cours. La réalisation de '*Firefox*' a rassemblé '*des gens qui ne se connaissent pas, qui n'appartiennent pas à la même organisation, qui ne sont pas payés, mais qui travaillent collectivement à une œuvre commune : celle du logiciel libre.*' Avec des *'résultats performants*' (Romain, 41 ans), le succès de Firefox questionne les modèles existants : '*Alors qu'au même moment, chez nous, on paie des gens pour faire Internet Explorer qui parfois est moins stable. […] Qu'est-ce qui fait que des gens se lèvent le matin et bougent ?*'

Le travail dans un grand groupe est également décrit par le thème de l'endormissement et de la léthargie. Ces mots appartiennent respectivement aux champs lexicaux du sommeil et de la maladie. A plus de quarante ans et après de nombreuses années chez Auchan, Eloi (42 ans) a décidé d'entreprendre. Son ancienne position de salarié dans un grand groupe fût si

confortable qu'il s'y est '*endormi*'. Pour cette raison, il estime avoir perdu '*cinq ou six ans*' avant d'avoir franchi le pas de l'entrepreneuriat. Selon lui, les sujets principaux sont ceux de la '*culture d'entreprise*' et de la '*culture éducative*' qui consistent à savoir si nous sommes '*en phase avec les priorités qui sont celles de votre entreprise.*'

Afin de pallier à ces carences, un '*futur souhaitable*' pour l'actuelle *start-up* d'Emmanuel, spécialisée dans le développement personnel, le développement de l'entrepreneuriat, de l'intrapreneuriat, ainsi que la transformation des entreprises par l'innovation managériale, serait de ne pas seulement aider des entreprises, mais également des jeunes :

> *Autre chose qui m'a fait tilt, bah de voir justement les potentiels qu'il y a dans une grosse organisation comme ça et qui s'ignorent, parce que trop taylorisés, trop fordisés, et du coup bah, pour eux, c'est devenu la vie normale de se lever le matin, d'aller au boulot, de rentrer le soir. Et puis en fait le boulot, c'est pour manger même si ce que je fais techniquement, ça peut me plaire. J'y trouve pas vraiment de sens, mais bon c'est pas grave parce je ferai le but du travail. Ça, ça m'a fait un choc. […] Je pense que plus on aide tôt, moins on tombe dans la léthargie.* (Emmanuel, 34 ans).

Le rejet de cette forme de bureaucratie s'accompagne de l'expérience d'avoir vécue des situations relationnelles et organisationnelles complexes, qui revêtent parfois un caractère absurde.

2. L'absurdité ou le manque de sens

Ainsi, même dans des organisations socialement et généralement considérées comme prestigieuses, certains responsables managériaux pouvaient faire preuve de maladresse tandis que d'autres se révélaient impuissants à résoudre des situations conflictuelles connues depuis longtemps. Voici ces exemples qui mettent en lumière un manque de sens.

Julien (42 ans) répète souvent cette '*phrase qui résume bien, qui est assez directe : j'en avais ras le bol de [m'ennuyer] avec des [idiots]*'. Romain (41 ans) cite un exemple marquant à ses yeux. Ainsi, lorsque l'un des membres de l'équipe '*part en rendez-vous client*', '*beaucoup de manager business*' ne peuvent s'empêcher de lui dire *: « Bon, tu nous ramènes le contrat signé, hein ? »* A ses yeux, ce comportement, qui peut tout à fait être considéré comme '*gentil et bienveillant'* reflète cependant, implicitement, quelque chose de fort : '*C'est une phrase qui veut dire : « Il faut que je te rappelle pourquoi tu y vas. »*' Ce rappel peut révéler une suspicion du manager quant à la réelle motivation de son collaborateur, ainsi que sur la raison d'être de son travail. Cet excès de contrôle participe d'une sorte d'infantilisation du

collaborateur, comme s'il avait oublié la raison d'être de son déplacement ou, plus largement, de son travail dans l'entreprise. C'est à partir d'un tel exemple que Romain mobilise l'image du costume :

> *Ce que j'ai surtout trouvé [dans trois grandes entreprises prestigieuses du domaine de l'informatique], c'est de l'absurdité. C'est de l'absurdité. Moi, j'ai vraiment été terrifié, mais terrifié hein, par ce que j'ai longtemps appelé « le costume ». […] En grandissant, l'argent a eu une autre signification, une autre odeur en tous cas. C'est qu'au fur et à mesure que j'avançais dans l'absurdité du travail, je gagnais aussi de plus en plus d'argent. Il y a eu des périodes où je gagnais pas mal d'argent. Et c'était une forme de récompense de l'absurdité que je vivais au quotidien. Ce qui veut dire que j'avais tendance à le claquer assez facilement en me disant, vraiment concrètement, ça ressemblait à ça : « Ce que t'as fait aujourd'hui, ou cette semaine, était tellement con ! » Ça veut pas dire que j'avais pas travaillé. J'avais parfois beaucoup travaillé, mais vraiment : « Mais vraiment c'était très [bête] ce que t'as fait cette semaine ». Mais le bénéfice c'est que tiens, ça te fait une prime de 20 000 euros ce mois-ci. Bah, on va aller tous partir en vacances, ça me fera oublier que ce que j'ai fait était con. Au moins, je sais à quoi ça servirait tout ça. Tu vois ce que je veux dire ?* (Romain, 41 ans).

Au moment de recruter un nouveau salarié, le point de vue de ce dernier sur ce sujet n'est pas anodin. Dans l'optique que le candidat soit à même de développer les nouvelles méthodes de management avec d'autant plus de conviction, il importe qu'il partage un constat et un état d'esprit commun : ' *C'est bien d'avoir quelqu'un qui a passé cinq ou dix ans dans un groupe, qui se dit vraiment : « Ouais vraiment, on marche sur la tête ».*' (Romain).

Son MBA terminé, Hugues, 32 ans, négocie son départ d'un des plus grands groupes français du BTP et crée sa *start-up*. A ses yeux, les notions d'horaire et de salaire interviennent dans un second temps, car il cherche d'abord une activité épanouissante :

> *Ma vision [du travail], il faut vraiment que ouais ce soit quelque chose d'épanouissant. Pourquoi ? Parce qu'à 70 piges, il est hors de question que je regarde par-dessus mon épaule et que je me dise qu'est-ce que j'ai fait ? J'ai rien fait de ma vie. Tiens j'ai construit x mille kilomètres d'autoroute. Pff. Et après ? C'est nul. Tu vois, c'est pas ça que je veux retenir.* (Hugues, 32 ans).

La même tonalité se retrouve chez un autre dirigeant, plus jeune. Ingénieur de formation, il a voulu créer sa *start-up* dès la fin de ses études. Sans expérience personnelle au sein d'un grand groupe, de l'intérieur, il a tout de même, dans le cadre de la promotion de sa *start-up*, rencontré de nombreux responsables d'entreprises et, plus particulièrement, des responsables de ressources humaines. Il critique les grands groupes, et plus précisément ici une DRH, avec

la même verve que les autres dirigeants. Parvenu à ce point, la critique déplore un manque de crédibilité de nombreuses personnes elles-mêmes.

> *Je me rappelle encore d'un rendez-vous où y a un RH qui m'a sorti : « Oui, moi vous savez, j'ai 20 ans d'expérience dans la RH. » Et, euh, je commence à lui sortir deux-trois trucs et je l'ai coupé net parce qu'en fait, je réalise que moi, alors que je n'ai aucune expérience dans la RH bah, en étant innovant, j'ai développé des trucs où elle-même s'est dit : « Ah oui effectivement, ça y est. Je suis dépassée en fait. »* (Sébastien, 27 ans).

Sébastien dit réaliser que '*tout le monde fait croire qu'il sait, mais personne ne sait vraiment*'. Le monde actuel serait un '*jeu*' de '*bluffeurs*' dans lequel les personnes '*parlent en stature*' et '*font passer le message qu'ils sont bons alors qu'ils sont loin de l'être*', se reposent sur leur '*expérience*', leur '*réseau*' et leur '*réseau et zone d'influence*'. Chacun se retrancherait derrière son statut, car '*des gens visionnaires, des gens intelligents, y en a pas beaucoup en fait*'.

Nous pouvons observer ici que les relations au travail, dans de grandes organisations, forment un vaste sujet de débat et de mécontentement. La distance entre les relations, inhérentes à ces structures, sont mises en cause.

3. Reporting et manque de management

Le travail de '*reporting*' peut être formateur mais aussi chronophage et frustrant, car il rogne sur le temps de travail à consacrer au cœur de métier. Gonzague (56 ans) a longtemps travaillé pour de prestigieux noms du monde de l'informatique, comme Romain. De quinze ans son aîné, il partage un constat similaire. Au départ, il s'est engagé dans ces institutions '*pour participer au progrès*' mais, au fil des années, l'idéal des débuts s'est estompé. Les '*mécaniques de management de grands groupes, extrêmement puissantes, mais extrêmement demandeuses*' demandent un surcroît d'engagement pour résister à la pression :

> *A titre d'exemple, c'est du reporting mensuel avec soixante-dix slides soutenues face à dix personnes, chacun ayant son spectre de vision, et qui challengent : pourquoi les coûts sont supérieurs à ceux qui était budgétés ? Ou ceci ou cela. Donc en synthèse, c'était passer plus d'énergie en interne qu'en externe sans adéquation aux valeurs où je trouvais qu'il y avait en fait dans le tryptique de valeur actionnaire-client-collaborateur un déséquilibre trop fort vers l'actionnaire. Le client avait pas grand-chose, les collaborateurs, c'est juste mettre des barres de pression après des barres de pression. Bon c'est un schéma classique, je suis pas unique là-dedans. Par contre, les grands groupes sont*

extrêmement formateurs hein, c'est des sacrées mécaniques. C'est des sacrées mécaniques et il faut, je dirais, être compatible avec ce mécanisme-là. (Gonzague, 56 ans).

Ayant personnellement tendance à être très impliqué lorsque des objectifs ou des tâches, comme celle du *reporting*, lui étaient demandées, il explique avoir eu du mal à garder une certaine distance avec son travail.

Parfois la mutation offerte par un grand groupe ressemble à un traquenard. Hugues (32 ans) en a fait la douloureuse expérience lorsqu'il a été muté dans une filiale lilloise d'un des principaux fleurons français du BTP. Il réalise rapidement que l'ambiance y est exécrable. Ce dirigeant part ensuite dans la filiale d'un autre grand groupe, du même acabit et du même secteur. Là il y fait un stage qui se déroule correctement avec un responsable de qualité. A l'issue du stage, il se voit proposer une embauche '*somme toute très très honnête*' avec un bon salaire '*par rapport à ce que mes potes s'étaient vus proposer dans les autres boîtes du bâtiment*'. Cependant, rapidement, il commence à s'ennuyer et engage une démarche avec le Fongecif[50] pour obtenir un financement et réaliser un bilan de compétences.
Pourtant, le directeur régional a visiblement repéré son brillant poulain. Il lui propose une évolution qui, visiblement, lui était réservée. L'offre le propulsait chef de secteur en prenant la responsabilité d'une *business unit* spécialisée dans la démolition, dans les environs de Lille. Enthousiaste, il s'engage dans cette entreprise de déconstruction-démolition, mais rapidement réalise que la réalité est moins reluisante que ce qui lui avait été présenté. Il apprend que ses prédécesseurs ont quitté ce même poste à cause de l'ambiance, déplorable, et de l'organisation '*gangrenée par les syndicats*'. Des tensions existaient entre les responsables et les hommes sur le terrain. La direction alertée lui répond qu'elle est consciente du problème, mais que tout ne va pas pouvoir être amélioré dans de brefs délais.

4. Le manque de relations avec ses clients, ses supérieurs (et ses collègues)

Les grands groupes sont des organisations de grande taille, au sein desquels collaborent des milliers, des dizaines de milliers, voire des centaines de milliers d'employés[51]. De fait, cela amène plusieurs constats :

[50] Le FONGECIF (Fonds de Gestion des Congés Individuels de Formation) est un organisme qui '*informe, conseille, oriente et informe les salariés dans leurs projets personnels de formation et de mobilité professionnelle et peut contribuer au financement de leurs projets.*' Cet organisme, par exemple, permet aux salariés de procéder aux bilans de compétence et aux validations des acquis de l'expérience (V.A.E). https://fongecif-hdf.fr/, consulté le 12 octobre 2018.
[51] Pour les entreprises les plus grandes, l'ordre de grandeur adéquat est élevé à celui du million : '*Cet effet de taille est également perceptible sur le plan des emplois : ainsi, en 2013, Walmart (grande distribution) emploi 2,2 millions de*

a) Distance entre le travailleur et le bénéficiaire du travail

Une personne qui travaille dans un grand groupe à Paris ou à Lille pourra tout à fait, dans un grand nombre de cas, ne jamais voir la personne qui bénéficie de son travail *in fine*. En effet, le client peut résider à Marseille, en Italie, ou en Asie. En cela réside un changement majeur avec, par exemple, l'artisan ou le dirigeant de PME qui rencontre son client. Ce dernier, une fois le travail fini, peut remercier le dirigeant en échangeant sourire et poignée de main et – c'est parfois de coutume – en lui offrant à boire.

> *Simplement c'est quand tu développes quelque chose. Toi, tu peux pas le voir parce que fatalement, tu connais pas beaucoup de traders. Et pourtant on fait des outils pour les traders ou pour les gens qui avaient des actions, etc. Personnellement moi les seules fois où, alors déjà, le seul point, la finalité c'est le client final, mais aussi le client qui était [nom d'une grande banque], j'avais aucun échange avec le client, ni avec le demandeur de projet en face.* (Justin, 28 ans).

b) Distance entre le travailleur et ses supérieurs hiérarchiques

Dans de grandes organisations pyramidales qui comptent de nombreux niveaux hiérarchiques, les managers qui disposent d'un pouvoir d'action réel sont éloignés. Ce constat, anodin lorsqu'aucun désagrément n'est à déplorer, peut rapidement devenir problématique en cas de problème. Les grandes groupes structurés aboutissent toujours à un '*filtrage*', explique Justin (28 ans), mobilisant la métaphore du tamis pour les définir : '*De toute façon, les grandes entreprises sont des tamis géants*'. Ces propos sont confirmés par ceux d'une jeune femme qui crée sa *start-up* avec son mari. Après avoir vécu six ans à l'étranger pour le travail de son conjoint, chez un constructeur aéronautique, ce couple d'anciens expatriés est revenu en France avec l'intention de développer un projet professionnel et entrepreneurial qui ait du sens. En temps qu'épouse, elle a recueilli les confidences de son mari dans lesquelles elle pointe, en plus de l'isolement de chaque couche hiérarchique, les effets délétères que le rapport au travail de cet environnement peut générer chez les familles :

> *Et en parallèle mon mari qui était chez [nom d'une grande entreprise du domaine aéronautique], avait commencé un petit peu aussi à toucher les limites d'un très gros groupe où finalement, le grand grand chef est le N+7. Et puis surtout, il regardait ses chefs du dessus. Il avait envie de monter, il était un des plus*

---

personnes, soit l'équivalent de la population active de l'Irlande ; McDonald's (groupe et franchisés) emploie 1,7 million de personnes ; UPS (messagerie) fait travailler 600 000 employés, soit l'équivalent de l'île Maurice. Trois multinationales chinoises du secteur de l'énergie (China National Petroleum Corporation, State Grid Corporation of China, Sinopec, non cotées, emploient plus d'un million de personnes.' Ces comparaisons entre nombre d'employés d'une très grande entreprise (TGE) et nombre de citoyens d'un Etat proviennent de l'exposé de Basso, O. (2015). *Politique de la Très Grande Entreprises – Leadership et Démocratie Planétaire* (PUF, Paris), p. 26.

jeunes managers chez Airbus, à 27 ans. Mais quand il voyait les personnes autour de lui, il se disait : « En fait, c'est pas des chefs ». Pour lui c'était très important d'avoir un chef qui l'inspirait, qu'il avait envie de suivre. Donc voilà c'était des personnes qui travaillaient énormément, qui en général étaient divorcées, qui passaient beaucoup beaucoup de temps dans l'entreprise. Voilà. Et après il a trouvé aussi que c'était difficile de pouvoir discuter avec des personnes du niveau du dessus. C'était très classifié, dans une boîte comme celle-ci. Bon voilà, ça c'est son parcours. Mais du coup il a été amené à prendre un congé paternité, parce qu'il avait envie de créer. (Agathe, 30 ans).

Sans ambages, le '*CAC 40*' est perçu comme '*quelque chose qui nous dessert vraiment*', car les dirigeants de ces entreprises ne sont pas entrepreneurs. Eloignés de leurs équipes, ils '*font des choses qui sont à l'inverse de tous les autres entrepreneurs et dirigeants de PME, start-up, etc.*' (Corentin, 31 ans).

c) Contribution personnelle difficile à évaluer

Au sein d'une grande organisation, il est difficile pour le travailleur d'évaluer la part de sa propre contribution personnelle au bien ou au service final produit par l'entreprise, par rapport à celle de ses milliers d'autres collègues. '*La distance entre ce qu'on fait et ce que ça rapporte en terme de valeur est parfois difficile à voir, je trouve.*' (Karl, 26 ans). Son travail est évalué par d'autres personnes, ses supérieurs hiérarchiques, grâce à certains critères, mais il peut être compliqué pour le travailleur d'évaluer lui-même son travail. Pourtant, ce critère important a été montré par Yves Clot dans la revue de littérature. C'est alors que parfois, la pertinence même du poste occupé est remise en cause :

Et j'ai trouvé un boulot chez [nom du groupe dans lequel il travaillait], gros groupe international. C'est une boîte dans la distribution, la fabrication et la distribution de matériel de windsurf, kitesurf, paddle. Je me suis retrouvé dans un métier passion un peu comme dans mon école pour avoir mon bac en sport études. Donc là j'étais responsable marketing pour la France et la Suisse, donc pour vendre du matériel de windsurf et kite surf. Et pendant ces trois années, j'ai pas énormément évolué. Enfin si, j'étais responsable de la com' en arrivant et après j'étais responsable du marketing pour la France et la Suisse, donc j'ai quand même un peu évolué. Mais y avait, j'avais plus d'opportunités. Ou alors ensuite, fallait que je parte à Hong Kong. ***Et puis même, j'avais un métier que j'adorais, c'était de l'événementiel, c'était vraiment top, mais je savais pas exactement à quoi je servais.*** (Aurélien, 31 ans).

5. Une entrave à la créativité

Cela a déjà été dit : les grands groupes sont des organisations hiérarchisées et structurées avec de nombreux processus. De fait, compte tenu du haut niveau de prescription du travail dans ce type d'organisation, l'imagination et la créativité risquent souvent d'être inhibées. Par ailleurs, il s'agit également, de la part des *start-uppers*, d'un désir de participer à l'innovation. Voici les propos de l'un d'entre eux à la suite de son expérience en audit, dans l'un des *big four* :

> *C'était le fait de travailler dans un grand groupe qui m'attirait pas plus que ça. J'avais besoin d'un cadre, de liberté, je me suis rendu compte que* ***le grand groupe était très, très processisé****, et beaucoup de moyens, beaucoup d'outils, mais* ***peu de place à l'imagination, à la créativité. Donc je me suis dit, avec du recul, je suis pas fait pour ça****.* (Simon, 27 ans).

Le rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes devient souvent cause et justification de la création d'entreprise. Le recours à l'entrepreneuriat est un moyen de recouvrer sa liberté originelle.

> ***Les gens ne se sentent plus, se sentent pas bien et ne s'y retrouvent plus. Il y a énormément de gens maintenant qui ne s'y retrouvent plus dans les grandes entreprises, notamment les nouvelles générations.*** *Là c'est un gros problème pour eux de pouvoir les gérer parce qu'ils n'arrivent pas à leur proposer un système de management adapté à leur profil. Donc la rétention c'est un peu difficile pour les grosses boîtes parce que la plupart qui créent souvent, ils sont restés par exemple un an dans une SSII d'un grand compte et ils ont tendance à créer après ou faire leur petite entreprise parce que, on ne retrouvait pas cette liberté.* (Pierre, 31 ans).

Agathe (30 ans) disait, sans vouloir critiquer outre mesure les grandes entreprises, qu'elles étaient dirigées par des personnes n'accordant pas forcément beaucoup d'importance aux capacités de leurs subordonnés, ou bien qui étaient dans des logiques financières. Par ailleurs la question de l'impact de ce que la personne fait dans une telle entreprise est relevée : '*Mais en fait, où est-ce que ça va concrètement avoir un impact ? Donc ça, je pense que c'est une volonté des personnes de pouvoir comprendre ce qu'elles font, voir leurs résultats concrets. Et aussi être maître de son destin*'. (Agathe, 30 ans).

Concrètement, la facilité de prendre des initiatives simples – comme remettre une couche de peinture dans les locaux de la *start-up* – est louée. '*Chez certains de mes clients, de très grandes marques, ça fait peur leurs locaux : c'est moche. Ils feraient mieux de mettre juste un coup de peinture. C'est pareil. Je prends cet exemple, t'en prends cinquante des exemples.*'

Cet esprit d'initiative favorise, ou non, la création : '*On rentre dedans, tu te dis, ça aide pas les gens à innover et à sortir la tête de leur quotidien. Et du coup à accepter le changement parce que le problème il est là.*' Cela fait en sorte que les personnes, engluées dans une routine soporifique, ne vivent ni ne créent vraiment : '*Donc les mecs, ils fonctionnent. Ils viennent le matin, ils font leur boulot, ils repartent le soir.*' (Corentin, 31 ans). La critique sert ici à expliquer le manque d'innovation du grand groupe évoqué :

> *J'ai un vrai problème dans la vie avec les, comment ça s'appelle, les monopoles. J'ai un problème avec La Poste, la SNCF, enfin voilà. J'ai des vrais problèmes avec ces boîtes-là, parce qu'elles se renouvellent pas, parce qu'elles cherchent pas à être au service du client. Et donc elles poussent pas à l'innovation. De facto. C'est dans leur essence.* (Alexandre, 29 ans).

Alexandre (29 ans) nous racontait avoir déjeuné, la veille de notre entretien, avec un membre d'une grande banque française. Le *start-upper* lui demanda ce qu'il pense de N26, une banque européenne mobile. Celui-ci, répondant trop mollement au goût de notre interlocuteur que la banque allait devoir se saisir du sujet, a suscité l'étonnement du jeune *start-upper* :

> *Pardon, il va falloir que vous y alliez ? Mais il est trop tard. Mais secouez-vous ! Moi je comprends pas ta réponse. La banque là, elle a trois ans. Vous avez des moyens 20 000 fois plus importants qu'elle. En cinq mois, vous faîtes pareil. Pourquoi vous y êtes pas déjà ? Il va falloir que vous y alliez. Ça veut dire que dans votre démarche intellectuelle, banque en tant qu'organe moral, vous êtes seulement en train de vous dire, de vous poser la question que peut-être il faut y aller.* (Alexandre, 29 ans).

Les grands groupes peuvent aussi, dans les discours de certains *start-uppers*, servir de cibles, voire de bouc-émissaires.

Conclusion du chapitre 5

Ce premier chapitre des résultats met en avant un thème largement partagé parmi les dirigeants de *start-up* de notre échantillon. En racontant le processus qui les a amenés à créer une *start-up*, dix-huit dirigeants rencontrés lors de cette recherche témoignent et regrettent que les limites du fordisme et de la bureaucratie aient eu autant de prise sur leur propre façon de travailler. Certains propos sont d'ailleurs si lourds de sens qu'il est difficile de ne pas y percevoir une forme d'aversion, voire de dénonciation. Au demeurant, l'omniprésence du rejet des grands groupes et de leur organisation du travail aboutit à un consensus, et même à une certaine unanimité des *start-uppers* à ce sujet. L'existence actuelle des personnes du panel en tant que dirigeants de *start-up* semble indissolublement liée aux grands groupes et à leur expérience avec eux. Sans mauvaise expérience – réelle, imaginée ou exagérée – en leur sein, rien n'indique qu'ils seraient devenus *start-uppers*. Le rejet des grands groupes constitue un évènement fondateur, un socle sur lequel le *start-upper* peut s'appuyer pour s'engager dans un parcours entrepreneurial. Pourtant, dans le même temps, ces grands groupes semblent être la cible que mobilise en partie l'imaginaire collectif des *start-uppers*. Dans quelle mesure ces derniers n'en font-ils pas un bouc-émissaire dans la perspective d'un projet de carrière ? Car c'est bien la figure du grand groupe qui leur a permis, tel un futur papillon dans le cocon, de débuter leur carrière professionnelle. Les grands groupes ont fait office d'abri au sein duquel les *start-uppers* ont pu débuter leur carrière professionnelle et prendre leur envol. Plus précisément, ils leur doivent l'impulsion qui les entraîne à la conquête de nouveaux marchés et de nouvelles expériences. Avoir eu connaissance des grands groupes, de près et même de l'intérieur, permet d'en identifier les faiblesses et d'en acquérir la rigueur méthodologique. Par conséquent, des victoires intellectuelles sont d'autant plus aisées que les *start-uppers* leur opposent de nouvelles façons de travailler, qui se veulent plus souples, et qui sont rendues possibles par les effectifs réduits de la jeune *start-up*. Par exemple, les propos de Sébastien (27 ans), présentés au cours de ce chapitre, montrent que la franche dénonciation d'un système lui permet de se construire une identité d'entrepreneur. En ringardisant un responsable des ressources humaines, il utilise ce dernier pour lui montrer, et sans doute se montrer à lui-même, qu'il est *a priori* déjà devenu un entrepreneur.

Le départ des grands groupes est suivi d'un sentiment de délivrance associée à une conversion à l'entrepreneuriat. Ce passage à une nouvelle vie est décrit dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 6. Délivrance et conversion : le passage à une nouvelle vie

La sortie du grand groupe représente pour le dirigeant de *start-up* une étape symbolique importante. Les propos de quinze dirigeants de *start-up* (sur vingt-sept) fondent ce thème. Quitter la bureaucratie et l'organisation du travail des grands groupes représentent pour les *start-uppers* une véritable respiration après y avoir étouffé. Parfois, ils furent empêchés d'être pleinement eux-mêmes :

> *Je m'oriente dans ce domaine nécessairement dans la partie « Nouvelles technologies – Informatique », puisque c'est ça ma formation. Et là je découvre un univers dans lequel je ne m'autorise pas à me dire que ça ne me plaît pas. Mais rétrospectivement, ça me plaît pas. Mais à l'époque je suis tout à fait imprégné d'un complexe d'infériorité du provincial qui arrive à Paris et qui se dit que c'est, pas lui qui sait pas réfléchir, et que ces boîtes là sont forcément des bonnes boîtes. Si tout le monde veut y rentrer, c'est que c'est forcément bien. Tu vois ce que je veux dire ?*
> *Bon écoute, j'évolue quand même malgré tout dans ces boîtes là. J'ai un très beau parcours dans l'univers du software.* (Romain, 41 ans).

Après avoir expérimenté ce qu'ils nomment survie ou léthargie, le travail, corseté au sein d'une organisation perçue comme trop rigide, vit une libération comme celle de la société en Mai 68.

Cette libération se réalise de façon non-organisée, individuellement. La création d'entreprise représente, semble-t-il une façon de panser les déceptions du début de carrière. Pour ces déçus des grands groupes, l'entrepreneuriat semble représenter un moyen de répondre à leurs attentes déçues. Cette recherche montre que l'engagement dans une démarche entrepreneuriale participe d'une quête du '*mieux vivre*' (Izoard-Allaux, 2018, p. 128) auxquels tentent de répondre les discours managériaux contemporains. Sur le '*marché de la souffrance*' (p. 128), la ruée vers l'entrepreneuriat semble constituer une offre rédemptrice.

Par la suite, une fois libérés de ce joug, il importe d'agir sur les organisations de ce type pour étendre le règne de '*l'horizontalité*' et abolir tout reste de '*hiérarchie*' et de '*répétition*' dans le travail.

I. De la libération individuelle

Mal à l'aise dans l'organisation classique du travail, qu'elle soit celle des grands groupes ou du monde du travail en général, les dirigeants de *start-up* expriment le fait d'être sortis de ce milieu corseté qui n'était pas bon pour eux. Les thèmes de la survie et de l'émancipation sont présents.

1. Survie et léthargie

La notion de survie et de libération individuelle est présente dans les discours de *start-uppers*, que ceux-ci parlent de leur propre parcours comme de leurs collaborateurs :

> ***Il y a une notion de survie un petit peu,*** *parce que quand on parle avec l'équipe, et même les gens qui postulent chez nous de façon spontanée, très souvent* ***c'est des écorchés vifs. C'est des gens qui n'étaient pas heureux dans leur boulot.*** *Et même quand ils postulent pour un salaire chez nous, ils postulent pas pour un salaire. Ils postulent pour un job, dans une aventure. Eux-mêmes savent que finalement le salaire c'est pas très important quoi.* ***On est un peu la cour des miracles*** *en fait chez nous.* (Victor, 34 ans).

L'entrée dans l'entreprise rendrait les personnes amorphes, impuissantes, incapables de réagir, comme si elles pouvaient se voir sans pour autant rectifier leur ligne de conduite. Voici ci-dessous les propos d'Emmanuel (34 ans) qui, après dix années passées chez un grand groupe technologique, témoigne être revenu de '*l'état léthargique et attentiste à celui d'acteur*' :

> *Donc passer de l'état, je vais être faussement provocateur, mais* ***de l'état léthargique du travail, à l'état dynamique****. Et que ça, ça m'a vraiment vraiment fait un tilt.*
> *Après, je pense que la dernière chose, et c'est ce pour quoi je lutte aujourd'hui, c'est à quel point les gens pensent qu'ils ne peuvent pas agir. C'est-à-dire ok, tu m'as réveillé, tu m'as donné envie, je l'ai fait une fois. Donc je vais pas le faire tout seul, donc je fais rien. Et en fait cette propension a pas essayer de faire un tout petit truc dans son coin, et donc de trouver les cinq premières raisons négatives qui font que faut pas le faire, et y a qu'au bout de cinq raisons négatives que ça commence à trouver des raisons positives pour le faire quand même. Ça, ça, je pense que mon but ultime, c'est vraiment de changer cet état d'esprit. […]*

> ***Je pense que ce que j'ai réussi, c'est de sortir de cet état léthargique**, parce qu'en fait ce dont je te parle, la première personne chez qui je l'ai vu, c'est moi en fait. **Donc je pense avoir réussi à arrêter de parler et d'imaginer et à faire**. Et ça, je pense que, j'ai pas la réussite financière, en tous cas pas encore, j'ai pas de matérialisation de ce que j'ai réussi à faire, mais par contre, **psychologiquement, moralement, je suis content d'avoir réussi à passer de l'état attentiste à l'état acteur.*** (Emmanuel, 34 ans).

Le mode de vie dans le monde salarié – nommé *salariat* – est vu comme confiné. Le salariat est vu comme soporifique, ou plutôt comme somnifère. Eloi regrette d'y avoir perdu plusieurs années :

> *Je vais le formuler autrement : je me suis trop accroché à un **certain confort en salariat, et je pense que j'ai perdu certaines années de ma vie**. A me raccrocher à une condition, ou à un confort, dans lequel fondamentalement, j'étais pas bien. Mais voilà, **c'est l'environnement qui vous endort, qui m'a endormi**. Peut-être que d'autres ne se seraient pas endormis. **Moi en tous cas, je me suis laissé endormir**. Et du coup, quand vraiment je me suis dit, mais va falloir arrêter, j'ai laissé passer beaucoup d'années avant de vraiment me dire, mais faut arrêter. **Donc j'ai peut-être perdu, ouais on va dire, cinq-six ans.*** (Eloi, 42 ans).

Par ailleurs, la création de *start-up*, sans pour autant être une revendication, trouve une autre forme de légitimité dans le fait de favoriser le plein emploi des capacités cognitives et intellectuelles de l'entrepreneur :

> *En fait aujourd'hui, je me rends compte que notre cerveau, quand on est salarié, n'est utilisé qu'à, je sais pas combien de pour cent, j'avais entendu 5% apparemment. **C'est-à-dire que le cerveau apparemment il sert à 5%, quand on est salarié. Il sert peut-être à 2%.** Et quand on est entrepreneur, on voit tellement de choses, on rencontre tellement de gens, on est tellement en train de se remettre en question, tellement tout le temps en train de penser à d'autres choses, enfin essayer de faire évoluer son projet. **Jamais eu autant d'idées qu'aujourd'hui. Jamais eu autant d'ouverture d'esprit, d'échanges, c'est vraiment incroyable. Je ne pensais pas que ça allait me donner autant d'entreprendre.** Même si je me loupe demain, finalement, bah j'aurai appris ça à tout jamais.* (Aurélien, 31 ans).

La création d'entreprise libère les pleines capacités cognitives et intellectuelles. Le *start-upper* recouvre la pleine possession de ces moyens. Comme le lecteur pourra le constater de lui-même, ce verbatim d'Aurélien est relié à plusieurs thèmes présentés dans ces résultats ; outre celui de l'apprentissage, il est lié à la critique des grands groupes et du salariat ainsi qu'à celui de la libération. Après être parvenu à sortir de ce type d'organisation du travail, créer une *start-up* est un moyen de survivre. La création est le moyen de la survie :

En fait qu'est ce qui reste principalement à l'humain quand, quand on leur enlève les tâches répétitives, il leur reste ce que l'informatique ne sait pas encore faire, c'est la créativité. Ça s'arrête là, je veux dire l'humain c'est la... la... la définition même de l'humain c'est de créer. ***L'humain tient sa survie par la création*** *: sans le feu, sans la roue, sans d'autres choses, on ne serait pas là.* ***Donc la définition même de l'humain pour sa survie c'est de créer.*** *Donc l'humain créera toujours.* (Sébastien, 27 ans)

La création – nous verrons le thème de la création plus loin – permet au *start-upper* de s'émanciper du carcan qu'est l'entreprise, sans pour autant que cette nouvelle vie soit un long fleuve tranquille. En se versant un salaire net de 2000 euros avant de partir à l'étranger pour le développement de sa *start-up*, Alexandre (29 ans) déclare avoir '*plutôt une volonté de survie aujourd'hui plutôt qu'une volonté de vie*', tandis que Julien (42 ans) considère que '*l'Etat Providence, c'est fini quoi.* ***Ils peuvent être leur propre Etat Providence, les gens.***'

2. Emancipation : le Mai 68 de l'entreprise

Le thème de l'émancipation est présenté, avec en particulier quelques références aux années 1960 et 1970. Le changement des mentalités sociales ne pouvait pas ne pas affecter aussi l'entreprise qui est, peut-être, un domaine rationalisé resté assez étanche à ses bouleversements :

Je comprends pas pourquoi l'entreprise [classique] est un espèce de domaine complètement à part. ***Pour moi l'entreprise, c'est comme la société française avant 68.*** (Romain, 41 ans).

Le thème de l'émancipation est corrélé au fait de laisser libre cours à ses désirs de création. Créer une entreprise pouvait passer pour interdit, auparavant. C'est du moins ce que laisse croire le propos de Corentin (31 ans) : '*L'objectif, c'est de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat. Créer une boîte, c'est pas très grave.*' Il semble exprimer une liberté dans ce qui, quelques années plus tôt, aurait été mal considéré par les conventions sociales. Nous reviendrons sur le thème du *créer* plus en aval dans les résultats mais, parlant ici du thème de l'émancipation, des périodes de libération, et des références axquels font référence les *start-uppers* en parlant de leur travail, nous pouvons présenter ces extraits :

Errol Flynn, l'acteur. Lui, c'était assez drôle parce que à une époque très puritaine, c'était un gros fêtard (sic) quoi. Il faisait exactement ce qu'on lui disait de pas faire et finalement, il s'avérait que c'était un génie de l'acte qu'a fini sur une île déserte avec tout ses potes à ***créer une grande maison*** *et*

à faire la fête à plus en pouvoir. ***Il créait des choses*** *quoi. Enfin il a par exemple récupéré des naufragés cubains qui étaient un groupe de musique. Enfin voilà, le mec il avait* ***une imagination débordante à une époque où c'était interdit****.* (Victor, 34 ans).

Mon graal d'entrepreneur, c'est quand je suis à Marrakech au bar entre 3 et 5 heures du matin, grâce à moi. Bah ouais. Je suis au bar avec ma bière et je suis bien là*. Voilà. Quand je vois le regard de gens dont, j'ai fait parti des gens qui ont transformé leur vie en bien, bah ça me nourrit quoi. Le regard, rien que ça, ça me nourrit.*
Donc ouais, pour moi c'est un gros moteur. Et donc changer l'histoire quoi, changer le futur quoi. En bien. (Julien, 42 ans).

Selon Romain, avant Mai 68, l'ensemble des personnes qui composaient la société se racontaient '*collectivement*' des histoires. Tout un chacun faisait '*semblant de croire à des faux-semblants*'. Le constat est le même dans le monde de l'entreprise. Dès son arrivée dans ce monde normé, la '*personne normale*' n'est plus, contrainte d'adopter '*cette attitude nouvelle*' qui consiste à '*endosser ce costume dans ma tête*'. Ces pratiques habituelles en entreprise provoquent des scènes '*intolérables*' de '*petite chefferie*'. Au seuil de l'entreprise, la personne muterait pour en devenir une autre au caractère différent, dotée d'un système de valeur plus intéressé et individualiste.

Régulièrement, défauts des grands groupes et sirènes des *start-ups* se répondent mutuellement. D'une part, les carences du grand groupe peuvent inciter l'individu à se tourner vers des projets plus attrayants, au rang desquels la création de *start-ups* figure souvent en bonne place. D'autre part, l'appel de l'entrepreneuriat peut arracher l'individu à son groupe. Ces deux dynamiques, souvent, ne font qu'une. Par exemple, Gonzague (56 ans) est venu diriger une *start-up*, car dans la dernière grande société informatique dans laquelle il a œuvré, il n'avait pas '*trouvé chaussure à son pied.*' Le fait '*déclencheur*', pour Julie (35 ans), a été le '*sentiment d'avoir réalisé son boulot.*' Elle n'était pas certaine '*d'avoir l'énergie pour repartir sur d'autres trucs au sein de la boîte.*' Faute d'avoir autant d'énergie qu'avant à consacrer à l'entreprise, elle a tout d'abord négocié son départ, puis est restée six mois dans l'entreprise pour assurer le recrutement de la personne qui lui succèderait et la '*passation des dossiers*'. Pour sa part, Karl a une certaine connaissance des grands groupes puisqu'il a réalisé un long stage chez un grand groupe technologique. Il a cependant été attiré par la liberté que laissait entrevoir la création de *start-ups* : '*J'aimais bien le côté d'avoir beaucoup de liberté, et de pouvoir tester ce qu'on aime.*' (Karl, 26 ans).

Ce que nous avons appelé, il y a quelques lignes à peine, sirènes de l'entrepreneuriat, recouvre une réalité qui peut finalement moins faire penser à d'éventuels personnages séduisants d'histoires imaginées qu'à un prétexte beaucoup plus pragmatique et intéressé. En effet, au moment de quitter l'entreprise, contrairement à une démission, la négociation d'une '*rupture conventionnelle*' (Julie, 35 ans), ouvre l'accès à certains droits administratifs, au premier rang desquels les droits au '*chômage*'. Quoi qu'il en soit, la création d'entreprise est une raison recevable pour quitter une entreprise :

> *Et donc j'appelle mes boss, je voulais pas partir sans rien évidemment parce que je me suis dit c'est un peu de leur faute si je suis là. Si ça se trouve je me trouve plein d'excuses, bon je négocie mon départ. Donc on fait une espèce de transaction. Donc ils me virent si tu veux. Mais je prends un chèque au passage etc.* ***Et alors il me manquait une raison pour me barrer et cette raison c'était une création d'une boîte.*** *Donc là entre le bilan de compétences et ça il s'était passé trois ans.* ***Donc je me suis dit c'est peut-être l'âge. J'ai fait ce MBA je suis peut-être mûr pour faire cette aventure entrepreneuriale.*** (Hugues, 32 ans).

3. Réaction des familles

La création d'une *start-up* présente des implications non seulement professionnelles, mais aussi personnelles. Le monde des *start-ups* est relativement nouveau, si bien qu'au sein de leurs familles, les *start-uppers* en devenir sont parfois incompris. Cela est d'autant plus le cas quand, auparavant, ils bénéficiaient d'une situation socialement perçue comme stable, voire enviable.

> *Un incubateur, ça permet de se nourrir aussi des avis et expériences des autres et finalement, comme tout le monde est au même stade, bah y a pas de jugement.*
> ***Là où, quand on annonce à sa famille qu'on quitte un CDI pour une entreprise qu'on n'arrive même pas à réellement bien conceptualiser.*** *On sent qu'il y a un truc mais on n'arrive pas à bien l'exprimer.* ***C'est dur parfois d'annoncer, c'est pas évident d'annoncer à sa famille*** *: « Je quitte un CDI avec une bonne place, un bon salaire, des bons avantages, pour se dire je vais, je vais me lancer. Si je le fais pas, je vais regretter. » Et puis là, le fait de se retrouver avec d'autres entrepreneurs au même stade, on se dit : « Je suis pas toute seule. » Ils se posent la même question que moi, et finalement on échange. Et puis dans les échanges, c'est hyper bienveillant parce que chacun a des compétences différentes.* (Julie, 35 ans).

Issue '*d'une famille de profs*', Julie '*pense qu'ils sont complètement déconnectés des réalités de l'entreprise*'. Lors des '*repas de famille avec que des profs autour de la table, je voyais*

bien qu'il manquait une dimension.' Avec un père '*prof*' et une mère '*médecin*', Sébastien (35 ans) vient '*d'une famille qui ne connaît pas du tout l'entreprise*'. Eloi (42 ans) a vécu la même situation. Alors que nous lui demandions s'il venait d'une famille d'entrepreneur, il nous a répondu que ce n'était pas du tout le cas, '*issu d'une famille qui est absolument pas entrepreneur*' : '*Ça a été un frein supplémentaire : Comment allez-vous expliquer que vous passez quatorze par jour à une activité sur laquelle vous vous payez pas ? Y en a qui comprennent pas*'. D'après Hugues (32 ans), l'accompagnement du *start-upper* par rapport à sa famille n'est pas assez développé. Devenir entrepreneur est une nouvelle position pour laquelle la période de transition n'est pas simple à aborder.

> ***Ce qu'on regarde pas assez aussi dans cette problématique de monter une boîte, c'est aussi tout l'environnement social familial qui te regarde****, qui te pose des questions, et qui a l'impression que t'avances pas forcément parce que tout ça c'est quand même assez long. Même s'il y a beaucoup de choses qui vont beaucoup plus vite que dans leurs boîtes à eux si tu veux. Mais ils sont tous en attente, et on te demande, etc.* ***Donc c'est assez lourd aussi à porter****, parce que t'as peur de décevoir les autres.* (Hugues, 32 ans).

Devenir entrepreneur implique automatiquement de quitter la stabilité de la situation de salarié. Un changement de mode de vie s'opère et s'accompagne souvent de remous sur le plan affectif et familial. Paul (39 ans) nous confiait qu'il est essentiel de s'engager dans la création d'entreprise '*avec l'aval de sa femme*'. Même si celle-ci n'est pas officiellement impliquée dans cette activité, 'les *décisions doivent être prises ensemble*'. Il n'est pas simple d'apprécier l'ampleur du phénomène, pourtant Paul explique que '*beaucoup d'entrepreneurs, au bout de deux–trois ans, c'est divorce. Y a pas de statistiques. En tous cas, quand on discute autour de soi, c'est drôle, au bout de quelques années, y en a des divorces*'. Le divorce peut être causé soit par '*l'échec*' qu'il faut '*vivre ensemble*', soit au contraire par '*la réussite, car on sait que l'argent change les gens*'. La rupture dans les couples peut se situer après la création de la *start-up*, ou au moment de son annonce :

> *En 48 heures, parce que moi je vivais chez ma copine de l'époque. En 48 h, on [lui et son associé] a arrêté le boulot. On n'avait plus de boulot, plus de bureau.* ***Moi j'avais plus de nana et plus de logement. On s'est séparé au même moment, le même jour.*** *Donc si tu veux, ça a été vraiment un nouveau départ. On repartait de zéro et il a fallu vraiment se battre pour rentrer ici [dans l'incubateur] et pour se stabiliser sur le plan personnel pour pouvoir vraiment lancer la boîte correctement.* (Simon, 27 ans).

Différents aspects du passage d'un monde et d'un état à une nouvelle vie fortifient le thème de la conversion. Plusieurs dynamiques sont à l'œuvre. L'organisation héritée du fordisme endort les travailleurs, les plongeant parfois dans un état léthargique. Aspiré par les espoirs d'un nouveau monde, le « Mai 68 de l'entreprise » libère les travailleurs de ce carcan rigide. Or, le retour à une vie nouvelle clamée par ces *start-uppers* reste tout de même parfois incompris pour leur famille proche ou élargie.

En prenant leurs distances avec un modèle bureaucratique du travail, hérité du fordisme, les dirigeants de *start-up* éprouvent une libération par rapport à une organisation corsetée du travail. Après cette étape de libération individuelle, on observe chez les *start-uppers* le désir de délivrer d'autres entreprises et travailleurs.

II. Transformer les organisations et les libérer

Après une libération individuelle, on observe une volonté de libération collective. Le *start-upper* peut souhaiter agir sur les organisations. Après avoir été lui-même libéré, il éprouve le besoin d'aller libérer les autres entreprises et de répandre de nouvelles méthodes de travail : '*C'est un peu mon combat.*' (Romain, 41 ans). Converti, il veut témoigner de façon à ce que d'autres puissent être '*convertis sur de la longue durée*' (Emmanuel, 34 ans). Le code « Agir sur les organisations » a émergé à partir des propos de quinze *start-uppers* différents. Ces propos sont répartis selon plusieurs sous-thèmes : libérer les entreprises et agir dessus, abolir la hiérarchie et promouvoir l'horizontalité, abolir les répétitions au travail.

1. Favoriser la circulation de l'information

Le produit vendu par la *start-up* peut être l'occasion de favoriser la circulation de '*l'information, mêmes très succinctes, sur la production*' (Pierre, 31 ans) chez ses clients (qui sont des grands groupes). Avec sa nouvelle *start-up*, Romain (41 ans) mène un '*combat*' pour libérer les entreprises et, plus précisément, le '*talent collectif*' rassemblé par l'ensemble des collaborateurs : '*On libère les talents collectifs. Libérer le talent collectif, c'est accélérer la circulation des idées et des valeurs au sein de l'entreprise*'. Pour cela, il vend chez ses '*clients*' – '[Il cite les noms de quatre grands groupes connus]' – une application mobile à laquelle ces entreprises s'abonnent. Il propose ainsi '*une forme d'accompagnement*'. Pour le client, ces '*manières de travailler sont nouvelles*'.

Les *start-uppers* s'entraînent à développer de nouvelles manières de travailler. Il s'agit de proposer à d'autres organisations, plus classiques, ces mêmes méthodes que les *start-uppers* s'appliquent déjà.

2. Abolition des répétitions

Huit dirigeants de notre panel ont montré un intérêt envers l'abolition des répétitions au travail, et cela pour deux raisons. D'une part, les répétitions empêchent l'homme d'être lui-même. D'autre part, elles pêchent en freinant le développement économique.

a) Les répétitions comme négation de l'homme

La présence des répétitions est considérée comme étant une des caractéristiques majeures de l'organisation du travail contemporaine, et même parfois, plus largement, de la vie dans son ensemble. La routine participe de l'aliénation des individus de notre époque :

> ***J'ai vu une vidéo y a pas longtemps.*** *Je sais pas qui l'a faite, mais c'est un film d'animation qui montre, en gros,* ***la répétition du quotidien du monde. Donc le film d'animation est hyper dark. Tout est noir. Y a des grandes tours. Y a de la fumée. Et puis tu vois les gens qui défilent avec leurs smartphones comme ça et qui marchent dans la rue et une espèce de fille de gens et qui pour la plupart tombent dans des plaques d'égouts ouvertes en bas****, enfin. C'est pas que les gens sont stupides. C'est qu'en fait le monde du travail dans lequel on vit a été défini, depuis, à tout casser, un siècle. L'humanité a peut-être quatre cent mille ans ou j'en sais rien, l'humanité est tellement longue qu'en fait, tout le monde est rentré dans le dogme de : « Bah le travail, c'est ça ». T'arrives, et on te donne une mission. Tu dois remplir les critères de la missions, et checklist. Chaque fin d'année, on évalue si t'as bien fait cette mission. Et puis l'année d'après, on te donne des nouveaux critères sur la liste et tu dois re-remplir ta mission.* ***Une espèce de cycle d'éternel recommencement où, en fait, t'es comme, même si t'es ingénieur, que t'as une super paie, que t'as un beau bureau, que t'as un super ordinateur dans des supers beaux locaux avec des sièges de beaux locaux, et une table de ping-pong. Bah en fait, si tu continues dans cet état d'esprit, t'es le même ouvrier que celui de Ford au début des années 1900, qui est sur une chaîne de montage et qui assemble des tuyaux d'échappements.*** (Emmanuel, 34 ans).

Le travail répétitif est un objectif ciblé à bannir. Il est insupportable à '*l'humain*' et l'empêche de se réaliser en tant que tel. En effet, selon Sébastien la '*créativité*' est ce qui défini l'homme à partir du moment où il est libéré de toutes les entraves et contraintes que représentent les tâches répétitives.

Donc, la définition même de l'humain pour sa survie, c'est de créer. Donc l'humain créera toujours. Par contre, effectivement, visser des boulons toute la journée ou dire toute la journée à un mec qu'il faut bosser… ***Je viens de te faire cols bleus et cols blancs d'un coup-là. Si ça peut être remplacé, tant mieux, si c'est pour qu'il y ait plus de main d'œuvre pour créer***. (Sébastien, 27 ans).

b) Les répétitions comme frein illégitime au développement économique

Nous venons de le voir, le développement et l'extension des technologiques digitales permettent de rendre aux individus leur liberté. C'est sur cette base que se fonde en partie la légitimité de ces nouvelles technologies. De plus, un autre élément vient renforcer l'idée d'abolir les répétitions. Il s'agit du fait que le développement économique est tel que, dans le but d'augmenter les performances des organisations, les tâches peu productives et coûteuses, peu légitimes, doivent être remplacées. Il en va ainsi de la tendance actuelle décrite par les propos qui suivent ceux des *start-uppers*. Cette tendance doit clairement être prise en compte pour assurer aux organisations leur pérennité et leur survie.

Arthur (41 ans) estime qu'il ne sert à rien, d'un point de vue économique, de s'obstiner à garder des emplois dont le travail est répétitif. D'un point de vue économique, cela n'aurait selon lui pas de sens. Pour l'entreprise, il est nécessaire '*de s'adapter à son marché*'. C'est une condition de sa survie. L'environnement économique évolue rapidement, en recherchant croissance et efficacité. Ainsi, Arthur considère, en mêlant, semble-t-il, fatalisme et raison, qu'il est souhaitable que les entreprises cherchent à croître en efficacité pour rester concurrentielles :

Je pense, pour parler de l'industrie… Là on est dans des anciennes usines de textile. Dans les années 70', c'était [nom de l'ancienne entreprise]. Ça produisait à outrance et ils faisaient ce qu'ils voulaient quoi. A la fin des années 80', ces usines-là ont disparu. Elles ont disparu. Et là c'est un exemple, mais y en a plein d'autres dans la région. Pourquoi elles ont disparu ? Parce qu'elles se sont pas, elles se sont pas modernisées. Elles ont vécu sur leurs acquis. Elles ont pas regardé. S'il avait fallu mettre des robots, enfin, ils auraient pas mis de robots. Elles auraient dit : « Bah non non. On va pas supprimer des emplois, non. On va pas mettre de robots, ça va supprimer le poste à Gérard. » Bah du coup ils ont supprimé tous les emplois. Donc en fait, je pense qu'il faut pas voir les robots comme des ennemis. Et aujourd'hui on voit des stats, etc. Y a beaucoup de pays qui ont beaucoup plus de robots que nous et qui ont un taux de chômage bien inférieur. Le tout, c'est de s'adapter. De s'adapter à son marché. Et si une entreprise, elle a besoin de mettre un robot pour, pour baisser un coût et utiliser une personne dans une tâche moins répétitive, mais avec plus de valeur ajoutée, bah ouais, faut le faire. Donc moi je viens d'un domaine, l'automatisation, tout ça, où concrètement, on peut dire : « Ouais, tu programmes des machines. » Ça, on me l'a dit à l'époque : « Tu programmes des machines et ça supprime des

emplois. » Déjà, si je le fais pas, moi, c'est pas moi qui ai pris la décision d'automatiser telle ou telle fonction. Si je le fais pas moi, c'est un autre qui va le faire. (Arthur, 41 ans).

L'automatisation et la robotisation, propres à remplacer le travail de personnes humaines, ne contribuent pas à supprimer des emplois, mais à assurer la survie des organisations. Ainsi, il ne sert à rien de vouloir lutter contre les évolutions technologiques, économiques et organisationnelles actuelles. Cela est vain et n'a pas de sens : '*Il y a un cadre qui est certainement digital, évidemment. […] Donc, c'est le marché. […] On arrête pas la marée montante avec une serpillère. Ça ne marche pas. C'est trop tard.*' (Corentin, 31 ans). Parvenu à ce constat, il faut faire avec pour en tirer profit. De plus en plus, ce *start-upper* cherche à être '*dans la disruption de ce qu'on fait*', d'être '*en auto-critique régulière*' pour '*aller tester de nouveaux trucs*' et se poser les bonnes questions : '*est-ce qu'on fait vraiment bien ? Comment on fait ? Y a des trucs [lassants] qu'on fait tous les jours : comment on fait pour les gommer et qu'on soit meilleur demain ?*'

Selon Julien (42 ans), les craintes liées à l'automatisation et à la robotisation sont illégitimes, car elles présentent bien plus d'avantages que d'inconvénients. Il n'y a pas à craindre les situations à venir, car l'homme saura s'adapter. A ce titre, il estime que les avantages représentés par les innovations technologiques devraient être communiquées au grand public :

Mais c'est aussi que l'ignorance, c'est la peur. Donc il faut arrêter. ***Il faut éduquer l'ensemble de la population à la technologie pour qu'elle comprenne par exemple l'intelligence artificielle. Aujourd'hui on n'est ni plus ni moins que dans une performance par rapport à une tâche répétitive, et qui se fait en quantité****. Ce qui est déjà, les bullshits jobs on a dit, y en a quand même à foison. Mais par rapport à des situations nouvelles, la machine en aucun cas, elle développe de la performance aujourd'hui. Y en a qui sortent des trucs, machin, mais moi je n'y crois pas. Et après, fort de cette connaissance, souvent, l'homme sait tirer profit des situations.* (Julien, 42 ans).

c) Des opportunités humaines et économiques à saisir

Quand il repense à la façon de travailler en vigueur dans la *start-up* où il était auparavant, Simon (27 ans) se remémore la '*version old school*' qui consistait, pour un recrutement, à '*gérer le CV à la main*' en faisant '*des commentaires manuscrits dessus*' : '*Ils perdaient un temps fou. On s'est dit : « C'est pas possible. On peut faire mieux et plus vite.*' Pour le même sujet, la gestion des CV, même réalisée avec '*d'énormes tableaux Excel*' permettant de filtrer les candidats à partir de critères précis, est considérée comme '*encore archaïque pour un ingénieur qui pouvait, on va dire, très vite digitaliser tout ça.*' (Simon, 27 ans).

3. Influence du rejet sur le sens du travail

Le rejet des grands groupes n'est pas sans influencer le sens du travail des *start-uppers*. Un certain nombre d'entre eux souhaitent, par leur *start-up*, mettre à profit leur expérience pour, après les avoir fuis, proposer aux grands groupes des innovations managériales aptes à les transformer. Les objectifs ainsi définis consistent à favoriser la '*circulation de l'information*' (Romain, 41 ans), abolir la hiérarchie au profit de l'horizontalité (Sébastien, 27 ans ; Amaury, 31 ans), '*redonner aux salariés leur liberté*' (Pierre, 31 ans), abolir les '*répétitions au travail*' (Julien, 42 ans). Au total, les propos de neuf dirigeants forment le code « Abolir la hiérarchie et favoriser l'horizontalité » et quatre le code « Agir sur les entreprises pour redonner aux salariés leur liberté ».

Pierre (31 ans) développe une *start-up* qui vend ses solutions à un grand groupe industriel dont le nom est familier au grand public. La solution développée permet de transformer '*l'héritage du fordisme, où vous donnez des tâches stupides à faire, répétitives*'. Il se réjouit d'exercer son métier actuel, car par son travail, il œuvre à une cause qu'il estime juste : redonner du pouvoir d'agir aux employés :

> ***J'ai un côté un peu militant là-dessus. Un peu militant. C'est vrai en fait au travers du produit qu'on distribue. C'est vrai que je m'y retrouve beaucoup, parce que ça me fait plaisir de pouvoir redonner un peu de liberté et de pouvoir aux gens les plus bas dans la strate hiérarchique. Parce qu'on donne jamais souvent le pouvoir ou l'autonomie. On leur donne jamais d'autonomie.*** *On leur dit tout ce qu'ils ont à faire. Là quelque part, ça leur permet de s'autogérer sans avoir à attendre qu'on leur dise ce qu'il faut qu'ils fassent.* ***Je trouve que c'est bien, parce que ça permet de bénéficier d'avantages et de remonter le niveau justement de ce qui est un peu l'héritage du fordisme, où vous donnez des taches stupides à faire, répétitives, et ça les faisait pas progresser.***
> *Après, l'industrie a beaucoup évolué dans ce sens-là. Ils ont, comment dire ? Ils ont pensé à rehausser un peu le niveau. Mais pour moi, c'était pas suffisant. On restait vraiment sur des tâches, on va dire, bas niveau et des, voilà, on cherchait pas trop à faire évoluer les gens.* (Pierre, 31 ans).

Le produit qu'il distribue a, selon lui, du sens, car il permet aux opérateurs d'être mieux informés de l'activité de la chaîne de montage. Le logiciel donne aux opérateurs les moyens de mieux réaliser le travail. Pierre se dit '*militant contre le manque d'informations*'. Grâce au produit que sa *start-up* distribue, il apprécie le fait de '*redonner un peu de liberté et de pouvoir aux gens les plus bas dans la strate hiérarchique*' afin qu'ils puissent avoir plus de pouvoir, d'autonomie, et devenir plus responsable :

Le premier truc que je déteste, c'est que quelqu'un dise : « Ah bah j'ai pas vu, ou j'avais pas les moyens de voir. » Si on part de ça, c'est qu'il y a un problème. Donc, on se donne les moyens. Et si on met les moyens en face, que la personne ne puisse pas faire l'autruche, ou puisse juste dire : « Voilà j'ai pas envie de participer. » (Pierre, 31 ans).

On a eu une première idée. C'était de créer ce qu'on a appelé les talks. L'objectif des talks, c'était de permettre à n'importe quel salarié de la société, quel que son âge, son grade, son sexe, son ancienneté, de venir raconter une expérience pro, perso, sur son boulot, sur un projet, qu'il a envie de lancer. On le formait à faire un petit peu de story telling, de bien parler en public. […] ***Ça nous a tellement plus en fait, qu'on s'est dit que c'est ça qui nous animait vraiment. C'est remettre le salarié au cœur de la stratégie de son entreprise pour permettre à la fois au salarié de s'épanouir, et de donner du sens à ce qu'il fait dans son travail****, et de permettre à l'entreprise de trouver des nouveaux modèles d'affaires et potentiellement faire des choses différentes.* (Emmanuel, 34 ans).

In fine, la remise en valeur du travail permettrait d'améliorer aussi la performance globale de l'entreprise.

Conclusion du chapitre 6

Afin de décrire leur rejet de l'organisation du travail des grands groupes, les dirigeants de *star-up* mobilisent les thèmes de la frustration, de l'étouffement, de la léthargie, mais aussi par la suite de l'émancipation et de la conversion à l'entrepreneuriat. La fuite du grand groupe constitue une étape symbolique décisive. Pour quinze dirigeants de l'échantillon, il s'agit du passage d'une identité de salarié à une identité d'entrepreneur. Le travail n'est pas indépendant de la vie elle-même, en témoignent les thèmes de la survie et de la léthargie. L'adhésion à l'entrepreneuriat pourrait même signer l'entrée dans une nouvelle ère d'émancipation *par* le travail. Le dernier verrou conservateur de la société, l'entreprise, connaît enfin son « Mai 68 ».

A l'instar du zèle des jeunes convertis à une religion, le *start-upper* peut être incompris, y compris par sa propre famille, tellement le choix de quitter un poste salarié, stable et relativement sécurisé, peut sembler difficile à saisir.

Autrement dit, pour ces déçus des grands groupes, l'entrepreneuriat semble représenter un moyen de répondre à leurs attentes déçues. Le rejet des grands groupes n'est pas sans influencer le sens du travail des *start-uppers*. Un certain nombre d'entre eux souhaitent, par leur *start-up*, mettre à profit leur expérience pour, après les avoir fuis, proposer aux grands groupes des innovations managériales aptes à les transformer. Les objectifs ainsi définis consistent à favoriser la '*circulation de l'information*' (Romain, 41 ans) et l'horizontalité (Sébastien, 27 ans ; Amaury, 31 ans), '*redonner aux salariés leur liberté*' (Pierre, 31 ans), abolir les '*répétitions au travail*' (Julien, 42 ans) qui sont considérées comme étant la négation de l'Homme.

Désormais convertis, les *start-uppers* disposent des meilleures conditions pour se frayer un chemin dans le nouveau paradigme de la création d'entreprise et des incubateurs. Le chapitre suivant, décliné en trois volets, va successivement présenter les thèmes de l'apprentissage, du rapport au temps et de la vitesse, de la création et de la production. Dans l'imaginaire et l'état d'esprit des *start-uppers*, ces notions sont à la fois des buts et des contraintes. Il est nécessaire que le créateur se *hacke* lui-même pour s'adapter aux opportunités. La création d'entreprise est aussi un moyen, pour quelqu'un qui a fait ses études dans une école généraliste, qu'elle soit d'ingénieur ou de commerce, d'apprendre et d'exercer de nouvelles pratiques dans les domaines variés du commerce, des nouvelles technologies, du management et de la gestion financière, de la communication et de la levée de fonds. Loin d'être un point d'arrivée, l'appropriation de l'identité d'entrepreneur sonne le début d'un parcours aux caractéristiques singulières, et la plongée dans de nouvelles institutions.

Chapitre 7. Incubateurs, écoles et méthodologie

Au cours des deux chapitres précédents, nous avons pu observer les premières étapes de la formation du sens du travail chez les *start-uppers*. Dans un premier temps, après avoir été déçu des grands groupes ou des entreprises classiques, ils rejettent leur organisation du travail. Après avoir quitté ce type de structure, ils vivent une conversion au cours de laquelle ils commencent de se forger une identité d'entrepreneur. Après avoir quitté le monde des grandes entreprises, ils ont besoin d'un nouvel environnement au sein duquel évoluer.

Ce septième chapitre a pour objet la présentation du nouvel environnement dans lequel les dirigeants de *start-up* évoluent. Ce chapitre procède en deux étapes, et tente de saisir à la fois le contenu du sens et le processus de formation du sens.

Dans un premier temps sera décrit l'appareil éducatif dans son ensemble, tel qu'il a été décrit et évoqué dans les entretiens, et tel qu'il est présenté officiellement par les responsables des formations. La critique du système scolaire classique permet d'en faire ressortir les carences, et ainsi de mettre d'autant plus en valeur les formations les plus récentes, dédiées à l'entrepreneuriat. Nous procéderons en plusieurs étapes. Nous présenterons tout d'abord les formations des incubateurs de la région, auxquelles ont participé les dirigeants de notre échantillon, puis d'autres incubateurs, principalement parisiens, avant d'évoquer certaines limites de ces incubateurs. Les écoles privées, dédiées à l'entrepreneuriat, seront évoquées, ainsi que quelques salons. Ces derniers sont, en effet, des lieux de rencontre, d'échange, et de formation.

La seconde partie du chapitre sera l'occasion d'évoquer les processus et les méthodologies de création qui, bien que s'agissant de processus et de méthodologies, constituent les contenus dispensés et pratiqués pendant les formations. Le *start-upper*, amené à faire preuve de créativité, doit de façon concrète être capable d'identifier de façon pragmatique les possibilités faisables tant techniquement que commercialement.

Ce chapitre présente en détail les conclusions qui peuvent être résumées de la façon suivante : après avoir quitté le référentiel du salariat, celui des grandes entreprises dans lesquels ils évoluaient auparavant, les dirigeants ont besoin d'un cadre nécessaire pour se retrouver, échanger, se former, et progresser dans leurs projets. Ils se retrouvent donc dans un cadre existant. Un immense appareil de formation, dédié à la création d'entreprise, existe. Il est composé d'incubateurs et de diverses écoles privées. L'étude précise des incubateurs invite à les considérer comme de nouvelles écoles au sein desquelles sont dispensées différentes formations, selon les domaines et les niveaux de maturité. Les incubateurs sont évalués selon des statistiques quantitatives censées montrer leur efficacité : le nombre de projets accompagnés et le montant total des fonds levés.

I. L'appareil éducatif

Le processus d'apprentissage consiste à forger une mentalité. Pour parvenir à cette fin, un imposant appareil éducatif œuvre à cet effet.

1. Critique du système scolaire classique

Selon les dires des dirigeants, le plus important dans l'apprentissage consiste à « apprendre à apprendre ». Autrement dit, dans une formation, c'est la méthode – ou méthodologie – plus que le savoir et le contenu qui sont recherchés. Pour cette raison, le système scolaire classique est considéré comme '*problématique*' (Alexandre, 29 ans), et même souvent dénigré. Il ne l'est pas, par contre, quand il a justement permis à « apprendre à apprendre ». Voici la réponse d'Aymeric (31 ans) lorsque nous lui demandions quel regard il portait, avec le recul, sur les études qu'il a faites[52] :

> *Il y a plusieurs choses. A la fois, ça m'a apporté une certaine ouverture d'esprit, on va dire, par rapport au lycée, sur d'autres façons de faire. [Il cite le nom de son école] en plus, on fait plus de deux ans de stages sur les cinq ans d'études, donc c'est pas mal de temps. Il y a six stages. Donc, ça nous a permis de voir des choses quand même qui étaient différentes, de se faire une idée de ce qu'était le monde professionnel.* ***Et puis, ça nous a appris à apprendre. Ça, c'est important. Ce qui permet aujourd'hui de me dire si demain, je ne fais plus mon métier que je fais, eh bien, je pourrai me réinventer et apprendre à faire autre chose. Et à fonctionner différemment, en équipe, voilà.*** (Aymeric, 31 ans).

Le lycée, et plus largement le système scolaire dans son ensemble, sont critiqués :

[52] Il a fait une école d'ingénieur avec classes préparatoires intégrées.

> *Je suis étonné du manque, du peu de perspicacité du système éducatif français. Et ça, c'est un gros point. C'est qu'on a des besoins un peu partout, sauf qu'en face, on n'a pas les compétences. Et à côté de ça, il y a plein de compétences qui sont créées, et qui ne sont pas utiles sur le marché actuel. Et ça c'est aussi un point, et le fait que, et nous on le voit, c'est aussi le Réseau Entreprendre qui nous fait ça. C'est qu'il y a quand même pas mal de boulot où il y a besoin de main d'œuvre : il y en a pas. Donc ça aussi, ça m'a vachement étonné. C'est vraiment, vraiment le manque de recul et le manque de confrontation à la réalité du marché du système éducatif actuel.* (Justin, 28 ans).

A contrario, ce même *start-upper*, Justin, estime avoir posé le bon choix en s'engageant dans une école d'informatique : '*Pour être développeur, je changerais pas*'. La raison est expliquée immédiatement après :

> *Je le dis tout le temps, mais c'est super important en développement.* ***C'est que notre filière nous a appris à apprendre****. Parce que l'informatique, c'est un éternel recommencement. C'est une éternelle étude d'une nouvelle façon de développer de nouveaux appareils, etc. Donc là,* ***c'est apprendre à apprendre et ça voilà, ce que j'ai retenu, c'est ça.*** (Justin, 28 ans).

Julien (42 ans) nous confiait qu'à long terme, il souhaiterait '*disrupter l'éducation*'. Lors de l'ouverture du Exa Summer Day 2018, les organisateurs ont demandé à l'un des *start-uppers* – que nous nommerons Benjamin – de l'incubateur de témoigner de son parcours personnel. Celui-ci expliqua : '*Je n'avais pas le profil d'entrepreneur. C'est un métier qu'on n'apprend pas à l'école*'.

Au cours de la conférence qu'il donna quelques instants plus tard, Laurent Alexandre[53] expose les grandes tendances de fond qui, selon lui, vont influencer les mouvements, modes et décisions prises par de nombreuses personnes. Dans ce cadre, il met en avant l'initiative du richissime entrepreneur américain Peter Thiel :

> *Le milliardaire Peter Thiel offre des bourses aux jeunes les plus intelligents pour qu'ils ne fassent pas d'études et créent leur start-up dès la fin de leurs humanités.* (Laurent Alexandre, lors d'une conférence dans un incubateur).

Entre autres, Peter Thiel est connu pour avoir fondé Paypal avec Elon Musk. Par l'initiative de sa fondation, la *Thiel Fellowship*, il propose en effet une bourse de 100 000 dollars à des jeunes qui voudraient transformer leurs idées en création d'entreprises[54]. Laurent Alexandre

[53] Laurent Alexandre est neuro-chirurgien et énarque. Il a fondé plusieurs entreprises, dont le site internet Doctissimo qu'il a revendu. Défenseur invétéré de la cause transhumaniste, il intervient souvent dans les médias comme ce fut le cas dernièrement en 2017 à l'occasion de la publication de son ouvrage *La guerre des intelligences* (JC Lattès).

[54] Sur la page d'accueil du site internet, en effet, le principe de base de cette initiative est présenté : '*Two years. $100,000. Some ideas cant' wait. – The Thiel Fellowship gives $100,000 to young people who want to build new things instead of sitting in a classroom.*' https://thielfellowship.org/, consulté le 18 août 2018.

évoque également le rapport *The Mirage*[55] produit par The New Research Project (TNTP) et sous-titré *Confronting the Hard Truth About Our Quest for Teacher Development*. Ce rapport part des questionnements auxquels font face, selon les auteurs, les enseignants. Plus précisément, la question centrale de ce rapport pourrait être formulée de la façon suivante : pourquoi le système scolaire n'est-il pas aussi efficace qu'il pourrait l'être ? En effet : '*of course we know what good professional development looks like; we just haven't been able to do it at scale for all teachers, yet*' (p. 1).

Afin de pallier le manque de pertinence du système scolaire classique, plusieurs alternatives structurées ont vu le jour. D'une part, l'écosystème d'Exa a mis en place plusieurs formations, dont les plus citées par les dirigeants interviewés se nomment *Start* et *Stanford by Exa*. D'autre part, parmi les dirigeants rencontrés, plusieurs ont suivi des formations dans des écoles privées. La plupart du temps, il s'agit d'écoles de commerce qui ont mis en place des programmes dédiés à la création d'entreprise.

2. Exa : un arsenal de formations spécifiques

Les dirigeants ou futurs dirigeants de *start-up* ont accès, grâce à Exa, à une large palette de formations relatives tant à la création de *start-ups* qu'à la maîtrise de la « *tech'* ». les programmes Think, Start, Scale et Grow sont dédiés à la création d'entreprise, sans oublier Stanford by Exa. La formation nommée Le Wagon permet quant à elle de connaître les bases du « *coding* » de façon à ce que chaque entrepreneur en puissance soit capable de créer son site internet. Un point important est à relever : ces formations se veulent toujours courtes et intensives. Leur présentation met l'accent sur leur courte durée. Ainsi, Le Wagon permet d'apprendre à coder en neuf semaines[56]. Stanford by Exa permet, pendant quinze jours, de s'entraîner avec '*l'équipe de France 98*' (Julien, 42 ans) de l'entrepreneuriat. Le principe du programme Start est d'avoir '*quatre-vingts jours pour créer sa boîte*' (Corentin, 31 ans). Ces formations se présentent comme de véritables camps d'entraînements intensifs. Pour Start, le '*bootcamp*', consiste en '*deux étapes de pré-sélection*'. C'est un test à passer avec succès pour intégrer le programme Start, tandis que Le Wagon est sans détour présenté comme tel : '*Our bootcamp is structured in 3 core phases. Our students also have to complete a preparation work to be ready for the 9 week bootcamp*[57]'. Ces formations représentent la fusion

[55] Le lien suivant permet de télécharger ce document : https://tntp.org/assets/documents/TNTP-Mirage_2015.pdf, consulté le 22 août 2018.
[56] Voir la couverture de la plaquette officielle de présentation de la formation: '*Learn to code in 9 weeks*'. La plaquette est disponible à ce lien, consulté le 21 août 2018 : https://www.lewagon.com/program.
[57] Plaquette officielle de présentation, page 9.

matérialisée des thèmes présentés tout au long des résultats de cette thèse : la vitesse, l'apprentissage et la survie.

Ces formations sont proposées par Exa. Dans un courriel provenant de cet incubateur, et ayant pour objet '*Entrepreneuriat : comment créer ta start-up en 80 jours ? Join us*', Exa était présenté ainsi :

> *Exa, 1er incubateur et accélérateur en France, est un* ***pôle d'excellence*** *et* ***d'innovation*** *implanté à Lille sur* ***80 000 m²****. C'est un écosystème de* ***300+ entreprises****,* ***4000+ salariés****,* ***300+ projets*** *accompagnés,* ***500+ événements*** *annuels, et* ***170M€ de levées de fonds*** *depuis 2009 par les startups (Seed Money & Série A). Son* ***réseau international*** *(San Francisco, Dubaï, Shanghai, New-York, Belo Horizonte) permet un développement rapide à l'étranger aux entrepreneurs*[58].

La présentation d'Exa est saturée de nombres. En trois lignes sont concentrés sept indicateurs quantitatifs. Les deux lignes suivantes expriment l'intégration de l'incubateur dans le réseau international des places maîtresses de la *tech*. Cette manière de présenter l'incubateur lillois est quasiment toujours identique. En voici l'illustration à partir de la page de présentation du programme Scale :

> *Considéré comme le* ***premier accélérateur de startups en France*** *et le top 10 en Europe, Exa a accompagné plus de 300 startup dans leur développement, au sein de plus de 80 000 m2 entièrement dédiés à cette activité. Avec plus d'une centaine d'experts au service des projets innovants des nombreuses entreprises, Exa propose à des jeunes entreprises d'être suivies dans le développement de leur activité*[59].

Exa est un incubateur de *start-ups*. Un incubateur '*propose des services aux jeunes entrepreneurs afin de les accompagner dans leur projet de création d'entreprise*[60]'.

a) Le programme Start

Sept dirigeants de notre panel ont participé à cette formation (dont deux avant qu'elle ne porte ce nom). Le principe est le suivant : '*80 jours pour créer*' un prototype. Selon Julie (35 ans), ce programme consiste en '*du coaching*' et '*de la formation*'. Les personnes qui suivent le programme sont formées et '*coachées par des professionnels*'.

[58] Courriel reçu de la part de contact@exa.com le 20 août 2018. Ce qui est en gras l'était déjà dans le courriel.
[59] Site web confidentiel, consulté le 21 août 2018.
[60] Site web confidentiel, consulté le 21 août 2018.

Un autre principe est de briser la solitude de l'entrepreneur '*seul dans son bureau*', mais au contraire d'être dans un incubateur avec d'autres personnes qui sont au même stade et qui partagent aussi '*l'esprit d'entreprise*' (Julie, 35 ans). Ayant les '*mêmes questions*', les '*mêmes doutes*', ils apprennent à '*actionner les bons leviers au bon moment.*' Ce processus oblige les *start-uppers* à '*forcément travailler à fond la problématique*' et à étudier le marché pour '*voir s'il y a un vrai besoin du marché.*'

Si la '*problématique*' ne convient pas, il faut alors '*changer de projet*', et '*pivoter sur les besoins réels de l'utilisateur*' de façon à '*s'adapter*' :

> **Chercheur :**
>
> ***Pouvez-vous nous raconter comment se passent, concrètement, ces séances de formation avec les professionnels, avec les domaines abordés ?***
>
> **Dirigeant :**
>
> *Alors le pitch, c'est quelque chose de très important. Parce que le pitch, c'est donc la présentation du projet dans un temps donné. Donc le temps, ça peut être format 30 secondes, format 2 minutes, format 5 minutes. Et ça, c'est vraiment quelque chose qui est fondateur parce que quand on arrive à formuler son concept, sa problématique, à quel problème on répond, quelle est notre solution et finalement à la fin, de savoir ce qu'on attend de l'interlocuteur qu'on a en face de nous, parce qu'on prépare pas un pitch pour faire un pitch. On fait un pitch parce qu'on attend quelque chose de la personne qui est en face aussi. C'est fondateur parce que du coup, ça nous amène à forcément travailler à fond la problématique. Donc étudier à fond le marché, voir s'il y a un vrai besoin du marché. Parce que si la problématique, elle convainc pas, faut changer de projet.* (Julie, 35 ans).

> *Ouais, du pitch. Ça on avait déjà eu avec Dojoboost*[61]*. Mais c'était plus intéressant. On a eu des belles choses avec des experts en communication aussi qui partageaient leur avis quand on pitchait avec eux et ils pouvaient comme ça nous faire des retours.*
>
> *Donc c'était, c'est, finalement, c'est des cours, des formations qui sont très je dirais, terre à terre, sur le métier, mais qui permettent justement d'avancer, d'apprendre en fait à pallier les manques qu'on peut avoir en tant qu'entrepreneur.*
>
> *Après, c'est parce que y a pas tant de sociétés dans l'accélérateur et tous ne suivent pas les formations. Ils y ont va pas forcément.* ***Nous, on aimait bien aller à peu près à tout ce qu'on pouvait. Parce que tout est toujours bon à prendre en fait. Enfin surtout quand c'est apprendre de nouvelles choses. C'est forcément bien.*** (Hubert, 34 ans).

[61] Dojoboost est un incubateur parisien.

b) Les programmes Scale et Grow

Quatre dirigeants de notre panel ont participé au programme Scale et un au programme Grow. A partir du vocabulaire employé pour décrire ces formations, un type nouveau d'entreprises est perceptible. A côté des '*entreprises dites « traditionnelles »* [62]' apparaît une nouvelle catégorie d'entreprises. Ce sont les '*entreprises accélérées* [63]' et '*innovantes*[64]'. L'innovation est si rapide qu'elle pousse les entreprises elles-mêmes à être accélérées. Par l'accélération revient le thème de la vitesse lié à l'apprentissage et la formation.

Le but réside également dans le fait d'acquérir un état d'esprit et une mentalité d'entrepreneur. De nombreux témoignages sont mis en avant sur le site internet de l'incubateur et des formations proposées. Ainsi, l'un d'eux formule son témoignage :

> ***Nous nous entraidons tout au long des étapes de la vie d'entrepreneur.*** *Au-delà de modeler notre savoir-faire et nos compétences,* ***Exa aide à modeler notre état d'esprit, à décupler notre ambition, et à rêver international*** [65] ***!***

Sur la même page, un autre témoigne à son tour :

> *Un conseil que j'ai retenu : la présence et l'investissement sont primordiaux. Il faut participer aux ateliers, rencontrer les autres entrepreneurs et discuter avec eux, car humainement, en dehors de ton projet, le gain sera exponentiel*[66].

Le Wagon et Start sont présentés comme des *bootcamps* – des camps d'entraînement – propices à l'entraide :

> *Un accompagnement très complet sur tous les aspects de l'entreprise et pas seulement sur la tech. On a rapidement des bons conseils sur les pièges à éviter, notamment grâce aux échanges entre startups.*

Les formations permettent de '*modeler son état d'esprit*' de façon à développer une '*vie d'entrepreneur*' au sein d'une '*communauté d'entrepreneur*'. Accompagnés d'un '*accelerator manager* ', il est promis aux participants que, '*en dehors du projet*', '*le gain sera exceptionnel*'.

---

[62] Site web confidentiel, consulté le 21 août 2018.
[63] *Ibid.*
[64] *Ibid.*
[65] *Ibid.*
[66] *Ibid.*

c) *Stanford*

L'université Stanford fait partie de la fine fleur des universités américaines, au même titre qu'Harvard, Berkeley, Columbia ou le MIT. Une collaboration entre le Stanford Center for Professional Development et l'incubateur Exa a très tôt vu le jour, motivée par plusieurs buts. Il s'agit d'offrir une '*expérience unique*' aux participants, de permettre aux *start-uppers* français de '*penser plus loin et plus grand*[67]' dans l'optique de '*monétiser leurs innovations plus rapidement*'.

Ce programme a pour but d'apporter les meilleures pratiques de la Silicon Valley – '*Silicon Valley best practices*[68]'. Sur la page de présentation de cette formation, plusieurs dirigeants français de *start-up* témoignent. '*Above all, they helped me answer many essential questions of an entrepreneur*'. Un des *start-uppers* de notre échantillon partage sur internet : '*Being an entrepreneur isn't that easy. […] The program fuels you with energy to face and surpass the next step in your company*'. Tout entrepreneur doit voir la '*big picture*' des *start-ups* californiennes. S'immerger dans l'écosytème siliconien permet de faire sien les '*testimonials from great entrepreneurs*'. La publicité pour cette formation demeure constante, comme ce fut le cas à l'Exa Summer Day 2018 : '*A Stanford, tous les enseignants sont des entrepreneurs, tous les cerveaux les plus brillants se mettent à votre chevet*'. La plupart du temps, les enseignants rassemblent deux points communs : ils peuvent se gratifier d'une '*renommée mondiale*' et d'être eux-mêmes des '*entrepreneurs*'. Ces formations diffusent un état d'esprit :

> *C'est le mindset. C'est vraiment un mindset que la formation de Stanford, et le fait de se confronter aux Américains.* (Julien, 42 ans).

A la suite de cette formation, Julien a décidé de quitter l'entreprise dans laquelle il évoluait car, nous partage-t-il, deux types de décisions s'avèrent particulièrement difficiles à prendre pour un entrepreneur. La première consiste à décider d'arrêter ; la seconde à pivoter. La formation à Stanford est '*très structurante*'. Elle est pour le *start-upper* ce que '*s'entraîn[er] avec l'équipe de France 98*' serait pour le joueur de football. Les intervenants présentent la '*big culture*', partant du principe que ceux qui ont une forte ambition doivent employer les '*trucs et astuces des grands*'. En conclusion, ce *start-upper* reproche aux entrepreneurs français de ne pas être assez ambitieux, car ils veulent toujours, selon ses propres mots, '*finir*

[67] Newsletter de juin 2011, page 8.
[68] Issu du site officiel de la formation et du partenariat.

leur produit avant de le vendre' alors que, selon lui et selon les intervenants de cette formation, le produit est à concevoir avec le client dès le départ. Marco (34 ans) confirme que '*les Français sont toujours dans la recherche de la perfection*' et considère que, bien que ce soit *'génial*', '*la perfection n'existe pas vraiment*'. Cette mentalité est considérée comme un frein à la création de *start-ups*.

d) Le Wagon

Parmi notre échantillon, Hugues (32 ans) a suivi cette formation. Conçue par trois Français en 2013, Le Wagon est une formation proposée dans une trentaine de villes autour du globe[69]. Sa mission consiste à apporter des compétences techniques aux personnes créatives[70]. 360 heures de *coding* en 9 semaines permet d'apprendre '*en 2 mois ce que vous apprendriez autrement en 2 ans*'. Pour montrer aux élèves que rien n'est impossible, il leur est proposé de créer de « coder » son '*propre projet + un clone d'Airbnb*'. Elle permet également de s'insérer dans un vaste réseau comprenant les membres de sa promotion ainsi que les '*alumni*[71]'. Une telle formation permet de s'insérer dans un monde, celui des *start-ups* au sein duquel il convient de pouvoir suivre le '*technical workflow*'. Un des axes principaux de la formation consiste à penser comme un développeur – '*think like a developer*' – et, après avoir passé avec brio le '*bootcamp*', le candidat intègre le réseau des 2700 alumni.

Fort de cette formation, voici ce que l'apprenti codeur sera capable de réaliser : '*collaborate efficiently with their future team*'. En effet, comme nous le rapportait Gonzague (56 ans), le secteur informatique est '*sous-capacitaire au niveau mondial*'. Par conséquent, l'apprentissage du code s'adresse non seulement au dirigeant, mais aussi à son équipe. Former au *coding* permet aux dirigeants de recruter des équipes de développeurs. Des témoignages d'anciens élèves viennent étayer le syllabus de présentation :

> *The curriculum is fantastic. Le Wagon runs their education much like a software product. They design, build, test, and refine ensuring their education is current and continually optimized for the student.* (Product Manager).

L'éducation est un produit intéressant, qui doit être aussi optimisé qu'un logiciel informatique. Tout ce qui considéré comme inutile est mis de côté, la formation doit être

[69] https://www.lewagon.com/a-propos.
[70] Voici le texte original : '*to bring technical skills to creative people.*'.
[71] La plaquette de présentation peut être consultée à ce lien : https://www.lewagon.com/program, site visité le 21 août 2018. Les citations qui suivent, sauf avis contraire, en sont issues.

efficace : '*cutting out unnecessary concepts*'. De nouveau, nous relèverons avec profit le fait que cette formation veut assoir sa légitimité par des '*metrics*' abondamment présentées dans la plaquette de présentation :

> *Le Wagon's community is also a strong network of entrepreneurs. More than 100 startups have been launched by Le Wagon alumni, 30 of them having successfully raised funding to this day.*
>
> *-15+ alumni have raised between $1.5M and$5M*
>
> *-20+ alumni have raised between $300,000 ans$1m each*
>
> *-100+ active startups have been launched by Le Wagon alumni*
>
> *-50% of the founders meet each other during the bootcamp*

En sept lignes sont condensés dix indicateurs quantitatifs chiffrés. Le succès et l'évaluation de ces formations sont menées selon le nombre de projets testés, développés et « accélérés », et en fonction du montant total des capitaux levés.

e) Synthèse sur les formations des incubateurs

Le vocabulaire employé est emprunté au monde de l'école et de l'enseignement supérieur. Ainsi de la '*sélection des dossiers*', du '*grand oral*', de la '*présentation devant le jury*', la '*promotion*' – aussi appelée « *batch* », qui signifie lot, groupe, fournée, ou encore contingent, reprenant ainsi les champs lexicaux des domaines industriel ou militaire –, sans oublier '*l'égalité des chances*'.

Ces nombreuses données chiffrées traduisent la volonté de faire en sorte qu'un nombre important de *start-ups* soit créées. En France, 9400 *start-ups* étaient recensées par la FrenchTech[72].

Ces programmes existent dans l'optique de créer des entreprises. Le directeur de l'un des incubateurs décrit la raison d'être de cet incubateur avec les mots suivants :

> *Cet incubateur a pour vocation de* ***développer et de donner la possibilité à tout un chacun d'avoir envie de créer une entreprise*** *dans le secteur des nouvelles technologies. Donc on s'est servi d'internet à l'époque, dans une région qui souffrait de la désindustrialisation, pour faire en sorte qu'internet soit un levier, en tous cas l'économie du numérique soit un levier de transformation digitale du territoire. […] Les pouvoirs publics locaux ont investi de l'argent […] pour faire un lieu qui soit* ***un lieu de transformation*** *[…] et d'y accueillir aujourd'hui* ***des start-ups qui sont en train de créer des entreprises*** *dans le secteur du numérique. Et la* ***transformation digitale****, elle se fait simplement* ***par la***

[72] Site web confidentiel, consulté le 21 août 2018.

transformation de la population *et le fait de leur* ***donner la possibilité de devenir entrepreneur*** *ou d'être salarié dans des entreprises de technologie.* (Un directeur d'incubateur)[73].

La finalité visée par l'ensemble des formations d'Exa est de former des entrepreneurs pour '*créer une entreprise*'. L'incubateur est un lieu de formation, d' « accélération », et de '*transformation*', chargé de modeler l'état d'esprit des candidats qui y rentrent. Autrement dit, l'incubateur est, pourrions-nous dire, un « transformateur ». La '*transformation de la population*' est un moyen vers le but qu'est la '*transformation digitale*'. Chaque individu de la population, grâce à l'incubateur, se voit offert la '*possibilité de devenir entrepreneur*'. Ce processus participe de la '*transformation digitale*' qui veut rendre une région désindustrialisée en une région de nouveau industrialisée. La région '*souffrait de la désindustrialisation*', la '*transformation*' par les '*nouvelles technologies*' et les '*entreprises*' est chargée de la panser, de la soigner, de lui donner un second souffle. *In fine*, la transformation de la population est un moyen vers le but qu'est la ré-industrialisation.
Les formations délivrées par Exa ne sont pas les seules. D'autres propositions existent dans des *business schools*.

3. Autres incubateurs

Dix dirigeants évoquent d'autres incubateurs que ceux de la métropole lilloise, évoqués ci-dessus. L'incubateur The Family est celui évoqué le plus largement. Par exemple, Hugues (32 ans) explique visionner régulièrement '*les vidéos de NuMa, The Family, Y Combinator*[74]'.

a) NuMa

Romain (41 ans) est '*mentor à Numa*[75]'. C'est '*le plus grand accélérateur de France*' (Marco, 34 ans) et dispose d'une envergure '*internationale*'. Il aide à élargir ses réseaux. Marco explique que s'il leur envoie un courriel pour '*n'importe quelle problématique*', il reçoit rapidement une réponse de la part de l'incubateur : '*ça se déclenche assez vite*'.

[73] Ce verbatim est une retranscription de l'interview d'un directeur d'incubateur, disponible sur YouTube. Nous avons téléchargé la vidéo afin de prévenir tout retrait.
[74] Il ne s'agit pas ici de pseudonymes, mais des véritables noms des incubateurs. Etant donné qu'ils sont particulièrement connus et que les dirigeants de notre échantillon n'en sont pas issus, nous considérons qu'il n'est pas nécessaire de les anonymiser ici.
[75] Le nom NuMa s'inspire des deux mots « NUmérique » et « huMAin » ainsi que l'explique Buquet (2017, p. 94) et la page d'accueil du site web de NUMA : '*visionary company whose name combines the French words numérique meaning digital and humain meaning human – is the intersection of digital + people.*' Voir https://www.numa.co/why-numa, consulté le 15 janvier 2019.

Nicolas (41 ans) compare l'accompagnement de *start-ups* donné par NuMa, Exa et Microsoft. Il explique que lorsque Microsoft veut aider une *start-up*, '*il l'accompagne en lui fournissant des outils, du support, en fournissant tout un tas de choses*'. Selon lui, l'accompagnement proposé par Microsoft est le meilleur proposé aux *start-ups* en France. Dans ce cas de figure, l'entreprise Microsoft héberge elle-même les *start-ups* qu'elle a choisies. Nicolas (41 ans) compare les accompagnements donnés par Microsoft et les incubateurs Numa et Exa, et loue les services proposés par ce dernier :

> *Mais après [Microsoft], il y a deux endroits où c'est le niveau du dessous. C'est Exa et Numa qui est en région parisienne, qui est également un incubateur. Mais après c'est beaucoup moins bien en fait. Donc ça, ça donne une idée de la puissance et puis des services apportés par Exa.* (Nicolas, 41 ans).

Le deuxième plus haut responsable de Microsoft – '*le numéro 2*' – est venu signer un '*contrat avec Exa*'. Aux dires de Nicolas, le partenariat entre Microsoft et Exa est '*en France le deuxième meilleur contrat d'accompagnement par Microsoft.*'

b) The Family

Simon (27 ans), Emmanuel (34 ans) et Eloi (42 ans) ont évoqué l'incubateur parisien The Family au cours de nos entretiens. Eloi explique se tenir régulièrement informé de '*structures comme The Family par exemple, sur Paris, qui est un accélérateur, qui est l'un des rares accélérateurs français dont j'avais entendu parler quand j'étais à San Francisco*'.
Emmanuel explique que The Family n'est, selon lui, '*pas vraiment un incubateur*', mais '*qu'ils accompagnent quand même un peu les start-ups qu'ils suivent, et dans lesquelles ils investissent*'. Par exemple, Marco (34 ans) explique que '*Numa Accelerate*' possède 2,7% de sa *start-up*. Cet incubateur est également physiquement implanté à '*Berlin et Londres*'.

> *The Family, qui est un peu multiforme, est à la fois* ***une société d'investissement****, qui investit dans des start-up, à la fois* ***une société d'éducation à l'entrepreneuriat*** *et à la fois – alors ils me tueraient s'ils m'entendaient – mais* ***un accélérateur-incubateur*** *qui permet d'accompagner les start-ups qui sont dans leur portefeuille*[76]. (Emmanuel, 34 ans).

[76] Cela est confirmé par un site web officiel de The Family : '*Nicolas Colin et Oussama Ammar, co-fondateurs de TheFamily présentent les Barbares Attaquent! tous les mois. The Family est une société d'investissement, positionnée au cœur de l'écosystème numérique. Un intermédiaire pour comprendre les transformations de demain.*' https://barbares.thefamily.co/barbares-attaquent/, consulté le 14 janvier 2019.

Simon regarde de nombreuses vidéos produite par '*Oussama Amar*' et accessibles '*sur YouTube'*. Cette personne médiatique réalise des présentations et des tutoriels '*d'une quarantaine de minutes*' à partir de son propre parcours ou d'entreprises connues : '*Comment trouver son associé ? Comment passer de zéro à un ? Comment parler aux investisseurs ? Comment a fait BlaBlaCar ? Comment a fait Uber ?*' Simon explique qu'Oussama Amar a '*bossé pendant des années aux Etats-Unis, à San Francisco, donc il a vraiment ramené tout son savoir en France*'.

Au sein de cet incubateur, Emmanuel a assisté aux '*cours*' et aux '*formations entrepreneurs*'. Ces derniers lui ont principalement '*apporté le déclic du passage à l'action*'. Il en retient la nécessité de prendre constamment en compte deux valeurs essentielles : '*le contexte et le test*'. Ainsi The Family apprend à être '*dans un état de test permanent*', '*dans un état de réajustement permanent'* en fonction du contexte, '*dans un état productif permanent*'. Les résultats de chaque test dans chaque contexte particulier permettent de '*te faire ta propre règle*'.

La '*case éducation*' de cet incubateur apprend la méthode pour répondre à la question : '*Comment on lance quelque chose aujourd'hui ?*' Cet écosystème permet de rester en contact avec '*l'écosystème parisien*', en particulier de nombreuses autres personnes et *start-ups* de domaines connexes au sien.

Un des principaux réseaux liés à cet incubateur s'appellent les Barbares. Les deux *start-uppers* parisiens de notre échantillon connaissent ce réseau, fondé par '*un ami*' d'Emmanuel. Romain et sa *start-up* font partie de '*ce groupement*', tandis qu'Emmanuel parle de '*mouvement*' pour évoquer ce réseau qui dispose d'un groupe Facebook intitulé '*les100barbares*'. Evoquant ce nom, et dans le cadre des *start-ups*, Emmanuel explique que le terme « barbare » signifie non pas '*tuer et terrasser tout le monde*', mais '*celui qui vient casser les codes de la cité, parce qu'il n'a pas la même langue ni les mêmes mœurs.*'

De plus, '*parce qu'il est novateur et propose de nouvelles façons de penser*', le groupe des « Barbares » est également lié à l'Association pour le Progrès du Management[77] avec qui des conférences sont organisées. Emmanuel participe parfois à l'APM. Ce lien entre l'APM et les Barbares semble montrer une certaine porosité entre les nouveaux réseaux de *start-uppers* et

[77] L'Association pour le Progrès du Management (APM) est bien connue des chefs d'entreprise, bien au-delà des seuls dirigeants de *start-ups*. De nombreux dirigeants de PME participent à ces groupes, dont l'objectif premier consiste en la formation des dirigeants lors de réunions mensuelles animées par des experts. Dans le cadre d'un travail de recherche parallèle à cette thèse, nous avons rencontré trente dirigeants de PME. Un certain nombre d'entre eux participent à l'APM et en louent les apports. https://www.apm.fr/ et https://www.apm.fr/les-fondamentaux/, consultés le 14 janvier 2019.

les réseaux plus classiques de dirigeants de PME de grandes métropoles, si l'on s'en tient aux deux villes évoquées ci-dessus.

c) Dojoboost

Dojoboost est le premier incubateur qu'Hubert (34 ans) a connu. Il raconte y avoir bénéficié, principalement, de formations au '*pitch*' en compagnie '*d'experts en communication*' qui les accompagnaient par leurs retours. Ces formations '*très terre à terre*' permettent de pallier aux carences des entrepreneurs qui, souvent à l'aise dans leur domaine technique de prédilection, le sont moins dans divers domaines de la gestion ou du marketing. Hubert et son équipe appréciaient aller au maximum de formations, '*enfin surtout quand c'est apprendre de nouvelles choses*'. Le thème de l'apprentissage est, on le voit, présent ici.

d) Y Combinator

Les dirigeants de notre échantillon ont seulement évoqué l'incubator Y Combinator, sans s'exprimer davantage à son sujet. Y Combinator est présenté comme un nouveau modèle pour fonder des jeunes *start-ups*. Depuis 2005, 1900 *start-ups* ont été créées, représentant une communauté de 4000 fondateurs[78]. La valorisation de l'ensemble des entreprises est supérieure à 100 milliards de dollars. Sur la page d'accueil du site internet de l'incubator, plusieurs rapides témoignages de fondateurs de *start-up* sont présentés. L'un d'entre eux explique : '*Y Combinator is the best program for creating top-end entrepreneurs that has ever existed*[79]'. Cela montre que l'unité de compte utilisée pour évaluer l'incubateur n'est autre que le créateur lui-même.

4. Limites des incubateurs

Les incubateurs ne font pas tous l'unanimité et sont parfois critiqués par des dirigeants de notre échantillon pour différentes raisons. L'appât du gain, les résultats, la pertinence des décisions et la gouvernance sont en cause.

Voici ci-dessous les propos de Victor alors que nous lui demandions ce qu'il pensait des incubateurs, d'Exa, et du phénomène actuel des *start-ups* :

[78] Tous les données présentées dans ce paragraphe proviennent du site officiel de l'incubateur : https://www.ycombinator.com/, consulté le 15 janvier 2019.
[79] *Ibid.*

Pour moi ils [Exa] sont à côté de la plaque, le discours qui est tenu c'est : « Allez vite, volez des sacs de vieilles, c'est-à-dire faites de l'argent comme vous pouvez, levez très vite des fonds et revendez très vite ! » Mais vraiment hein, c'est le discours qui est tenu dans les incubateurs. Alors certes je pense qu'il y en a des meilleurs que d'autres. Par exemple, je pense à Numa ou The Family où il y a un vrai accompagnement, un vrai mentorat, mais le but est le même. C'est pas de monter une belle entreprise. C'est vraiment de dire : « Voilà, t'es David qui [veut gêner] Goliath et Goliath rachète David quoi.[80] » (Victor, 34 ans).

Dans cet extrait, l'histoire biblique de David contre Goliath illustre le décalage flagrant entre le grand groupe assimilé à Goliath et la *start-up* assimilée à David. Il reproche également aux responsables de l'incubateur de vouloir créer des *start-ups* dans l'unique but de les revendre, sans tenir compte de la nature de leur activité[81]. Eloi (42 ans) insiste en expliquant que les incubateurs sont '*sur des métriques de volumes*' qui peuvent empêcher de mesurer ou '*quantifier*' la pertinence d'un produit '*plus écologique*', '*plus sexy*', ou qui rend '*plus heureux*'.

Paul (39 ans) remet en cause le mode de sélection des projets de *start-ups*, arguant que ceux-ci ne sont pas infaillibles. Ainsi il explique avoir de l'estime pour les personnes qui ont fait preuve de '*force de conviction*' et qui persévèrent malgré le refus des incubateurs de les accueillir. Il raconte l'exemple de '*AirBNB, une des premières licornes*' – une entreprise valorisée à plus d'un milliard de dollars – dont les fondateurs, d'après ses propos, ont été refusés à Y Combinator. Ainsi il pense que les '*gens de Y Combinator devraient peut-être revoir leur copie, rien qu'avec le cas AirBNB*'.

Marco (34 ans) désigne deux limites des incubateurs. En tant qu'argentin, il pense tout d'abord que '*l'incubateur français régional*' n'est '*pas prêt à accueillir des start-ups « internationales »*', c'est-à-dire des *start-ups* qui voudraient rapidement quitter le territoire régional et '*créer des équipes à l'international.*' Selon lui, la principale raison d'être des incubateurs français est d'embaucher '*des personnes de la région*' et de '*créer des emplois, plutôt que de faire une boîte qui passe au marché international le plus vite possible*'. Deuxièmement, il regrette que les incubateurs et accélérateurs français soient '*gérés par des employés et pas par des entrepreneurs*'. Il considère la distinction entre les personnes

[80] David contre Goliath est une histoire célèbre racontée dans l'Ancien Testament (1 Samuel 17, 1-58) dans laquelle le combat n'est pas remporté par le plus fort, mais par le plus malin. Or, si l'analogie avec David contre Goliath semble ici judicieuse pour illustrer le rapport de force inégal entre *start-ups* et grands groupes, elle l'est moins si l'on tient compte des intentions des *start-uppers* que Victor leur prête ici et de l'issue de l'histoire. En effet, David recherche résolument la victoire ce qui, selon Victor, n'est pas le cas des *start-uppers* pour l'emporter sur les grands groupes. Ils rechercheraient – seulement – à profiter d'eux en leur revendant leurs *start-ups*. De plus, à la fin, David remporte réellement la victoire en tuant Goliath tandis que les *start-ups* n'ont, jusqu'à présent, pas vaincu les grands groupes.

[81] Voir en annexe la suite des propos de Victor.

salariées et les entrepreneurs comme '*critique*', étant donné que les premières n'ont '*jamais fait d'entrepreneuriat*'. Enfin il considère que '*les gros financeurs de mon projet, c'était le Pôle Emploi*'. Selon lui les responsables des incubateurs n'emploient pas les bonnes méthodes. Parlant de Delta, au lieu de demander à l'entrepreneur la description et le nombre de clients déjà rencontrés, le nombre de produits vendus, le potentiel client, les responsables de l'incubateur qui sélectionnent les futurs projets accueillis demandent des éléments '*quasiment absurdes*' comme un '*business plan*'. Ces éléments demandés, n'ont à ses yeux pas lieu d'être puisque '*la plupart des gens qui entreprennent quelque chose, en général, ne savent pas vraiment ce qu'ils vont faire.*' Selon lui, la plupart des personnes accueillies dans le système d'incubation en France sont '*plutôt en train de penser à la BPI, aux fonds que la région pourrait allouer, comment faire un prêt de la banque, et cohabitent dans la logique de prendre de l'aide de l'Etat.*'

Les *start-uppers* peuvent se former non seulement dans des incubateurs, mais également dans des écoles privées.

5. Formations d'écoles privées

Dans cette section, nous verrons l'ITEEM, HEC Entrepreneurs, les MBA, ainsi que les salons consacrés aux *start-ups*.

a) ITEEM

L'Institut Technologique Européen d'Entrepreneuriat et de Management (ITEEM)[82] est le fruit d'un partenariat entre l'école d'ingénieur Centrale Lille et l'école de commerce SKEMA Business School. Corentin (31 ans) a suivi cette formation, qui est selon ses mots une '*double formation ingénierie-management*', pour permettre aux étudiants de devenir '*ingénieur-manager-entrepreneur.*' Le site officiel de cette école déclare que l'objectif consiste à '*former en 5 ans des ingénieurs, managers, entrepreneurs polyvalents et autonomes. Avec le désir d'entreprendre pour dénominateur commun*'. Dans une '*économie en pleine mutation*', l'expertise développée dans les trois axes présentés permettra aux diplômés de développer une posture d'entrepreneur aussi bien en étant salarié en entreprise qu'en créant sa propre *start-up*. En effet, conclut le site, '*l'entrepreneuriat étant une des compétences développées chez les diplômés d'ITEEM, nombreux sont ceux qui se lancent dans la création d'entreprise*'.

[82] Site internet : http://iteem.centralelille.fr/, consulté le 20 août 2018.

b) HEC Entrepreneur

De notre échantillon, seul Karl (26 ans) a participé à ce master pour compléter ses études d'ingénieur. Cette formation met en situation les '*étudiants-entrepreneurs'* au cours de '*3 missions de terrain*[83]'. La première se focalise sur la création dont les objectifs sont '*d'évaluer une opportunité entrepreneuriale*', '*de « vendre » un projet aux parties prenantes concernées*', ou encore de découvrir la '*dynamique entrepreneuriale*' en étant '*accompagnés par des entrepreneurs expérimentés*'. Les deux autres missions concernent le '*redressement*' et le '*développement*'. L'objectif consiste à '*se lancer avec succès dans un projet entrepreneurial*'. Pour cela, de '*nombreux évènements sont organisés pour faciliter la réalisation des objectifs des étudiants-entrepreneurs*'. Parmi eux figure en bonne place un '*voyage d'étude dans la Silicon Valley*'. Entres autres parmi d'autres options, nous pouvons noter une '*option « Silicon Saclay »*', un séminaire de '*Développement personnel*' offrant '*une prise de recul et une réflexion organisée au Collège des Bernardins, animée et soutenue financièrement par Bouygues Telecom*', et un autre séminaire de *'Leadership'*, pour une '*conduite de l'action en situation extrême, à l'Ecole Navale de Brest*'. D'après la brochure, '*environ 75% des diplômés HEC Entrepreneurs se lancent dans la création d'entreprise*' chaque année à l'issue de cette formation. L'enjeu consiste, entre autres, à '*démystifier*' certains sujets auprès des futurs entrepreneurs. Cette formation est structurée de façon à allier compétences, connaissances, et confrontation au terrain. Par exemple, le stage de *leadership* avec les élèves-officiers de l'Ecole navale de Brest doit '*apprendre ce que c'est que d'être un chef et diriger, diriger une équipe dans un temps de crise par exemple'* pour ensuite faire *'l'analogie entre qu'est-ce qu'un bateau sous le feu et une start-up ?'* :

> *La baseline de la formation, c'est : « Jetez-les à l'eau, vous apprendrez à nager. » Et ça j'en parle, parce que je pense que c'est aussi chez nous aujourd'hui, un peu une baseline qui pourrait s'appliquer aussi, c'est-à-dire plein de gens qui sont hyper-jeunes, mais qui pour autant, c'est : « Démerde-toi et apprends vite. » […] Donc moi j'ai trouvé ça hyper important, hyper intéressant,* ***et puis y a le côté voilà, une promo très soudée où on rencontre énormément de gens, on va marcher ensemble, etc****.* (Karl, 26 ans).

La formation se clôt, enfin, par un séjour d'un mois dans la Silicon Valley. Ce voyage permet de se rendre compte de '*la dimension*' des entreprises et des *start-ups* dans cette région, de

[83] Ces extraits proviennent des neuf pages de la brochure officielle de présentation. Consultée le 21 août 2018, elle est accessible grâce à ce lien : http://www.hec.fr/Grande-Ecole-MS-MSc/Programmes-diplomants/Programmes-MSc-MS-en-un-an/MS-Entrepreneurs/Points-cles.

parler avec des personnes '*qui ont une pêche d'enfer*', qui ont '*des méthodes d'investissement et d'entrepreneuriat qui sont hyper différentes*' et surtout '*qui ont une capacité à vendre et à expliquer leurs idées et à être enthousiaste qui est assez incroyable et du coup assez inspirante.*'

HEC Entrepreneurs est précisément dédié à l'engagement dans la voie entrepreneuriale. Plus généralistes, les MBA jouissent également d'une réputation renommée.

c) MBA

Un MBA est un type de formation auxquel participent des cadres qui ont souvent travaillé depuis au moins une dizaine d'années, et qui sont généralement considérés comme des « hauts potentiels ».

Deux dirigeants de notre panel, Eloi (42 ans) et Hugues (32 ans), ont participé à des MBA, chacun dans une des meilleures écoles de commerce au niveau français et même européen. Eloi ne considère pas que la participation à un MBA soit un passage obligé avant de créer une entreprise, car sa promotion était composée – à '*80-20*' – de personnes destinées à occuper des responsabilités importantes dans des grands groupes.

Le MBA lui a permis d'une part d'aiguiser sa connaissance des *soft skills*, et d'autre part d'aiguiser sa vision du monde à partir d'un point de vue économique. Les '*hard skills*' sont des '*compétences techniques*' comme en '*finance, marketing, ou stratégie*' tandis que les '*soft skills*' relèvent davantage de '*la connaissance de soi, de sa personnalité, de son savoir-être, savoir ce qui vous fait vibrer, ce qui vous répugne, vos valeurs et ce qui vous fait vous lever le matin*'. Cette formation met en évidence, voire remet en question, les '*zones de confort*', le '*cadre*', la '*culture*' et le '*paradigme*' auxquels les participants sont habitués et les pousse dans leurs '*retranchements*'. Par conséquent, il estime que le MBA l'a aidé à identifier le besoin de faire appel à un coach pour réaliser la '*transition entre salariat et projet professionnel*'.

Le MBA lui a également permis, en particulier grâce aux cours de stratégie, à '*aller chercher l'essentiel*' et des '*clés de décryptage dans la compréhension d'une mécanique, qu'elle soit à l'échelle macro ou micro*'.

> *Le MBA a changé mon regard sur mon environnement. Ça m'a donné énormément de clés de lecture sur le monde dans lequel je vis. Alors bien sûr* ***avec un filtre surtout économique bien sûr et business****.* (Eloi, 42 ans).

Sa vision du monde après le MBA est '*à des années lumière*' de celle qu'il avait avant. Avant, il n'analysait les éléments qu'à partir du seul '*filtre*' dont il disposait, à savoir '*la culture de l'entreprise*' dans laquelle il fût auparavant plongé pendant de nombreuses années. Ce qui était le '*paradigme*' qu'il connaissait auparavant s'est finalement '*révélé comme une façon de faire parmi d'autres*'. Le MBA lui a '*changé son regard*' ; un nouveau '*filtre*' l'a amené à adopter davantage une vision économique du monde.

A l'étroit dans un grand groupe, Hugues (32 ans) s'oriente vers un MBA. Se renseignant sur les '*classements*' et '*rankings*' il en choisit un '*pas trop mal placé*'. Les frais d'inscription s'élèvent à *'40 000 balles*'. Le Fongecif peut en '*prendre la moitié*' tandis que lui peut financer la seconde. S'engageant dans ce programme '*avec une volonté d'apprendre*' et une '*démarche proactive*', il considère que la formation fût '*vraiment de qualité*'. Au cours de cette formation, il dit avoir retrouvé le plaisir de la lecture qu'il avait plus jeune, grâce à des livres de '*philo ou de réflexion, mais aussi de développement personnel*'.

C'est finalement plus par soif d'apprendre que par ambition professionnelle qu'il s'est inscrit dans ce MBA. Avec le recul, il nuance l'importance de réaliser un MBA, l'intérêt que celui-ci suscite au sein des grands groupes étant marginal, voire inexistant :

> *Donc le petit échec, c'était ça, de dire : « Wouah tu sors de là [du MBA] ! » En fait, personne t'attend quoi. On s'en fout. Et d'ailleurs quand tu parles avec une boîte française, soit ça leur fait peur parce qu'ils disent : « Wouah, le gars va [être arrogant]. Soit ils savent pas trop bien ce que c'est. Soit ils s'en foutent. Parce qu'en France finalement, c'est peut-être ton premier diplôme qui fait ta carrière, et c'est peut-être pas le deuxième ou celui que tu peux faire en formation continue par la suite.* (Hugues, 32 ans).

Ce *start-upper* a fait ce MBA tout d'abord pour répondre à une soif intellectuelle très forte[84]. Le fait que le MBA soit peu valorié aux yeux des responsables de grands groupes a également pu pousser Hugues à le valoriser ailleurs, c'est-à-dire dans la création d'entreprise.

6. Salons

Le sens du travail des dirigeants est marqué par leurs rencontres et les évènements auxquels ils participent. Alexandre (29 ans) explique ainsi avoir participé, au mois de janvier qui précédait notre entretien, au salon Consumer Electronic Show (CES) à Las Vegas. Avec ses

[84] Cela a déjà été évoqué dans les premières pages des résultats.

associés, il '*avait un super stand*' qui permettait de présenter leurs '*machines*'. Gonzague (56 ans) a aussi participé au CES dont il retient du dynamisme :

> *J'en retiens du dynamisme. Ça fait feu de tout bois. Je trouve ça bien, je trouve ça dynamisant, c'est beau. C'est dynamique, c'est vivant. La dynamique, c'est la vie. Statique c'est la mort. Moi je suis optimiste. Après, on fait un tas de conneries, mais. Je nous vois pas retourner au Moyen Âge, ni au temps des Amish.* (Gonzague, 56 ans).

Son entreprise a été sélectionnée pour participer et '*exposer*' au '*salon NRF à New York cette année*'. C'est l'occasion de rencontrer les '*actionnaires*' qui '*mettent en rapport avec leur écosystème*' pour '*échanger avec les entreprises de leur portefeuille*'. Des '*synergies business*' peuvent ainsi se mettre en place.

La Game Developers Conference (GDC) est 'le *grand salon international où il faut être dans le jeu vidéo*' (Hubert, 34 ans). Situé à San Francisco, ce salon réservé aux professionnels[85] plonge les jeunes dirigeants dans l'univers de la Silicon Valley. Les frais d'inscription sont élevés, mais c'est en participant à ce salon qu'Hubert et son équipe ont pu rencontrer leur '*premier client américain, sur un très beau projet*'. Après avoir quitté son poste salarié, Eloi (42 ans) est allé au Tech Crunch qui est '*une des messes des start-ups, de l'entrepreneuriat, de l'innovation*' à San Francisco.

Les dirigeants peuvent participer à d'autres salons, notamment en France. Nicolas (41 ans) est allé au salon Smart Industries à Villepinte, Eloi au Salon du Running à Paris. Julien (42 ans) fréquente les '*évènements marquants*' comme les '*salons de l'innovation, les réseaux, les apéro web*' dans une dynamique '*d'ouverture des chacras (sic)*', de '*perception des nouvelles tendances*' pour toujours '*être dans une posture d'innovation*'.

Les *start-uppers* s'informent *via* différents canaux. Julie (35 ans) est abonnée aux fils d'actualité de nombreuses enseignes ou entités comme la Fédération du e-commerce et de la vente à distance (FEVAD) sur LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram. Elle est également abonnée au magazine économique Challenges. Hugues (32 ans) est inscrit à '*un tas de newsletters*' telles que '*le très franco-français Madyness*' ou '*TechCrunch*' pour l'actualité internationale, ou encore à de nombreuses '*chaînes YouTube*' comme '*les vidéos de NuMa ou d'accélérateurs, The Family ou Y Combinator*'.

Les dirigeants découvrent, au cours de ces formations, des méthodologies de création.

[85] http://fracademic.com/dic.nsf/frwiki/679926, consulté le 16 janvier 2019.

II. Processus et méthodologies de création

Cette section, consacrée au processus méthodologique de la création de *start-up*, se conjuguent aux grands thèmes déjà vus auparavant. Ce processus est directement lié à celui de l'apprentissage, également à celui de la vitesse. Le programme de formation Start d'Exa offre pour le début '*une vraie méthodologie*'. Tout cela, bien sûr, est rassemblé dans l'optique de créer, thème qui sera sans tarder abordé au cours de cette présentation des résultats.

1. L'approche méthodologique du généraliste

L'activité de test définit en elle-même la raison d'être de la *start-up* : '*par rapport au grand groupe, la start-up a mandat pour tester une idée*' (Karl, 26 ans). L'approche des *start-uppers* est en grande partie méthodologique. A la fois, elle suit un processus méthodique, et en même temps elle laisse le '*champs des possibles ouvert*' de façon à toujours pouvoir proposer de pivoter si l'idée testée n'est pas validée. Il s'agit d'un processus qui va être décrit étape par étape dans les pages qui suivent. Ce processus a été reconstitué d'après les entretiens retranscrits analysés. A partir de ce matériau ont été extraites les étapes méthodologiques évoquées par chaque *start-upper*. Puis, nous avons reconstitué l'ensemble du processus en tenant compte de l'ensemble des informations données par chaque membre de l'échantillon.

a) Itération, problématique et solution

Les termes « itération », « problématique » et « solution » font partie des éléments de langage employés de façon récurrente par les *start-uppers*. En particulier, « problématique » est employé sans ambiguïté par douze dirigeants. « Problématique » et « solution » forment un couple de mots souvent employés ensemble.

Eloi (42 ans) montre l'importance de la méthode chez l'entrepreneur :

> *Comme moi j'étais un* ***entrepreneur transverse****, parce que ce que j'ai employé comme termes, ce sont quand même des* ***termes assez génériques, globaux*** *:* ***innovation****,* ***création de valeur****, etc. On peut mettre plein de trucs tarte à la crème derrière ça. Mais c'était ça. Fondamentalement je me targuais pas d'avoir une expertise particulière. C'était plutôt d'avoir, d'être un* ***généraliste****,* ***d'avoir une approche plutôt méthodologique****, et par contre, de pouvoir identifier des points de valeur qui justement pouvaient marquer* ***le début de quelque chose pour lancer une activité. Et derrière lequel, ça allait être un peu le fer de lance, et derrière lequel tout allait se développer****.* (Eloi, 42 ans).

Se distinguant de l'opportunité (Pierre, 31 ans), la problématique recouvre un large faisceau de réalités.

> *Le pitch est vraiment quelque chose de fondateur, parce que* ***quand on arrive à formuler son concept, sa problématique, à quel problème on répond, quelle est notre solution et finalement à la fin, de savoir ce qu'on attend de l'interlocuteur*** *qu'on a en face de nous. Parce qu'on prépare pas un pitch pour faire un pitch. On fait un pitch parce qu'on attend quelque chose de la personne qui est en face aussi. C'est fondateur parce que du coup, ça nous amène à* ***forcément travailler à fond la problématique. Donc étudier à fond le marché, voir s'il y a un vrai besoin du marché****. Parce que si la* ***problématique****, elle convainc pas, bah faut changer de projet.* (Julie, 35 ans).

Ainsi, la problématique doit identifier un besoin du marché. Nécessaire pour présenter son projet, présentée sous forme de '*concept*', elle a pour but de convaincre l'interlocuteur de soutenir le projet par le biais de conseils, de réseaux ou d'investissements. Un projet repose sur une problématique. Celle sur laquelle se fonde le projet de Julie est que, lors de la navigation de sites internet en sites internet, le client disperse les informations ; cette dispersion est synonyme de ventes potentielles perdues. La *start-up* est un processus qui en permanence tente d'identifier des problématiques et les solutions qui peuvent être apportées. La solution justifie la *start-up*. Ainsi de Julie qui explique qu'elle a '*envie de créer une solution*', ou encore de Simon (27 ans) qui explique que sa *start-up* '*est une solution digitale*'. Une plateforme de paiement gère des dizaines de millions d'euros ; pour cela, Gonzague (56 ans) fournit des '*solutions gérées au niveau global*' et des '*solutions destinées à être mises en œuvre*'. Il fournit des solutions qui permettent '*d'optimiser et anticiper des commandes*'. Agathe (31 ans) propose une '*solution logistique*', Gatien (45 ans) une '*solution hospitalière*', Sébastien (27 ans) une '*solution qui gère toutes les compétences d'une entreprise de A à Z*'.
Paul (39 ans) parle d'un '*marché en pleine mutation*', sans que les '*éditeurs classiques*' ne parviennent réellement à suivre. C'est en fonction de cette '*problématique*' qu'il a '*positionné*' son activité. Nicolas (41 ans) emploie ce mot à propos des besoins ou des difficultés d'un client :

> *Suivant le client qui va venir, il va avoir telle ou telle problématique, on va interroger Exa pour dire : « Sur telle problématique, avec qui on pourrait travailler ? »* (Nicolas (41 ans).

Les solutions se veulent '*innovantes*' et '*facilement accessibles sur tablettes*' (Nicolas) ou encore '*co-construite*' (Romain, 41 ans) et '*viable*'. Romain explique qu'il '*vend une*

problématique qu'on retrouve dans les grands groupes'. Il présente '*le problème*' qu'il tente '*de résoudre*' par ce qu'il propose. Eloi (42 ans) montre le souci '*d'être à l'écoute de problématiques aujourd'hui mal adressées'*, auxquelles *'une nouvelle offre*', '*une nouvelle proposition de valeur*' pourra émerger et '*s'inscrire dans le contexte économique d'une entreprise*'. Julien (42 ans) évalue si une opportunité décelée dans un contexte peut être transposable dans un autre. Une telle enquête permet de mettre à jour '*toute une série de problématiques'*, à partir d'une '*problématique principale*'. Justin (28 ans) propose une '*solution marque blanche*' pour permettre à d'autres entreprises de créer leur propre '*place de marché*'. La solution est marchande si l'on en croit les propos de Julien (42 ans) : '*utiliser des outils gratuits pour en faire une solution payante en assemblant cinq trucs gratuits*'.

Gatien (45 ans) explique rencontrer '*une problématique assez simple*' à laquelle son entreprise répond. Hugues (32 ans) parle de '*la problématique de monter une boîte*' vis-à-vis de l'étonnement de sa famille peu habituée à ce domaine. Toujours en rapport avec la famille, Corentin (31 ans) fait part de la '*problématique*' de conduire sa fille le matin. Bien que ce '*problème*' soit '*le truc qui prend le plus de temps*', cela ne l'empêche pas d'être '*toujours actif*'. Achille (38 ans) évoque la '*problématique du financement de la recherche*' ou celle de '*concilier la loi morale avec la loi financière*'.

b) Test and learn

La démarche relève principalement d'un processus méthodologique. Ce processus peut être résumé par l'expression '*test and learn*' (Karl, entre autres) ou encore d'itération (Julien, entre autres).

L'itération est une phase de test de l'idée, qu'il s'agit d'améliorer. La pertinence de l'idée doit être montrée et justifiée. Il s'agit de '*trouver notre marché*' (Julien, 42 ans) :

> *Et donc là, on se dit : « Oula… Le mec (sic), il est prêt à mettre six chiffres sur la table alors qu'il a pas le produit. C'est qu'il y a un marché. Voilà, et puis après* ***par itération*** *aussi, on se dit : « Si la route a toute cette série de problématiques, peut-être que les autres infrastructures de transport auront les mêmes. » Donc on commence à aller prospecter. Et on se rend compte que oui, c'est le cas. Voilà. Et donc, on continue à dérouler.* (Julien, 42 ans).

L'itération consiste à voir dans quels domaines l'idée peut être valable. Le *Proof of Concept* est une expression régulièrement usitée dans l'écosystème des *start-ups*. Synthétisé sous la forme de l'acronyme « PoC », le *Proof of Concept* est une '*preuve*' (Pierre, 31 ans). Il s'agit

de '*pouvoir tester un système nouveau*'. Le fait de tester est inscrit dans la constitution même du *start-upper*.

Eloi (42 ans) explique aussi qu'une fois l'idée trouvée, le '*processus classique*' est '*déroulé*'. Cela signifie l'enchaînement de plusieurs étapes : '*on passe de l'idée, on commence à conceptualiser, et derrière on fait un certain nombre de tests marché*'. Avant de créer sa *start-up*, Eloi a fait un séjour d'observation dans la Silicon Valley. Il en retient un souvenir marquant à propos de la rapidité des tests.

> *Dès l'instant où l'idée commençait à se conceptualiser, d'une part ça allait très très vite pour passer de l'idée au concept au test. Et c'était du « On va vite ». Et si on se plante, on se plante, et comme ça on peut repartir sur autre chose.* (Eloi, 42 ans).

Un processus apparaît ici : Idée → Concept → Test.

A ce stade du processus, le test peut aboutir à une validation ou à un échec. Sébastien (27 ans) explique que '*tu rates jamais vraiment*'. Au contraire, '*tu te plantes et tu apprends*' pour poursuivre le parcours :

> ***Tu rates jamais vraiment, tu te plantes et tu apprends****. Mais moi je pars du principe que, c'est* ***vrai que la notion de ratage je ne l'ai pas vraiment en tête. C'est plus la notion de non-réussite****, c'est-à-dire te fixer un objectif que t'atteins pas. Et quand tu n'atteins pas cet objectif, tu essayes de comprendre pourquoi. En fait, dès que tu as compris pourquoi, finalement ça devient un succès. Ça devient une réussite parce que tu as compris pourquoi.* ***Et donc c'est là où tu t'améliores. Moi je dis souvent que je suis une sorte de trou noir, au niveau des échecs, c'est-à-dire que je suis une sorte de… Y a un problème je l'absorbe, j'en crée de l'énergie.*** (Sébastien, 27 ans).

Le point nodal de cette démarche consiste à comprendre la raison qui a occasionné l'échec. Tout échec peut aboutir à un apprentissage à partir du moment où le processus qui a mené à l'échec à été identifié et compris. Ainsi, la phase d'échec, inhérente à n'importe quel processus de recherche, constitue une étape habituelle et considérée comme normale de l'innovation. A partir de cette phase, le *start-upper*, comme l'explique Eloi, '*peut repartir sur autre chose*'. Dans le jargon des *start-ups*, le mot généralement employé est celui de « pivot ». Il s'agit du terme consacré '*quand on fait des changements de cap*' (Gonzague, 56 ans). L'image n'est pas impropre, car pivoter est synonyme de réorientation en s'appuyant, tout de même, '*sur une des forces de l'entreprise*'.

Après un ou plusieurs pivots, le *start-upper* et son équipe parviennent à un résultat. Eloi parle du '*travail du modèle*', de façon pragmatique, qui permet d'aboutir à un résultat sans doute imparfait, mais atteint. Cette démarche, qui est autant une philosophie qu'une pratique, peut du reste paraître choquante pour un ingénieur français :

> *Le travail du modèle, du modèle anglo-saxon, mais le pragmatisme qui est omni-présent. Omni-présent. C'est : « On a une idée, c'est pas parfait, on teste ». Comme dit l'adage : « done is better than perfect ». Et là aussi, sur une autre culture d'ingénieur, c'était assez amusant, justement de voir ça. Le fait de sortir un truc qui est pas très propre. Enfin, n'y pensez même pas. Quelle honte !* (Eloi, 42 ans).

Arrivé à ce stade du processus, il est possible de recueillir les différentes étapes dans un ensemble, ordonnées selon la chronologie suivante :

Itération → Idée → Concept → Test → Validation ou Echec → Poursuite, Pivot ou Autre idée
→ RESULTAT : *done is better than perfect.*

c) *Tester une multitude d'éléments*

Une proportion importante de son travail consiste à tester. Ainsi Julie explique qu'à '*un moment, mon téléphone était plein des applis*[86] *concurrentes, et je teste.*' La présence de concurrents est perçue comme étant bon signe, signifiant par là qu'il y a un marché. Les tests sont aussi bien réalisés par le dirigeant que par le client. Le dirigeant va '*tester son marché*' pour offrir à son client '*la possibilité de créer des contenus pour tester le potentiel.*' Julie définit le test par l'expérience ou l'expérimentation :

> *L'expérience-client, comment je la définis ? C'est une bonne question.*
> *L'expérience client c'est, la navigation, la fluidité de navigation,. C'est un des critères. Et puis la valeur que ça va apporter à un micro-moment de la personne. Ça veut dire que, le but,* ***c'est expérimenter vraiment, c'est tester****.* ***L'expérimentation, c'est le test****. C'est l'expérimentation****, c'est la découverte****. Et comme c'est expérience client, c'est tout tourné vers l'achat. Donc c'est apporter des éléments qui sont très humains, en fait, dans un acte d'achat qui peut parfois être assez froid. Et c'est là où nous, on essaie d'enrichir ça. Voilà.* (Julie, 35 ans).

Tout peut être testé : une '*idée*' ou un '*concept*' (Eloi, Julien, Karl, Pierre, entre autres), des '*prix*' (Simon), différentes '*possibilités*' testées par le client, un '*potentiel*', des '*applis*', (Julie), '*un modèle d'algorithme*' (Nicolas), '*de nouveaux trucs*' (Corentin), '*une nouvelle*

[86] Diminutif pour désigner les applications de *smartphones*.

façon d'essayer' (Emmanuel), un '*projet*' (Justin), '*vous–mêmes*' (Pierre) – '*Si vous arrivez avec des fonds tout faits, vous pouvez pas vous tester vous-mêmes*' –, *'des personnes qui sont jeunes et en période d'essai'* (Karl).

Etre dans un '*état de test permanent*' permet trois choses. Cela permet : (i) de pouvoir aborder la '*problématique*' d'une façon toujours différente et nouvelle ; (ii) de tester la même chose de la même façon plus tard car, dans un contexte mouvant et évolutif, ce qui n'a pas marché aujourd'hui peut fonctionner demain ; (iii) être dans un '*état productif tout le temps*' :

> *Je pense que c'est les deux grandes forces que m'a appris et qu'apprend en général The Family*[87]*. C'est* ***d'être dans un état de test permanent*** *et* ***dans un état de réajustement*** *en fonction du contexte permanent. Et du coup, ça te met toujours dans une action. Ça te met pas dans un état de check list où tu te dis : « Bon, j'ai tout essayé, ça marche pas. Qu'est-ce que je fais ? » Ça te met dans un état de : « J'ai tout essayé, qu'est-ce que j'en conclue ? » Et en fait, ce qu'on m'avait enseigné d'essayer, c'était dans ce contexte-là. Le fait qu'on soit dans un autre contexte, qu'est-ce qui fait que je peux changer un peu pour l'essayer différemment ? Et voilà,* ***ça te met dans un état productif*** *tout le temps.* (Emmanuel, 34 ans).

Le processus de *test and learn* place le *start-upper* dans un état de recomposition permanente du savoir. Il s'agit de la '*remise en cause*' dont parlait Corentin (31 ans). Dans un environnement compétitif comme celui des *start-ups* du numérique, le processus de *test and learn* est encouragé pour survivre. Ecoutant (Alexandre, 29 ans), ce processus de succession de tests pour apprendre apparaît à ses yeux comme un des acquis fondamentaux et principaux de son jeune parcours :

> *J'aime bien cultiver la phrase :* ***« Don't ask for permission, but ask for excuses ». C'est-à-dire : « Ne demande pas la permission de faire quelque chose ». C'est : « Fais-le ». Si tu te plantes, rends-en toi compte et va dire : « Ok, je me suis planté. J'ai fait ça, mais c'est pas grave. Je l'ai corrigé et je suis en train de tester ça ».*** *Mais génial ! Ça avancera d'autant plus vite. Ça rime avec l'envie d'innovation, l'envie d'avancer plus vite que la musique dont je te parlais au tout début.* (Alexandre, 29 ans).

Le processus de création, selon Karl, consiste à '*rencontrer des gens*' et à '*confronter*' les idées. Quatre axes sont majeurs à ses yeux : '*mettre de la théorie, un peu de benchmark, du test and learn, et de rencontrer des gens pour réfléchir à tout ça*'. La méthodologie prend en compte l'incertitude. Elle cherche à en évacuer les effets négatifs, mais aussi à profiter des opportunités qu'elle pourrait offrir.

[87] Sur la page d'accueil est écrit : *Anyone can become an entrepreneur*. https://www.thefamily.co/, consulté le 27 août 2018.

L'approche méthodologique mise en place chez ces *start-uppers* laisse apparaître une suprématie de la méthodologie dans la recherche d'idées et de concepts qui pourraient faire l'objet d'une commercialisation.

2. Les briques

Une partie significative des *start-uppers* de notre échantillon emploie volontiers le mot « brique ». Appartenant au champ lexical de la construction, ce mot peut recouvrir des éléments très différents comme nous allons pouvoir le montrer dans cette partie. Si nous devions, cependant, résumer succinctement la signification de ce mot, nous pourrions dire que la brique est un élément essentiel à la création de la *start-up*. C'est une condition. Il désigne souvent ce que les *start-uppers* nomment, par ailleurs, « outils ». A d'autres reprises, plus rares cependant, une brique peut permettre de qualifier l'activité de la *start-up* et son orientation.

a) Les briques comme moyens et unités de progression

Lorsque Simon (27 ans) et son associé ont commencé à communiquer sur la solution de recrutement de jeunes ingénieurs qu'ils proposaient, les réponses des candidats qui s'inscrivaient n'ont pas tardé à arriver. Celles-ci, en interne, étaient répertoriées et permettaient de savoir où les inscrits voulaient aller, la période pendant laquelle ils étaient disponibles, les expériences qu'ils avaient pu vivre dans le passé et les compétences acquises.

> *Et donc ça nous a généré d'énormes tableaux Excel au tout début et on pouvait filtrer. Alors c'était encore archaïque pour un ingénieur qui pouvait, on va dire, très vite digitaliser tout ça. Mais c'était les premières briques de notre outil. Et si tu veux après, on a, j'ai réussi à trouver des outils grâce à Exa qui nous permettaient d'envoyer des emails de masse.* (Simon, 27 ans).

Dans ce cas, le terme de brique qualifie les moyens dont il disposait pour filtrer et trier les candidatures reçues. Une brique désigne ici une fonctionnalité du logiciel Excel, ainsi que les catégories de candidats qui se créaient automatiquement.

Pour leur premier essai, ils ont rencontré un certain succès. Voici un exemple à partir d'une entreprise qui leur avait demandé une prestation :

Eux, ils ont reçu je crois 150 CV en 48 heures. C'est monstrueux. On était super content parce que ça y est, on avait les premières métrics, et les premières briques de notre maison qu'on était en train de construire en fait. (Simon, 27 ans).

A cette occasion, le *start-upper* emploie une métaphore et fait l'analogie entre la construction d'une maison et la réalisation d'une activité entrepreneuriale.

*On a **différentes briques technologiques**, briques bah de visualisation de la donnée, dans des tableaux, dans des courbes de saisie de la donnée, de la donnée sur des cartes, du planning, de la création de formulaire. Enfin du reporting, etc. donc **on a tout un tas de briques**, et quand on va faire un projet chez un client, bah **on va assembler ces briques un peu comme on assemblerait des Légo en fait. Et notre philosophie c'est faire du sur-mesure avec des briques standard.** […]*
*A travers cette phrase, on voit tout c'est-à-dire que notre start-up, pour eux, c'est un partenaire pour intégrer, on intégrateur. On intègre leurs **briques** techno mais vous faites pas juste prendre la **brique** et la poser chez l'industriel. On va l'intégrer. On va le faire, définir le besoin, apporter des modifications, faire tout un tas de choses. Mais pour intégrer leurs solutions innovantes, ils amènent de l'innovation, donc pour nous c'est important d'amener chez nos clients de l'innovation pour qu'on se différencie de nos concurrents. Voilà. Donc on amène ces **briques**-là chez les industriels. […]*
En fait Exa quand on est arrivé, on appelait ça : « C'est le supermarché de la tech' ». Et en fait bah l'expression est pas si mauvaise parce qu'en plus, on est sur une terre de retail[88] *donc voilà, le supermarché de la tech', c'est assez parlant. Je dirais, c'est un peu une boîte à outils, on va pouvoir aller chercher telle techno, telle techno, telle **brique**, **et puis les empiler et puis faire un truc super.** Après l'esprit même d'Exa. Je dirais qu'ici, il y a une énergie qui se dégage et c'est une énergie de l'innovation et de la création. Il y a énormément de gens motivés qui pensent positivement un peu comme on penser dans la Silicon Valley aux Etats-Unis, voilà qui vont essayer de trouver tout un tas de solutions avec beaucoup de créativité. Pour moi, c'est ça que, c'est ça que je retiens aussi.* (Nicolas, 41 ans).

Dans cet extrait représentatif de l'ensemble des verbatims dans lesquels elles sont évoquées, les briques servent à désigner différents outils, méthodes ou façons de présenter les résultats. Les briques peuvent autant être une solution, un navigateur web, des outils informatiques, données, tableaux, courbes, calendrier, une nouvelle technologie.
Etant étudiant, Eloi (42 ans) a dû développer un projet informatique incluant la prise en compte du cahier des charges et son but, en passant par le '*déploiement, la formation, l'accompagnement, le support, la maintenance*'. Il s'agissait de '*vraiment développer une brique logiciel*'. Achille (38 ans) est très intéressé par l'esprit de synthèse qui lie des

[88] Dans le jargon des *start-uppers*, le mot « *retail* » signifie « vente au détail » et « grande distribution ».

connaissances de plusieurs disciplines scientifiques. Il montre une appétence pour décloisonner chaque discipline et regrouper différents types de connaissances : '*aller prendre différentes briques, c'est comme un puzzle.*' Les différentes pièces sont à assembler. Elles peuvent se présenter comme les différentes étapes et conditions *sine qua none* à la bonne réalisation d'un projet de création d'entreprise :

> *J'ai déjà buché sur le truc pendant un paquet de temps. Et si tu veux, tous les pavés, toutes les briques un peu obligatoires qu'on te demande de réaliser pour aller voir un investisseur, pour présenter ton projet à un banquier, etc, j'avais déjà fait. Elles étaient déjà faites en amont.* (Hugues, 32 ans).

Une brique est une unité de construction nécessaire à l'édification d'un bâtiment. Elle est aussi un pavé, comme le fait remarquer Hugues (32 ans), c'est-à-dire qu'elle montre un chemin à suivre, rendu plus praticable qu'auparavant.

Le champ lexical employé avec la brique relève régulièrement du jeu ou du loisir : '*on va assembler ces briques comme on assemblerait des Lego*' ; Exa est assimilé au « supermarché de la tech' » ; on peut chercher briques et '*technos*' pour '*les empiler et faire un truc super*' ; '*aller prendre différentes briques, c'est comme un puzzle*'.

Mais il nous semble également intéressant, et nécessaire, de ne pas passer sous silence l'usage de ce mot, ou de cette image et métaphore, pour laquelle la brique est une caractéristique de l'activité.

b) La brique comme caractéristique du marché

Comme nous venons de le voir dans la section précédente, les briques désignent généralement les moyens de la création de *start-up*. Néanmoins, ils sont parfois – assez rarement – employés à un égard différent pour désigner le but de l'activité, ou une caractéristique formelle de leur activité. Les verbatims des deux seuls dirigeants de *start-ups* sont présentés ci-dessous.

Voici ce qu'exprime Simon (27 ans) :

> *On savait pas si ça allait fonctionner, mais on savait ce qu'on pouvait faire. Donc on est parti sur un projet digital, sur le stagiaire, en informatique, au niveau international, avec une brique mobilité. Voilà où était le constat.* (Simon, 27 ans).

La brique consacrée à la mobilité constitue une caractéristique-clé de l'activité de la *start-up*. Elle sert à qualifier le marché et les individus qui constituent ce marché. Victor (34 ans) semble témoigner d'un usage similaire de ce mot :

> *Mais l'éthique globale c'est-à-dire d'aider les gens à trouver des missions, à gagner de l'argent, à mieux s'organiser, à mieux profiter de la vie, comme c'était très présent. Ça nous a semblé nécessaire d'aller vers cette brique-là et dans nos mentors on a eu une avocate en sécurité industrielle qui est en plus à la CNIL*[89] *et à l'Union Européenne. Donc elle a beaucoup évangélisé là-dessus.* (Victor, 34 ans).

La brique est reliée aux expressions suivantes : trouver des missions ; gagner de l'argent ; mieux s'organiser ; mieux profiter de la vie. Cette nouvelle organisation du travail demande, pour être pérenne et vécue par plus de travailleurs, d'être soutenue et favorisée. La brique est un élément de la raison d'être, un élément que la *start-up* voulait prendre en compte et auquel elle voulait répondre.

[89] CNIL : Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (https://www.cnil.fr/).

Conclusion du chapitre 7

Au cours de ce chapitre ont été présentés, dans un premier temps, les incubateurs et les formations auxquelles les *start-uppers* participent et, dans un deuxième temps, le contenu qu'ils retiennent de ce type de formation.

Les *start-uppers* débutent leur activité d'entrepreneur dans des lieux spécifiquement dédiés à la création d'entreprises. Loin d'être seul et isolé dans un garage, conformément au mythe du *self-made-man* américain, le *start-upper* du XXIème siècle bénéficie de lieux conçus pour rassembler les conditions les plus favorables possibles à la création et au développement d'entreprises : des lieux de formation, d'échange et de rencontre. Les formations dispensées portent sur les différents domaines de la création. Les compétences communément recherchées sont appelées « *hard skills* » et « *soft skills* ». Les premières concernent la maîtrise des facettes techniques et technologiques, les secondes le marketing, la communication, la gestion managériale et financière. Ce type de formation est dispensé dans des incubateurs ou dans des écoles de commerce privées.

Ces formations sont officiellement présentées et évaluées à partir de critères quantitatifs chiffrés, comptabilisant principalement le nombre de projets d'entreprise accompagnés, le montant global des chiffres d'affaires et des levées de fond. Autrement dit, deux unités de compte existent : l'unité monétaire d'une part, l'unité qu'est l'entreprise d'autre part.

La seconde moitié du chapitre fut consacrée à l'extraction des contenus dispensés dans ces formations, tels qu'ils furent évoqués par les dirigeants pendant les entretiens. L'idéal-type du *start-upper* amène à dire qu'il n'est au départ pas spécialiste de son métier. Le développement d'une activité commerciale lui demande d'être capable de saisir les opportunités qui se présentent. C'est pourquoi il est « généraliste ». Par la suite, les formations reçus l'amènent à adopter un regard économique sur le monde, l'incitant ainsi, grâce à une méthodologie prévue à cet effet, à repérer les manques auxquels les marchés ne répondent pas encore.

Dans l'introduction de cette thèse, nous avions pu écrire que le projet de « start-up nation » s'appuyait sur une idée bien précise de l'homme idéal, nécessaire à la réalisation de ce projet. De la même façon que les Etats ou les grandes institutions ont toujours porté une attention toute particulière aux discours et aux contenus diffusés par leurs institutions de formation, le projet de « start-up nation » dispose d'institutions similaires, créées plus récemment, destinées à diffuser certaines croyances économiques et comportementales.

Le prochain chapitre sera l'occasion de découvrir trois marqueurs décisifs du sens du travail du *start-upper* : la nécessité et la volonté d'apprendre ; la nécessité et la volonté d'aller vite ; la volonté de créer.

CHAPITRE 8 (1/3). Apprendre

Le thème de l'apprentissage est une variable clé souvent reliée à la création de *start-up*. Ce thème est fondé à partir des propos explicites et sans ambiguïtés de quatorze dirigeants de notre panel, auxquels s'ajoutent des interventions d'autres dirigeants de *start-up* et de Laurent Alexandre lors de l'évènement annuel d'Exa en 2017 et 2018. Au regard de l'analyse de ces entretiens et observations, deux façons majeures d'aborder ce thème existent. Pour le *start-upper*, apprendre est à la fois une nécessité et un but (il en est de même pour le thème de la vitesse que nous verrons plus tard).

- Premièrement, apprendre est une nécessité à deux égards :
    - La création d'une *start-up* exige du *start-upper* d'être compétent et polyvalent dans différents domaines. A ce titre, il doit apprendre de nouvelles compétences dans différents domaines ;
    - La compétition est telle, dans l'univers des *starts-ups* du numérique, qu'apprendre est une question de survie.
- Deuxièmement, le fait d'apprendre est recherché par le *start-upper* lui-même :
    - La création d'une *start-up* est un moyen d'apprendre. Il s'agit d'entreprendre pour apprendre, cela relève de l'épanouissement personnel ;
    - La création d'un produit ou d'un service représente un défi intellectuel qui, en lui-même, suscite l'intérêt du *start-upper*.

Du point de vue plus institutionnel, le rapport à l'apprentissage est structuré par une offre pléthorique de formations proposées aux candidats à la création d'entreprise. Au sein des écoles d'ingénieur ou de commerce, les futurs dirigeants peuvent participer non seulement à des programmes de sensibilisation à l'entrepreneuriat, mais plus encore à des programmes

spécifiques de formation à la création ou à la reprise d'entreprise. Les incubateurs peuvent proposer différentes formations qui correspondent aux différents degrés d'avancement de la création d'entreprise, et permettent aussi aux candidats les plus méritants de goûter à l'ambiance de la Silicon Valley.

I. Apprendre comme nécessité

Pour développer une *start-up*, il est nécessaire d'acquérir des compétences et connaissances qui relèvent du large champ de l'entreprise. Pour une personne au parcours d'ingénieur, il y a tout un travail de conversion à opérer pour transformer ses compétences techniques efficaces et poussées en une version communicable et commercialisable. C'est le cas de Paul (39 ans) qui, ingénieur de formation, a fait '*de la production, de la gestion de projets*', des métiers propres à '*l'informatique pur et dur*'. D'après lui, il est souvent reproché aux entrepreneurs de ne pas savoir parler aux membres des équipes de direction, faute de savoir '*marketer leur métier*'. Désormais, il raconte s'être découvert '*des capacités de vendre, des capacités de communication, de marketing*'. C'est une nécessité pour s'adapter rapidement à de nouvelles situations et être capable de repérer et saisir des opportunités.

1. Nécessité pour survivre : se hacker soi-même

La compétition exacerbée est caractérisée par la vitesse et l'incertitude (Karl, 26 ans). La capacité à apprendre est essentielle pour subsister. L'intelligence, en particulier l'intelligence scolaire et diplômante, mais également imaginative et spéculative, est mise à contribution. Eloi explique, à propos de la Silicon Valley où il s'est déjà rendu :

> *J'ai l'impression, mais c'est pas du data fact, que c'est quand même pas mal, on va dire, de profils diplômés. Moi* ***j'ai quand même croisé beaucoup de start-uppers, voilà, c'était du Berkeley, c'était du Stanford. Bon, voilà. Quand même, ça tapait assez haut. Et la compétition est telle que, bon, vous devez quand même déjà être un peu armé pour savoir aller vite, pour savoir modéliser vite, pour savoir piger vite****, et pour pouvoir aller chercher vite des compétences que vous n'avez pas eu dans votre formation. Donc bon, ça veut dire que vous savez apprendre vite. Mais pour savoir apprendre vite, ça veut dire qu'on a fait quand même un peu d'études.* (Eloi, 42 ans).

Ces deux données signalent le fait que la majorité des personnes qui viennent travailler dans le monde des *start-ups* du numérique sont jeunes, qu'elles arrivent sur un marché qu'elles ne connaissent pas forcément et qui change très rapidement. En 2018, nous avons croisé le mari

d'Agathe (30 ans) – interviewée en 2017, elle crée sa *start-up* avec son mari – avec qui nous avons discuté une dizaine de minutes. Il nous a confié avoir recruté une pharmacienne, également diplômée de l'ESSEC, en disant : '*Ça montre qu'elle sait apprendre.*' Cela traduit la nécessité d'identifier les moyens les plus pertinents pour réaliser sa politique commerciale au bon moment. Par exemple, apprendre vite signifie être capable, pour réaliser un site web, '*d'aller chercher de la théorie*' (Karl, 26 ans), de repérer '*les leviers d'influence, de l'autorité, de la « social proof »*' et '*d'arriver à la dupliquer*' sur les projets en cours de la *start-up*. Apprendre, c'est '*arriver à faire ce yo-yo entre j'apprends une théorie et je la mets en pratique, d'arriver à faire du benchmark, de regarder comment font les autres, et de comprendre, au regard de la théorie qu'on a apprise, comment les gens la mettent en œuvre et comment, moi, je peux la mettre en œuvre ?*'

Lorsque nous sommes allés assister à un évènement organisé par Exa, un des principaux leitmotiv mobilisés dans les méthodes que tout bon entrepreneur en puissance doit appliquer concerne l'apprentissage. Devant un amphithéâtre bondé de dirigeants et d'investisseurs, un dirigeant de *start-up* incubée à Exa est venu donner son témoignage lors de l'évènement annuel organisé par l'incubateur Exa :

> ***Learn to learn, unlearn and relearn[90]. On doit devenir des hackers de notre propre vie. On doit se hacker nous-mêmes****. Il faut développer notre capacité à déconstruire notre savoir pour reprendre notre copie et voir ce qu'on veut faire ou pas faire.*

Si importante dans la *start-up*, cette notion d'apprentissage et d'ouverture à l'apprentissage doit être largement partagée parmi les membres de l'entreprise. '*C'est des gens qui apprennent très vite, parce qu'on a une boîte qui va très vite*' (Karl, 26 ans). C'est un des critères auxquels le CEO et son équipe sont le plus attentif lorsqu'ils cherchent de nouveaux profils à recruter. '*Je pense que c'est vraiment un des trucs les plus importants, l'apprentissage de comment est-ce qu'on arrive à hacker la courbe de croissance des gens pour les faire évoluer et qu'ils évoluent plus vite que la boîte*'.

Laurent Alexandre a donné une conférence à l'Exa Summer Day 2018. Cette conférence portait sur l'avenir du travail avec l'intelligence artificielle. Son postulat de départ consiste à dire qu'il y a des inégalités intellectuelles dans le monde et que celles-ci sont en grande partie responsables des inégalités dans leur ensemble. Pour exister, il faut apprendre. D'une façon générale, il définit l'intelligence ainsi : '*Intelligence : ce qui permet de prendre le pouvoir*'.

[90] « Apprendre à apprendre, désapprendre et réapprendre. »

Cette phrase était écrite sur une des diapositives de son PowerPoint, et il l'a prononcée ajoutant que '*c'est la seule définition, toutes les autres sont bisounours, mais fausses*'. Il poursuit son exposé en déclarant que '*l'Europe n'existe pas sur le plan numérique. On devient le nouveau Zimbabwe dans quelques décennies*'. Nous pouvons ici constater qu'en mobilisant l'image du Zimbabwe, pays très pauvre d'Afrique, apparaît la notion de survie. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce point plus en aval dans notre développement. Il y a ici un lien entre les thèmes de l'apprentissage et de la survie. Pour que la France et l'Europe parviennent à rester des entités significatives dans le développement de l'économique mondiale, qui se numérise, il faut ainsi être capable de développer des compétences précises dans le numérique.

Hugues (32 ans) parle de la '*courbe d'apprentissage*' des *start-uppers* qui montre qu'ils '*ont appris à faire les choses, plus ou moins bien*' tandis que Karl (26 ans) s'interroge : '*l'apprentissage de comment est-ce qu'on arrive à hacker la courbe de croissance des gens, pour les faire évoluer et qu'ils évoluent plus vite que la boîte ?*' La courbe d'apprentissage permet à l'individu de développer ses talents dans une activité qu'il affectionne.

2. Test, fail, and learn pour pivoter

Les pratiques en vigueur dans la Silicon Valley représentent un modèle pour les dirigeants de *start-ups*. Prises en exemple, elles sont inspirantes :

> *Avec aussi parfois un peu de surfait, faut bien se l'avouer. Mais j'étais surpris par la vitalité, la vitesse, et la puissance dans le sens l'ampleur que ça pouvait prendre. C'est-à-dire que véritablement dès l'instant où l'idée commençait à se conceptualiser, d'une part ça allait très très vite pour passer de l'idée au concept au test. Et c'était vraiment du : « On va vite. Et si on se plante, on se plante ». Et comme ça on peut repartir sur autre chose. On passe pas, comme chez nous, des années à réfléchir, puis après des années à sortir un prototype parfait, tel qu'on l'imagine, pour se rendre compte qu'en fait, c'est pas ce que veut le marché. Donc du coup repartir et voilà, ça prend beaucoup de temps.* (Eloi, 42 ans).

A l'occasion d'une table ronde de l'Exa Summer Day, l'animateur de la journée pose une question aux *start-uppers* présents pour témoigner :

> *-Vous disiez ne pas venir du digital, comment avez-vous fait [pour développer la start-up] ? (Animateur).*
> *-Deux choses : apprendre, et s'entourer de spécialistes bien meilleurs que moi.*

80% des start-up meurent dans les 3 à 5 ans. C'est pas les plus intéressantes qui survivent mais ceux qui savent le mieux s'adapter. (Un start-upper).
-Il faut prendre des décisions et oser pivoter (Un autre start-upper).

La même journée, le CEO d'une autre *start-up* répète ce mot d'ordre : '*Experiment / fail / learn / repeat*'. Corentin explique : '*Je me lance, je me plante, je reviens en arrière comme dans un looping. Ça, c'est ma vie depuis dix ans. […] On s'est disrupté nous –mêmes*'. La philosophie dans les *start-ups* est la même pour tous, dirigeants comme collaborateurs : '*Je teste, je rate, je recommence pas'*, et de citer cette phrase qu'il a vu à Amsterdam, lors d'un déplacement avec la French Tech : '*Fais en sorte que l'étudiant en toi ne meurt jamais*'. Il s'agit dès lors d'être toujours à l'étude, et de '*toujours avoir une dimension assez ouverte pour pouvoir avoir avoir un maximum d'opportunités*' (Corentin).

II. Apprendre comme recherche

Le désir d'apprendre peut se décliner en plusieurs volets. Entreprendre permet d'apprendre, de s'engager dans un défi intellectuel. Les réussites comme les échecs représentent autant d'opportunités d'apprentissage.

1. Entreprendre pour apprendre

Ce thème concerne en particulier le jeune *start-uper* qui souhaite optimiser ses activités tout au long de sa vie, et qui ressent forcément ce besoin d'apprendre en permanence. Pour lui, ne plus apprendre rendrait *de facto* son travail moins intéressant. C'est en tous cas une plainte récurrente que les *start-uppers* invoquent au moment de justifier la décision de créer sa *start-up* :

> *Je sais que personnellement, j'ai toujours besoin d'apprendre. Si je suis sur un domaine et que je n'apprends plus, je m'ennuie. […] Et puis l'épanouissement aussi, mon épanouissement personnel.* ***Il faut pas se le cacher donc cette envie d'apprendre, je pense qu'on peut entreprendre pour apprendre.*** (Julie, 35 ans).

Cette recherche constante de l'apprentissage participe pleinement de la recherche de l'épanouissement personnel, de la recherche d'une expérience à même de participer au développement de l'individu et au développement de son capital humain.

> ***Si je dis ça, c'est parce qu'aussi pour moi, cette start-up est un, enfin je vais pas dire un outil d'apprentissage, mais je veux dire, je le vois comme ça en fait.*** *Et que, à tout moment, je maximise mon apprentissage sur mon retour sur investissement ou autre. […] Voilà,* ***l'apprentissage, c'est hyper jouissif.*** *[…] Donc en fait, je pense que, et nous, ce qu'on a fait depuis le début, c'est qu'on s'est mis d'accord sur créer un leader mondial, parce que aussi par* ***rapport à nos aspirations personnelles et moi, mes aspirations, c'est apprendre le plus.*** (Karl, 26 ans).

Au Exa Summer Day 2018, un autre dirigeant parlait '*d'aspirations*'. Il s'agit de faire en sorte que les '*people aspirations*' soient compatibles avec les '*organization's needs*'. Le même jour, le dirigeant d'une *start-up* comparable professait : '*Avoir la méthode pour apprendre à apprendre*' permet de développer '*ma capacité à avoir ma singularité humaine*'.
Si la création d'une nouvelle entreprise nécessite évidemment de connaître de nouveaux éléments dans différents domaines (juridiques, marketing, etc.), il s'agit également, dans les discours des *start-uppers* interviewés, d'entreprendre pour apprendre :

> ***Et après, je suis aussi dans une asso[-ciation] qui s'appelle « Entreprendre pour Apprendre »*** *où l'objectif, c'est de sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat. Créer une boîte, c'est pas grave. Et avec des trucs parfois surprenants où on a des jeunes de milieux plutôt on va dire simples, qui comprennent ce que c'est que c'est que de créer une boîte, ce que c'est que de gagner un peu d'argent.* ***Et donc ça, évidemment, ça aide aussi les gens à être éduqué dans une version économique du système.*** (Corentin, 31 ans).

La création d'une *start-up* est comparée à une expérience qui peut être utilisée à des fins individuelles, et même personnelles, c'est-à-dire pour apprendre. '*Créer une boîte, c'est pas grave*' laisse entendre que la création d'entreprise correspond à un droit. L'entrepreneuriat, par la rencontre avec d'autres personnes, permet de recevoir énormément et d'ouvrir l'esprit. Il permet aussi d'apprendre même si la tentative de création de *start-up* se solde par un échec. Le fait d'avoir pris l'initiative peut être vue, d'une certaine manière, comme une ligne à ajouter au *curriculum vitae*. Ce type de verbatim est tout à fait intéressant mais, afin de le considérer avec le plus d'à propos possible, il semble judicieux de noter que ce *start-upper* en est à sa première, et seulement première, tentative de création de *start-up*, et que sa *start-up* n'a pas échoué. Par conséquent, il est intéressant de considérer ce discours en gardant à l'esprit que les espoirs permis par la création n'ont, pour ce jeune, pas été déçus.
Dans la partie précédemment vue dédiée à la critique des grands groupes, nous avions vu les propos d'Aurélien (31 ans). Ceux-ci illustraient la création de *start-ups* comme une véritable libération des capacités cognitives et intellectuelles de l'entrepreneur. Pour rappel, voici quels

étaient ses propos : '*Jamais eu autant d'ouverture d'esprit, d'échanges, c'est vraiment incroyable. Je ne pensais pas que ça allait me donner autant d'entreprendre. Même si me loupe demain, finalement, bah j'aurai appris ça à tout jamais*' (Aurélien, 31 ans).

Ces propos montrent en quoi la création de *start-ups* permet de se connaître mieux, plus profondément. L'entrepreneuriat est un chemin vers la réalisation personnelle, tant pour découvrir qui l'on est que pour découvrir aussi qui l'on veut être. Il s'agit finalement de se créer soi-même :

> *La singularité est là pour créer son propre chemin de vie. Il s'agit de faire le Tinder du marché de l'emploi, de faire en sorte que les aspirations personnelles rejoignent les besoins de l'organisation. La question est : Qu'est-ce que je vais vivre comme expérience dans l'entreprise ?* (Un dirigeant lors de l'Exa Summer Day 2018).

Ces propos furent ceux d'un dirigeant à qui il était demandé, lors du Exa Summer Day 2018, de présenter une réflexion sur le thème « De la singularité technologique à la singularité humaine ».

2. Besoin d'une stimulation : la création comme défi intellectuel

La création d'une *start-up* est le moyen d'« apprendre », terme abondamment cités dans nos entretiens et retranscriptions : '*J'ai pris beaucoup de plaisir […] à rédiger tout le business plan du truc, à monter le bazar, à faire le site internet, à apprendre à coder. Vraiment beaucoup de plaisir à faire tout ça*' détaille Romain (31 ans) qui racontait auparavant combien avait été décevante son expérience dans deux grands groupes de la construction et travaux publics. Muté un temps dans une ville proche de Lille, dans une filiale en proie à d'inextricables problèmes, il pouvait néanmoins compter sur sa '*petite soupape toutes les deux semaines, puis mes voyages à l'étranger qui me nourrissent intellectuellement*'. Juste après cette expérience, il fera un MBA qui lui aura permis de se découvrir à nouveau comme '*quelqu'un de curieux.'* De fait, il a *'mis en place des actions pour assouvir cette curiosité. Donc en ça [le MBA], c'est très agréable.*' Simon (27 ans) raconte avoir '*une soif d'apprendre*'. A chaque rencontre, il fait en sorte '*d'aspirer tout le savoir de la personne en m'intéressant à son parcours, à son expérience*'.

Hubert (34 ans) est le dirigeant de *start-up* qui, parmi les autres ingénieurs de notre échantillon, est diplômé de l'école d'ingénieur la mieux classée : l'école Polytechnique à Paris. Laissons-lui la parole :

Quelqu'un qui s'entraîne depuis très jeune pour réussir, qui veut devenir athlète, il pourra le faire. Et c'est pas parce qu'on ne sait pas faire quelque chose qu'on peut pas y arriver. Il faut apprendre, et puis c'est comme ça qu'on devient meilleur, qu'il faut être curieux, et donc j'ai jamais vraiment douté, enfin ou alors, de mes capacités, à réussir quelque chose, même si ça me paraissait difficile.
Il faut s'y mettre, et, en travaillant, avec de la persévérance, on finit par… Peut-être qu'on n'arrivera pas à faire ce qu'on voulait. Mais en tous cas, on arrivera à faire un truc. Quelque chose. (Hubert, 34 ans).

De son école il gardera '*l'amour d'apprendre*'. Dans sa *start-up* qui réalise des jeux vidéo, il recrute des personnes qui sont tous '*juniors*'. Ce peut être des personnes qui ont fait un BTS, une formation par apprentissage, ou qui se sont réorientées. Il sélectionne ces personnes parce qu'elles '*veulent apprendre de nouvelles choses*', qu'elles sont '*passionnées par ce qu'[il] leur propose, par le défi intellectuel qu'[il] leur propose*'.

En réalité, en évoquant l'apprentissage, certains *start-uppers* ont exprimé une soif intellectuelle qui semble difficile à satisfaire. Dès lors, se pose la question du métier qui va leur permettre d'épancher cette soif inextinguible. Leur soif d'apprendre est telle que trouver un métier qui ne va pas les décevoir semble difficile. On peut supposer qu'ils seront forcément déçus. En les imaginant exercer différents métiers, on a peine à voir dans lequel ils pourraient, à terme, ne pas s'ennuyer. Quel métier pourrait donc répondre à leur attente si élevée d' « apprentissage » ? Le travail est un lieu où relever des défis intellectuels.

La notion d'échec n'existe pas ou peu chez les *start-uppers*. Pour le *start-upper*, toute expérience est occasion d'apprentissage et les ratés peuvent permettre de tirer des leçons et dès lors d'apprendre. L'activité d'apprentissage, pour l'un des *start-uppers* interviewés, pourrait même résumer la définition d'une *start-up* : '*En fait une start-up, c'est une entité qui apprend, qui apprend qu'est-ce que c'est son produit, qu'est-ce que c'est son marché, qu'est-ce que c'est que son modèle de commercialisation ? Et en fait, s'il y a tant de risques, c'est parce qu'en fait, on ne sait rien au départ. Il faut tout découvrir en fait*' (Karl, 26 ans). De nombreux thèmes sont entremêlés les uns avec les autres. Ici, le besoin de '*tout découvrir*' relève bien entendu de l'apprentissage, mais également du profil psychologique. '*L'aventurier*' est celui '*qui aime prendre des risques*' (Simon, 27 ans).

Pour faire suite à ce propos, nous pouvons également mettre en valeur les propos d'un créateur de *start-up* qui a quarante et un ans, soit dix ans de plus. Il témoigne de la liberté que lui permet l'entrepreneuriat pour apprendre. Pour être très précis, à la différence des exemples précédemment cités, ce *start-upper* n'a pas cherché à entreprendre pour apprendre.

Cependant, entreprendre lui permet d'apprendre. Après avoir travaillé pendant vingt ans dans trois grands groupes de l'informatique, il constate avec le recul qu'il est possible de faire carrière dans ces organisations immenses en s'appuyant sur une seule compétence. Cette dernière, très précise et unique, ne demande pas nécessairement, selon ses propos, d'apprendre de nouveau pour poursuivre son évolution dans ces organisations. Or l'entrepreneuriat, en lui permettant d'apprendre, semble l'avoir libéré du carcan organisationnel dans lequel il évoluait alors.

A chaque entretien, nous demandions au *start-upper* ce qu'il avait réussi et raté. Voici les propos de Romain (41 ans) lorsqu'il décrit ce qu'il a réussi depuis qu'il a quitté les grands groupes :

> *Ce que j'ai vraiment bien réussi,* ***c'est la capacité à progresser et à apprendre de nouvelles choses. Ça, vraiment, je crois vraiment que je surperforme la moyenne en termes de capacité à progresser et d'apprendre****, parce que vu de là où je viens.* ***Ça, j'en suis très heureux. Ça me procure une satisfaction profonde et de la fierté****. […] Le software est une industrie dans laquelle tu gagnes très bien ta vie, et donc il peut y avoir une forme de facilité à savoir bien faire une chose et à la faire toute ta vie, et à gagner beaucoup d'argent avec. J'ai, me semble-t-il, eu le courage de me remettre en question et* ***d'apprendre*** *de nouvelles choses quitte à gagner moins d'argent à certains moments parce que j'avais moins de tour de main vu que* ***j'apprenais*** *quelque chose de nouveau. Donc ça rapportait moins d'argent. Moi j'ai toujours été dans des business où les parts variables étaient importantes. Donc tu pouvais te faire pas mal de sous avec. Voilà. J'ai eu le courage aussi de m'orienter vers le coaching. Voilà.*
>
> *En fait tu vois, je suis en train de penser… C'est que finalement, c'est pas une capacité à* ***apprendre****. C'est que c'est une envie. Et que l'envie génère automatiquement la capacité quoi. C'est plus qu'une envie, c'est une condition sine qua none, c'est-à-dire que je suis vraiment pas bien quand c'est pas le cas.*
>
> *Exemple typique. Quand t'es jeune commercial, on te demande de faire deux millions l'année en cours. Tu fais tes deux millions. A la limite, tu fais 2,3 et tu es super content parce que t'as dépassé les objectifs et tu gagnes plein de sous. L'année recommence et on te dit : « Bon bah cette année, tu vas faire 2,5 millions. » Ça me rendait dingue. J'avais envie de dire : « Mais j'ai l'impression d'avoir déjà fait cette course. Pourquoi à peine arrivé, vous me demandez de… ? C'est un jour sans fin votre truc. C'est pas drôle quoi.* ***Qu'est-ce que je vais apprendre de plus ?*** *» Bah en fait la réponse c'était rien, mais comme tu l'as déjà bien fait cette année, tu sauras encore mieux le faire l'année prochaine.*
>
> *C'est intolérable pour mon système de pensée.* ***Donc j'ai tout fait pour sortir de ce carcan et essayer d'aller apprendre de nouvelles choses.*** (Romain, 41 ans).

A ce stade, nous pouvons également présenter Gonzague (56 ans), directeur général d'une *start-up* en pleine expansion et qui, à au-delà de cinquante ans, juge sévèrement les jeunes

qu'il recrute au sein de sa propre *start-up*. Notons bien, auparavant, qu'il ne s'exprime pas à propos des jeunes qui créent des *start-ups*, mais des jeunes qu'il a recrutés en tant qu'employés au sein de sa propre *start-up*. Il dit qu'ils sont sur '*une posture, apprendre plutôt que contribuer*'.

3. L'échec n'existe pas : il permet toujours d'apprendre

A chaque entretien, nous avons demandé au *start-upper* ce qu'il avait raté, et pour quelles raisons. A cette question, ils racontent bien entendu des passages ou évènements difficiles, mais ils sont nombreux à considérer ne pas avoir réellement raté quelque chose. Les réponses de ce type sont fréquentes :

> *« Je teste, je rate, je recommence pas » : c'est la philosophie en elle-même pour tout le monde. D'ailleurs quand on était à Amsterdam en déplacement avec la French Tech on avait vu, on a vu une affiche dans un grand groupe qui nous a bien parlé c'est « Fais en sorte que l'étudiant en toi ne meurs jamais ». Et c'est vraiment quelque chose qu'on a en interne, c'est vraiment le côté : « Tiens bah voilà, ça fait trois mois qu'on développe, par exemple, sur tel langage. Désolé les mecs, mais tel langage serait mieux, c'est le technicien qui vient me le dire ». Donc on l'envisage, on se dit pas : « Ah non mec (sic), tu vas nous faire perdre trois mois ». C'est « Pourquoi pas ? »* (Victor, 34 ans).

L'échec permet de toujours apprendre de ses erreurs. Sébastien explique ne pas considérer la notion d'échec, mais plutôt celle de '*non-réussite*'. La non-atteinte d'un objectif permet d'en comprendre les causes. Ce *start-upper* est comme '*une sorte de trou noir*', c'est-à-dire qu'il '*absorbe le problème*' pour en '*créer de l'énergie.*'

Dans un environnement où il faut sans cesse '*se réinventer*', le succès est éphémère. Les échecs sont plus riches en leçons que les succès. Après le succès, le dirigeant se concentre rapidement sur l'étape suivante. Le succès est rapidement oublié, tandis que le souvenir demeure plus longtemps : '*ça évite de faire deux fois la même erreur*' (Arthur, 43 ans). L'apprentissage, de fait, permet au *start-upper* de valoriser son capital humain, qui est sa propre personne.

Conclusion du chapitre 8 (1/3)

Ce chapitre a permis d'éclairer les différentes dimensions à l'œuvre dans le thème de l'apprentissage, qui repose sur deux piliers. Nous avons pu voir, tout d'abord, qu'être capable d'apprendre est une nécessité à laquelle le prétendant à la création d'entreprise doit savoir impérativement répondre. Dans l'environnement du numérique, caractérisé par une évolution qui ne saurait qu'être rapide, le *start-upper* doit se « hacker » lui-même pour être capable de prendre en compte les nouvelles données, les nouvelles contraintes, de repérer les failles des offres existantes pour les combler, remettre en cause ses savoirs et ses habitudes. Les qualités requises sont celles d'une intelligence conceptuelle capable d'imaginer tout ce qui pourrait être réalisé à partir de la situation actuelle.

La démarche d'apprentissage telle qu'elle est observée dans ce cadre ne consiste pas seulement à savoir, mais à mettre en pratique, en vue de la commercialisation, le résultat de la conceptualisation. L'apprentissage est moins abordé sous le mode du savoir comme « stock » que comme méthode pour « apprendre à apprendre, désapprendre et réapprendre ». La nécessité d'innover consiste, pour se démarquer de la concurrence, à tester chaque idée de manière à ce que la réflexion progresse « par itération ». Un test qui ne s'avère pas concluant sera toujours considéré comme étant source d'apprentissage.

D'autre part, le fait d'apprendre est un but en lui-même. La création d'entreprise représente l'opportunité de faire fructifier son capital humain. L'entrepreneuriat constitue une expérience rentable qui pourrait être qualifiée de formation pluridisciplinaire accélérée. En créant une entreprise, le *start-upper* aborde par la pratique le commerce, le management et la gestion financière, la communication, la levée de fonds, les réseaux, les problématiques du *hardware* et du *software*.

Le prochain volet de ce chapitre porte sur le rapport au temps des *start-uppers* qui, en l'occurrence, est largement abordé sous l'angle de la vitesse. Ce volet constitue la suite logique du chapitre précédent dédié à l'apprentissage, déjà largement organisé de manière à gagner du temps.

Le rapport au temps est souvent abordé sous le mode de la course contre-la-montre. Ainsi Alexandre (29 ans), qui dit vivre '*pour que ça avance plus vite*', '*pour faire évoluer les choses dans le plus court laps de temps possible*', nous racontait en aparté après l'entretien que dans sa vie privée, il regarde les films en vitesse accélérée, ayant sinon l'impression de perdre du temps. La partie finale de cette thèse, dédiée à la discussion mettra en évidence le lien déterminant entre rapport au temps et rapport au travail.

CHAPITRE 8 (2/3). Aller vite : le rapport au temps

La diffusion d'un nouveau type de techniques entraîne souvent une révolution qui modifie en profondeur les interactions entre personnes, le rapport à la vie et les façons de travailler. La diffusion massive des nouvelles technologies modifie les interactions entre personnes. Selon Simon (27 ans), '*ce qui est en train de se vivre, c'est de changer d'ère. On passe de l'ère industrielle à l'ère digitale, et on est vraiment entre les deux*'. L'époque actuelle, celle de l'ère digitale, succèdera à '*l'ère industrielle*' et à '*l'ère agraire*'. Le code de la vitesse et du rapport au temps est fortifié par les propos de douze dirigeants de *start-up*.

Dès lors, la révolution digitale semble s'inscrire comme une période charnière qui laissera son empreinte dans le temps long. Plus largement, ce qui concerne le rapport au temps apparaît comme un thème tout à fait majeur dans nos résultats, très lié à la vitesse. Ce thème s'avère susceptible de transformer la vie quotidienne. La condition de *start-upper* revient, dans une large mesure, à mener une course contre-la-montre. Le thème de la vitesse ressort d'une façon particulièrement prononcée chez les *start-uppers* ; cependant cela ne leur est pas propre. C'est un signe fort de ce qui caractérise la société moderne selon Hartmut Rosa qui a publié, en 2011, le livre intitulé *Accélération*. Le temps, considéré comme une ressource, représente en même temps une contrainte.

De nouveau, nous invitons le lecteur à se laisser toucher par les discours et témoignages qu'il pourra découvrir. Ce dernier pourra imaginer le style, l'intonation et le débit des intervenants lors des évènements importants dédiés au développement des *start-ups*. Enfin, il convient d'abord ici de percevoir combien le rapport au temps structure et détermine le sens du travail de ce type de dirigeants, tant dans une perspective processuelle que dans une perspective de long terme par rapport au contenu du travail.

I. Le temps comme ressource et contrainte

1. La pression du temps

'*La question, c'est le temps*' (Corentin, 31 ans). Les dirigeants de *start-up* disposent de deux types principaux de ressources, le temps et l'argent. L'importance de l'argent, bien entendu crucial, s'avèrerait moindre que celle du temps : '*La ressource la plus précieuse pour un entrepreneur, en 1., surtout pour un entrepreneur, c'est le temps. En 2., c'est l'argent. Mais en 1., c'est le temps*' (Julien, 42 ans). Le rapport au temps diffère entre un salarié et un dirigeant de *start-up* :

> ***Le temps. Le temps qui n'est pas le même.*** *Le temps qui passe infiniment plus vite pour nous que pour les autres.* ***Ce temps qui est devenu un combat, permanent.*** *Pour nous, ça va beaucoup plus vite, alors que j'ai l'impression que les autres ont plus le temps. Les clients ont le temps alors que moi, j'ai besoin de rentrer ce contrat plus vite pour ma trésorerie. La fin de mon pécule ou de Pôle Emploi qui arrive terriblement plus vite. L'erreur de recrutement qui me coûte terriblement cher et qui, en fait, dure beaucoup plus longtemps. Tout.* ***C'est comme si le temps était devenu exacerbé.*** *Ça te paraît clair ?* (Romain, 41 ans).

> ***On se bat contre le temps. Le temps est le plus grand ennemi du start-upper, j'ai envie de dire. Je pense que le temps est le plus grand ennemi de la start-up.*** *Il est plus grand pour la start-up que pour le monde des TPE, des PME ou des grandes entreprises. Pourquoi ? Parce que quand je suis un grand groupe comme PSA, et que j'ai beaucoup d'argent, je peux lancer plein de projets en même temps. Mais même s'ils n'avancent pas assez vite, c'est pas grave parce que j'ai toujours du business à côté.* (Achille, 38 ans).

Dès qu'il devient dirigeant, le rapport au temps de l'invidu change pour devenir plus tendu. Ce rapport au temps est inhérent à la condition de dirigeant de *start-up*. Le temps est alors une contrainte. Dans un environnement compétitif, le compétiteur doit retourner les difficultés à son avantage. Par conséquent le temps, ressource pauvre ou abondante, doit être optimisé pour '*cracker le marché avant les autres*' (Karl, 26 ans), car dans un '*marché mondial, « the winner takes all »*'. C'est ainsi que la contrainte peut muer en avantage, et qu'une ressource se transforme en injonction à travailler.

2. Une injonction à travailler

Une véritable course contre-la-montre est engagée par les *start-uppers* dès l'instant où ils s'engagent dans la création d'une nouvelle société. Le combat contre le temps implique

également le fait de sans cesse chercher à être le plus efficace possible. La pression du temps peut ainsi se muer ainsi en une injonction à travailler en continu. Avec l'expérience cependant, il devient possible de prendre du recul pour pouvoir sereinement s'octroyer d'appréciables temps de repos :

> *Donc je suis vraiment un* ***workaholic****. Vraiment, vraiment, vraiment, enfin un mordu du travail quoi.* ***Par contre avant, il suffisait que je prenne une heure pour moi et je culpabilisais.*** *Aujourd'hui, si je m'accorde une journée je culpabilise pas. Je vais aller marcher en forêt et je vais être bien quoi. Donc au contraire pour moi ça a été fédérateur que l'équipe vienne me dire : « T'es relou quoi ! Barre-toi, barre-toi, pars du bureau, t'es relou ». Vraiment, littéralement c'est : « Prends ta journée, casse-toi (sic) ».* (Victor, 34 ans).

Ces propos ne reflètent pas le rythme de travail de tous les *start-uppers*, mais ils sont intéressants pour montrer que cela existe. A l'instar de Victor, Romain (41 ans) a connu des périodes de travail très intenses :

> *Or, moi je pense vraiment fondamentalement une chose, c'est que l'humain n'est pas fait pour travailler huit heures par jour de manière régulière. C'est pareil, c'est pas ce que ce que je constate.* ***Je crois qu'on est fait pour avoir des moments où le cerveau bouillonne, et qu'on fait « Eurêka », et pour avoir des moments de grande pause et de contemplation.*** (Romain, 41 ans).

Avec le recul, il pense nécessaire d'entrecouper le travail de temps de pause et, dit-il, de contemplation.

3. Etre actif et pas passif : la question de l'ennui

Dans le chapitre consacré aux résultats, nous avions pu écouter les propos de Julie (35 ans) qui témoignait combien elle avait besoin d'un travail qui lui permettait d'apprendre. '*Personnellement, j'ai toujours besoin d'apprendre. Si je suis sur un domaine et que je n'apprends plus, je m'ennuie*', avait-elle confié, ajoutant qu'une telle situation l'empêchait d'être '*bonne*' et '*compétente*'.

Le thème de l'ennui a donc été introduit et, s'il n'a pas été évoqué par une écrasante majorité des dirigeants de notre échantillon, il l'a tout de même été à plusieurs reprises. L'ennui évoque quelque chose du rapport au temps. Les propos pourront en ce sens nourrir la réflexion. Après avoir laissé le contrôle d'une entreprise précédente à un administrateur compétent, il ne lui restait plus qu'un rôle '*très limité*' :

> ***C'est là que je me suis un peu demandé ce que j'allais faire, et qu'on a eu cette analyse sur le marché qu'on avait déjà servi dans le passé. Alors, au début c'était plus une occupation parce qu'on avait rien à faire et qu'on n'est pas oisif et qu'on aime bien travailler quand même****. Que ça soit avec ma femme – là c'est une entreprise que j'avais créé avec une de mes sœurs – et* ***donc on est parti****. Début modeste. On n'avait pas d'ambition spécifique, ni d'idée, sur la taille que l'entreprise pourrait avoir demain.* ***C'était plus une manière de s'occuper****.* (Arthur, 43 ans).

Cet extrait montre que le travail, et en l'occurrence la création de *start-ups*, peut être vécue comme une '*manière de s'occuper*', une '*occupation*' lorsque l'individu n'a '*rien à faire*'. Le temps est une ressource qui ne peut pas ne pas être optimisée. Les propos de Sébastien expriment un sens similaire, quoique empreints d'une teneur plus résignée :

> **Chercheur :**
> *Pour vous, quel est le sens du travail ?*
> **Dirigeant :**
> *Euh... Le travail sert à pas s'ennuyer, et à s'épanouir… [Silence] S'épanouir. Voilà, c'est tout. Et à gagner sa vie en plus. Tant mieux. Tant mieux si on gagne sa vie avec, mais je pense que le travail c'est avant tout s'épanouir, et ouais, s'épanouir et pas s'ennuyer. L'impression d'être utile.* (Sébastien, 27 ans).

Le travail est intimement lié aux projets et à la vie : '*Le sens du travail, c'est-à-dire les projets. Moi je pense que le travail, c'est la vie*' (Corentin, 31 ans). Le propre de l'homme serait de réaliser des projets. Si prendre '*une année, pour visiter le monde*' constitue une hypothèse envisageable, elle ne semble cependant pas symboliser la plus attrayante des possibilités aux yeux de Corentin (31 ans) : '*Au bout d'un moment, faudrait que je fasse quelque chose quoi. Je pourrais clairement pas. Pas être passif*'. Si seulement quatre *start-uppers* de notre échantillon ont explicitement évoqué le thème de l'ennui, ce faible nombre, pour autant, ne saurait être anodin. Au contraire, forcément lié au thème du temps, évoqué par des propos lourds de sens, il nous semble qu'il s'agit là d'un signal faible qui mérite d'être pris en compte. Plus largement, ce signal peut éclairer les propos d'autres *start-uppers*.

II. La vitesse comme but

La notion de *start-up* est directement corrélée à la vitesse. Karl (26 ans) a '*compris que la start-up est plus une question de vitesse que d'économie d'argent*'. Les '*deux aspects qui font*

une start-up, c'est sa vitesse d'exécution. C'est la vitesse et l'incertitude'. Parmi les dirigeants rencontrés, à propos de la vitesse, deux attitudes sont observables. Certains, comme Pierre (31 ans), constatent avec étonnement, surprise, et pondération le fait que l'univers des incubateurs est en pleine effervescence. D'autres, plus nombreux, s'accommodent aisément de cette ébullition et souhaitent même que les évolutions aillent toujours '*plus vite*'. Les sous-sections qui suivent présentent les différents points de vue.

1. L'empressement

Pierre a été étonné par l'effervescence et l'empressement permanent au sein de l'univers des *start-ups* et de l'incubateur. Avoir installé son bureau à Exa confère '*beaucoup de visibilité*'. Cependant, il a eu besoin de quelques mois pour s'habituer à la frénésie ambiante :

> *Qu'est-ce qui m'a étonné le plus ? Moi ce qui m'a étonné c'est ce côté* ***effervescence*** *autour des start-ups, ce* ***stress permanent****, cette communication dans tous les sens et parfois* ***un peu trop, un peu trop pressante*** *et qui n'apporte pas spécialement quelque chose hormis du marketing. En fait moi c'est ça qui m'a surpris dans l'univers start-up que je connaissais pas du tout.* ***On accélère****. On lève des fonds. C'est cette* ***surenchère*** *où il faut être toujours le plus présent, celui qui parle le plus fort, le plus représenté, être devant tout le monde. Cette explosion sur les réseaux sociaux et tout ça. Cette* ***overdose****, que je maîtrise pas en plus. […]* ***Ce côté empressement. J'étais surpris de voir tout le monde qui s'énervait dans tous les sens comme ça à être à l'affût du moindre évènement****. C'est ce qui m'a le plus surpris. J'ai dû m'adapter, comme tout le monde.* (Pierre, 31 ans).

Pierre, '*très calme, pragmatique*', a l'habitude de prendre '*le temps de faire les choses*'. Il a été surpris par le fait que certains *start-uppers*, loin de regretter la vitesse trépidante des évolutions du milieu, veuillent au contraire pleinement participer à cette dynamique. C'est le paragraphe suivant.

2. L'exemple d'Alexandre

L'exemple d'Alexandre (29 ans) montre un rapport spécifique à la vitesse. Nous publions ici de larges extraits de la retranscription de son interview, de façon à laisser parler le terrain.

Figure 6. Un discours sur la vitesse : l'exemple d'Alexandre (29 ans).

On est très attaché à faire évoluer les choses, le plus vite possible. *Et l'évolution, on a envie de pousser, enfin les choses évolueront de toute façon. Au bout d'un moment, les choses évoluent. Au bout d'un moment, un verre se casse. Au bout d'un moment, la fourchette se salie. Enfin voilà les choses évoluent de manière naturelle.* ***Et là où on se rejoint [lui et son associé], c'est qu'on a envie de les faire évoluer dans le plus court laps de temps possible. Donc ça c'est ce qui est pour moi une première valeur.*** *[…]*
La petite frustration par rapport à ça et l'apprentissage, ***c'est que j'ai découvert aussi que je serai jamais satisfait de l'informatique. Je suis un éternel insatisfait, parce que je veux toujours la fonctionnalité d'après, je veux toujours le truc d'après, et ça met du temps à arriver, et le temps que ça arrive, j'ai une autre idée, j'ai une autre envie. Je veux aller plus loin dans le process, dans la mécanisation. […]***
Alors que moi j'ai envie d'aller plus vite que la musique. Tu mets l'expression que tu veux, mais ***j'ai envie d'avancer très vite.*** *Donc je me dis bah attends, le premier poteau, il est à la moitié, on va commencer à construire les deux autres quoi. On va gagner du temps. […]*
J'aime bien cultiver la phrase : « Don't ask for permission, but ask for excuses », c'est-à-dire : « Ne demande pas la permission de faire quelque chose ». C'est : « Fais-le. » Si tu te plantes, rends-en toi compte et va dire : « Ok, je me suis planté. J'ai fait ça, mais c'est pas grave, je l'ai corrigé et je suis en train de tester ça ». Mais génial. ***Ça avancera d'autant plus vite****. Ça rime avec l'envie d'innovation,* ***l'envie d'avancer plus vite que la musique*** *dont je te parlais au tout début. […]*
*Par contre, je lis énormément. Pour ça, alors à l'époque c'était Google News. Maintenant j'ai acheté une app' qui me permet de les lire beaucoup plus rapidement et de faire un tri drastique de ces news-là. Tu vois là aujourd'hui****, j'en ai 489. J'en aurai à mon avis à peu près autant ce soir. J'en ai à peu près 1000 par jours. C'est des articles avec des sources sélectionnées****, des sites soit sur lesquels je suis inscrit, soit j'ai l'info, enfin peu importe, donc je récupère des flux RSS, et je vais lire les titres. Quand ça m'intéresse. Ça le télécharge en hors-ligne, je le lirai plus tard. Et je le lis à un moment donné quand j'ai du temps. Voilà. Et en parallèle, ça me permet de faire dans ce même laps de temps, pour moi, ce que je vends à [une société de conseil] par exemple. Et ce que je pourrai vendre à d'autres, d'ailleurs. Mais je cherche pas à le développer, c'est plutôt pour mon plaisir que je le fais et pour leur faire gagner du temps que me faire de l'argent. […]*
Ce type-là d'informations ne m'intéresse mais alors pas du tout, parce qu'il fait pas évoluer les choses. Et comment je sélectionne mes articles ? C'est là où ça peut t'intéresser. Je sélectionne que par rapport à ce qui a un impact sur demain, dans le sens, que ce soit positif ou négatif. Et donc les flux que je sélectionne sont des flux d'actualité tech', d'actualité retail, d'actualité tendances de consommation, de voyages. Attends je vais te sortir, marketing, retail, management, RH, système d'information. Je les ai rangés comme ça. J'ai un truc qui s'appelle Actu Transverses avec quelques blogueurs qui font peu d'articles et c'est ça qui est intéressant, mais qui vont retourner un sujet pour aller chercher des signaux faibles et les exploiter. Voilà. C'est le genre de choses que je vais lire. ***Donc je lis à peu près 1000 à 1200 titres par jour. Je sélectionne entre dix et quinze articles par jour.*** *[…]*
C'est très facile. Mais déjà 1. J'ai l'app' qui va bien. Et 2, j'ai aussi appris à, ***et je zappe, je zappe, je zappe, parce que je cherche des mots-clés****.* ***Je me suis entraîné à de la lecture rapide. Le temps pour moi est une arme. Bon en tous cas un outil, c'est peut-être mieux dit. C'est peut-être plus doux. Le temps pour moi est un outil. Donc je m'entraîne à l'utiliser correctement.*** *[…]*

Chercheur :
Le temps est un outil. Que veux-tu dire par là ? Quel est ton rapport au temps ? Parviens-tu à prendre des vacances ?

Dirigeant :
Ça m'intéresse pas. Je cherche pas à en prendre. *Ma femme me demande d'en prendre. Je me concerte avec elle, je m'arrange pour qu'en effet, on en ait. Mais moi, je suis pas intéressé par ça. Tu me dis : « Cet après-midi, je me pose dans un fauteuil et je lis un bouquin ». Ça m'intéresse pas du tout. Jamais je vais le faire.* ***Quand je me retrouve chez moi et que je n'ai rien à faire, je me sens mal. Et si je n'ai rien à faire, c'est que j'ai été contraint de ne rien pouvoir faire. Donc j'ai pas de téléphone, sinon je peux bosser. J'ai pas d'ordinateur, parce que sinon je peux bosser. J'ai pas de produit devant moi, parce que sinon je peux bricoler, je peux avancer.*** *Je trouverais quelque chose à faire, ou alors j'ai décidé d'aller m'aérer, d'aller faire du sport, voilà. Et pendant ce temps-là, je vais réfléchir, j'ai toujours un objectif. […]*
Un truc que je veux toujours pas accepter. Et j'espère que je l'accepterai jamais. C'est le fait que ce soit trop, ***parce que je suis à la recherche de quelque chose de beaucoup plus rapide que ça****. Que ce soit dans l'innovation produit, que ce soit dans le changement mental des équipes pour aller, pour transformer les méthodes de production, pour accepter un changement que ce soit hiérarchique, même s'il y en a peu, que ce soit fonctionnel, que ce soit décisionnel, enfin peu importe.* ***Je veux que ça aille plus vite. J'adorerais qu'on***

me propose trois fois plus de changements par semaine. Et puis quand j'en aurai trois, je demanderai cinq, tu vois ? Ça m'étonne. En fait. En fait je me dis : « Est-ce que les gens ont envie de faire évoluer le monde ? De faire évoluer la société, de faire évoluer leurs façons de fonctionner ? » *Et en fait je suis en blocage avec les personnes qui se disent : « Bah non, mais moi je suis vachement bien dans cet état-là ». Parce que moi j'ai pas envie de l'être. Je sais pas si je le suis, mais j'ai pas envie de l'être. Tu vois ? Voilà. Et donc c'est ça qui m'étonne le plus. Mais j'ai envie en même temps de continuer à m'étonner de ça.* ***Parce que sinon c'est pas, c'est mon principal moteur quoi.*** *[…]*

Chercheur :
Quel est ton regard sur la révolution numérique, la création de start-up, les incubateurs, l'automatisation, la robotisation, etc. ?

Dirigeant :
J'ai hâte de tout ça. Je vis pour ça, enfin je vis pour que ça avance plus vite. *[…] Ça peut transformer les banques et les assurances. Ça va le faire, mais c'est les derniers qui veulent le faire. Donc à mon avis elles vont mourir avant qu'elles aient changé, ou elles n'auront pas d'autres choix que de se transformer. Je déjeunais hier avec un mec d'une banque, une grosse banque française, et une des questions que je me suis amusé à lui poser, c'est : « Qu'est-ce que tu penses de N26 qui est une banque européenne mobile ? »* ***Et il disait : « Bah il va falloir qu'on y aille ». Pardon ? Il va falloir que vous y alliez. Mais il est trop tard. Mais secouez-vous, moi je comprends pas ta réponse. La banque là, elle a trois ans. Vous avez des moyens vingt-mille fois plus importants qu'elle.*** *En cinq mois, vous faîtes pareil. Pourquoi vous y êtes pas déjà ? Il va falloir que vous y alliez. Ça veut dire que dans votre démarche intellectuelle – « Banque » en tant qu'organe moral –, vous êtes seulement en train de vous dire, de vous poser la question que peut-être il faut y aller ! Grave.* ***Donc moi je vis pour ça. Je veux que ça avance.***
Les robots. On est une entreprise qui fabrique des robots*. [Ce que produit sa start-up], c'est rien d'autre qu'un petit robot. Bien sûr que je crois très très fort à ça. Je crois surtout au potentiel que ça a de réduire les coûts, de permettre de l'accessibilité, et de permettre de la simplification, et donc du plaisir. Et donc du plaisir, du confort, de la simplicité. Tu vois ? Que ce soit dans le travail, ou dans la tâche, que ce soit dans l'usage. Ouais alors dans la propriété non, parce que je pense que la propriété va disparaître, ou en tous cas je le souhaite.* ***Mais donc voilà donc je suis très très enthousiaste, et très positif vis-à-vis de tous ces changements-là. Euh je trouve qu'ils vont pas assez vite, tout simplement. Et à ma petite échelle de [la start-up], j'essaie, et on essaie de pousser le truc vers l'avant****. […]*

Je sais pas si ça répond à ta question. ***Je suis frustré. Par exemple, avant de partir là, je suis remonté à mon bureau, je me suis [astreint] à ouvrir mon portefeuille pour emmener ça [il montre sa carte bancaire]. Ben ça me [gêne]. J'avais déjà mon téléphone dans ma poche. Pourquoi je pourrais pas payer avec ça [son téléphone] ? Et ça fait combien de temps que c'est possible de payer avec ça ? Quatre ans, cinq ans ? Pourquoi j'ai encore ça ? Je comprends pas. Enfin, je comprends pourquoi, mais c'est pas normal. Et en fait je me rends, plus j'avance, et c'est ça ma plus grosse frustration je pense, plus j'avance, plus je me rends que si j'ai encore ça, c'est à cause du lobbying. Alors il est marqué HSBC mais ça pourrait être une autre. C'est à cause du lobbying de ces personnes-là.*** *Qui pourtant de manière inéluctable, dans dix ans, sont soit remplacées, soit elles ont évolué. Bah c'est [bête]. […]* ***Et je suis content de cette contrainte qui est forte, parce qu'elle nous pousse à devoir nous remettre en cause de manière continue.*** *Voilà. Je pense, t'as compris. Enfin en tous cas, t'as l'idée du message.*

3. Le travail bien fait : lutter contre la surqualité

De la même façon que dans les grands groupes, la chasse à la surqualité[91] a été évoquée à plusieurs reprises par les dirigeants de *start-ups*.

[91] De plus en plus, les salariés se sont vus reprochés de faire de la surqualité (Renault et Tinel, 2010), notion apparue, entre autres, avec l'émergence de la sous-traitance (Muller, 2014). Zèle inutile, dépasser la réglementation est devenu synonyme de surqualité (Aggeri et Saussois, 2017). Par conséquent, une telle considération n'incite donc pas à aller au-delà de la réglementation, mais plutôt à la respecter au minimum. Considérée comme un coût (Kapferer, 2011), la surqualité, loin d'être une qualité à encourager, est plutôt devenue un défaut à traquer (Combe, 2014).

a) « Travail fait » et « travail bien fait »

Réaliser un « travail bien fait » demande temps et patience pour soigner chaque détail. Dans un contexte où le temps est contrainte et la charge de travail importante, la recherche de la « surqualité » représente plus un handicap qu'un avantage. Pourtant, ainsi que le décrit Nicolas, un travail bien fait consiste à avoir du temps :

> ***Quand on court partout, un des premiers sentiments qu'on a, c'est de pas faire du bon boulot.*** *Parce que quand on a* ***quarante tâches en parallèle****, on va aller à l'essentiel sur tout un tas de tâches. Pour moi, un travail bien fait, c'est avoir le temps de le faire et puis bah bien le faire dans tous ses aspects, dans tous les détails, etc. Mais c'est pas forcément toujours une bonne chose.* ***C'est-à-dire faire de la surqualité, c'est pas bon non plus.*** (Nicolas, 41 ans).

La surqualité n'est pas ce qui est demandé. Il s'agit plutôt de '*trouver le juste milieu entre ce qu'on aimerait et puis ce qu'on doit vraiment faire*'. De plus, admettre qu'un ou plusieurs collègues aient des façons de faire différentes de la sienne permet de cultiver une bonne entente dans l'équipe. Il est requis et nécessaire d'avoir à l'esprit le destinataire du travail et le niveau d'exigence de celui-ci. Parmi '*différentes notions*' prime celle du client. Il importe de '*toujours se projeter par rapport aux attentes du clients, et voir si ce qu'on fournit est conforme à ce que souhaite le client*'. Avant d'arriver à Exa, Nicolas a effectué l'ensemble de sa carrière au sein d'un grand groupe du CAC 40. Au fur et à mesure de ce parcours, il a pu évoluer selon différents métiers et responsabilités : '*j'ai commencé automaticien, ensuite informaticien, chef de projet, là ça inclut une notion de management. Responsable d'affaires où il y a une notion de commerce*'. Au moment de l'entretien, il dirige une *start-up* qui est une émanation de ce grand groupe, particularité qui du reste lui apporte une certaine sérénité. De par son parcours, il a été profondément pétri et imprégné des critères de qualité exigés de l'univers technique. De fait, l'analyse de l'entretien avec Nicolas nous montre l'évolution de la définition qu'il donne au « travail bien fait », selon qu'il était auparavant dans le monde industriel, puis dans un deuxième dans la *start-up* au sein de laquelle il travaille.

Premièrement, voici, selon Nicolas, la définition du « travail bien fait » lorsqu'il travaillait sur des sites industriels d'un groupe industriel du CAC 40 :

> *Moi en fait, venant de la technique, j'aimais bien quand un programme était bien fait, voire en mettant quelques trucs en plus qui plairaient au client, et puis qui offriraient, lorsqu'on remplace le système, de la facilité pour moi, mais aussi pour le client. Et puis j'aimais bien que tout soit bien testé avant, etc.* (Nicolas, 41 ans).

Deuxièmement, voici, selon Nicolas, la définition actuelle du « travail bien fait » dans le cadre d'une *start-up* :

> *Moi typiquement, j'ai dû baisser mon niveau d'exigence, qui était peut-être un peu trop élevé par rapport à ce qu'on devait vraiment livrer au client, en fait. Donc il faut déjà se caler par rapport à ça, et puis au maximum livrer ce que le client attend, dans les délais impartis. C'est vraiment ça. Du travail bien fait, c'est pas forcément quelque chose que j'aurais fait comme ça. C'est pas forcément quelque chose qui me plaît à 100 %. Mais si le client dit : « Bah c'est super ». Voilà. Bon ça c'est du travail bien fait. Si en plus on a gagné de l'argent, très bien fait.* (Nicolas, 41 ans).

Un décalage s'observe entre les deux définitions du travail bien fait. Au début, il s'agissait de le tester auparavant, de faire en sorte qu'il plaise au client, de prévoir l'avenir pour prévenir toute difficulté tant pour le client que pour lui. Dans un deuxième temps, la contrainte du temps est présente. L'objectif est de respecter '*les délais impartis*', qui plaise au client même si ça ne plaît pas à celui qui l'a conçu. Enfin, le profit réalisé valide le fait que l'objectif soit atteint.

Simon (27 ans) nous rapporte un éclairage confirmatoire à partir d'une situation concrète qui concernait le choix de l'opérateur téléphonique. Cette anecdote provient non pas de la *start-up* actuelle qu'il dirige, mais de celle dans laquelle il évoluait auparavant en tant que salarié. Son chef souhaitait changer '*d'opérateur téléphonique*', car celui d'alors se montrait trop onéreux. Simon fut désigné pour procéder au choix rapide d'un nouvel opérateur :

> *Moi si tu veux, il a fallu que je fasse un tableau Excel avec des belles couleurs, des belles formules pour calculer quel opérateur téléphonique allait coûter le moins cher et quel était le bon à choisir.*
> *Et là mon patron il m'a regardé, comme ça, il m'a dit : « Ok. Tu gagnes combien entre celui-ci et celui-ci ? 3000 euros ? Je m'en fous. T'as passé combien de temps ? Cinq heures ? Ça sert à rien. Tu passes ton temps pour me faire économiser 50 000 euros à la fin de l'année, ok. Mais arrête ». Et il a fallu que je me prenne des remarques comme ça pour comprendre que c'était pas possible. Je voulais trop bien faire.* (Simon, 27 ans).

Dans les deux exemples, tant celui de Nicolas (41 ans) que celui de Simon (27 ans), apparaissent des tensions entre trois éléments : le temps, la possibilité de « bien faire », et l'argent dépensé ou gagné. Le « programme bien fait », le « tableau Excel avec des belles couleurs et des belles formules » qui ne « servent à rien » s'inclinent devant ce que le client attend. Une sorte de pragmatisme voué à l'efficacité se dégage comme bonne pratique.

b) *Perfection française et pragmatisme américain*

L'objectif est atteint lorsque le client est satisfait. Pour réussir cet objectif, le *start-upper* emploie une méthodologie qui met à contribution le client, en dialoguant avec lui. Le développement de la *start-up* nécessite de repérer le marché et d'élaborer l'idée avec le client. L'idée et le produit se trouvent co-développés entre le dirigeant et le client. Cette approche, pourtant, ne serait pas naturelle dans la culture professionnelle française. Une nette distinction s'opère entre la culture française, perçue comme un frein, et celle de la Silicon Valley, qui permet d'avancer :

> *Souvent le défaut de l'entrepreneur français est de ne pas être assez ambitieux. Et pas assez culotté.* ***Tous les entrepreneurs français veulent finir leur produit avant de le vendre, ce qui est une [bêtise] monumentale. Faut d'abord le vendre avant de le faire. C'est la vraie vie.*** *Et en plus, nous c'est ce qu'on fait, et on construit le produit avec le client. Moi le métier du client, j'ai pas fait de [il cite le domaine général qui concerne sa start-up] pendant vingt ans. Du coup, le produit il prend tout son sens parce qu'il est fait avec le client. Pour [son domaine], les normes sont européennes. On l'a conçu avec un client et il correspond à tous les autres clients. Et ça, c'est le mindset. C'est vraiment un mindset que la formation de Stanford et le fait de se confronter aux Américains apportent.* (Julien, 42 ans).

La Silicon Valley, comme nous avons pu également le voir dans la partie dédiée au thème de l'apprentissage, est un modèle et un exemple pour le *start-upper*. Présenté comme un idéal inspirant, il permet d'aboutir à la concrétisation d'un projet :

> ***Au TechCrunch à San Francisco, on passe pas, comme chez nous, des années à réfléchir, puis après des années à sortir un prototype parfait,*** *tel qu'on l'imagine, pour se rendre compte qu'en fait, c'est pas ce que veut le marché. […] On n'est pas du tout sur la même dynamique. C'est le travail du modèle, du modèle anglo-saxon. Le* ***pragmatisme qui est omni-présent****. Omni-présent. Comme dit l'adage :* ***« Done is better than perfect »****.*
> ***Et là aussi sur une autre culture d'ingénieurs, c'était assez amusant, justement de voir ça. Le fait de sortir un truc qui est pas très propre. Enfin, n'y pensez même pas. Quelle honte !*** (Eloi, 41 ans).

Ainsi s'opère une distinction entre le « travail fait » et le « travail bien fait », entre l'« ingénieur français » et l' « entrepreneur américain », entre le « parfait » et le « pragmatisme », une « culture » et un « modèle ».

c) *Vie quotidienne et avantages*

Le développement de l'industrie numérique apporte de nombreux bénéfices aux des *start-uppers*. Simon (27 ans) parle ainsi d'une '*nouvelle ère*'. Les décisions peuvent être prises '*dans l'heure*' (Pierre, 31 ans), sans perte de temps, offrant ainsi une nouvelle façon de vivre le quotidien ou de manager. Le paiement des impôts est parfois convoqué et fait office d'exemple–type.

Pierre (31 ans) se dit '*très heureux*' de pouvoir consommer un service rapidement sans devoir téléphoner. Il apprécie le fait de '*gagner du temps*' grâce aux nouvelles technologies. A ses yeux, appeler un service s'avère utile lorsqu'un ennui se présente. Le téléphone ne doit être utilisé qu'en cas de difficulté, pas systématiquement, sinon cela est inutile et inefficace. Le téléphone permet à l'usager de bénéficier d'un '*service qualitatif*' en cas de besoin. Le paiement par téléphone est un autre exemple du même type.

4. Temps comme ressource : anticiper

Cette sous-section est consacrée au temps qu'il faut anticiper. Autrement dit, il faut '*aller plus vite que la musique*' (Alexandre, 29 ans). D'après les entretiens retranscrits, le rapport au temps comme anticipation ressort. D'une part, il s'agit de vivre pleinement l'instant pour maximiser les chances de développer son projet à court terme. D'autre part, les logiciels développés et commercialisés par certaines *start-ups* ont pour but de prévoir à l'avance des évènements.

Ainsi Hugues (32 ans) rapporte l'exemple d'un '*petit gars*' qui a '*monté un business*', ayant par un '*bon concours de circonstances – on va pas l'expliquer – levé 150 000 balles pour faire son projet*'. Or, d'après ce *start-upper*, '*honnêtement, et même factuellement*', le projet ne résisterait pas s'il passait sous les fourches caudines d'une '*étude de marché claire et nette*'. Hugues se dit impressionné par '*le fait que la détermination puisse aboutir à quelque chose de très concret*'. Ce *start-upper*, dont Hugues parle à l'instant, sera forcément amené à '*faire évoluer son projet*' mais, quoi qu'il en soit, '*le mec avance*'. A ce titre, Hugues discerne ici les limites de l'ingénieur français trop cartésien qui veut que son produit soit abouti dans les détails avant d'être présenté. En synthèse il conclut :

> *Donc ce qui me surprend, c'est qu'il y a des gens finalement qui se posent beaucoup moins de questions que moi. Tu vois ? Et en ça je pense, c'est un de mes points faibles, dans l'entrepreneuriat.* ***C'est que je me pose beaucoup trop de questions. J'essaie d'être beaucoup trop dans l'anticipation et pas assez dans l'instant****.* (Hugues, 32 ans).

Dans notre panel, deux *start-ups* développent des compétences particulièrement robustes en matière de *big data* et de son traitement. Cela permet de '*prédire l'avenir*' (Nicolas, 41 ans), possibilité qui peut se décliner en prédiction d'achat de la part du client ou en '*maintenance prédictive*'. Pour la *start-up* que dirige Gonzague (56 ans), le but est de permettre aux clients d'optimiser et anticiper '*les réassorts et les commandes clients*'. Dans cette optique, le logiciel édité propose des '*solutions pour la supply chain qui permet à nos clients de positionner le bon article au bon endroit au bon moment, à moindre coût, avec une justesse et une finesse inégalée*'. Par exemple, avant même que le client d'une enseigne de grande distribution ait effectué un achat en ligne, le logiciel, prenant en compte certains paramètres, est capable de prédire l'achat. Pour délivrer au meilleur endroit et en un minimum de temps le produit commandé, le logiciel permet de donner un ordre au système *supply chain* avant que l'achat ne soit effectué. La raison d'être de la *start-up*, qui a pour clients '*une vingtaine de retailers, grands groupes de la distribution*', pourrait être résumée en '*gestion prédictive des stocks*'. '*Il y a pas mal de start-ups qui travaillent sur du big data dans la grande distribution*'. Or, celle de Nicolas est plutôt focalisée sur l'industrie, avec '*l'industrie du big data et de la valorisation des données*' :

> ***Le big data ça sert à faire du prédictif. Vous avez tout un tas de données, beaucoup de données, et vous allez analyser ça, faire des algorithmes pour essayer de prédire l'avenir. Dans l'industrie*** *donc, ça peut se caractériser par de la* ***maintenance prédictive****. Dans mon atelier j'ai x éléments : des pompes, des moteurs, des vannes, tout un tas de choses. Ma pompe, à partir de cette donnée du passé, je vais essayer de déterminer quand est-ce qu'elle va tomber en panne.* (Nicolas, 41 ans).

En déclenchant volontairement les maintenances de façon prédictive, le *big data* permet de passer d'un état '*passif*' à un état '*actif*'. '*Ne plus être passif*' permet de ne plus subir la surprise d'une panne. Cela constitue un avantage tout à fait novateur et apprécié par l'industrie, car en temps normal, une panne nécessite d'arrêter '*la production*' pour '*réparer*'. Cela fait '*perdre de l'argent*'.

III. Long terme : futur de l'entreprise

Avec chaque dirigeant, nous avons abordé, à la fin de l'entretien, la façon dont il envisageait l'avenir de leur *start-up*. Nous leur demandions quels espoirs ils plaçaient dans leur projet, même si ceux-ci pouvaient paraître précoces ou utopiques au moment de l'entretien. Voici la

question généralement posée : '*Pour vous et votre start-up, quel est le futur souhaitable, même si, peut-être, cela vous semble prématuré pour le moment ?*'

1. Champ des possibles ouvert ?

Des cas de figure tout à fait différents ont été observés. Certains n'ont pas du tout prévu la succession de leur entreprise, et se présentent comme tout à fait '*flexible*' pour à terme mener une activité fort différente. Voici les propos de deux dirigeants qui témoignent de cette façon d'aborder l'avenir. Le premier est prêt pour '*demain, s'il le faut, changer totalement de métier*', tandis que le second envisage l'avenir davantage en posant une question qu'en proposant une réponse :

> *On a une équipe compétente qui a plutôt l'envie d'avancer, d'apprendre des choses. Y a, c'est ça que je défini. Le projet, ce projet-là, qui est très creux dans la façon dont je le décris, mais finalement, dans l'histoire de la boîte, on a toujours été sous du jeu. Mais on a tellement tourné différemment donc. On a rassemblé. Aujourd'hui je suis beaucoup plus attaché à avoir une boîte qui est, qui est très compétente et qui est très agile dans la façon de faire pour demain s'il le faut, changer totalement de métier.* (Corentin, 31 ans).

> *Le fait d'être entrepreneur, ça m'a permis d'avoir cette liberté de faire mes propres choix. Et le fait d'avoir cette liberté, ça m'a ensuite permis de mettre en place ce type d'organisation par exemple, et aussi de prendre du recul sur ce que je faisais et voilà.* ***Créer une boîte c'est bien, on l'a fait. Ça tourne à peu près. Bon maintenant qu'est-ce je fais avec ça ?*** *[…] Déjà quand on crée la boîte, ça occupe. La première année, on va dire, on est focalisé sur à la fois créer la boîte, créer l'équipe, et puis se lancer. Donc c'est un moment un peu charnière.* ***Donc quand on se lance dans l'entreprise, on voit pas tout ce qui est après en fait. Donc au bout d'un, au bout de deux ans, quand on est lancé, bah y a une deuxième étape qui est, maintenant j'ai l'entreprise, qu'est-ce que je fais avec ça ?*** (Aymeric, 31 ans).

Il s'agira alors de '*se réinventer*'. D'autres dirigeants ont une idée plus précise de leur projet de long terme. Pedro (37 ans) souhaite devenir une référence du commerce équitable et Agathe (31 ans) inclure des personnes en situation de fragilité :

> **Chercheur :**
> ***Pour votre start-up, quel est le futur souhaitable ?***
> **Dirigeant :**

Notre but, c'est de devenir une étiquette, un label, de commerce éthique et équitable. C'est notre but. Et ça va nous prendre du temps, beaucoup de temps, beaucoup d'efforts, et beaucoup d'ennuis. Mais bon, c'est ce qu'on souhaite et c'est ce qu'on va réussir. (Pedro, 37 ans).

J'aimerais bien, comme je disais, inclure les personnes qui sont un peu aux marges. Typiquement, on aimerait beaucoup avoir une flotte de camions qui tourne pour faire tourner les équipements. Est-ce qu'on peut pas embaucher des mecs (sic) qui sont en réinsertion, des mecs qui sortent de prison, des mecs qui viennent de la rue ? Ça, pour nous, c'est un vrai challenge. Et donc effectivement, enfin, c'est plus moi cette intuition-là mais depuis longtemps de pouvoir créer une entreprise qui puisse inclure des personnes qui aujourd'hui n'ont pas eu la chance de pouvoir être, avoir leur chance dans des entreprises quoi. Donc là je voyais, on parle aussi pas mal d'autres entrepreneurs. […] Bon ça, c'est quelque chose qui est super. Donc, nous comment ? C'est un des axes de développement, pouvoir inclure des personnes qui sont un peu aux marges. Qui sont pauvres. Qui sont chômeurs depuis très longtemps. (Agathe, 31 ans).

Plusieurs possibilités sont ici observables. Il en est de même pour une question proche, abordant le futur en termes de transmission ou de revente.

2. Transmission ou revente ?

Outre les axes de développement pour la croissance de l'entreprise, les dirigeants ont également été interrogés sur la façon dont ils avaient envisagé l'avenir de l'entreprise en matière de transmission ou de revente. Plus précisément, nous leur posions la question suivante, formulée ainsi : '*Comment avez-vous prévu la succession de votre entreprise ?*' L'avantage de demander '*Comment avez-vous prévu ?*' plutôt que '*Avez-vous prévu ?*' était de poser une question ouverte et non fermée. Même si la plupart des dirigeants de notre panel étaient jeunes ou embryonnaires, les dirigeants furent nombreux à dire que la question de la succession avait déjà été l'objet de leurs réflexions.

Emmanuel (34 ans) souhaite poursuivre le déploiement de son projet, qui pourra être décliné de façon multiple selon les besoins, tout en gardant '*le même sens*' :

Alors succession, je me vois pas vendre. Enfin, je nous vois pas vendre. Je pense vraiment qu'on peut durer dans le temps et faire plein d'autres choses que ce qu'on fait aujourd'hui, toujours avec le même sens. Mais après voilà, je te dis ça. Je te dis ça le 10 juillet 2017. En tous cas non. Pour l'instant, c'est pas une envie de vendre. Encore une fois, si je voulais de l'argent, j'aurais fait un truc qui a une très

forte traction rapidement pour très vite faire un exit et la vendre. C'est pas mon objectif. (Emmanuel, 34 ans).

Après avoir déjà étudié ce sujet, Eloi (42 ans) considère qu'apporter à l'heure actuelle une réponse définitive serait '*un peu précoce*'. Il a en tous cas pris des précautions juridiques et adminsitratives de façon à pouvoir, le moment venu, la transmettre aisément aux personnes idoines :

Ouais. C'est un petit peu précoce. Alors, je l'ai organisé, ne serait-ce que parce que mon activité professionnelle est déjà embarquée au sein d'une structure juridique. C'est-à-dire que j'ai déjà cloisonné ma vie pro et ma vie perso, à titre personnel, parce que tout ce qui regroupe mes activités professionnelles passe par un outil, par un support qui est ma holding. Et tout le patrimoine que je serai amené à me constituer peut-être, si je crée de la valeur et que donc j'en prends une part, sera dans un outil qui sera peut-être plus facile à transmettre que si ça reposait sur ma personne. Avec aussi une certaine flexibilité sur le fait, en logique d'association ou autre, peut-être, demain… Donc c'est un peu prématuré, mais c'est pas un sujet qui m'est complètement étranger. (Eloi, 42 ans).

Aurélien (31 ans) s'est déjà posé la question. Ayant des parents et grands-parents entrepreneurs, il sait que cette question est majeure, et y a déjà répondu :

Clairement la boîte dans laquelle je suis en train de travailler, aujourd'hui, je vois pas du tout. ***Enfin je pense pas que ce soit une boîte qui soit transmissible. Parce qu'on est dans le web, il faut aller très vite. C'est pas quelque chose qui est transmettable pour moi.*** *Si demain je travaille dans une autre boîte qui est* ***plus terre à terre****, où c'est, je sais pas, la fabrication de bancs spécifiques, enfin* ***quelque chose où il y a une vraie âme et quelque chose de familial*** *dedans, là clairement, j'aurais envie de faire de la transmission, ou j'essaierai de trouver un enfant qui aurait envie de reprendre. Mais aujourd'hui dans la boîte que je suis en train de créer, clairement,* ***pour moi, y a pas de transmission possible. Par rapport à cette entreprise-là. J'ai que trente ans. J'espère que j'aurais l'occasion d'en créer d'autres.*** (Aurélien, 31 ans).

La *start-up* créée dans le domaine du '*web*' n'est, selon lui, n'est '*pas transmissible*', particulièrement s'il pense à ses enfants. Evoquant le type d'entreprises qu'il aimerait transmettre, celle-ci serait '*terre à terre*', habitée d'une '*vraie âme*' avec '*quelque chose de familial*'. Arthur, quant à lui, est un *serial entrepreneur* qui a déjà revendu plusieurs entreprises. Il compte procéder de la même manière avec son entreprise actuelle :

Chercheur :

Comment avez-vous prévu la succession ?

Dirigeant :

Je suis pas dans une logique de succession, je suis dans une logique où à un moment ou à un autre, nul n'est indispensable, y a un moment où mon apport à l'entreprise ne sera plus vraiment important. Et mon objectif de toute façon, c'est de la vendre. Donc, voilà, j'achète, je crée, je revends. (Arthur, 43 ans).

Pour Sébastien, trois solutions existent, au moment de l'entretien. Premièrement, ils parviennent à '*lever des fonds*' et '*on continue.*' Deuxièmement, sans parvenir à lever des fonds, la *start-up* sera contrainte de cesser son développement et son activité. Troisièmement, la *start-up* pourrait être rachetée. La succession est ainsi évoquée :

Non, c'est pas organisé. Mais c'est pas un tabou de se dire que si on nous fait un bon prix, on peut tout revendre. C'est pas un problème. C'est une mentalité. (Sébastien, 27 ans).

Si la *start-up* est revendue, deux types de projets professionnels peuvent se dessiner. D'une part, comme Sébastien, la vente de la *start-up* '*à un bon prix*', '*si le prix est juste*', permettrait de devenir '*soit business angel, soit membre d'un fonds d'investissement*'. La période de l'après-*start-up* est perçue comme propice pour s'adonner à des activités pour lesquelles, à l'heure actuelle, il n'a pas le temps de travailler '*au quotidien*'. Voici quelle serait sa situation en étant investisseur : '*Je donne mon argent et mes conseils, mon réseau, pour que d'autres projets que je sens innovants avancent*'. D'autre part, certains envisagent de construire de nouvelles *start-ups*. En parlant de son associé et de lui-même, Simon (27 ans) explique qu'ils s'imaginent davantage '*comme des serial entrepreneurs plutôt que des gestionnaires.*' Ils préfèrent '*rester dans le côté entrepreneurial le plus longtemps possible et laisser la gestion d'une grande entreprise à des professionnels et des gens qui sont faits pour ça.*' En effet, un dirigeant gestionnaire n'adopte pas la même façon de diriger qu'un dirigeant spécialisé dans la création de *start-ups*. En résumé, après la vente de la *start-up*, deux trajectoires professionnelles sont envisagées : continuer à créer d'autres *start-ups* ou bien devenir investisseur.

Conclusion du chapitre 8 (2/3)

Ce chapitre a porté sur le rapport au temps des dirigeants de *start-up*. Ce thème regroupe les différentes phases allant de l'apparition de l'idée à sa conceptualisation, de son test à son affinage, de la création de la *start-up* à son avenir, avec ou sans son dirigeant-fondateur.

Le temps exerce une véritable pression sur les dirigeants : '*Le temps est devenu un combat permanent*' (Romain, 41 ans) ; '*Le temps est le plus grand ennemi du start-upper*' (Achille, 38 ans). Le *start-upper* peut être '*workaholic*' (Victor, 34 ans) et culpabiliser s'il s'accorde une heure de repos. Avec le recul cependant, il peut prendre du recul par rapport à cette injonction à travailler et s'accorder des temps de repos, car '*on est fait pour avoir des moments de grande pause et de contemplation*' (Romain, 41 ans). Le travail peut être aussi un moyen de lutter contre l'ennui : '*C'est plus une manière de s'occuper*' (Victor, 43 ans).

L'analyse des retranscriptions d'entretiens, dont sont issus les verbatims, donnent à voir la fécondité d'une approche visant à explorer la pensée du dirigeant pour comprendre les caractéristiques du sens du travail du dirigeant de *start-up*, dont la visée est d'abord de créer. La vitesse est liée également à la volonté de ne perdre aucune information dans le milieu frénétique et bouillonnant des *starts-ups* : '*Ce côté empressement… […] être à l'affut du moindre évènement*' (Pierre, 31 ans). Alexandre (29 ans) a pour objectif de '*toujours chercher la fonctionnalité d'après*'. Il est passionné par l'innovation, quel qu'en soit le contenu – '*En fait, je m'en fous du « quoi ».*' En marge de l'entretien, il nous confiait regarder les films, dans sa vie privée, en vitesse accélérée.

Au-delà du contexte porteur dont elle bénéficie, la logique de la vitesse est gouvernée par la nécessité de sélectionner les idées qui seront applicables, et à partir desquelles une activité commerciale pour être développée. Le pari est que dans l'ensemble, les *start-uppers* ne perdent pas de temps à étudier des idées qui ne seraient pas, pour reprendre le terme d'un des dirigeants d'incubateur que nous avons entendu, « monétisables ».

Ce chapitre dédié au rapport au temps prend également en compte l'avenir de l'entreprise sur le long terme. Classiquement, plusieurs possibilités existent : la garder, la céder à ses enfants, la revendre à d'autres. Plusieurs dirigeants de notre échantillon considéraient cette question comme précoce ou sans réponse à l'heure actuelle : '*Je ne pense pas que cette boîte soit transmissible. Il faudrait qu'il y ait une vraie âme, quelque chose de familial*' (Aurélien, 31 ans). Le prochain chapitre présente la visée vers laquelle tendent les thèmes présentés au cours des deux derniers chapitres : l'apprentissage et le rapport au temps sous le mode de la vitesse sont entièrement tendus vers la création. Ce thème fait l'objet du prochain chapitre.

CHAPITRE 8 (3/3). Créer, générer, produire

Dix-sept *start-uppers* de notre panel évoquent et fortifient le thème que nous avons appelé « Créer, générer, produire ». Si le verbe « créer » et ses déclinaisons sont abondamment utilisés, ils le sont également, et surtout, d'une façon polysémique qui semble davantage illustrer un mouvement dynamique et énergique à l'œuvre plutôt qu'un but précis. Les pages qui suivent tentent de montrer le large faisceau de sens qui sont accolés à ce mot.

Le *start-upper* considère que l'histoire de l'Homme est liée à sa capacité à créer et, à ses yeux, cela est toujours d'actualité. Autrement dit, la créativité définit l'homme. Nous verrons par la suite ce que nous nommons le paradigme du « créer », à savoir que l'exercice de la créativité se concrétise par le fait de créer tout autant des choses que des *start-ups*, à un moment où les pratiques de la Silicon Valley sont importées dans les incubateurs et mobilisées par les entrepreneurs. L'utilisation des nouvelles technologies permet de dupliquer de nouveaux modèles à des secteurs et des marchés sur lesquels ils n'ont pas encore été dupliqués. La logique de la disruption relève d'un tel processus.

Pour créer son entreprise, le *start-upper* suit une méthodologie très précise et codifiée qui consiste à formuler une « problématique », à laquelle répond une « solution », discernée à la suite d'un processus d' « itération ». La méthode du « *test and learn* » consiste à tester de nombreuses idées et à ne sélectionner que les plus solides. C'est en étant fidèle à une telle approche méthodologique que le dirigeant, '*entrepreneur transverse*' non-spécialiste d'un domaine en particulier, va pouvoir identifier les éléments qui pourraient être les prémices d'une activité économique.

Le champ lexical de la construction est également largement mobilisé, notamment avec l'usage du concept de « briques ». Cela signifie prendre en compte tant les caractéristiques du marché visé que les moyens techniques dont disposent le *start-upper*.

Enfin, nous verrons que les dirigeants sont poussés à donner une envergure internationale à leur *start-up*, pour chercher des économies d'échelle, conquérir des marchés, répondre à des institutions d'envergure internationale, et donner des garanties lors de la présentation de leur projet en vue de levées de fonds.

I. La créativité comme définition de l'homme

Dans la vision du *start-upper*, l'homme est défini par le fait de créer. La créativité représente l'essence même de l'homme. Par définition, l'homme est un créateur ; par son activité, il crée quelque chose. C'est d'ailleurs cela qui lui a permis de vivre ou survivre, et de parvenir jusqu'à notre époque. Si la créativité a permis à l'homme de survivre, elle lui permettra de nouveau de survivre à l'avenir.

> *En fait qu'est-ce qu'il reste principalement à l'humain quand on lui enlève les tâches répétitives ? Il leur reste ce que l'informatique ne sait pas encore faire, c'est la créativité. Ça s'arrête là. Je veux dire, l'humain.* ***La définition-même de l'humain, c'est de créer. L'humain tient sa survie par la création*** *: sans le feu, sans la roue, sans d'autres choses, on ne serait pas là.* ***Donc la définition même de l'humain, pour sa survie c'est de créer. Donc l'humain créera toujours.*** (Sébastien, 27 ans).

Selon Aymeric (31 ans), '*l'évolution globale du numérique dans le monde crée et va créer beaucoup de bouleversements*'. Un mouvement de fond va advenir, et il ne s'agira '*pas juste d'un effet de mode*'. A moyen terme, nombreuses seront les entreprises transformées, car l'arrivée du digital va permettre de libérer les personnes d'un nombre pléthorique de contraintes, leur permettant alors logiquement de renouveler leur rapport au travail. Voici comment Aymeric définit la créativité :

> *Pas créativité dans le sens un créatif qui va avoir des idées pour de la com', de l'illustration, de l'innovation, j'en sais rien.* ***Mais plus, avoir cette liberté de suivre un peu son propre, ses propres intentions, ses propres volontés. Enfin ses propres choix. Et cette créativité on peut l'avoir dans nos métiers, dans le numérique, mais dans le social.*** *On peut imaginer beaucoup de* ***créativité dans le social, dans la façon dont on fonctionne, dont on communique, dont on échange.*** *C'est peut-être plus large que juste ce qu'on entend souvent derrière créativité.* (Aymeric, 31 ans).

'*La quantité de travail sur terre n'est pas limitée*' (Aymeric, 31 ans). Le champ des possibles est immense. '*On peut créer plein de choses, dans le sens où on peut faire des choses*'. L'arrivée du numérique bouleverse la façon de travailler et la structure des organisations. Fort

de ce constat, '*c'est sur la partie créative*' qu'il sera possible d'agir, par exemple en étant capable '*d'inventer ou de trouver des métiers, du service, du service à la personne*' ou toutes sortes de '*métiers qui soient plus adaptés au monde*'.

II. Le paradigme du « CREER »

Le paradigme du « créer » peut être illustré par les verbes employés dans les entretiens : générer, produire, construire, matérialiser…

Dans la partie dédiée au rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes, nous avons pu voir en quoi, selon les *start-uppers*, cette organisation représentait une entrave à la créativité. La créativité demandée a pour vocation d'être mise en œuvre, pratiquée. A cet égard se dévoile probablement ici un nouveau paradigme, que nous pourrions décrire comme le paradigme du « créer ».

> *Quand on est ici [dans ce grand incubateur], on a envie de créer son entreprise, sa propre entreprise.* (Nicolas, 41 ans).

« Créer », « créativité », « création » : le champ lexical de la création constitue un pilier sur lequel s'appuie le sens du travail du *start-upper*. Ce dernier se définit comme une personne '*passionnée par les projets, par la mise en œuvre de nouvelles choses et de nouvelles technos*' (Corentin, 31 ans). Les *start-uppers* semblent aborder le travail comme une puissance à optimiser, qui jaillit de façon presque incontrôlable, difficile à contenir. Le travail est une énergie qui pousse à créer. Ce mode de création se décline de deux façons. D'une part, il s'agit de créer une *start-up*, d'autre part de créer des « choses ». Enfin, l'imaginaire collectif des *start-uppers* n'est pas insensible au modèle de la Silicon Valley.

1. « *Start-up nation* » : créer des choses

Le fait de « faire » et de « créer des choses » et des « possibilités », « nouvelles », serait lié au concept de « *start-up nation* » :

> *Et qu'à la fois les joueurs [de jeux vidéo], les journalistes de la presse spécialisée [de jeux vidéo], justement, les félicitent pour cela.* ***Vraiment, c'est ça : créer de nouvelles possibilités*** *pour nos clients, leur permettre d'****innover****, leur permettre de* ***faire des choses nouvelles****, avec leur imagination. […]* ***Justement, on parlait du sens du travail. Quelque part, c'est voir ça qui me fait aussi comprendre quel peut être l'objectif du gouvernement actuel en disant : « Start-up nation, c'est ça. C'est un***

> ***enthousiasme pour dire : on peut créer de nouvelles choses ».*** *Je veux dire, on n'imagine pas. Est-ce que vous imaginez en France avoir un millionnaire, un milliardaire, qui va se lancer dans la conquête spatiale par exemple, comme Elon Musk, sortir Tesla ou* ***faire des projets*** *complètement fous ?* (Hubert, 34 ans).

Les « choses » et « possibilités nouvelles » sont des « projets », un « site internet », une « expérience », une « couche de *social shopping* », une « vraie communauté » :

> *En fait, notre solution, c'est de* ***créer un site*** *où on remet l'utilisateur au centre de l'expérience d'achat. On lui propose, dès l'inscription, de s'approprier un espace qui lui est personnel et qui reste personnel, sous forme de dressing virtuel. Et c'est au centre, au cœur de ce dressing virtuel qu'on lui propose des expériences de shopping. […] Et en plus, en plus ce qu'on offre, c'est la possibilité de* ***créer des tenues*** *pour tester le potentiel. Et au-dessus de ça, on* ***créé une couche de social shopping****, c'est-à-dire qu'on met les utilisateurs ensemble et on* ***créé une vraie communauté*** *entre les utilisateurs avec la possibilité de suggérer,* ***faire du personal shopping*** *pour d'autres utilisateurs et d'avoir des avis, des commentaires. Donc au final, c'est une aide à l'achat. Donc c'est avantageux pour l'utilisateur, parce qu'il peut exprimer son style et puis avoir une expérience,* ***créer du lien*** *avec les autres.* (Julie, 35 ans).

Est créé ce qui est souhaité par le créateur-dirigeant :

> *Je vois pas vraiment le travail comme activité humaine spécifique en fonction de : avoir un salaire, ou créer de la valeur, etc. Je vois le sens de ma vie, de* ***faire des choses*** *qui sont pas encore faites ou de trouver des nouvelles choses pour la société en général. Donc maintenant je suis en train de faire ça, qui est ma passion, de* ***faire des produits****, et de* ***faire des nouvelles choses*** *pour le monde en général.* (Marco, 34 ans).

'*On peut faire des choses qui, voilà, on peut créer plein de choses. C'est sur la partie créative*' (Aymeric, 31 ans). Justin (28 ans) explique que depuis qu'il connaît ses deux deux associés, '*le problème initial, c'est l'envie de créer un site*', en particulier pour résoudre des problèmes informatiques. La présentation de ce thème constitue un des points les plus importants de la présentation des résultats.

> *Je suis un* ***leader*** *plutôt* ***créatif****. […] Moi* ***ce que j'aime, c'est créer****. Le truc, à tous niveaux hein. Donc j'ai besoin de* ***créer de nouveaux trucs****. J'ai besoin de me mettre des* ***défis****. Ça, c'est une évidence, pour aller tester de nouveaux trucs.* (Corentin, 31 ans).

Il s'agit d'aller inlassablement tester de nouvelles options pour découvrir les innovations de demain. La *start-up* de Corentin (31 ans), qui emploie une quarantaine de personnes, est en train d'amorcer un développement à l'étranger. Le dirigeant reste tout en transmettant peu à peu les commandes à d'autres collaborateurs. De cette façon il lui est toujours possible de laisser libre cours à sa créativité, sans être bridé. Voici le témoignage de Gonzague (56 ans), qui a travaillé trente ans dans les grands groupes avant de rejoindre une direction de *start-up*. Alors que nous lui demandions quel était, selon lui, le sens du travail, il répond :

> *Pour moi, c'est, bonne question. Moi, ce que j'aime bien, c'est faire porter du* ***progrès****, rendre possible ce qui était impossible. C'est ça. J'aime bien ce terme de* ***progrès****. C'est dommage qu'il ne soit plus porteur de valeurs positives. Mais contribuer au progrès.* ***Matérialiser. Construire. C'est ça. Voilà ce que j'aime dans le travail, typiquement, construire.*** *C'est pour ça que, quand je parlais de mes motivations du départ d'un grand groupe, c'est parce que je n'étais plus dans la construction. C'était faire juter la machine. On apprend. Un an, deux ans, trois ans. Après, on devient en perte de sens ou en incohérence sur les valeurs. Mais fondamentalement pour moi,* ***c'est construire. Construire en matérialisant des solutions, des technologies, du développement commercial.*** *C'est former des gens, développer leurs compétences. Pour moi, la relation au travail n'est pas une relation nourricière. La finalité n'est pas de m'enrichir ou d'avoir du pouvoir.* ***Fondamentalement c'est construire****. Et de plus en plus, je pense ça doit venir avec l'âge, c'est transmettre.* (Gonzague, 56 ans).

Il s'agit de '*faire porter le progrès, rendre possible ce qui était impossible*'. Fondamentalement le travail revient à '*construire*' et '*matérialiser*', termes appuyés pendant l'entretien (Gonzague).

En somme, le dirigeant de *start-up* cherche à '*avoir des leviers*' pour innover et, à ce titre, cherche à se préserver latitude et espaces de liberté. Victor développe ce type d'entrain à la création :

> *Aujourd'hui, c'est ça pour moi le sens du travail. C'est avoir une place, mais l'assumer quoi. La vouloir et l'assumer et* ***dans une logique créative*** *en tous cas. C'est-à-dire pas exécuter un rôle par exemple, être, j'en sais rien moi. Réparer les trottoirs parce qu'il en faut, mais plutôt prendre une place dans la société* ***pour créer quelque chose****. […]* ***La notion d'entreprise pour moi, c'est une notion de challenge****. C'est une notion* ***de faire des choses.*** (Victor, 34 ans).

Les entretiens montrent que le vocabulaire employé avec le champ de la création est intéressant à étudier. La création, qu'elle soit celle d'une *start-up* ou de ce que produit son activité, vise à créer des emplois, '*quelque chose*', des '*choses*', des '*trucs*', de '*la richesse*'. Il

s'agit de la génération et de la production d'idées, de sites et plateformes internet, d'objets, de marchés, de solutions.

L'ubérisation de l'économie est un marché dont se saisissent plusieurs *start-ups*, puisque '*tout le monde veut ubériser tout*' (Justin, 28 ans). L'ubérisation procède d'une logique qui est toujours la même et qui consiste à créer '*une place de marché.*' Ainsi, Justin (28 ans) et ses associés offrent la possibilité de créer cette plateforme pour différents projets qui peuvent autant concerner des produits que des services. L'idée consiste à pouvoir '*permettre à quelqu'un qui a une idée, qui rentre dans ce giron de l'ubérisation, de créer cette plateforme facilement*'. L'entreprise devient une notion rattachée au défi et au fait de '*faire des choses*'.

Ces vision et définition de ce qu'est créer consiste à créer soi-même ou à permettre à d'autres de créer. Ainsi d'Hubert (34 ans) qui explique que le fait de permettre à un studio de jeux vidéos de '*créer des choses qu'ils n'auraient jamais imaginé possible grâce à [sa start-up]*' est ce qui le rend le plus fier. L'industrie du jeu vidéo est finalement un petit monde dans lequel tout un chacun, rapidement, se connaît. L' « *effet réseau* » est important entre professionnels, mais aussi avec la presse spécialisée. Ces derniers peuvent les féliciter pour le fait de '*créer de nouvelles possibilités pour nos clients, leur permettre d'innover*', '*leur permettre de faire des choses nouvelles.*'

Eloi (42 ans), pour créer son activité, avait d'abord adopté une approche méthodologique de façon à réussir à trouver un positionnement et une place pour apporter une proposition de valeur. Sa démarche méthodologique consistait à '*pouvoir identifier des points de valeur qui pouvaient marquer le début de quelque chose pour lancer une activité*'. Cette dernière serait un fer de lance derrière lequel tout pourrait se développer. La démarche consiste à percevoir le moment où se rencontraient de façon compatible la conception qu'il a du marché et ce qu'en retour, le marché lui renvoie. A partir d'une progression méthodologique réalisée pas à pas, il a voulu offrir '*innovation*' et '*création de valeur*' :

> *En même temps, on dit l'industrie du film, donc. Parce qu'on fait des films à la chaîne.* ***Mais ces gens ils essaient de créer en fait.*** *Pour chaque fois qu'ils créent un nouveau jeu.* ***En fait créer un jeu, c'est comme créer une start-up, finalement, parce qu'on crée un nouveau concept.*** *Est-ce que ça va plaire au joueur, au client, qui seront là ?* (Hubert, 34 ans).

Le thème qui apparaît ici, qui consiste à créer, générer et produire à tout prix, ne vient pas de nulle part. Il semble en effet s'appuyer sur les exemples de la Silicon Valley et des salons de l'innovation américains, modèles mythifiés et inspirants du *start-upper*.

2. Créer la start-up

Par exemple, Arthur (43 ans) a toujours admiré chez son grand-père '*cette manière de faire les choses*', '*d'être chef d'entreprise et de créer de la valeur*', '*de fabriquer des choses*'. Cela l'a toujours '*vachement intéressé*', car c'était '*concret*'. Enfin, Arthur explique qu'il vendra l'entreprise un jour, car il ne sera plus indispensable : '*Mon objectif de toute façon, c'est de la vendre. Donc, voilà, j'achète, je crée, je revends*' (Arthur, 43 ans). Il décrit un cycle qui peut se répéter : achat, création et vente de l'entreprise. Il signifie d'abord, d'un point de vue chronologique, la création de la *start-up* : '*Au bout d'un moment, au mois de juin, on a eu besoin de créer la structure, parce que dans l'incubation, elle est pas obligée d'être créée*'. (Aurélien, 31 ans). La création est une étape importante, nécessaire pour pouvoir engager un salarié.

La volonté ou l'envie de créer consiste à créer quelque chose qui n'existe pas encore, à positionner sur le marché une '*proposition de valeur*' qui corresponde aux besoins du marché. Corentin (31 ans) est passionné par les projets et la '*mise en œuvre de nouvelles choses et des nouvelles techno*' :

> *Sur le sens de l'entreprise, c'est un truc qui m'anime. Parce que j'ai toujours considéré depuis que j'ai créé ma boîte que ça devait être un plaisir de venir au bureau et pas une contrainte. Et que si c'était une contrainte, et bah il fallait changer les choses.* (Corentin, 31 ans).

Créer sa propre *start-up* lui permet d'écarter toute contrainte. La *start-up* est considérée comme une création en tant que telle, et cela requiert tout un processus qui '*occupe*'. Créer la *start-up* implique de fait de créer d'autres éléments nécessaires à son existence. L'équipe compte parmi ces éléments à créer :

> ***Créer une boîte c'est bien, on l'a fait. Ça tourne à peu près. Bon maintenant, qu'est-ce je fais avec ça ?*** *Ou d'entreprendre, de créer sa boîte. C'est vrai qu'on, mais je crois que c'est la société qui veut ça. On nous inculque qu'il te faut être salarié, avoir ton CDI, avoir tel truc, voilà.* ***Je ne savais pas du tout où j'allais. Ou alors j'avais peut-être une mauvaise perception de, d'où j'allais en créant mon entreprise.*** *[…] On avait réfléchi en créant la boîte, parce qu'on nous demande plein de choses qui sont intéressantes. Mais du coup on l'a pas prévu comme ça.* ***Aujourd'hui j'en sais rien du tout. Aucune idée. Je fais pas de plan sur la comète. Et j'ai envie de dire, ça m'est un peu égal.*** *Dans nos théories les plus folles avec mon associé, à un moment on était prêt à céder notre boîte à un animal immortel, l'objectif étant que la société vive sans nous. Enfin que moi je continue à travailler dans la boîte, pourquoi pas ?* ***Voilà, on a créé ça, on est content de l'avoir fait, et puis après elle a sa propre vie je pense.*** (Aymeric, 31 ans).

Il s'agit aussi, en créant une *start-up*, de créer des emplois pour faire baisser le chômage en France. Agathe (31 ans) est sensible à ce sujet de société :

> *Aujourd'hui, on commence à voir les dégâts de ce chômage structurel, mais il ne faut pas que ça prenne trop racine quoi. Créer des emplois, c'est la dynamique du Réseau Entreprendre.* ***Pour créer des emplois, il faut créer des entrepreneurs. Et donc il faut pouvoir, il faut créer des emplois.*** *Après voilà nous, on est une petite boîte. On a cette volonté-là. Ce sont des réalités économiques.* (Agathe, 31 ans).

Il s'agit, ajoute-t-elle, de pouvoir '*créer des entrepreneurs et des emplois, des entreprises dans lesquelles les personnes se sentent bien*'. Pour elle, dont la *start-up* est incubée à Tera, créer une entreprise permet de donner du travail à des personnes exclues. Elle accorde de l'importance à l'utilité sociale, qui doit être inclusive.

La création ou la reprise d'une *start-up* sert à développer de nouvelles façons de travailler en interne, à la structurer, ainsi qu'à développer de nouveaux produits.

> *Je suis pas dans une logique de succession, je suis dans une logique où à un moment ou à un autre, nul n'est indispensable, y a un moment où mon apport à l'entreprise ne sera plus vraiment important. Et mon objectif de toute façon, c'est de la vendre. Donc, voilà, j'achète, je créé, je revends.* (Arthur, 43 ans).

Arthur (43 ans) entend revendre son entreprise à ses employés, ainsi qu'il l'a déjà fait à plusieurs reprises précédemment. S'il réalise bien son travail, il se considère de moins en moins indispensable au cours du temps. Au bout d'une certaine période, il ne se sent plus utile au bon fonctionnement de l'entreprise, s'ennuie, et '*passe à autre chose*'. Les personnes sont encouragées à créer des entreprises, enthousiasmées par l'atmosphère d'ébullition frénétique qui règne dans les incubateurs.

3. La « génération » ou la Silicon Valley pour modèle

L'analyse des entretiens de l'échantillon montre que lorsqu'elle est évoquée, la Silicon Valley est montrée en exemple et reliée aux thèmes de la création et de la production, de l'apprentissage et de la vitesse.

L'incubateur Exa propose plusieurs programmes de formation. Le programme Start consiste en '*80 jours pour créer*' (Simon, 27 ans), que cela soit un site internet, un nom, une marque, l'acquisition d'une communauté sur Internet. C'est au cours de ce programme que Simon et

son associé ont créé leur entreprise, en s'inspirant ce qu'ils faisaient chez leur ancien employeur et de '*ce que faisaient les boîtes aux Etats-Unis*'.
Gonzague (56 ans) a déjà participé à un salon dédié aux *start-ups* à Las Vegas. Il en retient du dynamisme :

> *J'en retiens du dynamisme. Ça fait feu de tout bois. Je trouve ça bien. Je trouve ça dynamisant, c'est beau. C'est dynamique, c'est vivant. La dynamique, c'est la vie. Statique, c'est la mort. Moi, je suis optimiste. Après, on fait un tas de [d'erreurs], mais… Je nous vois pas retourner au Moyen Âge, ni au temps des Amish.* (Gonzague, 56 ans).

Les entrepreneurs de la Silicon Valley ont une approche différente du travail, de l'argent et de l'avenir. Hubert (34 ans) s'y rend tous les trimestres et y séjourne parfois un mois. S'il devait décrire l'ambiance, il dirait que l'état d'esprit consiste à penser à partir du paradigme suivant : '*On peut y arriver. On peut faire des trucs extraordinaires. Et puis, on n'a qu'à le faire. Et puis si on n'y arrive pas, tant pis. On aura toujours appris quelque chose sur le chemin.*' Eloi (42 ans) a également séjourné à San Francisco pour s'immerger dans un écosystème – un '*spot*', terme généralement employé dans les milieux du sport extrême, tels le *skateboard*, le *surf* ou la motocross – où naissent certaines tendances :

> *En fait j'ai fait le Tech Crunch. C'est une des messes des start-ups de l'entrepreneuriat, de l'innovation, qui était à San Francisco. Maintenant ils ont commencé à élargir ça en franchise dans d'autres zones du monde. Mais qui est une grand messe de l'entrepreneuriat, avec des start-ups, des investisseurs, pendant trois jours. Bah là, c'est vraiment des mecs qui veulent changer le monde. Que ce soit dans le domaine de la santé, de l'immobilier, de l'industrie. Vous voyez à quelle vitesse ça va. Ça va très très très vite. Voilà.* (Eloi, 42 ans).

Avoir un ancrage à San Francisco ou dans cette région revient à bénéficier d'un '*tremplin extraordinaire*' (Hubert, 34 ans) avec des budgets conséquents pour développer une activité dans le domaine des jeux vidéos.
L'esprit de l'incubateur Exa permet de regrouper de nombreuses personnes passionnées qui '*pensent positivement un peu comme on peut penser dans la Silicon Valley*' (Arthur, 42 ans). Ils tentent de trouver de nombreuses solutions avec toujours plus de créativité. D'Exa se dégage une '*énergie de l'innovation et de la création*'. Cet incubateur est parfois surnommé le '*supermarché de la tech*' dans lequel des outils sont disponibles.

4. L'emploi des nouvelles technologies

Les dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs développent leur activité professionnelle en utilisant les nouvelles technologies numériques. La « duplication » – ce que nous appelons comme tel – et la « disruption » sont deux thèmes différents, distincts l'un de l'autre, mais qui ont en commun le fait de pouvoir être pratiqué par l'usage des nouvelles technologies. Le premier thème rassemble les propos de sept dirigeants, le second six dirigeants ; ces deux ensembles regroupent dans l'ensemble dix dirigeants.

a) La disruption

Sept dirigeants ont évoqué le thème de la disruption. Tous ne l'ont pas évoqué de la même façon. Elle peut toucher l'apprentissage de la personne, le marché, et aussi être liée à l'éthique.

Soumis à l'évolution permanente et rapide de l'environnement, les membres d'une *start-up* doivent être capables d'apprendre vite. Optimiser l'apprentissage devient impératif : 'J*e pense que c'est vraiment un des trucs les plus importants, l'apprentissage de :* « *Comment est-ce qu'on arrive à hacker la courbe de croissance des gens, pour les faire évoluer et qu'ils évoluent plus vite que la boîte ? »*' Karl (26 ans). Corentin (31 ans) explique avoir '*un regard assez, de plus en plus, qui est dans la disruption de ce qu'on fait*'.

La disruption rend compte également, selon certains propos, d'un '*combat*', en cassant un marché :

> *On va dire qu'en général, les start-ups apportent beaucoup, dans tout ce qui est disruption de marché. On casse un marché, on apporte une nouvelle jeunesse à une offre existante ou des choses comme ça. En innovation, ça peut apporter beaucoup beaucoup de choses rapidement. Ça peut faire réfléchir certains aussi.* (Pierre, 31 ans).

Les dirigeants qui expriment cela sont conscients que cela peut rapidement bouleverser les habitudes d'un grand nombre de personnes :

> *Moi, chaque fois, j'ai été dans des structures qui étaient quand même, qui proposent des choses nouvelles, voire disruptrices. Et j'ai besoin d'avoir le législateur pas loin. Parce que quand, alors c'est un exemple, nous on n'est pas à ce niveau-là : un Uber, quand il arrive sur le marché, il change quand même la donne sur un certain nombre de choses. Il se prend dans la tête les taxis, et de l'autre côté il se prend en face de lui un statut social. […] Donc après effectivement, c'est une logique d'investissement. Quand on disrupte, on sait qu'on va avoir à combattre un certain nombre de choses. Jusqu'à combien*

on est prêt à mettre, sachant qu'on récupérera nos investissements par derrière. Le modèle économique d'Uber, en soi, il est parfait sur le papier. Je prends 30% sur une course à 15 euros, et j'amortis ma plateforme. Point, quoi. Ça devrait être que ça, le modèle économique d'Uber. Ça n'est pas que ça. Ça devrait être que ça. […] Enfin en tous cas, nous, le modèle économique, avec un vrai statut social, et avec, des emmerdes, entre guillemets, mais pas tant que ça, ça fonctionne. Moi, je fais pas 30% de marge, mais je fais 4% de marge, et ça me va très bien. Et mes investisseurs sont contents, et forcément mon système, il est vertueux parce que je vends un machin, j'achète moins cher, et j'ai une marge entre les deux, et ça me sert à amortir les investissements. Donc à partir d'un certain moment, bah tu gagnes de l'argent. (Arthur, 43 ans).

La disruption semble justifiée par l'efficacité économique qu'elle semble apporter, et remet en cause des traditions, relativement anciennes, liées au statut social et à ce qui peut être perçu, selon certains *start-uppers*, comme une entrave à la concurrence, couplée à une faible efficacité économique.

Victor (34 ans) dit trouver '*vulgaire*' le terme de disruption, même s'il explique l'avoir toujours pratiqué. La diruption consiste à '*challenger*' et '*disséquer les problématiques*'. Il raconte surtout avoir d'anciens '*hackers*' dans ses équipes : '*On a recruté des hackeurs par exemple, qui sont devenus eux-mêmes des « ethical hackers », qui nous ont dit : « Mais on veut arrêter de hacker des trucs, maintenant on veut aider »*', dans l'optique de garantir la sécurité de la '*data*' qui, par ailleurs, est le '*nouvel or noir*'.

Le fait de disrupter est inclus dans le fait de dupliquer. Il s'agit d'un certain usage des nouvelles technologies à un domaine où elles ne sont pas encore appliquées. Le fait de dupliquer ne se réduit pas à la disruption, même si ces deux pratiques sont proches.

b) La duplication

Le thème « Appliquer, dupliquer une technologie » concerne six dirigeants de l'échantillon.

Simon (27 ans) et son associé, dont la *start-up* œuvre aux nouvelles générations d'outils de recrutement, espèrent développer leur projet en France et s'implanter dans un nouveau pays chaque année. Après s'être actuellement spécialisé dans un domaine en particulier, ils voudraient dupliquer leur activité à d'autres domaines :

Au niveau de l'entreprise, l'idée ça va être, dès qu'on en aura la possibilité, de diversifier plutôt le secteur d'activité, parce que là, on a isolé le secteur informatique, mais le jour où on aura terminé notre outil et qu'on aura réussi à s'entourer des équipes et des process pour un secteur d'activité, l'idée ce sera de ***réappliquer*** *ça sur d'autres secteurs. Parce qu'on est sur la création d'un outil qui représente la nouvelle génération de recrutement.* (Simon, 27 ans).

Pour Simon, la révolution numérique ouvre une '*nouvelle ère*'. Il souhaite utiliser et développer de nouvelles méthodes de recrutement, grâce au numérique, pour '*bousculer des boîtes traditionnelles qui recrutent avec une nouvelle manière de délivrer le service*'.
Sébastien (27 ans) porte également le projet d'appliquer les plateformes collaboratives, nouveau modèle d'organisation du travail permis par les nouvelles technologies, à un nouveau domaine auquel cette technique n'a pas encore été appliquée :

> ***La définition comme je disais de [la start-up], c'est d'appliquer le modèle des plateformes de l'économie collaborative à la façon de gérer les ressources d'une entreprise.*** *Donc par exemple de proposer un modèle où les salariés puissent directement échanger entre eux, connaître les compétences de chacun de manière horizontale et tout.* ***Ça en a choqué beaucoup dans l'entreprise qui disaient : « Oui mais bon vous savez, l'entreprise, ça fonctionne pas comme ça ». Mais j'ai envie de leur dire : « Mais je m'en fous que ça fonctionne pas comme ça. C'est l'avenir, c'est tout. Tu crois qu'avec Facebook, l'horizontalité n'a pas été créée? Tu crois qu'avec Twitter, les réseaux sociaux… Le monde est devenu horizontal et vous pensez encore que vous allez tenir avec un système hiérarchique ? »*** (Sébastien, 27 ans).

Le dirigeant de *start-up* et ses équipes font des recherches pour mieux connaître une théorie qui pourrait leur être profitable. Il s'agit d'étudier :

> *C'est d'aller apprendre qu'est-ce que c'est les leviers d'influence de l'autorité, de la social proof, de ces choses-là. D'arriver à la dupliquer sur : « Ok, qu'est-ce que ça veut dire pour moi dans ce que je fais là ? » Enfin je prends cet exemple, parce que c'est un truc qu'on a eu très récemment, de : « Ok, du coup, l'autorité ça veut dire que je peux faire parler un [professionnel de la santé spécialisé dans le domaine évoqué] de mon produit et ça va convaincre les gens ».* (Karl, 26 ans).

Lorsque Emmanuel (34 ans) détaille la genèse de l'idée qui, plus tard, se concrétisera sous forme de *start-up*, il raconte avoir testé de nouvelles méthodes de travail proches de celles pratiquées par exemple dans le développement de logiciel. Il essayait '*d'appliquer*' ces autres méthodes dans d'autres métiers que le développement de logiciels.

> **Chercheur :**
> ***En quoi consiste créer sa place de marché ?***
> **Dirigeant :**
> *En gros l'idée, je vais te prendre l'exemple, c'est le gros actuel qui fait le vent, c'est l'ubérisation, c'est-à-dire que tout le monde veut ubériser tout. Et finalement l'ubérisation passe par de la place de marché.*

puisque c'est toujours la même chose. T'as toujours un acteur qui va être le consommateur. Un acteur qui va être le vendeur, qu'il soit particulier ou entreprise, et un acteur qui est la plateforme. Ça se retrouve partout. Uber, c'est comme ça. AirBNB, c'est comme ça. Nous ce qu'on offre, c'est la possibilité de créer cette plateforme pour différents projets. Donc on est à la fois pour du produit, donc ça veut dire qu'on va créer des places de marchés de produits, mais également pour du service. Donc voilà en fait l'idée. C'est vraiment de pouvoir permettre à quelqu'un qui a une idée qui rentre dans ce giron de l'uberisation de créer cette plateforme facilement. (Justin, 28 ans).

Le fait de créer une '*place de marché*' peut être appliqué à de nombreux domaines ; les possibilités offertes sont très larges.

Les principes de la disruption et de la duplication doivent pouvoir s'appliquer à des marchés. Ces derniers sont repérés ou créés grâce à des méthodologies soigneusement mises en œuvre.

III. Faire une *start-up* d'envergure mondiale

Nombreux sont les *start-uppers* à nourrir l'ambition de créer une *start-up* d'envergure mondiale. Dans cette partie, nous pourrons observer plusieurs articulations entre sens du travail pour les dirigeants de *start-up* et dimension internationale. La dimension internationale des marchés explique que la dimension internationale de la *start-up* est une condition pour y répondre. Par exemple au moment de l'entretien, Hubert (34 ans) et son équipe sont en train de réaliser une levée de fonds avec la Silicon Valley. Par la suite, nous pourrons observer que certains sujets de société attirent l'attention des institutions européennes, qui, prêtes à allouer des subventions pour y répondre, ne sont pas sans influence sur les stratégies de *start-uppers*. Enfin nous présenterons une vision de l'organisation du travail modelée par l'internationalisation.

Douze dirigeants de notre échantillon évoquent explicitement l'importance de la dimension internationale dans le sens du travail. Parmi eux, ils sont dix à avoir pour but de développer une *start-up* d'envergure internationale.

1. L'internationalisation du marché

L'ambition de devenir un leader mondial accompagne souvent le développement du produit ou du service :

L'idée, l'ambition derrière ça, c'est vraiment de pouvoir aider les [clients concernés] à progresser et prendre soin de [ce qu'ils possèdent], avec une ambition qui est d'être leader mondial sur le sujet du numérique dans la filière [nom de la filière]. (Karl, 26 ans).

Il s'agit là encore de dupliquer le numérique à un nouveau domaine. Dupliquer une technologie déjà existante va de pair avec non seulement l'ambition, mais aussi la nécessité d'amener l'entreprise à atteindre une envergure mondiale :

> *C'est le truc. On est dans des marchés hypermondialisés où effectivement le mec, il prend le marché, il tue les autres. Donc en fait, ça fait que, l'avantage, du coup, les mecs (sic) sont capables de miser de façon très risquée puisque si l'un craque le marché, bah ça fait des entreprises hyper bien valorisées. Du coup, ça vaut le coup de risquer, enfin voilà, le ratio de [un qui réussit sur] dix que je donnais tout à l'heure, ça veut dire que oui, notre job à nous en tant que start-up est de faire en sorte de gagner la course.* (Karl, 26 ans).

La dimension internationale s'incarne également dans la constitution d'équipes multiculturelles.

> *Alors avec ce projet, ce qui me fait rêver, il y a trois choses. La première, il y a la dimension internationale, d'en faire une boîte internationale. On est neuf, on a déjà quatre nationalités dans la boîte. Et on va s'implanter. La prochaine implantation je pense, ce sera fin d'année, début d'année prochaine, ce sera à l'étranger.* (Julien, 42 ans).

Pour Julien (42 ans), acquérir une dimension internationale est la '*raison d'être de cette boîte*'. La dimension internationale, pour lui se caractérise par plusieurs éléments que sont :
-l'effectif de la *start-up* composé de plusieurs nationalités ;
-l'implantation de la *start-up* à l'étranger ;
-la diffusion du savoir-faire technologique français à l'étranger.
Nous pouvons percevoir ici que la dimension internationale souhaitée de la *start-up* est autant motivée par des raisons purement économiques que par des aspirations personnelles à rencontrer et travailler avec des personnes d'autres nationalités. En somme, il s'agirait tout autant de raisons commerciales que personnelles.
Cette double motivation de développement international semble être confirmée par Corentin (31 ans). A l'heure actuelle, il travaille avec plus de cent-soixante grandes marques, principalement en France, et il est en train de traverser les frontières pour sa propre *start-up*. Exa est, de ce point de vue un support qui peut montrer de nouveaux horizons aux jeunes entrepreneurs. C'est ce que dit Corentin (31 ans) à propos d'Exa : '*l'autre point, c'est l'international. C'est comment on accélère et on aide les boîtes à aller à l'international. Les*

contacts, gagner du temps. L'éco-système'. Voici pour l'aspect commercial. A propos des aspirations personnelles, nous pouvons également sentir poindre chez lui une attirance personnelle à renouveler, après l'avoir expérimenté pendant ses études, un nouveau séjour à l'étranger.

Simon (27 ans) et son associé ont actuellement implanté leur *start-up* à Exa. Ils forment le projet de créer une extension de leur *start-up* dans un autre pays au cours des douze mois qui suivent l'entretien de recherche. A terme, ils aimeraient s'implanter dans plusieurs pays, ce qui ne serait pas sans lien avec l'activité même de leur entreprise :

> *Donc ça allie le côté RH, le côté international, le côté mobilité, ce qui était globalement les trois mots clés qui correspondaient le plus à [notre ancienne start-up]. […] On savait pas si ça allait fonctionner, mais on savait ce qu'on pouvait faire. Donc on est parti sur un projet digital, sur le stagiaire, en informatique, au niveau international, avec une brique mobilité. Voilà où était le constat. Et quand on est parti de [notre ancienne start-up], on est resté sur cette idée. Donc on a démarré en septembre, on a appelé plusieurs écoles au niveau international, 150, pour être précis, et on leur a proposé voilà, à ces responsables d'écoles, de proposer des stages à l'international, avec un accompagnement gratuit sur toute la partie administrative et logistique.* (Simon, 27 ans).

Alexandre (29 ans) et son associé ont tout d'abord implanté leur *start-up*, lors de sa création, dans plusieurs grandes villes françaises. C'est au cours de la réalisation de leur deuxième levée de fonds qu'il leur a été suggéré de s'installer aussi outre-Atlantique. Après '*quelques rapides voyages d'étude*', c'est ce qui a été fait et la structure juridique a été ouverte aux Etats-Unis en mai 2017. Ce *start-upper* est parti s'installer sur la côte ouest des Etats-Unis, tandis que ses associés restent en France. Ils ont environ soixante-dix salariés en France et '*une petite quinzaine*' aux Etats-Unis. En définitive, ils sont allés aux Etats-Unis sinon, faute d'y être, dans leur domaine, ils n'auraient probablement pas eu de réelles perspectives de développement.

Arthur (43 ans) raconte qu'en 2008, les temps n'étaient pas mûrs pour mettre en place son projet. Cela aurait été trop tôt. Or en quatre ans, les choses ont beaucoup changé. C'est ainsi qu'en 2012, les conditions furent suffisamment mûres et réunies pour qu'il puisse mettre son projet en œuvre :

> *Et dans un marché qui s'internationalisait, c'est-à-dire que le [nom du domaine] est un marché extrêmement régional, au sens de pays. Les Français faisaient pour la France, les Italiens faisaient pour l'Italie et ainsi de suite. Et l'arrivée de structures comme […] ont un peu changé la donne, et [nom de son client] a demandé à avoir en face d'eux des gens capables de leur proposer plusieurs [nom*

du produit qu'il vend]. Il faut savoir que [nom du client] diffuse aujourd'hui dans quatre-vingt pays différents. Et donc il y a des offres qui se sont mises en place avec des process de croissance externe. (Arthur, 43 ans).

Le fait qu'un marché ou des entreprises du numérique soient d'envergure internationale implique aussi, de fait, que les déséquilibres qu'ils génèrent ou les dynamiques de long terme auxquels ils participent préoccupent certaines institutions qui veulent aussi se saisir de ces sujets au niveau international.

2. L'internationalisation des institutions

La dimension internationale peut signifier la prise en compte de pays de différents continents ou bien, dans un premier temps, de ceux d'un même continent. C'est le cas d'un continent comme l'Europe dont tous les pays sont parfois confrontés à un même enjeu :

Mettons que [la start-up] fonctionne. Mon ambition n'est pas de seulement révolutionner le tout petit marché du [nom du marché] en France. Non, c'est de traiter la question du [domaine d'activité de la start-up] à l'échelle européenne si tu veux. Bon après, mondiale, pourquoi pas ? *Mais d'abord européenne, parce que je sais que* ***le topic [idem] est un topic extrêmement chaud à Bruxelles et qu'il y a un tas de calls disponibles*** *où tu peux aller grapiller plein de subventions et plein de trucs parce que tous les pays sont concernés par cette question.* (Hugues, 32 ans).

L'orientation du développement à une échelle continentale est ici suscitée par les enjeux communs de plusieurs pays, mais surtout par la possibilité de financement offerte par les institutions de l'Union européenne. La politique de communication et de financement des institutions européennes encourage ainsi une *start-up* de notre échantillon à développer une solution économique à même de répondre aux enjeux identifiés par l'Union européenne. Une logique similaire est observable pour une seconde *start-up* de notre échantillon, quoique à propos d'un autre domaine :

L'Union européenne nous a repéré*, parce que justement, elle cherche un fer de lance au niveau européen qui soit,* ***comme nous, positionnés sur l'éthique de la donnée personnelle et l'éthique de la donnée stratégique des entreprises, anticorps anti-publicitaires, et surtout avec de nouveaux paradigmes de modèle.*** *L'économie, on va pas la donner. On vend pas la pub. Donc on est repéré par l'Union européenne, la Commission européenne à l'horizon 2020.* ***On avance bien avec pas mal de grandes entreprises qui essaient de se positionner sur le règlement de la protection de la donnée. Puis en ce moment, on est en négociation avec des boîtes comme [nom de trois grandes entreprises du***

domaine informatique]. *Il y en a un paquet. [Nom d'une quatrième entreprise du domaine informatique] qui cherche à se racheter un comportement et à montrer patte blanche devant l'Union européenne.* (Victor, 34 ans).

L'internationalisation des marchés et des institutions influence les façons de travailler des *start-uppers*. L'organisation de leur travail se trouve liée à ces changements qui peuvent également représenter un marché.

3. L'internationalisation des modes de travail

Gonzague (56 ans) quant à lui, n'évoque pas précisément l'ambition internationale de la *start-up* dont il est directeur général. Néanmoins, tout laisse à penser que cela est implicite eu égard à la nature même de la production de la *start-up* : le développement de l'intelligence artificielle. Par ailleurs, au moment de l'entretien, ce dirigeant ne semble guère allergique à une expansion internationale puisque, alors qu'il se remémorait ses expériences passées dans des grands groupes de l'informatique, il disait apprécier '*la dimension bis*' *dév*' *[business development] internationale [...] qui permettait de découvrir de nouveaux horizons*'. Il est habitué à travailler dans des environnements francophones et anglophones. Gonzague a évolué dans de telles conditions. Désormais, ce mode d'organisation du travail, qui pouvait être vu comme participant du progrès et de l'ouverture à l'autre, a pu être décliné dans une version plus fluide. Nous trouvons ici intéressant de montrer le verbatim d'un autre dirigeant dans le sens où, si ce mode d'organisation – déménager régulièrement – n'est pas complètement nouveau, il l'est par la fréquence très rythmée des déplacements. Il ne s'agit pas d'une mutation habituelle, courte d'au minimum deux années, qui permettait à un cadre de s'installer avec sa famille dans une ville précise. Il ne s'agit pas ici de déménager d'une ville à une autre au sein d'un seul et même pays, ni même d'un pays à un autre au sein d'un même continent, mais de changer de continent à chaque fois. C'est le cas avec ces propos de Victor (34 ans) :

La mobilité internationale par exemple. *Etre en capacité de dire à quelqu'un, grâce à nos algorithmes, par exemple en fonction de tes talents, de ta façon de vivre, de ta façon de t'organiser, et des besoins de pays et des conditions pour avoir un visa de travail temporaire et tout ça, c'est de dire :* ***« Bah tiens, toi. Tu devrais aller six mois en Nouvelle Zélande. Tu vas t'éclater. On a déjà une mission pour toi et voilà comment »****. Enfin simplifier la vie des gens en fait, de dire : « Tu veux bouger ? Pas de problème, regarde notre algorithme. Il t'a trouvé, il s'est occupé du visa pour toi. Il t'a trouvé ton appartement à Auckland, c'est bon tu peux partir. T'as un job et puis dans six mois tu seras à Berlin et dans six mois tu*

> *seras à Chicago ». Enfin voilà, il y a ce sujet de mobilité internationale qui est très plébiscité par les freelance.* (Victor, 34 ans).

Ce *start-upper* est le seul de notre échantillon à avoir tenu des propos de ce type, c'est-à-dire d'une vision si poussée d'un mode de vie et d'une organisation du travail nomades. Il est le seul à avoir tenu ces propos, ce qui signifie qu'en ce qui concerne la présente présentation des résultats, la saturation des données n'est pas atteinte sur ce sujet précis. Ceci dit, nous pouvons aussi relayer les propos d'Aurélien (31 ans) qui, même si lui-même, à titre personnel, ne cherche pas à adopter le mode de vie du travailleur nomade, cherche par sa *start-up* à faciliter le travail des '*nomades*' en listant les bureaux et espaces de travail disponibles à proximité du lieu où ils se trouvent.

Victor (34 ans), le *start-upper* qui a prononcé le verbatim présenté ci-dessus, raconte être d'ores et déjà en train de collaborer avec une autre *start-up* qui offrirait la possibilité d'une carte numérique infalsifiable et valide dans le monde entier. Une telle nouveauté remplacerait le passeport, '*permettrait de travailler partout*', et serait censée empêcher les fraudes qui portent préjudice aux différents organismes de retraite nationaux. Ce sujet lié à la mobilité internationale est nouveau et impliquerait, s'il venait à se réaliser, des changements très importants non seulement dans la vie économique, mais aussi dans la vie du monde. Citons à nouveau ce *start-upper* : '*Et je pense que c'est nécessaire, enfin l'abolition des frontières juridiques et législatives, on y croit plutôt pas mal*'. Il est aussi remarquable que, dans le verbatim présenté précédemment, le pouvoir de proposition et de décision est délégué à un algorithme.

La dimension interculturelle est aussi évoquée d'une façon toute particulière par Marco (34 ans) :

> *Les autres gars ils sont plutôt free-lancers, mais on est tous de sexe, de genres différents, religions différentes, et tous parlent anglais. […] Et après, j'ai toujours rêvé voir en Argentine, d'avoir une équipe d'internationaux, donc on a ça. On a une équipe qui a beaucoup de diversité. On est la même quantité des hommes, des femmes. On est de religions différentes, et des âges différents.* (Marco, 34 ans).

Au final, les ambitions internationales des *start-uppers* s'expriment par divers canaux tels que l'ambition de devenir un leader mondial, la nécessité de suivre un marché mondialisé, la réalisation d'une levée de fonds et la réponse à la demande d'un investisseur de donner une

telle dimension à l'entreprise, la diversité des nationalités des salariés, la découverte de nouveaux horizons.

Conclusion du chapitre 8 (3/3)

Le *start-upper* définit l'homme par le fait de créer quelque chose. L'objectif de ce chapitre était de montrer les différentes facettes que comportait le thème de la création selon ce type de dirigeant. L'entrepreneuriat, associé au développement des technologies numériques, permet selon Aymeric (31 ans) d'avoir la '*liberté de suivre ses propres intentions, ses propres volontés, ses propres choix*'. Le paradigme du « créer » décrit davantage une posture pour laquelle le critère décisif consiste à créer ou vouloir créer plutôt qu'une posture pointilleuse pour laquelle la finalité vers laquelle tend l'effort est précisément définie. Hubert (34 ans) définit la « *start-up nation* » comme '*un enthousiasme pour dire : on peut créer de nouvelles choses*'. Arthur (43 ans) définit le travail comme le moyen de '*ne pas penser à autre chose*'. Pour se sentir vivre, il a besoin de produire et, partant, de travailler. La notion de « faire des choses » est revenue à plusieurs reprises dans les entretiens. Le mot « choses » reste un état évasif, vague, qui ne précise pas la nature du produit ou du service et sa finalité. La concrétisation de la création peut être plus la *start-up* que le produit que cette dernière réalise. La *start-up* elle-même fait partie des choses susceptibles d'être créées. Là encore, les propos d'Aymeric (31 ans) sont évocateurs : '*Créer une boîte, c'est bien, on l'a fait. Ça tourne à peu près. Bon maintenant, qu'est-ce que je fais avec ça ? […] Voilà, on a créé ça, on est content de l'avoir fait, et puis après elle [la start-up] a sa propre vie.*'

Le dynamisme de la Silicon Valley, modèle influent, est diamétralement opposé à l'immobilisme attribué au '*Moyen Âge*' ou aux '*Amish*'. L'emploi des nouvelles technologies permet la disruption et la duplication. La disruption ne consiste pas forcément à réaliser un bien ou un service nouveau, mais à la réaliser de façon nouvelle. La duplication, quant à elle, consiste, en quelque sorte, à « copier-coller » une manière de faire déjà existante dans un marché pour la mettre en place dans un autre marché. Les plateformes de marché en sont un exemple.

Au cours des chapitres précédents, nous avions pu voir que le travail était souvent abordé sous le mode d'une expérience à vivre – '*l'apprentissage, c'est jouissif*' (Karl, 26 ans). Au cours de ce présent chapitre, nous avons pu voir qu'à la suite du sentiment de libération ressenti en se convertissant à l'entrepreneuriat, le travail est abordé sous le mode d'une énergie libérée capable d'être créatrice en permanence. Afin d'illustrer notre compréhension de ce phénomène, nous pourrions comparer l'énergie débordante du *start-upper* à un jeyser, c'est-à-dire à un jet d'eau très puissant libéré par une pression importante. Ce jet d'eau est si puissant qu'il est difficile d'en contrôler l'orientation. Nous verrons au chapitre suivant que l'identité du travailleur se crée davantage par le fait d'entreprendre que par ce qui est entrepris.

CHAPITRE 9. Entrepreneur comme métier

« *Mon métier, c'est d'être entrepreneur.* » C'est ainsi que nous pourrions résumer les propos de dix-sept dirigeants de notre échantillon.

Ce chapitre est charpenté par trois sujets principaux. Premièrement, il sera intéressant de constater que le dirigeant de *start-up* est mis en mouvement par le désir de l'entrepreneuriat, avant même que n'apparaisse l'idée concrète qu'il tentera de mettre en œuvre. La mise en lumière de cette réalité est d'autant plus forte qu'elle contredit l'idée souvent répandue de la personne créative qui, parce qu'elle a une idée, cherche à la mettre en œuvre dans le cadre de l'entreprise. La chronologie dévoilée au cours des pages qui suivent montre bien que l'élément pensé de prime abord est généralement l'entreprise, avant son objet.

Au cours d'un deuxième moment, nous verrons que le fait d'être entrepreneur relève d'un rapport singulier au monde et au travail. Se révélant dans les pratiques, il montre que l'entrepreneuriat incarne un état d'esprit nourrit des imaginaires du sport, de l'aventure ou du *hacker*. Dans l'imaginaire du *start-upper*, la société peut être lue au prisme de ceux qui possèdent un tel esprit par rapport à ceux qui, casaniers, '*se complaisent dans le confort du salariat*'.

Le parcours de ce chapitre sera clôturé par la question de l'épanouissement par le travail auxquel sont sensibles, en particulier, les plus jeunes dirigeants de notre panel. Par la création d'entreprise, le travail peut être perçu comme étant vecteur d'un épanouissement et d'une liberté difficiles à retrouver ailleurs.

I. La mise en mouvement du *start-upper*

1. Emergence du désir d'entreprendre : collectif – individu – activité

Le désir d'entreprendre et la décision qui la concrétise n'émergent pas seuls dans l'intériorité du futur créateur de *start-up*. Deux caractéristiques sont à noter. Tout d'abord, dans la grande

majorité des cas, le *start-upper* n'a jamais trouvé son idée seul, mais toujours en discutant avec au moins une autre personne : c'est le cas pour dix-neuf dirigeants de notre échantillon. Par ailleurs, chez au moins dix-sept dirigeants (sans compter les deux dirigeants salariés) parmi les vingt-sept de l'échantillon, le désir d'entreprendre est né avant l'émergence de l'idée. Cela suppose peut-être que le désir d'entreprendre crée une ouverture qui permet d'accueillir une idée de projet.

a) De la discussion au désir d'entreprendre et à l'idée

Le désir d'entreprendre qui émerge chez un *start-upper* potentiel émerge presque toujours à partir d'interactions avec une ou plusieurs autres personnes. Il s'agit le plus souvent de discussions. Le créateur de *start-up* ne trouve jamais seul son idée. L'idée est toujours trouvée de façon collective, avec un autre, en conversant, par la parole. A l'exception de deux d'entre eux, c'est le cas pour tous les *start-uppers* de notre échantillon. Cela fait partie de la dimension processuelle. Par exemple, pour l'un d'entre eux, l'idée n'était pas ancrée en lui, mais c'est un autre qui lui a insufflé. Autrement dit, pour trouver et formaliser une idée, un dirigeant a besoin de confronter son idée avec un vis-à-vis. L'altérité joue ici un rôle primordial.

Lorsque le dirigeant a découvert son idée au cours d'une discussion, cette dernière pouvait se focaliser sur la recherche d'une idée convertible en un modèle économique, mais pouvait aussi parfois être désintéressée sans que le futur *start-upper* n'envisage de créer une *start-up* à court terme. Dans leur ensemble, les dirigeants qui ont trouvé l'idée au cours d'une discussion représentent vingt et un dirigeants de *start-up*. Définir qualitativement la discussion peut également être riche d'enseignements. Celles-ci ont pu avoir lieu avec le futur associé, une personne de la famille – un frère, une sœur, un oncle, une cousine –, un ou plusieurs amis, et à une reprise un client.

b) Du désir d'entreprendre à l'idée

Pour au moins dix-sept dirigeants fondateurs de notre échantillon, le désir de créer une *start-up* précède l'apparition de l'idée et sa formalisation.

Pour repérer et comptabiliser les *start-uppers* pour lesquels le désir d'entreprendre est apparu avant l'idée, c'est-à-dire avant même qu'elle ne soit formalisée, ou que le domaine ne soit trouvé, nous nous sommes appuyés sur l'analyse des entretiens retranscrits. N'ont été comptabilisés que les entretiens qui contenaient des extraits à partir desquels il est possible

d'affirmer sans ambiguïté que le désir d'entreprendre est apparu avant l'idée. Cela signifie que ces résultats s'appuient sur la fourchette basse. Dit autrement, si nous prenons l'exemple des *start-ups* présentes dans l'incubateur Tera, nous pouvons dire qu'il y *au moins* (et non pas *exactement*) deux dirigeants de *start-up* parmi les quatre pour lesquels le désir est apparu avant de trouver l'idée.

Au cours de chaque entretien, nous demandions au *start-upper* de nous décrire la façon dont l'idée était apparue, et comment il l'avait travaillée par la suite. Plusieurs années peuvent se dérouler durant lesquelles la possibilité connue d'entreprendre reste constante, se rappelant régulièrement à l'attention des entrepreneurs potentiels :

> *Et puis pendant ce temps-là,* ***pendant toutes ces années, j'ai toujours essayé d'essayer de me dire : « Si je devais créer mon entreprise, qu'est-ce que je ferais ? »***
> *Et puis j'ai abordé pas mal de thématiques par rapport à des sujet qui venaient par l'extérieur, par mon environnement.* (Julie, 35 ans).

Nous avons déjà eu l'occasion de présenter ce *start-upper* plus en amont dans cette thèse. Après une expérience consistante dans des grands groupes, il a décidé de les quitter pour réaliser un MBA et s'engager dans la voie entrepreneuriale. Ce processus était déjà bien entamé puisque c'est en assistant dans un incubateur à un module dédié à l'entrepreneuriat que l'idée a jailli. Le désir de créer une *start-up* l'a déjà mû jusqu'à cette formation. Est observable ici le fait de trouver l'idée, déjà existante dans un autre domaine, pour la répéter dans un autre domaine. Voici les propos d'un autre dirigeant :

> *Et au bout d'un moment je cherchais une idée, à me dire tiens, je vais essayer d'entreprendre : « Ça pourrait drôle ». Mais pendant un an, deux ans… et au bout, il y a un de mes frangins qui a échangé avec moi en disant : « Tiens, il y a cette idée-là qui est pas mal ». […] Et donc je me dis, tiens il y a peut-être quelque chose à faire.* (Aurélien, 31 ans).

Ce témoignage présente le décalage d'au moins deux ans entre la création d'entreprise perçue comme une étape possible de son parcours professionnel et l'apparition de l'idée. Il a laissé le temps à l'idée de se dessiner, sans pour autant, semble-t-il, l'avoir cherché d'une façon très volontariste avec le clair objectif de forcément en trouver une. Par contre, lorsqu'une occasion s'est présentée, et qu'au cours d'une discussion avec son frère, l'idée est apparue, il n'a pas laissé l'occasion s'échapper. Connaissant le parcours de ce *start-upper* tel qu'il nous le décrivait lui-même pendant l'entretien, il s'avère que son travail précédent, en tant que

salarié, ne le comblait pas. Par conséquent, et bien qu'il ne semblait pas forcément prêt à entreprendre à tout prix le plus rapidement possible, la lassitude du travail salarié avait peu à peu laissé place au désir de création d'entreprise. Le moment était venu d'entreprendre.
Une telle configuration, dans laquelle le désir d'entreprendre précède l'idée, ne constitue pas un cas isolé :

> *Avec un master en ingénierie des systèmes industriels complexes,* ***dès que j'ai quitté l'école, dès mon diplôme obtenu, j'ai voulu faire l'entreprise. Seulement parce que je voulais avoir, je voulais créer mon projet****. J'avais envie, je dirais, même à petite échelle, quelque part, de révolutionner quelque chose, de créer de nouvelles choses, d'en avoir la responsabilité. […]*
> *Et Anastasia qui m'a aussi rejoint dans cette société. Ça s'est très bien passé. Mais on restait un peu en situation tendue financièrement.* ***Et c'est à cette époque-là qu'il y a un de nos clients qui nous a demandé de faire une mission pour créer un jeu multi-joueurs en temps réel sur PC. Je m'en souviens bien à l'époque.*** (Hubert, 34 ans).

Le projet fut formulé pendant la fin des études. L'entreprise est décrite comme constituant un projet, apte à donner une responsabilité au créateur, à créer '*de nouvelles choses*' et à faire '*l'entreprise*'. Il apparaît que les idées possibles d'activité viennent '*de l'extérieur, par [l']environnement*'. Les suggestions viennent de l'extérieur de la personne, pas de l'intérieur. Le cheminement n'a pas abouti à l'idée à partir d'une réflexion qui aurait pu être – et être exprimée ainsi – intellectuelle ou philosophique. Les idées passent au gré des déplacements et de l'évolution de la personne dans la vie. La rencontre avec les idées potentielles se fait en butinant et en papillonnant.
Dans la même logique, pour les *start-uppers* de notre échantillon présents à Exa, les trois quarts d'entre eux ont ressenti le désir d'entreprendre et de créer une *start-up*, sans pour autant, au moment exact de l'apparition de ce désir, disposer d'une idée précise quant à l'objet de leur *start-up*. Cette tendance est confirmée par les dirigeants qui proviennent d'autres incubateurs ou configurations. Les trois *start-uppers* de Delta et les deux de Paris confirment cette hypothèse. Dans une mesure intéressante, c'est également le cas de deux *start-uppers* de Tera. Parce qu'il est le seul de notre échantillon, le *start-upper* de Sigma ne permet pas, et cela quel que fût le résultat qu'il aurait donné à voir, de formuler une conclusion ou une généralité.

c) Quand le désir d'entreprendre n'a pas précédé l'idée

Dans cette sous-section, nous nous intéressons désormais à ceux dont le désir d'entreprendre n'est pas apparu avant l'idée. Ils sont au moins six. Tout d'abord, deux dirigeants de notre échantillon ne sont pas fondateurs de la *start-up* qu'ils dirigent. Le premier a créé la *start-up* voulue par le grand groupe au sein duquel il a effectué la grande majorité de sa carrière. Ce sont les autorités compétentes du grand groupe qui, parce que les instruments comme les *smartphones* ou les objets connectés sont de plus en plus nombreux, ont voulu créer une entreprise '*dont la vocation sera la valorisation de la donnée*'. Considérant que le marché se dirigeait vers le digital, que de nombreux éléments évoluaient dans ce secteur, la *start-up* a été implantée au sein d'Exa. Le second dirigeant non-fondateur a été appelé par les fondateurs pour manager l'organisation.

Deuxièmement, l'analyse des entretiens retranscrits de deux autres dirigeants, tous deux présents à Tera, nous amène à les placer parmi les dirigeants dont l'idée est première, ou parallèle, au désir d'entreprendre. Pour l'un, la décision d'entreprendre vient d'une certaine résignation vis-à-vis de la recherche publique, qui l'a menée à développer lui-même des produits dont les résultats soient applicables. Il est resté dans le même domaine que celui où il travaillait avant en tant que salarié. Pour l'autre, l'idée provient de la discussion commune de plusieurs responsables et dirigeants d'entreprise encore impliqués, au moment de l'entretien, dans sa *start-up*.

En ce qui concerne les quatre dirigeants évoqués au cours des dix lignes précédentes, il est possible d'affirmer qu'ils n'ont pas eu le désir d'entreprendre avant d'avoir connaissance de l'idée. Au contraire, dans les lignes qui suivent, nous évoquons plusieurs dirigeants dont le classement fait appel à plus de nuances.

Evoquons tout d'abord deux *start-ups* qui présentent la même situation : ils ont tous deux été entrepreneurs avant de diriger leur *start-up* actuelle. Pedro (37 ans) se spécialise dans le commerce de types précis de fruits et légumes. A partir de l'analyse de l'entretien, il n'est pas possible d'affirmer avec certitude qu'il n'a pas eu le désir avant l'idée, car les conditions de l'idée sont présentes depuis longtemps (à savoir que plusieurs membres de sa famille sont spécialisés depuis longtemps dans la culture et l'élevage de ce qu'il commercialise désormais). Ainsi, nous pouvons supposer, sans preuve ni certitude mais cependant avec raison, qu'il aurait en tous les cas créé une entreprise, même si celle-ci pouvait être dans un autre domaine. Nous formulons la même remarque à propos de Pierre (31 ans) qui a créé sa *start-up* actuelle avec sa sœur et son père. Si nous reprenons son parcours, nous savons qu'après le baccalauréat, il a créé une première société, puis en parallèle de ses études une

seconde, avant de travailler dans l'entreprise de son père. C'est à ce moment, dans l'entreprise de son père, qu'il a développé une technologie perçue par sa sœur comme pouvant permettre de créer une société. C'est pour cette raison, en tenant compte de son parcours dans son ensemble, que nous pouvons penser qu'il aurait de nouveau entrepris par la suite. Une expérience riche de deux créations d'entreprise se perpétue souvent.

Il reste désormais à évoquer trois *start-uppers* dans cette partie. Ces trois-là, comme les précédents dirigeants évoqués ci-dessous, ne sont pas classés dans la catégorie de l'apparition du désir avant que l'idée n'apparaisse.

Sébastien (27 ans) a eu l'idée avec deux amis rencontrés pendant ses études. Disposant de l'idée, celle-ci n'a pas pour autant déclenché chez eux le désir automatique d'en faire une entreprise. C'est le responsable d'un incubateur de la région qui les a incité à l'intégrer pour convertir leur idée en entreprise.

Enfin, voici le dernier *start-upper* concerné par cette sous-section. Justin (28 ans) décrit les circonstances qui l'ont amené à entreprendre :

> *Ce qui nous a poussé finalement à entreprendre déjà, c'est le manque de relations, moi personnellement, le manque de relationnel. […] Alors donc là l'idée, l'idée a germé fin 2011 début 2012, si je dis pas de bêtise. Donc ça a commencé par le site [nom du site] qui était en fait un site à la base qui présentait des objets insolites, des cadeaux originaux, à destination du grand public. L'idée c'était vraiment de dire, de se lancer vraiment à trois pour se tester ensemble et voir si on avait possibilité de créer une société.* (Justin, 28 ans).

Il semble au regard de ce texte que le désir d'entreprendre a commencé de germer indépendamment de l'idée et de l'activité que ferait l'entreprise qu'il créerait par la suite. De fait, il ne semble pas vraiment possible de déterminer quel serait, de l'idée ou du désir d'entrepreneuriat, le premier élément chronologique.

Au moment de clore cette partie, il est intéressant de regrouper les différents éléments évoqués en son sein. Pour résumer, huit dirigeants de *start-up* ont été évoqués, car il n'était pas possible de les classer dans les sections précédentes comme ayant eu le désir d'entreprendre avant d'avoir l'idée. En l'occurrence, parmi ces huit personnes, trois – les deux non-fondateurs et Sébastien (27 ans) – n'ont clairement pas eu le désir d'entreprendre avant d'avoir l'idée. C'est même plutôt le contraire. Pour trois autres, il n'est pas vraiment possible de déterminer l'élément premier et déclencheur, chronologiquement parlant. Enfin, deux dirigeants, qui avaient déjà créé des sociétés par le passé, présentent par leur parcours des caractéristiques qui peuvent laisser supposer qu'ils auraient pu entreprendre dans un autre

domaine, pour les raisons décrites. Cependant, ils sont, dans le cadre de cette thèse, classés dans ceux dont on ne peut pas dire que le désir d'entreprendre soit apparu avant l'idée.

2. La définition de l'activité : l'idée comme déclic et illumination

L'idée du *start-upper* apparaît régulièrement sous la forme d'un déclic et d'une forme d'illumination, d'une révélation, d'une idée géniale, permise par les nouvelles technologies. Parce qu'une nouvelle façon d'organiser un domaine est possible, elle doit être mise en place.

> *Et on se retrouve à Exa au dernier étage pendant un module sur l'entrepreneurship, et on nous parle d'une boîte qui s'appelle […] qui fait de l'investissement participatif et locatif. Donc du crowdfunding immobilier. Et donc on se regarde avec Olivier.* ***Il me dit : « Mais c'est absolument génial. Faut qu'on duplique, si c'est duplicable, ce modèle-là sur le [nom d'un domaine] »****.* (Hugues, 32 ans).

Si une idée n'a pas été appliquée au monde, à un domaine en particulier, alors elle doit être appliquée. La recherche de l'activité à réaliser ne se fait pas à partir des besoins du monde et de la société, mais à partir de ce qu'il est possible de faire avec la technique disponible.

> *Et donc il regarde la faisabilité avec un chercheur,* ***il trouve un truc****. Et il m'en parle. Et lui il était sur des serrures connectées.* ***Rien à voir****, parce que c'était une de ses anciennes vies professionnelles, et il me dit bon : « La serrure, bon. Je sens que va y avoir un temps d'adoption de la techno par des clients qui va être super long. Donc soit je lève énormément d'argent pour s'acheter le temps, soit je vais mourir quoi ». Et puis pareil, donc il me dit : «* ***J'ai cette idée****. Ça peut faire ça, ça peut faire ça, et et et alors je,* ***on essaie d'explorer le champ des possibles****. Et puis il me dit ouais, il y a juste que pour tester le truc, il faut au moins un billet de 50 000 ». Et moi du coup à l'époque je les ai récupéré quoi donc je lui dis : «* ***Bah écoute. Banco ! Moi je suis prêt à jouer ».*** (Julien, 42 ans).

Ou encore :

> *Et donc on s'est dit : « Bah tiens, malgré Facebook, malgré Twitter****, t'as pas une plateforme où un individu peut déclarer l'ensemble des choses qu'il sait faire*** *».* (Sébastien, 27 ans).

A partir de ces observations, il semble possible de définir le marché comme le domaine où la technique – ou bien la dernière version de la technique – n'a pas encore été appliquée.

Quand le désir d'entreprendre vient avant l'idée, l'idée n'émerge pas à partir de l'expérience de travail personnelle, mais vise à faire quelque chose qui est possible ou parfois demandé au

start-upper. Cela corrobore le thème qui montre que le sens du travail implique, dans une mesure qui a du poids, d'appliquer quelque chose au monde.

Pour résumer, sur vingt-sept *start-uppers* :

(i) L'idée est née d'une discussion avec d'autres à dix-neuf reprises ;

(ii) Le désir d'entreprendre, de créer une entreprise, a été formalisé avant l'idée de l'activité de la *start-up* pour dix-sept *start-uppers*. Parmi ce groupe-là, neuf viennent d'Exa et trois de Delta.

En ce qui concerne le groupe de dix-sept *start-uppers*, le fait que le désir d'entreprendre vienne avant d'avoir trouvé l'idée est incontestable. Cela ne veut pas dire que la réciproque soit aussi claire. Autrement dit, ces résultats ne signifient pas que tous les autres avaient une idée claire d'activité d'entreprise avant que le désir d'entreprendre n'apparaisse. La présente présentation des résultats montre les cas de figure pour lesquels le désir d'entreprendre est clairement et incontestablement apparu avant l'idée.

II. « Mon métier, c'est d'être entrepreneur »

Le fait d'être entrepreneur se pratique. L'individu devient entrepreneur par la pratique de l'entrepreneuriat, comme un sportif de son sport. Adepte de la série d'objectifs, il ne s'imagine pas être un gestionnaire.

1. Entrepreneur comme pratique

Victor (34 ans) explique que son projet lui a coûté en termes de '*temps, d'argent et de sacrifices personnels*'. Il a grossi de '*quatorze kilos*' et son couple a '*failli en pâtir*'. Or, nous dit-il, le fait que sa compagne devienne aussi '*entrepreneuse*' a changé la donne en facilitant leur compréhension mutuelle. Etre entrepreneur est non seulement une identité et un état d'esprit, mais également, semble-t-il, un métier en tant que tel :

> ***Je suis plus attaché à mon métier d'entrepreneur et de créateur d'entreprise qu'à cette boîte-là*** *en fait. C'est quoi ton rapport à tes investisseurs, ton rapport, émotionnellement, à tout ça ? Je pense que se dire que ton métier, c'est entrepreneur, et ça n'est pas ni ton enfant, ni ta vie, c'est hyper important. Tu vois ? Considérer ça comme un métier, ça permet de prendre ce recul-là qui fait que tu peux accepter que peut-être, ça ne marchera pas, que tu peux accepter que peut-être, tu vas pommer de*

l'argent, rater des trucs, parce que sinon, si tout ça devient, ta raison d'être, vraiment t'as pas d'équilibre. Tu t'enfermes dedans. Si tu rates, c'est hyper dur.
Je pense, en tous cas, moi, ça m'aide de me dire que c'est un métier. Voilà, quand t'es commercial bah desfois tu perds des contrats. Quand t'es entrepreneur bah parfois, tu rates des boîtes et c'est le jeu quoi. Le tout, c'est de ne pas trop en rater. (Karl, 26 ans).

La fin de cet extrait d'entretien contient une allusion faite au nombre de créations d'entreprise réalisé. Un autre *start-upper* appuie ces propos en expliquant ce qui compte à ses yeux :

En fait sortir un nouveau drap, une taie d'oreiller, j'en parle parce qu'avec ma femme, on a eu l'idée récemment et ça nous trotte, c'est de l'innovation. Bien sûr que je préfèrerais sortir un nouveau téléphone, machin, un nouveau truc, je m'en fous. ***En fait, je m'en fous du « quoi ».***
Je pense qu'on peut améliorer la façon dont on vit, que ce soit la consommation de nos vies ou que ce soit l'usage de ce qu'on fait, et j'ai envie de ça. Et j'ai envie de sortir des produits qui soient plus sympas, j'ai envie de services qui soient plus fonctionnels, j'ai envie de pousser ça. (Alexandre, 29 ans).

Le plus important réside dans le fait d'innover, indépendamment de ce à quoi l'innovation s'applique. Corentin décrit son '*père*' comme un '*serial entrepreneur dans l'âme*', car il a '*créé une boîte*'. Après qu'il ait '*déposé le bilan*' de celle-ci, il en a créé une autre. '*Donc depuis il a repris deux boîtes, revendu deux boîtes, repris une autre boîte, recréé une autre, enfin bref*' (Corentin, 31 ans). A propos de lui et de son associé et ami co-fondateur, Simon explique : '*L'idée, c'est qu'on se voit plus comme des serial entrepreneurs*' (Simon, 27 ans). Par le terme « *serial* », le dirigeant désigne son activité par le nombre plus que par leur nature et leur domaine d'activité. Etre entrepreneur est une condition, au sens du mode de vie, de la façon de penser, et du rapport aux choses et aux autres. Le fait d'être entrepreneur désigne la nature de l'individu. '*Je suis un entrepreneur converti à 400%*', déclare Corentin (31 ans). Développer et entreprendre une affaire est source de motivation pour le dirigeant :

Il se trouve que mon associé et moi, on a une grande ambition pour la boîte, et on le fait pas pour un point de vue, niveau financier. C'est simplement qu'on a envie de développer. ***Moi, c'était mon levier principal pour intégrer cette start-up : c'est créer, développer, entreprendre***. (Gonzague, 56 ans).

A ce sujet, le mot communément employé n'est pas « entreprise », mais « boîte », qui est un terme générique constamment mobilisé par les *start-uppers*. L'essentiel, en effet, consiste à devenir entrepreneur : '*Maintenant, les gens veulent entreprendre. C'est pas la question ils*

veulent créer quelque chose. Maintenant, les gens veulent entreprendre : « Je suis entrepreneur »' (Justin, 28 ans). Julien raconte la genèse de son activité actuelle et la manière avec laquelle lui et son actuel associé se sont entendus pour collaborer ensemble.

> *Et puis vient la rencontre avec Fred dans l'incubateur. On s'était rencontré dans l'incubateur, on était chacun sur des projets différents. Et là, c'est plus une association autour de valeurs, que d'un projet. Parce que le projet, il a très vite pivoté. On devait faire un truc pour grosso modo faire un réseau de franchise autour de visites virtuelles métrées pour l'immobilier. Et aujourd'hui on fait [complètement autre chose]*. (Julien, 42 ans).

Nous avons déjà eu l'occasion de voir dans cette thèse, en particulier grâce à la partie dédiée à l'apprentissage, que le projet peut « pivoter », autrement dit qu'il peut complètement changer. Etant donné qu'il n'est pas stable dans le temps, ce n'est pas autour du projet que les associés peuvent fonder une collaboration de long terme. Eloi s'estime chanceux d'avoir rencontré un associé '*avec un mindset entrepreneur*'. Selon Arthur (43 ans), l'entrepreneur est '*un métier d'agrégateur de compétences*', de façon à organiser le travail de plusieurs personnes.

2. Entrepreneur comme sportif, aventurier et hacker

Nombreux sont les dirigeants rencontrés qui disent avoir eu très tôt le désir de créer une entreprise. '*Ça fait depuis 2010, vraiment, que je voulais monter ma boîte*' (Simon, 27 ans). Le domaine d'activité n'est ici pas précisé, mais là n'est pas le propos du *start-upper*.

> ***Alors pour moi, il y a deux types de personnes : il y a des aventuriers et les autres.*** *Il y a ceux, je pense qu'au cours d'une vie, on peut alterner entre aventuriers et – faudrait que je détermine un nom pour qualifier cette typologie de personnes. Les aventuriers. Comment on pourrait définir les personnes qui restent ? Il y a les sédentaires. Le casanier. Il y a l'aventurier et le casanier. C'est ça.* ***L'aventurier, c'est celui qui va aimer prendre des risques, qui va aimer vouloir se réinventer, qui va aimer vouloir voyager****. Alors c'est drôle parce que...* ***Et y a le casanier qui va plutôt être dans une phase de routine, qui va se plaire dans un environnement sécuritaire****.* (Simon, 27 ans).

Marco (34 ans) explique que ce qui l'a étonné le plus dans son parcours d'entrepreneur – au moment de l'entretien, il dirige la troisième entreprise qu'il a créée – est '*une résilience personnelle*' qu'il a pu observer chez lui. Il ne pensait pas pouvoir se montrer '*aussi résilient*' dans ce projet alors qu'avec de la '*chance*', il considère comme '*incroyable d'avoir encore quelques perspectives futures*'.

Pour réussir, l'entrepreneur est parfois obligé de franchir la ligne continue, '*mais seulement deux roues, pas les quatre*' (Julien, 42 ans).

> *Je viens d'une famille qui ne connaît pas du tout l'entreprise. Donc j'ai découvert l'entreprise vraiment de moi-même au fur et à mesure de l'entrepreneuriat... Et je découvre encore. Je suis loin de connaitre tous les mécanismes des entreprises. Mais c'est un avantage aussi parce que ça permet d'arriver avec, comment dire. Si je connaissais parfaitement l'entreprise peut-être que j'aurais développé un produit qui n'aurait pas été innovant. En fait c'est le fait que je connaisse pas l'entreprise, mais que je sois convaincu de certaines choses qui fait que* ***ça me permet d'imposer mon modèle****, ma vision de l'avenir dans un monde que je ne connais pas forcément.* ***Mais de toute façon, c'est toujours la même chose. Je pense pas que le créateur d'Uber est un ancien chauffeur de taxi, ou que le créateur d'AirBnB est un ancien hôtelier. A un moment pour casser le modèle il faut être de l'extérieur****, et c'est peut-être ce qui fait notre force au bout du compte.* (Sébastien, 27 ans).

L'élément sur lequel s'appuie ici le *start-upper* pour se définir en tant que travailleur et professionnel est l'entreprise, pas le produit, le service, l'activité, qu'elle réalise. Il désigne son métier par le développement d'une entreprise. Son métier est de développer une entreprise, quelle que soit son activité concrète. C'est du développement d'une entreprise que provient la légitimité du dirigeant, plus que de sa connaissance du domaine concret de l'activité de l'entreprise.

A l'Exa Summer Day 2018, Julien disait : '*Si on vous sort par la porte, rentrez par la fenêtre*'. Deux autres dirigeants qui intervenaient ce jour-là ont poursuivi la métaphore entre *start-uppers* et aventuriers. En effet, disaient-ils, '*l'entrepreneur prospère dans le chaos et l'incertitude*'. Pour cela, il doit faire appel à la '*résilience*'. Les deux filaient la métaphore du grand voyageur. Le premier disait : '*Quand on est entrepreneur, on voit l'objectif, mais on ne connaît pas la route*'. Le deuxième faisait le parallèle entre l'entrepreneur et le film '*Retour vers le futur*' : '*Là où nous allons, il n'y a pas de route.*' A ce titre, '*un bon entrepreneur, il sait manger des cailloux*' et doit toujours avoir '*crash plan*' de rechange.

3. Serial entrepreneur, développeur, et pas gestionnaire

Dans l'imaginaire du *start-upper*, il y a deux types de personnes dans la société : d'un côté le '*développeur*', de l'autre le '*gestionnaire*'. L'entrepreneuriat est un mode de vie pour lequel l'individu est spécialiste du développement de projet.

Dans les *start-ups*, le manager recherche une croissance importante et n'a pas le même rôle que le gestionnaire d'une entreprise classique. Le manager développeur est utile lorsque

l'entreprise débute son périple. Au moment où l'entreprise atteint une phase de maturité et de stabilité, le manager développeur peut laisser sa place à un homologue au profil de gestionnaire :

> *Donc l'idée voilà, c'est qu'on se voit plus comme des serial entrepreneurs plutôt que des gestionnaires, et on préfère plutôt rester dans le côté entrepreneurial le plus longtemps possible et laisser la gestion d'une grande entreprise à des professionnels et des gens qui sont faits pour ça. Parce que c'est pas du tout la même manière de diriger.* (Simon, 27 ans).

Corentin (31 ans) explique son père est '*devenu un serial entrepreneur dans l'âme*'. Victor (34 ans) explique lui aussi ne pas être un '*gestionnaire*', mais plutôt un '*stratège*' :

> *Par exemple y'a une partie de la boîte, alors là par contre c'est plus confidentiel mais y a une partie de la boîte qui est possédée par un grand nom, un industriel, que je suis allé chercher moi-même dès le départ du projet en lui disant : « On sait où on va, on sait que dans cinq ans, on vaudra un ou deux milliards d'euros. C'est pas ça qui nous intéresse nous. Par contre moi, j'arriverai pas à emmener l'entreprise à ce stade parce que je suis pas un gestionnaire je suis un stratège, voilà, et j'espère un visionnaire ». Et la personne a dit : « Ok, je vous suis. on y va ! »* (Victor, 34 ans).

Les *start-uppers* considèrent volontiers que les personnes sont réparties en différentes catégories, avec d'une part les aventuriers et d'autres part les '*autres*', qualifiés comme '*casaniers*'. L'aventurier va aimer vouloir prendre des risques, '*se réinventer*' et voyager. Le type casanier correspond plus à des personnes privilégiant la sécurité. Il est possible d'évoluer au cours de sa vie et de passer d'une catégorie à une autre. En train de créer une entreprise, le *start-upper* est en phase d'apprentissage du métier de développeur ; ce n'est qu'à l'avenir qu'éventuellement il cherchera à apprendre le métier de dirigeant gestionnaire. Ce choix est possible, mais reste hypothétique au moins par le fait qu'un des futurs souhaitables soit de revendre la *start-up*.

> *Et moi je laisserai la place à quelqu'un qui sera peut-être meilleur gestionnaire et mieux pour structurer. Parce que voilà, c'est pas le même job aussi je pense tu vois ? Et après quand on parle d'apprentissage et autres, peut-être que je serai très content de pouvoir finalement me faire la main à apprendre qu'est-ce que c'est aussi structurer pour qu'elle commence à devenir, à faire des bénéfices ? Et apprendre ça, et une fois que j'aurai appris ce métier.* (Karl, 26 ans).

Julien (42 ans) considère commencer à se connaître. Selon lui, l'histoire d'une entreprise est divisible en trois phases : celle de zéro à un ; celle de un à dix ; celle de dix à l'infini.
Il ne se considère pas comme un homme de la phase une, ne pensant pas y être le meilleur. Il pense plutôt être '*un homme de la phase deux*'. La phase trois concerne une période de croissance moins forte au cours de laquelle '*la gestion va prendre le pas pour créer la rentabilité*'. Ce n'est pas une phase qui l'intéresse. Pendant l'entretien, il nous partage la conviction que ce ne sont pas '*les mêmes hommes qui font la phase un, la phase deux et la phase trois*'. Ceci dit, il peut y avoir des hommes '*qui peuvent être à cheval sur deux phases, une et deux, ou phase deux et phase trois*'.
Par ailleurs, la logique de la présentation par le nombre est de nouveau présente. Celle-ci, que nous avons déjà pu observer au sujet des formations spécifiques (Start, Le Wagon, etc.), est mobilisée pour décrire le *serial entrepreneur* qu'est appelé à devenir tout entrepreneur :

> *On a été voir notre boss, et on lui a dit, on lui a fait part de notre souhait de quitter l'entreprise, et de monter la nôtre. La première réaction de notre patron, c'était de se dire . « Non, j'avais peur que vous partiez, et que vous quittiez le navire. Ecoutez, j'ai eu votre âge. J'ai monté ma première boîte aussi, à votre âge, à vingt-sept ans ». Si tu veux, on avait déjà vécu l'hypercroissance de [la start-up précédente, en tant que salariés]. On était avec un boss qui avait déjà créé sa boîte avant d'arriver chez [celle-ci] aussi, qui avait créé [encore une autre start-up], c'est une franchise de [...], et qui a été créée en 2003, je crois. Et en cinq ans, il a créé cinq cent emplois, trente-cinq franchises, dont cinq à l'étranger.* (Simon, 27 ans).

La phrase suivante est intéressante : '*Ecoutez, j'ai eu votre âge. J'ai monté ma première boîte aussi, à vingt-sept ans*'. Ainsi, ce dirigeant raconte l'âge à laquelle il a réalisé une création pour la première fois, un peu à la manière d'un compagnon qui achève sa première œuvre, ou d'un aviateur son premier vol.
L'entrepreneuriat peut être considéré comme un mode vie auquel on peut s'être '*converti à 400%*' (Corentin, 31 ans). L'un peut avoir créé sa *start-up* parce qu'il considérait que '*ça devait être un plaisir de venir au bureau et pas une contrainte*'. Plusieurs raisons peuvent expliquer une décision de se lancer sur les sentiers ardus de l'entrepreneuriat. L'égo peut en être une :

> *Ça faisait du bien à mon égo. J'avais la sensation que ça flattait quelque chose de fort en moi. Que c'est une représentativité sociale qui me plaît, que j'avais envie d'endosser.* (Romain, 41 ans).

La création d'une *start-up* est une étape dans une carrière, et de la bouche même de certains *start-uppers*, cette expérience pourrait les aider à retrouver un emploi dans une autre entreprise dans le cas où leur *start-up* viendrait à péricliter. Cela permettrait que lui soient proposés '*des projets beaucoup plus intéressants*'. Aurélien (31 ans) pense que le fait d'avoir été entrepreneur, d'avoir eu des salariés à '*challenger*', d'avoir conscience de la difficulté que cela représente, pourrait faire que l'ex-entrepreneur devienne '*beaucoup plus souple*' et '*beaucoup plus ouvert*'. Ces éléments seraient des arguments en sa faveur si un jour il devait de nouveau postuler pour travailler en entreprise :

> *Donc je pense qu'un ancien entrepreneur, enfin en tous cas moi, y a un ancien entrepreneur qui postule, je le prends direct. Parce qu'il aura vécu beaucoup de choses que beaucoup de gens n'ont pas connu.* (Aurélien, 31 ans).

Engager une personne de ce type pourrait ainsi permettre d'insérer de nouvelles façons de travailler et de nouveaux projets dans l'entreprise. Un profil d'entrepreneur montre d'une part quelqu'un qui sait s'engager dans un projet, d'autre part qui, *a priori*, cultive une relation positive au travail. La question de l'épanouissement est centrale.

III. La question de l'épanouissement

'*Le sens du travail pour moi, si ça devait se résumer en un mot, c'est l'épanouissement*'. C'est ainsi que Simon (27 ans) répond à la question posée du sens du travail. Son propre épanouissement peut s'évaluer à l'aune de l'évolution de sa propre carrière, mais aussi de son associé et de ses autres collaborateurs. Le travail est vu comme devant plaire quoi qu'il en soit, car c'est lorsque '*passion et boulot*' correspondent que '*l'équation*' est résolue, de façon à générer un '*réel état d'esprit, vertueux*'. Un travail qui ne plaît pas peut même être vu comme '*destructeur*' (Simon). L'épanouissement se décline de différentes façons : par le fait d'apprendre, d'avoir une activité qui correspond à la personne – comme un « *métier-passion* », de créer des choses, de ne pas s'ennuyer.

Julie (35 ans) sait qu'elle ne va '*pas être riche tout de suite*'. Pour autant, elle n'est pas dans la nécessité, d'autant plus qu'au cours de la dizaine d'années qu'elle a passé en tant que juriste salariée, elle a pu épargner : '*à l'origine y a le côté alimentaire mais j'ai un peu perdu ça de vue*'. Le sens du travail consiste pour elle '*créer de l'emploi*', qui est '*un vrai sens au quotidien*'. Le travail est également source d'épanouissement, notamment en apprenant des choses : '*Et puis l'épanouissement aussi, mon épanouissement personnel. Il faut pas se le*

cacher donc cette envie d'apprendre, je pense que on peut entreprendre pour apprendre. Et on peut entreprendre en apprenant'.
Le travail peut être aussi relié au plaisir. C'est particulièrement le cas lorsque le *start-upper* mène une activité qui, mise en perspective avec les précédentes qu'il a pu exercer dans le passé, correspond à ses attentes. L'épanouissement personnel se fait souvent avec d'autres, au premier chef les associés ou les collaborateurs. Le sens du travail est vu comme le moyen de faire quelque chose d'épanouissant, partant du principe que plus une personne est épanouie, plus elle permet aux autres autour d'elle de s'épanouir également. L'épanouissement est vu comme un résultat en soi ; l'épanouissement est un sens : '*Ma finalité, c'est que les gens s'épanouissent tellement dans ce qu'ils font, dans l'activité qu'ils se sont donnés, qu'en fait, ça accroît le niveau de sens, le niveau d'impact de l'humanité*' (Emmanuel, 34 ans). La notion d'épanouissement peut prendre une telle importance qu'elle peut même devenir un but en tant que tel, se substituant ainsi à un autre but : '*Si tout le monde trouve un moyen d'être heureux dans ce qu'il fait, peu importe ce qu'il fait en fait, on s'en fout (sic) à la limite*' (Emmanuel, 34 ans).

Les entrepreneurs se voient comme étant des personnes chanceuses ayant réussi à se libérer d'un métier qu'ils n'avaient pas choisi et qu'ils faisaient sans réfléchir. Ce type de situation est caractéristique pour les entrepreneurs des situations à proscrire absolument.
Les *start-uppers* sont attentifs à leur épanouissement personnel et à ceux de leurs collaborateurs à qui ils essaient aussi de donner un maximum d'autonomie.
La notion de '*s'amuser*' est aussi parfois citée et consiste à dire que ce qui suffit au *start-upper* est d'aimer ce qu'il fait, de pouvoir en vivre et de concrétiser ses projets.

C'est un souhait ou une constatation en particulier lorsque, après une heure ou une heure trente d'entretien, nous demandions au dirigeant quel était, pour lui, le sens du travail.
Voici les résultats qui ressortent :

a) Lien entre l'âge de la *start-up* et l'épanouissement : le sens du travail est vu comme un épanouissement lorsque la *start-up* n'est pas encore créée ou a moins d'un an et demi ;
b) Lorsque les clients sont de grandes entreprises industrielles, le travail n'est pas vu comme un épanouissement. Cela peut aussi s'expliquer par le fait que les dirigeants de ces *start-ups* sont plus âgés.

Sept *start-uppers* sur vingt-huit prononcent explicitement le mot « épanouissement » pour répondre à la question '*Pour vous, quel est le sens du travail ?*' Sept jeunes ne prononcent pas explicitement le mot « épanouissement », mais y accordent une attention particulière si l'on prend en compte le mot '*plaisir*' comme similaire à '*épanouissement*'.

Par conséquent, quatorze *start-uppers* perçoivent le travail comme un épanouissement si l'on prend en compte les différentes façons de l'exprimer.

Parmi les plus jeunes dirigeants, aucun ne prononce explicitement le mot « épanouissement ». Ils sont dix dans ce cas.

Trois dirigeants sont à la tête de *start-ups* qui répondent à des demandes concrètes de grandes organisations, industrielles ou non, et de fait ils n'ont pas le droit à l'erreur. Leurs clients sont de grandes entreprises de la distribution, certaines institutions médicales pour le traitement de déchets médicaux ou encore les départements de systèmes d'information afin de sécuriser ses données. A la question '*Quel est le sens du travail ?*', les trois dirigeants concernés n'évoquent jamais l'épanouissement. Par ailleurs, ils comptent aussi parmi les plus âgés de notre échantillon.

Les personnes qui évoquent l' « épanouissement » pour répondre à la question '*Pour vous, quel est le sens du travail ?*' ont les caractéristiques suivantes :

- 35 ans maximum (Âges en années : 24, 27, 27, 30, 32, 34, 35)[92] ;
- n'ont pas encore créé ou ont créé depuis un an et demi maximum.

Par conséquent, peut-on en déduire que plus le temps passe, moins le travail du dirigeant, ou le fait d'avoir entrepris, est vu comme épanouissant ? Le fait d'entreprendre, d'avoir l'initiative d'un projet, donne un effet épanouissant au début. Les entrepreneurs, juste avant d'entreprendre, ou pendant la création de leur entreprise, se projettent dans un avenir potentiellement prospère, et qui laisse place à tous les espoirs.

[92] Pour ce point et le suivant, cela ne signifie pas que les réciproques sont vraies.

Conclusion du chapitre 9

Ce chapitre a porté sur le fait que l'entrepreneuriat devenait un métier comme un autre : l'identité du travailleur se crée davantage par le fait d'entreprendre que par ce qui est entrepris.

Pour la majorité de l'échantillon, le désir d'entreprendre a précédé l'apparition de l'idée, qui apparaît comme un déclic et une illumination. Ce constat remet en cause la légende du créateur qui découvre une innovation géniale et qui, pour la diffuser, crée son entreprise. La constatation explicitée dans ce chapitre montre que le désir d'entreprendre apparaît dans un premier temps. Pour être concrétisé, ce désir a besoin de l'idée d'un produit ou d'un service qui permette et justifie la création de l'entreprise. Karl (26 ans) et Alexandre (29 ans) expliquent respectivement : '*Je suis plus attaché à mon métier d'entrepreneur et de créateur d'entreprise qu'à cette boîte-là.*' ; '*En fait, je m'en fous du « quoi »*'. L'entrepreneuriat est une pratique qui, par la création d'entreprises, permet à l'entrepreneur de se forger une identité d'entrepreneur. Dans la mentalité de l'entrepreneur, deux types de personnes se côtoient dans la société : '*l'aventurier et les casaniers*' (Simon, 27 ans). Le premier prend des risques à la place des autres et défriche des marchés. Le second se complaît dans '*l'environnement sécuritaire*' du salariat. L'entrepreneur peut se décrire comme un '*sportif*', un '*aventurier*', un '*hacker*' dont dépendent l'innovation et le progrès de la société. De ces deux types de registres apparaît ici une '*distinction*' (Bourdieu, 1979), entre l'entrepreneur et le reste de la population, qui opère comme une '*absolutisation de la différence*' (p. 61) destinée à se forger une identité d'entrepreneur.

Ainsi que le désigne le mot « *start-up* », le *start-upper* est surtout intéressé par l'étape de création de l'entreprise, puis par sa phase de développement jusqu'à une taille critique. Il se voit comme un dirigeant « développeur » davantage que « gestionnaire ». Avec le thème du '*serial entrepreneur*' est apparu au cours des résultats le concept de la série qui met davantage l'accent sur l'importance du nombre – ici d'entreprises créées – que sur la nature de ce qui est qualifié par ces nombres. Or lorsque l'objectif est '*de réussir des évaluations*' (Letiche *et al.*, 2017, p. 105), par exemple en termes de faisabilité par rapport au marché, et que le succès est un but en lui-même, le '*contenu est le plus grand perdant*' (p. 101). Le thème de l'épanouissement constitue également un thème important corrélé à l'entrepreneuriat, surtout pour les dirigeants de notre échantillon qui ont moins de trente-cinq ans et dont la *start-up* a été créée depuis un an et demi maximum. De futures recherches pourront étudier comment évolue à l'avenir, pour ces dirigeants attachés à l'épanouissement, le rapport entre sens du travail et épanouissement.

Conclusion de la partie II.

Le sens du travail est le fruit d'un long processus jalonné de différentes étapes. Diplômés d'écoles d'ingénieur ou de commerce, les dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs ont connu de près les grands groupes et leur organisation du travail. Déçus, se sentant étouffés, corsetés, prisonniers d'une organisation dans laquelle ils ne pouvaient laisser leur trace, ils ont pris les moyens de s'en extraire. Ce moment s'avère décisif dans la mesure où ils quittent le statut de salarié pour embrasser la condition d'entrepreneur. L'entreprise classique n'avait pas connu son « Mai 68 » ; désormais, la *start-up* promet le plein déploiement du sens du travail pour transformer les organisations et les libérer.

Plongés dans l'entrepreneuriat, les *start-uppers* découvrent un univers ambivalent où les possibilités côtoient les contraintes. D'une part, l'entrepreneuriat propose des conditions intéressantes pour « apprendre » et répondre à la soif intellectuelle qu'expriment plusieurs jeunes dirigeants. D'autre part, apprendre est une contrainte qu'il faut savoir nécessairement dépasser pour répondre au besoin de se différencier par l'innovation. D'une part, puisqu'ils n'ont plus à supporter l'inertie d'une organisation rigide du travail, les *start-uppers* peuvent apprécier les gains de temps qu'offre la souplesse d'une *start-up*. D'autre part, l'accent mis sur la vitesse et l'efficacité peut évacuer le contenu au profit de « solutions » rapidement concrétisables qui répondent à des « problématiques » repérées sur le marché.

La liberté exprimée par le *start-upper* s'adosse au développement des technologies numériques. Le travail est perçu comme une énergie qui permet de « créer des choses ». Nous proposons de parler de « paradigme du créer » pour désigner la mentalité qui considère que le « champ des possibles » est gigantesque : quiconque peut exprimer sa « créativité », exploitable par la concrétisation d'une *start-up*, et se forger une identité d'entrepreneur. Cette partie entendait aussi appréhender en quoi cette « libération des énergies », derrière le voile de l' « épanouissement » et de la « créativité », pouvait s'inscrire dans la logique déjà connue de l' « optimisation des ressources » destinée à la croissance économique.

La deuxième partie de la thèse s'est attachée à présenter les résultats tels qu'ils émergeaient de la recherche de terrain : elle laissait une large place aux verbatims classés par catégorie. La troisième partie de la thèse permettra d'éclairer les résultats en les présentant d'une façon davantage conceptuelle pour synthétiser le processus de formation du sens du travail et présenter, par le biais d'idéaux-types, les différents types de sens repérés dans notre échantillon. Ce nouvel angle d'analyse, plus conceptuel quoique toujours enraciné empiriquement, permet d'aboutir au sens du travail contemporain des dirigeants de notre échantillon, tiraillés entre œuvre et désœuvrement.

PARTIE III. MISE EN PERSPECTIVE ET DISCUSSION

« Après avoir parcouru les sillons, il est bon d'embrasser le paysage, dans sa variété et son unité. »

Olivier Rey[93]

[93] Rey, O. (2016). *Quand le monde s'est fait nombre*. Paris: Stock, p. 18.

La troisième partie entend proposer une théorisation du sens du travail des dirigeants de *start-up*. Elle prend pour objet les processus et les contenus repérés précédemment.

Cette partie ne traite pas d'une nouvelle séquence qui succéderait à celles analysées au cours de la précédente. Elle en reprend les catégories pour les mettre en relation les unes avec les autres afin de distinguer différents types de sens du travail. Cette troisième partie sera constituée de deux étapes, chacune correspondant à un chapitre.

Le neuvième chapitre reprend l'ensemble des thèmes instruits dans la seconde partie pour les présenter d'une façon théorique. Cet effort de synthèse a pour but '*de dégager une compréhension riche et originale de l'objet d'étude*' (Savoie-Zajc, 2007, p. 99-100), de manière à communiquer les résultats de la recherche avec la plus grande clarté possible (David, 2003, p. 96). Le premier mouvement de ce chapitre portera sur le processus de formation du sens ; le second mouvement présentera quatre idéaux-types de *start-uppers*. Tandis que le propos du neuvième chapitre reste circoncrit à l'échantillon empirique, le chapitre suivant aura pour but de dégager, pour un périmètre plus large, les implications théoriques, managériales et sociales.

Le dixième chapitre offre une relecture des conclusions du chapitre précédent à partir de la possibilité du travail comme participation à une œuvre. A la suite de Pavageau (2015, p. 278), le propos entend '*dégager un fil conducteur pouvant rendre compte de l'ensemble des données biographiques*' (Rouleau, 2003, p. 166). Le cadre théorique de l'œuvre fera office de levier pour faire jouer les différents types de sens et montrer les écarts entre les différentes implications qu'ils annoncent. Nous insisterons sur le fait que les institutions de formation agissent comme des relais de diffusion de certaines croyances économiques bien particulières, que le rapport au temps est corrélé au sens, que la recherche de la vitesse parvient à tirer profit du processus, mais peine à garder contact avec l'objet sur lequel est greffée l'innovation. En conséquence, il n'est pas certain qu'un certain sens du travail du *start-uppeur*, par exemple celui de la libération de la créativité, ou encore du Mai 68 de l'entreprise, soit radicalement nouveau par rapport à l'évolution du travail des dernières décennies. Le sens du travail repéré dans les résultats est, en effet, loin d'être vierge de thèmes bien connus en économie et en sciences de gestion, au premier rang desquels la logique du chiffre, la maximisation de la production, la recherche de la vitesse et de l'innovation.

A partir de telles catégories, le tableau dépeind au cours du dixième et dernier chapitre décrira un sens du travail écartelé entre, d'une part, un désir idéaliste de participation à une œuvre et, d'autre part, l'attraction d'un divertissement pascalien, symbole de ce que nous proposons d'appeler le désœuvrement contemporain.

CHAPITRE 10. Typologie

Après avoir présenté, dans la partie 2., la recherche empirique et les thèmes qui en ont découlé, nous débuterons cette partie 3. dédiée à la discussion, au cours de laquelle les résultats seront mis en perspective avec la littérature de la partie 1. Nous proposons au cours des pages qui suivent de reprendre l'ensemble des résultats présentés jusqu'à présent, de façon à remettre une cohérence globale dans ce qui a pu peut-être, parfois, semblé trop parcellisé et empêché de comprendre le terrain de recherche dans toute sa plénitude.

C'est pourquoi ce chapitre 9. vise à ressaisir l'ensemble des grands thèmes en une synthèse présentée d'une part de façon dynamique, d'autre part de façon statique.

L'approche dynamique montrera, sous une forme processuelle et chronologique, l'ensemble des éléments présentés dans les résultats. Cette approche a pour but de comprendre la singularité de chacun des sens du travail que nous pourrons ensuite conceptualiser sous forme de typologies. Conformément à l'approche que nous avons choisi et argumenté dans la partie dédiée à la méthodologie, il s'agit d'exhumer et de prendre en considération tous les éléments – les expériences professionnelles, voire personnelles, les rencontres, les formations, les références, les lectures, les réussites et les échecs – qui permettent de comprendre pourquoi les différents types de sens observés sont précisément ceux-ci. Alors que la présentation des résultats aura pu, parfois, donner l'impression d'étudier de façon très spécialisée des sujets très précis, la reprise des résultats voudrait, pour reprendre les mots d'Olivier Rey, '*embrasser le paysage, dans sa variété et son unité*' (2015, p. 18), et montrer sa cohérence.

Par la suite, nous présenterons une typologie qui présentera quatre figures théoriques de dirigeants de *start-up*, chacune illustrant un type de sens.

La figure de l' « idéaliste » est particulièrement attentive à l'utilité sociale du travail et à son rôle dans le monde. Le dirigeant « classique-pragmatique » est surtout passionné par le fait de relever un challenge intellectuel et technologique. L' « aventurier-sportif » considère que l'entrepreneur prend des risques à la place des casaniers qui se complaisent dans le confort du

salariat. L' « hédoniste » recherche le bonheur au travail que peut lui procurer un « métier-passion ». Le processus d'élaboration du sens du travail permet de comprendre comment se sont formés les différents types de sens.

Ainsi que le rappelle André Gorz (1988), '*Travailler n'est pas produire seulement des richesses économiques ; c'est toujours aussi une manière de se produire.*' (p. 134). Ce constat dès lors invite à poser la question des '*contenus du travail*', non pas pour eux-mêmes, mais pour les '*hommes*' et les '*femmes*' que ces-dits contenus donnent à '*l'humanité.*' Nous l'avons vu dans la revue de littérature, le travail produit quelque chose qu'il laisse au monde. Or, ce travail produit le travailleur, qu'également, il laisse au monde. En ce qui concerne le travailleur, on peut voir le travail réalisé qu'il a fait, mais aussi qui l'a fait. Par conséquent, nous voulons donner à voir les différentes figures de dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise que nous avons rencontrés.

Dans ce but, la méthode de l'idéaltype offre des clés de lecture, théoriques mais toujours incarnées, propices à la compréhension du terrain étudié et des dynamiques qui le meuvent.

Nous devons à Max Weber, connu pour compter parmi les pères fondateurs de la sociologie, la méthode de l'idéaltype. Il s'agit d'une '*construction*' intellectuelle, à laquelle on aboutit par '*compilation*'. Celle-ci demeure établie '*à partir d'une base d'éléments empiriques, et qui ne présente à ce titre aucun caractère abstrait, mais ne se rencontre pas telle quelle dans la réalité, et ne constitue pas davantage une « moyenne », mais un artefact descriptif délibérément créé pour les besoins d'une analyse*' (Kalinowski, 2002, p. 26[94]). Selon Weber, une '*compilation « idéaltypique »*' permet de peindre un '*portrait*' ; '*dans la mesure où il a pour fonction d'illustrer notre propos, il nous importe peu que cette description ne corresponde exactement à aucun des exemples auxquels nous avons songé*' (Weber, 2002, p. 111). Ces quatre figures sont autant de polarités entre lesquelles il est possible de placer chaque dirigeant. Par ailleurs, il est important et nécessaire de prendre le temps de raconter la réalité des situations et d'exposer les arguments de chacun. Une typologie permet de se repérer dans le monde réel, sans pour autant donner prise à une opinion tranchée qui serait un coup d'état sur le réel.

De l'analyse des entretiens retranscrits ont émergé quatre types de dirigeants de *start-up* au sens des idéaux-types de Max Weber. Ces typologies ont été réalisées à partir des discours de chaque *start-upper*, des champs lexicaux et du sens du travail analysé pour chacun.

[94] Ces propos ont bien entendu été formulés sous la plume de Kalinowski, même si le livre qui contient ses propos ne porte pas à proprement parler sa signature. Les références de l'ouvrage sont Weber, M. (2002). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Flammarion. Isabelle Kalinowksi est la traductrice de l'œuvre du penseur allemand en français, et en introduit le propos au cours des premières pages de cette édition.

Ces quatre idéaux-types ont été constitués d'après leur âge (le classique-pragmatique se démarque, car il est plus âgé que les autres, qui ne se distinguent pas entre eux par leur âge), leur sens du travail, leur domaine d'activité, leur rapport aux grands groupes, à l'apprentissage et au temps, et que leurs références. L'aventurier et l'hédoniste sont relativement proches tout en étant distincts ; ils ne se confondent pas. L'idéaliste cherche, dans une mesure plus ou moins importante selon les dirigeants, à répondre à un besoin du monde.

Tableau 12. Les différents univers de sensibilité entrepreneuriale parmi les *start-uppers*.

	Idéaliste	**Classique-Pragmatique**	**Aventurier-Sportif**	**Hédoniste**
Age		+		
Sens du travail	Moyen de mettre et déployer ses talents au service d'une cause Finalité, bien commun	Participer au « Progrès » Méritocratie	Vivre une aventure, prendre des risques, défricher de nouveaux terrains Très engagé, assidu	Epanouissement Plaisir « Métier-passion »
Rapport au grand groupe	Posé A libérer	Reconnaissant et formateur Potentiellement à libérer	Réactif Volonté de disruption	Réactif
Volonté d'apprentissage exprimée	Pas spécialement	Pas spécialement	Fortement exprimée	Fortement exprimée
Rapport au temps - Vitesse	Posé, s'inscrit dans une perspective	Anticipation de l'évènement	Course contre la montre	Course contre la montre
Dimension(s) présente(s)	Subjective Objective Collective	Objective	Subjective (Objective)	Subjective
Nombre de dirigeants	7 (9)[95]	6	7 (10)	5 (11)

Par ce tableau, nous avons voulu présenter des verbatims explicites. Nous avons discerné quatre types principaux de dirigeants. Les classiques-pragmatiques sont attirés par le défi qui consiste à repousser les limites grâce au développement maximal de la technique. Ils se

[95] Cela signifie que sept dirigeants de notre échantillon justifient pleinement l'élaboration de cet idéal-type, tandis que deux autres y contribuent en partie. Cela signifie que dans l'ensemble, neuf *start-uppers* participent à l'élaboration de cet idéal-type, dont sept pleinement.

démarquent ainsi des idéalistes dont la motivation première réside dans le désir de répondre à un besoin de la société. Or, il est possible de dire que certains dirigeants classés parmi les pragmatiques ne seraient pas non plus étrangers à la catégorie idéaliste. Ce serait en particulier le cas de Pierre (31 ans), qui veut lutter contre les habitudes tayloriennes et redonner du pouvoir aux employés, et de Paul (39 ans) qui veut améliorer le niveau de sécurité des *data centers*.

Les dirigeants classés dans la catégorie pragmatique sont dirigeants pour la première fois, à la seule exception de l'un d'entre eux, ce qui n'est bien souvent pas le cas des aventuriers-sportifs qui se définissent souvent comme des *serial entrepreneurs*. Au contraire des jeunes aventuriers-sportifs ou hédonistes, les dirigeants pragmatiques ne cherchent pas particulièrement à apprendre, en tous cas pas de façon similaire et aussi prononcée.

Au cours des pages suivantes, nous allons présenter plus en détail chaque idéaltype. Pour chacun d'eux, nous procéderons en deux temps. Premièrement, nous présenterons sa description théorique en utilisant des verbatims, déjà présentés dans les résultats de cette thèse, issus de plusieurs *start-uppers*. Deuxièmement, nous montrerons le portrait d'un des dirigeants qui se rapproche du type présenté. En tous cas, présenter le portrait d'un dirigeant permet de montrer la légitimité théorique de l'idéaltype même si, ainsi que nous l'avons présenté précédemment, l'idéaltype ne se rencontre pas exactement dans la réalité. Autrement dit, pour chaque idéaltype présenté ci-dessous, la première partie correspond à l'idéaltype théorique, la seconde à celui d'un dirigeant qui permet de nourrir de façon privilégiée la construction de cet idéaltype. Il est bien évident que dans la réalité, chaque individu emprunte à chacune des quatre polarités, chacun à des degrés différents.

I. Les classiques-pragmatiques

1) Idéaltype

Dans le langage familier de l'entreprise, le dirigeant classique-pragmatique est incarné par la figure du « pur ingénieur process ». Passionné par la prouesse technique, il entretient encore un rapport de reconnaissance vis-à-vis des grands groupes qu'il connaît bien tout en étant satisfait de ne plus subir la pression qui y est présente à l'intérieur. Dans le grand groupe, il a rencontré plusieurs personnes marquantes, exigeantes, brillantes '*dans tout un tas de*

domaines[96]'. Au contact de tels '*experts*', il estime avoir beaucoup grandi, appris, et s'être enrichi. Travailler dans un grand groupe amène '*structurellement à travailler avec des gens de qualité.*' Dans ce contexte, le classique-pragmatique a '*rencontré beaucoup de personnes très fortes techniquement, qui peuvent être assez impressionnantes en fait.*' Le dirigeant classique-pragmatique, par exemple, garde en mémoire le '*souvenir d'une personne qui faisait des programmes, que ce soit en informatique, ou en automatisme, vraiment extrêmement bien conçus, robustes et très évolutifs.*' C'était une '*personne qui était capable de programmer totalement un site industriel, donc qui était vraiment impressionnante.*'

Le *start-upper* classique-pragmatique est diplômé d'une école d'ingénieur qui l'a propulsé dans des grands groupes français ou étrangers du type CAC 40. Au sein de cette organisation, le futur entrepreneur a pu faire carrière pendant une, deux, voire trois décennies avant de saisir une opportunité qui s'offrait à lui.

Il ne s'est pas particulièrement engagé dans la voie entrepreneuriale pour chercher l'épanouissement, mais pour participer au « Progrès » et, plus précisément, répondre à un besoin du marché ou à un besoin technique des grandes entreprises comme celles dans lesquelles ils ont débuté leur carrière. Le progrès auquel veut participer le classique-pragmatique se démarque de l'idéal de l'idéaliste dans le sens où, à ses yeux, le progrès est moins un idéal qu'une conviction dans le fait que le développement technologique apporte de lui-même, systématiquement, une amélioration du niveau de vie. Pour le *start-upper* classique-pragmatique, participer au progrès signifie déployer au maximum les possibilités techniques, technologiques et informatiques de façon à répondre aux besoins explicités.

Selon lui, le progrès se caractérise par l'évolution de la technique qui a permis d'améliorer considérablement le niveau de vie dans les pays occidentaux. Les conséquences de sa mise en place ne souffrent pas de doutes : le progrès technique offre des résultats positifs, et pas, ou peu, d'effets secondaires négatifs.

Le travail est un moyen d'atteindre des objectifs et même de les dépasser. En ce sens, le travail sert à relever des défis pour toujours aller au-delà des limites actuelles.

Le rapport au temps est, de plus, particulier pour cette typologie de *start-uppers*. Au contraire d'un dirigeant « aventurier-sportif », il ne cherche pas à toujours travailler plus vite, mais plutôt à obtenir une organisation industrielle ou logistique qui prévoit un évènement avant même que les conditions pour que celui-ci arrive ne soient déclenchées. L'organisation interne de la *start-up* ne conduit pas à une asphyxie causée par une course haletante. C'est

[96] Etant donné qu'il s'agit ici de la description d'un idéaltype théorique, nous ne précisons plus quel dirigeant a formulé ces propos à l'origine. Nous considérons désormais que c'est l'idéaltype qui les formule ainsi.

plutôt le fait que la production même de la *start-up* permet, par le développement des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle, de prévoir un achat avant même que le client ne l'ait effectué, ou bien encore par le traitement du *big data*, de prévoir des pannes de systèmes industriels complexes avant même que celles-ci ne se déclenchent.
La fonction première du travail est de se nourrir et répondre aux besoins fondamentaux. Le classique-pragmatique peut venir d'un milieu social relativement modeste où la sécurité financière de long terme n'était pas forcément assurée. De fait, il voit d'un bon œil la transition numérique, estimant que le progrès, dont il a lui-même bénéficié, apporte son lot d'avantages. Par ailleurs, les mutations provoquées par le développement de l'industrie numérique lui semblent inéluctables. Il convient, à ce titre, d'accompagner ce mouvement.

2) Un portrait empirique

Gonzague est quinquagénaire. Il est directeur général d'une *start-up* d'environ cinquante-cinq collaborateurs auxquels s'ajoutent une quinzaine de prestataires. Le chiffre d'affaires généré en 2016 s'élève à plusieurs millions d'euros. Ingénieur en informatique de formation, il débute sa carrière dans une société de services en informatique dont il est rapidement parti en raison d'un changement de direction qui ne le satisfaisait pas. Il devient ensuite directeur technique des services en ligne d'un journal connu en France. Il quitte ce poste au bout de trois ans, car son domaine n'était pas un axe de développement de l'activité principale du groupe. '*Le patron voulait le laisser à un niveau. Il ne souhaitait pas le développer outre-mesure, alors que moi, je souhaitais développer l'activité.*' Il change de nouveau d'entreprise pour intégrer une société de conseil d'envergure internationale, '*un gros acteur dans le sujet qui me passionnait, qui m'intéressait beaucoup. Donc j'ai eu plusieurs rôles.*' Au cours des années qu'il y a passé, ce groupe '*s'est complètement transformé plusieurs fois*'. De fait, Gonzague ne 'compte plus les fusions auxquelles il a participé.' Son évolution s'articule autour de plusieurs pôles de compétences, '*business development et innovation.*' Il raconte apprécier cette '*combinaison*' : '*j'aime beaucoup l'innovation et la R&D',* '*la dimension internationale qui permettait de découvrir de nouveaux horizons.*' A cause de divergences profondes sur la manière d'aborder la relation entre l'entreprise et les collaborateurs, sur les '*gisements de valeur*' et leur '*distribution*', il quitte ce groupe pour rejoindre une société américaine importante, mondialement connue, dans les transactions et paiements monétaires en ligne. Une fois encore, à cause de '*divergences de fonds sur la nature du business et des*

facteurs clés de succès, sur la structuration des métiers d'entreprise' et la façon de les aborder, il quitte l'entreprise pour rejoindre la *start-up* dont il est actuellement CEO.

Pourquoi a-t-il rejoint une *start-up* ? A cause d'une '*usure*' vis-à-vis de l'organisation du travail dans les grands groupes : '*j'ai vécu à titre personnel une certaine usure des mécaniques de management de grands groupes, qui sont extrêmement puissantes, mais extrêmement demandeuses. C'est du reporting mensuel avec soixante-dix slides soutenues faces à dix personnes. Donc en synthèse, c'était passer plus d'énergie en interne qu'en externe sans adéquation aux valeurs où je trouvais qu'il y avait en fait, dans le triptyque de valeur actionnaire-client-collaborateur, un déséquilibre trop fort vers l'actionnaire.*' Selon lui, le client n'était pas considéré comme le bénéficiaire le plus important du travail, tandis que les collaborateurs se trouvaient simplement voués à supporter '*des barres de pression toujours plus lourdes.*' Les grands groupes, qu'il reconnait comme '*extrêmement formateurs*', sont de '*sacrées mécaniques*' avec lesquelles il faut être compatibles.'

Il regrette que de '*la valeur soit générée pour l'actionnaire*', mais en en '*détrui[sant] pour le collaborateur.*' Il avait prédit que ce système s'écroule de lui-même, mais se dit interpellé que ce ne soit pas encore le cas. Il entretient encore des contacts avec d'anciens collègues : '*de par mes anciens contacts, est-ce que les collaborateurs sont heureux ? La réponse est non.*'

Gonzague a rejoint la *start-up*, car l'un de ses trois fondateurs l'a contacté.

L'activité de la *start-up* au départ consistait en de la '*prestation de service sur mesure pour des clients, basée sur de l'expertise de l'intelligence artificielle, et plus spécialement du machin learning.*' De 2011 à 2015, la *start-up* offre un service d'éditeur '*sur fonds propres, c'est-à-dire qu'on signe le contrat sans avoir le produit disponible. Puis on le développe et on le met en œuvre.*' La levée de fonds de 2015 permet à la *start-up* de basculer à une activité '*d'éditeur classique, c'est-à-dire on développe le produit avant d'avoir le client.*' Dans le vocabulaire des *start-uppers*, ce changement est appelé '*pivot*', et qualifie des changements de cap, une réorientation, '*en s'appuyant sur une force de l'entreprise.*'

Dans cette *start-up,* le rôle de Gonzague consiste à accompagner la croissance. Son associé s'appuie sur lui pour '*s'appuyer sur quelqu'un ayant une expérience éprouvée en management d'entreprise.*' A cette époque, les effectifs de la société avaient déjà significativement augmenté.

Gonzague a accepté la proposition de l'associé de rejoindre la *start-up*, car ils ont en commun un critère auquel il se trouve loin d'être insensible. '*Il se trouve que [l'associé-fondateur] et moi, on a une grande ambition pour la boîte. Et on ne le fait pas pour un point de vue, niveau*

financier, c'est simplement qu'on a envie de développer. Moi c'était mon levier principal pour intégrer [cette start-up] : c'est créer, développer, entreprendre. Moi, j'ai divisé par deux ma rému (sic) en venant ici.'

Une réflexion en cours est menée sur la mission et l'objectif de l'entreprise : '*on n'a pas encore trouvé vraiment la raison d'être.*' Gonzague explique avoir été habitué, dans les grands groupes, à un fonctionnement '*très top-down, très directif, très orienté résultat.*' Au moment de l'entretien, la raison d'être de la *start-up* est '*d'aider les clients à sécuriser leur futur, par une gestion de prédictifs des approvisionnements.*' Elle produit des '*solutions*' destinées à optimiser '*avec une justesse et une finesse inégalée*' le '*positionnement d'un article au bon endroit au bon moment.*' La solution permet d'améliorer les performances de la '*supply chain*' en anticipant les '*réassorts' (sic) et les 'commandes clients*'.

Il évoque également les plus jeunes générations. A l'heure actuelle, pour des raisons '*culturelles*', '*médiatiques*', '*financières*', les personnes des générations précédentes qui montraient de l'ambition ne prenaient pas '*la voie de l'entrepreneuriat' pour 'lancer leur boîte.*' Par contre aujourd'hui, il n'est pas rare que les plus ambitieux cherchent à créer leur entreprise. Ce constat le peine d'autant plus alors qu'il évoque de nouveau ses propres collaborateurs. Ils se montrent '*zappeurs-consommateurs*', préfèrent '*apprendre plutôt que contribuer*', et ne se projettent pas.

La notion de progrès est très importante pour Gonzague, et particulièrement liée au sens du travail. '*Moi, ce que j'aime bien, c'est faire porter du progrès, rendre possible ce qui était impossible. C'est ça. J'aime bien ce terme de progrès. C'est dommage qu'il ne soit plus porteur de valeur positive. Mais contribuer au progrès. Matérialiser. Construire. C'est ça. Voilà ce que j'aime dans le travail, typiquement : construire. […] Mais fondamentalement pour moi, c'est construire. Construire, bah, en matérialisant des solutions, des technologies, du développement commercial ; c'est former des gens, développer leurs compétences. Pour moi, la relation au travail n'est pas une relation nourricière. La finalité n'est pas de m'enrichir ou d'avoir du pouvoir. Fondamentalement c'est construire. Et de plus en plus, je pense ça doit venir avec l'âge, c'est transmettre.*' Gonzague est fier quand il est parvenu à '*matérialiser un progrès*', '*à repousser les limites*', et '*que ça apporte un gain à l'ensemble des acteurs.*' Il est important que cela ait du '*sens pour l'économie.*' Par exemple, il considère pourvoir '*être fier*' d'avoir travaillé '*le reenginnering d'un processus qui demande deux fois moins d'efforts ou qui aille deux fois plus vite.*' L'idéal est atteint lorsque le résultat du travail permet de '*faire grandir la boîte*', '*apporte un progrès, améliore son fonctionnement, développe les compétences et le bien-être des collabs (sic).*' Récemment, c'est le '*Go to*

market'[97] qui a été repensé. Gonzague apprécie le mot '*progrès*', parce qu'il a eu '*la chance de le voir dans ma jeunesse.*' Il semble assez nostalgique que la connotation positive portée par le progrès ait été altérée au fil du temps. Auparavant, '*l'évolution [était] vécue positivement*' ; aujourd'hui, le '*progrès est associé à un danger*' – il prend l'exemple des OGM pour illustrer son propos. La société occidentale est devenue '*risk averse*'.

Gonzague a déjà participé à un salon dédié aux *start-ups*, à Las Vegas. Il en retient '*du dynamisme*' : '*Ça fait feu de tout bois. Je trouve ça bien, je trouve ça dynamisant, c'est beau. C'est dynamique, c'est vivant. La dynamique, c'est la vie. Statique c'est la mort. Moi je suis optimiste. Après, on fait un tas de conneries, mais je nous vois pas retourner au Moyen Âge, ni au temps des Amish.*'

La *start-up* qu'il dirige n'est pas rentable, car elle '*cherche à aller vite.*' Ils vivent grâce aux levées de fonds en faisant du '*cash burn*' – brûler du *cash*. Cette situation ne le choque pas, même si elle a pu le surprendre au début. Réflexion faite, il assimile cette situation à celle de la recherche et développement dans les grands groupes qui, en tant que tel, sont '*sources de coûts et ne sont pas rentables.*' Cette activité était pourtant nécessaire à la pérennité de l'entreprise. Selon Gonzague, le principe de la *start-up* consiste '*fondamentalement à se projeter dans la croissance ou dans l'hypercroissance. C'est toujours en déséquilibre avant. On n'est pas dans la gestion d'entreprise, entre guillemets.*' Plus tard au cours de l'entretien, il évoque les investisseurs. Leur présence '*crée des obligations*' : '*On peut moins créer. On a moins de leviers.*' Cela est tout de même nécessaire. Les levées de fonds demandent énormément d'énergie – '*ça bouffe la rate. Là, c'est pas douze heures par jour. C'est deux fois douze heures : douze le jour et douze la nuit*' – mais permettent de '*payer les salaires*' et '*délivrer ce qui est promis.*'

Le travail '*stimule*'. A l'avenir, ce directeur général s'imagine aisément encore travailler à soixante-dix ans. Ce serait alors une activité de '*support*' et '*conseil*', moins opérationnelle. Plus largement, la '*technologie*' pourrait être '*un moyen qui permettrait à l'homme de se libérer de la nécessité du travail et d'être juste dans l'accomplissement personnel. Je pense que techniquement, c'est possible dans ce siècle*', explique-t-il, bien qu'il soit conscient de la fragilité sociale et politique de cette perspective.

[97] L'expression « *Go to market* » est assimilable à un ordre. C'est une question que le dirigeant doit se poser avant de mettre en vente son produit sur le marché. Comme le décrivait un autre dirigeant de start-up rencontré lors de la phase de terrain, les bonnes questions à se poser à ce moment sont : '*Est-ce qu'on donne le go ? Est-ce qu'on y va ?*' Une autre expression existe. « *Time to market* » relèverait plutôt de la causalité, en cherchant pour expliquer. Elle permet de dire *a posteriori* qu'il était temps pour la start-up de lancer son produit sur le marché.

II. Les aventuriers-sportifs

1) Idéaltype

Le *start-upper* aventurier considère qu'il y a deux types de personnes. D'un côté, les '*casaniers*' se complaisent dans le « salariat », avec ce que cela suppose de sécurité, de confort et de routines. De l'autre, les '*aventuriers*' ont pour vocation de défricher de nouveaux terrains et montrer de nouveaux horizons, atteignables seulement par le risque qu'ils prennent à la place des autres. L'aventurier-sportif repousse les limites, car l'entrepreneur, pour réussir, est '*obligé de franchir la ligne continue mais seulement avec deux roues, pas les quatre.*' Il peut adopter une stratégie assimilable à celle d'un pirate et possède un état d'esprit qui lui permet de continuer son chemin malgré la succession de '*montagnes russes.*' Le chemin défriché aboutit à un terrain découvert. Ce dernier est le marché, cracké ou créé.

Pour lui, la *start-up* peut représenter un nouveau mode d'action, lui permettant d'agir sur le grand groupe et le modèle dominant, sans pour autant être situé en son sein. Il note que le '*créateur d'Uber*' n'était pas un '*ancien chauffeur de taxi*', ni celui '*d'Airbnb*' un '*ancien hôtelier.*' '*Etre de l'extérieur*' est '*ce qui fait [sa] force au bout du compte*' '*pour casser le modèle*' et '*l'imposer.*'

Il s'engage assidument dans son projet, sans distinction entre vie professionnelle et vie personnelle. Le travail est un moyen d'épanouissement et d'apprentissage dans tous les domaines (marketing, gestion financière, communication, technique, stratégie…). Pour le *start-upper* aventurier, le travail tend parfois à s'assimiler au sport. C'est le cas dans les images employées pour décrire la *start-up* comme dans les analogies mobilisées pour parler de management. Le *start-upper* doit toujours avoir un '*crash plan*' qui lui permet de toujours '*rebondir.*' Il ne faut jamais se décourager, mais toujours essayer de nouveau en faisant preuve d'agilité : '*Si on vous sort par la porte, rentrez par la fenêtre.*' L'entrepreneur doit faire preuve de '*résilience*' et '*prospère toujours dans le chaos et l'incertitude'* quand il est *'au pied du mur.*'

Le grand groupe est '*un paquebot avec toute son inertie, mais aussi toute sa puissance et sa sécurité*'. Créer une *start-up* revient '*à faire du catamaran en haute mer et ce n'est pas le même sport*' qu'en bureaucratie. Le catamaran de dix personnes permet d'aller très vite et de s'approprier un marché. Sa *start-up* est définie par deux caractéristiques que sont la vitesse et l'incertitude. Il reconnaît les qualités des grands groupes, mais considère que l'environnement qu'il propose n'est '*pas fait pour lui*'. La structuration de ce type d'organisation empêche

l'expression de la créativité. Le *start-upper* aventurier-sportif a besoin d'un cadre propice au déploiement de son inspiration.

L'entrepreneur a mandat à '*tester une idée*' et à cerner des problématiques auxquelles répondre par des solutions. Il est engagé dans une course contre-la-montre. Si l'argent est une ressource nécessaire pour l'entreprise, le temps est la plus importante.

Il n'est pas rare que les plus âgés des *start-uppers* aventuriers-sportifs aient déjà une tentative entrepreneuriale à leur actif qui, plus ou moins fructueuse, le fut tout de même du point de vue de l'expérience qu'elle a permis d'engranger. L'aventurier se voit comme un typique '*serial entrepreneur*', à créer des entreprises et les développer, puis à en laisser la gestion à un dirigeant de type gestionnaire.

Sans pour autant faire montre d'une fascination aveugle à son égard, le *start-upper* aventurier-sportif semble tout de même admirer Elon Musk qui prend les moyens '*d'aller au bout de ses idées*'.

Il oscille, voire hésite, entre vouloir répondre à un besoin ou *cracker* le marché pour 'créer *de la valeur*'. De ce point de vue, il concède que la société est coupée en deux entre ceux qui profitent de l'ère numérique qui s'ouvre et ceux qui en subissent les à-côtés. Ceci dit, c'est un mal pour un bien. Lui, aventurier-sportif, '*surfe*' sur la vague et en profite. La transition numérique est le début d'une nouvelle ère de l'histoire de l'Humanité à laquelle il faut éduquer les gens pour diminuer les réticences liées à la crainte du chômage.

2) Un portrait empirique

Julien a plus de quarante ans. Son grand-père et le frère de celui-ci furent entrepreneur. Il passait ses vacances dans '*la boîte familiale*'. Un jour, il assiste par hasard à une réunion au cours de laquelle une femme de cinquante-cinq ans raconte sa carrière professionnelle, du certificat d'études jusqu'à la vente de l'entreprise dans laquelle elle travaillait. A la fin de la réunion, Julien va la voir et lui qui il était, à savoir le petit-fils de l'un des deux frères. Il raconte : '*Et là, elle m'a regardé avec un regard… J'étais le messie devant elle. Et je me suis dit, ce jour-là, si être entrepreneur c'est : « Il a changé ma vie », c'est changer la vie en bien, à mon avis, ça vaut le coup d'être vécu.*'

Diplômé d'une école de commerce assez connue à Lille, il a débuté sa carrière professionnelle au sein d'une institution émanant de l'Etat et œuvrant au développement de pays africains. De retour en France, ayant toujours été attiré par les nouvelles technologies, il a travaillé une dizaine d'années dans les télécoms à des postes d'ingénieur commercial, de directeur, puis de

directeur régional. Parvenu à ce stade, il se heurte aux limites du monde des organisations. Comme il aime à le dire : '*J'ai une phrase qui résume bien, qui est assez directe : « J'en avais ras-le-bol de me faire chier avec des cons (sic) ».*' Estimant être imprégné d'un caractère trop sensible à l'entrepreneuriat pour rester salarié, il quitte cette première entreprise '*avec fracas*' – '*Donc le côté salarié […], j'ai toujours été licencié avec fracas dans tous mes postes*'.

C'est à cette époque qu'il devient associé dans une première entreprise au milieu des années 2000[98] dans le domaine des domaines immobiliers et financiers[99]. Peu en phase avec ses autres associés, il quitte le navire au bout de neuf mois. De nouveau, il trouve à s'associer dans le domaine de l'investissement immobilier. Alors qu'ils étaient trois membres, dont lui, à l'origine de cette entreprise, il la développe avec un certain succès puisqu'elle compte aujourd'hui plus de deux cent cinquante collaborateurs : '*Donc j'ai appris le métier que je connaissais pas et très vite, dupliquer, donc j'ai ouvert une agence. J'ai tenu. On s'est associé l'été, j'ai ouvert le 1er octobre. Le 1er janvier, je vendais la première franchise. 1er avril je vendais la deuxième.*' Actionnaire de cette société à hauteur de 25%, dirigeant '*pleinement engagé*', il s'attelle au développement du système d'information et de l'adaptation à la nouvelle règlementation. Après que ses associés aient voulu l'amener à quitter la société, il arrive à Paris avec '*une idée qui tenait pas trop la route, mais bon. Une idée autour des objets, du conseil [et] du réseau bas débit.*' L'idée n'a pas pu être concrétisée, mais ayant '*tellement envie d'entreprendre*', il se ressaisie pour créer une nouvelle entreprise. C'est l'occasion pour lui de rentrer dans un incubateur. Julien raconte la probable réflexion des responsables de l'incubateur à son sujet : '*Ils s'étaient dit : « Bon, son idée, on n'y croit pas. Mais le bonhomme, on se dit qu'il arrivera bien à se dépatouiller, à faire un truc quoi. »*'

Julien doit alors supporter une situation financière difficile. Les entrepreneurs ne sont pas éligibles aux indemnités chômage et ses associés n'avaient pas encore accepté de racheter ses parts. Il se retrouve '*ruiné*' à la suite de son départ de la société précédente : '*Mes associés avaient mon pognon. […] Créer des boîtes sans pognon, c'est compliqué.*' Afin de créer une autre entreprise malgré tout, il décide de s'associer avec d'autres pour que la tâche soit plus aisée. Cette activité, spécialisée dans la réparation de téléphones, a connu une bonne croissance. Depuis, Julien a revendu les parts de cette société '*à un industriel*'.

Entre-temps, il a enfin pu vendre les parts qu'il possédait de sa toute première société, ce qui représente un montant '*à huit chiffres*'. Il réinvestit cet argent dans '*plusieurs boîtes*' en développement à Exa. C'est à ce moment qu'il rencontre celui qui allait devenir son associé :

[98] Nous n'indiquons pas l'année précise pour des raisons de confidentialité.
[99] Dans un souci de confidentialité, nous ne précisons pas davantage l'activité de cette entreprise.

'*Et puis vient la rencontre avec Fred*[100] *dans l'incubateur. On s'était rencontré dans l'incubateur, on était chacun sur des projets différents. Et là, c'est plus une association autour de valeurs, que d'un projet. Parce que le projet, il a très vite pivoté. On devait faire un truc pour grosso modo faire un réseau de franchise autour de visites virtuelles métrées pour l'immobilier. Et aujourd'hui on fait l'inspection automatisée des infrastructures par image.*'
Julien estime que son associé et lui sont complémentaires, car ils n'ont pas la même façon d'aborder les problématiques. Alors que Julien se considère comme un '*diplomate relationnel*', son associé est '*concentré sur l'objectif, et hyper-brutal mais efficace dans sa façon d'avancer*'. Les deux entrepreneurs se fixent une échéance à sept ans, et veulent au maximum tirer profit de leurs expériences entrepreneuriales précédentes. De la '*toute première aventure entrepreneuriale*', Julien retient la présentation du projet à différents '*fonds d'investissements*'. Il se rappelle avoir '*été impressionné de la pertinence de ces gars qui passent d'un business model à l'autre et qui en une heure d'entretien, sont capables de vous mettre à poil, et de mettre le doigt sur toutes les douleurs, quoi. Et de dire, de toute façon votre problème, structurellement, c'est ça.*' Bien que ces rencontres soient désormais anciennes, il retient plusieurs critères pris en compte par ces investisseurs : la présence de barrière à l'entrée ou non, la valeur pour le métier, par exemple en tenant compte du taux horaire, l'innovation, la '*scalabilité*'[101]. '*S'il y avait pas de « scalabilité », jamais ils investissaient. ' Scalabilité, valeur du métier, est-ce que c'est une innovation, les mecs sont prêts à mettre du pognon ? Ou est-ce que c'est de la « utilities » et on regarde que le prix ? Et est-ce qu'il y a une barrière à l'entrée ? Est-ce que le mec qui va mettre dix fois la somme qu'on met, il va aller plus vite et il va prendre le marché ?*' Ce type d'expérience dès sa première tentative entrepreneurial lui a permis d'apprendre rapidement, à tel point que sa première entreprise a répondu à ses aspirations : '*Economiquement, c'était une tuerie*'.
En définitive, ces diverses expériences professionnelles eurent leur lot de réussites, mais aussi d'épreuves au cours desquelles il a '*beaucoup vécu dans la peur du dépôt de bilan, de ne pas savoir payer les salaires. Les épreuves entrepreneuriales passées lui ont ôté toute peur ; il estime que ceux qui ont survécu survivent à tout. Cela entraîne un rapport 'aux choses n'est plus du tout le même.*'
Après cela, il arrive à Exa où l'ambiance s'avère très différente. Pour lui, c'est l'occasion de nombreuses rencontres. Il passe beaucoup de temps à échanger avec des jeunes qui tentent à leur tour de s'engager dans une carrière entrepreneuriale. Il y découvre d'autres entrepreneurs

[100] Ce prénom est un pseudonyme.
[101] Capacité à être produit et vendu à grande échelle.

qui sont '*bienveillants*' envers lui à son arrivée. Evoquant la jeunesse, l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies, il considère qu'est arrivé un '*autre type de rapport avec une magie dans cette jeunesse dans le rapport au monde, l'usage de ces nouvelles technos, d'un BlaBlaCar pour aller faire des rendez-vous business, d'une intelligence d'utiliser des outils gratuits pour en faire une solution payante en assemblant cinq trucs gratuits.*'

Grâce à Exa, il a également pu participer à la formation '*Stanford by Exa*' qui a été très '*structurante*'. Elle permet à l'entrepreneur d'être formé par des personnes dont l'équivalent dans le monde du football serait '*l'équipe de France 98*'. Ces formateurs donnent '*la big culture*' nécessaire à l'entrepreneur français qui porte '*souvent le défaut de ne pas être assez ambitieux et culotté.*' Cela signifie entre autres d'abord '*vendre le produit avant de le faire.*' Le produit peut se construire avec le client. La formation de Stanford apporte vraiment deux éléments : '*un mindset et le fait de se confronter aux Américains.*'

Il cherche à glaner de nombreuses informations, que ce soit au sein du principal incubateur lillois ou ailleurs. Il participe à des '*salons de l'innovation*', des réseaux, des '*apéros web*'. Les rencontres permettent les échanges '*de bonnes pratiques, d'informations, d'ouvertures des « chacras » (sic), de perception de nouvelles tendances.*' Il cherche à se tenir au courant des nouveautés de façon à ne pas en oublier, car il n'y a '*rien de figé dans le temps.*' En effet, l'innovation est permanente et il s'agit d'être constamment dans '*une posture d'innovation.*'

Actuellement, l'objectif de Julien est de son associé est de développer leur projet de *start-up* : '*C'est notre dernier coup. On se donne sept ans. On met pas d'affect. On met tout ce qu'on a appris précédemment. On se fait plaisir et dans sept ans, on trouve un industriel qui voudra continuer l'aventure, avec ou sans nous on verra, il sera toujours temps de regarder ça le temps venu. Mais on se met à l'abri du besoin et, si on veut changer de vie, on change de vie. Voilà. Voilà le parcours.*'

D'une façon générale, Julien souhaite '*accélérer cette mutation d'un travail subit à un travail plaisir.*' Certes, d'après lui, les entrepreneurs ont un '*égo plus dimensionné que les autres, comme les hommes politiques.*' Pour autant, il n'a pas pour but d'acquérir de grands biens matériels à l'instar d'une voiture de sport. Son '*graal d'entrepreneur, c'est d'être à Marrakech entre trois et cinq heures du matin, et de [se] dire qu'il y a cent-cinquante gugusses (sic) qui font la fête comme pas possible et que c'est un peu grâce à moi.*' A voir le '*regard*' de ses collaborateurs, il estime avoir transformé leur vie '*en bien*' et cela le '*nourrit.*'

III. Les hédonistes

1) Idéaltype

L'hédoniste évolue principalement dans les domaines du marketing et du jeu vidéo. Il peut chercher à atteindre le '*bonheur*' et à mettre en place '*l'entreprise libérée.*' Le travail et l'entrepreneuriat participent de l'épanouissement et de la réalisation personnelle. La motivation principale consiste à prendre '*du plaisir au quotidien*', car '*créer une boîte, c'est pas grave.*' C'est une expérience de vie particulièrement accessible avec la *start-up*, symbole de la libération de '*l'entreprise*' qui, jusqu'à présent, se montrait rigide et conservatrice, comme '*avant 68*'. L'activité consiste à exercer un '*métier-passion*', par exemple dans le domaine des jeux vidéos. Au-delà de l'activité de la *start-up* à proprement parler, la création d'une *start-up* peut surtout être l'occasion de faire quelque chose en collaboration avec des proches.

Les clients sont de grandes enseignes connues, tant en ce qui concerne le marketing que l'industrie du jeu. Sa *start-up* est généralement située dans les incubateurs prévus à cet effet.

Le travail de l'hédoniste consiste à jouer avec la sensation, que ce soit '*l'expérience client*' à faire vivre aux clients que dans la manière de travailler et de s'organiser avec ses collaborateurs. En ce sens, l'hédoniste et ses associés se démarquent des '*gens qui font un métier sans réfléchir à ce qu'ils font*'. Le travail occupe une part importante du temps de vie, alors autant ne pas le subir.

La hiérarchie est nécessaire sur le papier pour signer les documents administratifs, mais elle est cachée dans la vie quotidienne. Tout le monde est au même niveau et a droit à s'exprimer pour exprimer un avis lors d'une prise de décision. La *start-up* doit être un lieu d'expression de la créativité personnelle de chacun, qui est la liberté de suivre ses propres intentions et sa propre liberté. L'entreprise est agile pour s'adapter aux évolutions du marché car les demandes des clients peuvent être très différentes deux ans plus tard. L'hédoniste est souvent un lecteur de Frédéric Lalloux et a beaucoup travaillé son livre *Reinventing Organizations*.

La survie dépend de sa capacité à s'adapter au marché. Sa raison d'être s'exprime par des mots-clés plutôt que par une phrase. L'hédoniste explique que pour la société contemporaine, '*l'économie est la façon d'avoir des projets communs*'. De fait, le marché est la base de la vie sociale. Il la permet et la favorise.

2) Un portrait empirique

Aymeric a trente et un ans. Il est CEO[102] d'une *start-up* de quatre personnes implanté dans un incubateur dédié à l'image, au son, et au jeu vidéo. Il porte le titre de CEO, car du point de vue administratif, il faut qu'il y ait une personne privée soit désignée comme tel. Du point de vue juridique, il '*reste le responsable*'. En réalité, il ne fait '*que mettre ma signature*', car il ne veut pas '*prendre la décision à la place des gens*'. Par exemple, à l'occasion d'un recrutement, il ne fait que mettre sa signature et signer. Il considère que pour toutes prises de décision, ses associés et collaborateurs ont '*vraiment un pouvoir*'.

Originaire de la région, il y fait ses études dans une école d'ingénieur spécialisée dans les moyens de communication. A la fin de cette formation, il intègre une société de conseil en informatique au sein de laquelle il est resté trois ans, en étant spécialisé dans '*l'organisation de la sécurité informatique*'. A cette période, la '*question du sens du travail*' commençait à se poser pour lui. Malgré le fait que le métier de consultant lui a permis de '*beaucoup apprendre*', en particulier parce qu'il a pu réaliser des missions au sein de '*beaucoup de boîtes*', il s'est rendu compte qu'il n'allait '*pas faire [sa] vie dans ce métier, car ce n'était pas une passion proprement dite*'. Malgré cela, il était habité '*depuis le début de l'envie d'entreprendre*'.

Dès lors, il commence à partager son sentiment avec ses amis et constate qu'ils étaient plusieurs dans la même situation. '*Au bout de deux-trois ans comme salarié dans des boîtes, l'envie de changer' fut la plus forte et constituait un élément suffisamment motivant pour quitter la situation de salarié et 'se lancer dans l'entrepreneuriat*'. L'association avec deux amis permet de concrétiser ce désir, la société Gamma[103] est créée environ cinq ans avant l'entretien que nous avons eu avec lui. La création de cette *start-up* s'est réalisée '*autour d'une passion commune, le jeu vidéo au sens large*'. Cette activité n'était pas nouvelle pour eux, car ils ont toujours gardé en parallèle de leurs vies professionnelles passées '*une activité pour développer [leurs] propres jeux vidéos.*' L'entrepreneuriat représente l'occasion de vivre de cette activité, ils parviennent à '*développer des projets ludiques pour les entreprises*'. Leur activité correspond à leurs attentes ; il s'agit d'un '*métier-passion*'.

En parallèle de ces activités, Aymeric et ses associés ont débuté '*une réflexion, tout début 2015, sur la façon dont [ils] s'organisaient dans la société.*' A l'époque, ils étaient une dizaine et avaient mis en place '*une organisation assez traditionnelle*'. Aymeric, en tant que CEO, était responsable de la gestion de la société et de la partie commerciale. Son associé

[102] Chief Executive Officer, soit P-D.G.
[103] Il s'agit d'un pseudonyme.

était CTO[104]. Sous ce dernier se trouvaient un directeur artistique responsable du domaine des graphismes. Une autre personne se trouvait responsable '*du game design*' pour les projets de jeux. Les stagiaires, quand il y en avait, se trouvaient placés sous la direction du directeur artistique. La structure hiérarchique comprenait quatre niveaux alors que seulement dix personnes travaillaient dans la *start-up*. Cette configuration '*n'avait plus trop de sens*', car elle ne favorisait pas la communication, les échanges et la collaboration. Des incompréhensions pouvaient parfois surgir.

En 2015, deux évènements marquants survinrent. Aymeric et ses associés ont vu le reportage intitulé *Le bonheur au travail* diffusé sur Arte, qui fut la '*première pique pour dire oui » à des entreprises qui fonctionnent autrement, que juste faire du CA. Le bonheur au travail, voilà, la thématique est assez vague, mais c'est ça.*' Le deuxième évènement majeur fut la lecture du livre de Frédéric Laloux, *Reinventing Organizations* (2015). Selon Aymeric, ce livre explique comment fonctionnent d'autres entreprises, et '*va plus loin que juste expliquer en quoi elles fonctionnent.*' Dans ce livre sont décrits '*différents stades d'évolution*' et '*systèmes de société*'. La jeune équipe a été sensible à ces propos qui expliquent '*un peu notre philosophie de pas juste faire (sic) du chiffres d'affaires et un point, c'est tout, mais de faire un métier qui avait du sens pour nous. Nous, on avait une passion autour du jeu vidéo. Après, au-delà du métier en tant que tel, c'était le fait de travailler en équipe, de pouvoir faire nos propres projets, d'avoir une indépendance, de pouvoir innover. Toutes ces valeurs qu'on voulait mettre en œuvre et partager avec nos salariés.*'

A partir de cette réflexion, ils proposent à leurs salariés le modèle de '*l'entreprise libérée*' de façon à les rendre '*plus responsables*'. Ce modèle '*donnait enfin du sens à ce qu'on voulait faire, pour réfléchir d'une façon plus collaborative et partager une vision commune de ce qu'on voulait faire de la boîte.*' Il s'agit de faire en sorte que tout le monde '*ait plus de liberté et soit plus heureux, et in fine la performance suivrait.*' La performance ne serait '*pas un objectif en soi*', mais '*un résultat automatique qui fait que les gens soient heureux et travaillent avec plaisir.*'

Quelques mois avant l'entretien de thèse, ils ont mis en vente un jeu, *Jungle Fights*[105], un '*jeu mobile free to play*' fruit de plus de deux ans de développement, qui n'a pas eu le succès escompté. Alors que les associés pensaient pouvoir financer les projets suivants à partir des bénéfices de ce jeu, la structure Circulaire a dû être fermée.

[104] Le *Chief Technical Officer* (CTO) est dans une organisation le responsable de la partie technique et scientifique.
[105] Le nom de ce jeu est un pseudonyme que nous avons inventé.

Aymeric et Rodrigo, l'un des associés, ont longuement réfléchi aux impacts que ces transformations organisationnelles pouvaient avoir sur l'organisation. A l'été 2015, ils prirent la décision de rédiger un livre[106] qui présente leur volonté pour la société, leurs valeurs, et 'l'histoire de la boîte pour situer'. Ce livre servait de support pour présenter aux employés ou aux nouvelles recrues l'organisation de l'entreprise. Au moment de l'entretien en 2017, ils ne sont plus que quatre, dans l'ensemble, à travailler dans la *start-up* : '*Aujourd'hui, on fonctionne complètement à quatre. On fonctionne complètement à plat et il n'y a plus de hiérarchie. Tout est horizontal. Même moi, je ne suis plus le chef, on a aboli tout ce qui était direction, chefs, et tout ça.*' Un nouveau mode de gestion a été mis en place pour gérer les projets, la gestion de crise, les achats, les investissements, l'échange d'informations, la résolution de conflits, la répartition des rôles, le recrutement, la gestion de la performance, l'organisation dans les bureaux, l'organisation du temps de travail, mais aussi des vacances, des objectifs et de la stratégie de l'entreprise.

L'organisation au sein de la *start-up* ne se fait pas par la voie hiérarchique, mais par le '*leadership naturel*', par '*l'expertise*' dans un domaine précis, ou encore par '*ancienneté*'.

Dans son activité d'entrepreneur, Aymeric apprécie une liberté qu'il n'avait pas auparavant. Le consultant qu'il fut auparavant devait faire face à '*beaucoup de contraintes*' et de '*choses [qu'il] ne pouvait pas faire*' soit parce qu'il n'avait pas '*la liberté de le faire*', soit parce que le consultant '*conseille, mais ne fait pas grand-chose*'. Le périmètre d'action chez les clients est limité par '*le temps*' et par le nombre important de personnes à satisfaire. Les '*contraintes*' sont en effet nombreuses, car '*au final (sic), on a peu de liberté dans les missions.*' Cela lui convenait '*moyennement*' d'autant plus que les initiations à l'entrepreneuriat qu'il avait pu découvrir pendant ses études lui avaient plu et lui permettaient de comparer l'activité de conseil à l'activité de créateur d'entreprise. De cette dernière activité, il dit avoir apprécié '*vraiment ce côté, essayer de construire, de développer quelque chose et puis en disant qu'il n'y a pas de raison que j'y arrive pas (sic).*'

Le désir de créer une entreprise a été vécu comme un déclic : '*je pense qu'il y a des déclics qui arrivent dans la vie des personnes.*' Lui l'a eu '*à trente ans*', d'autres l'ont '*à quarante.*'

Devenir créateur de *start-up* permet '*d'avoir cette liberté et de faires [ses] propres choix, de mettre en place ce type d'organisation et de prendre du recul sur ce qu'[il] faisait.*' En effet, les formations '*collège, lycée, même les études d'ingénieur assez classiques*' sont '*un peu stéréotypées*' et conduisent à '*aller dans une boîte.*' Ce type de système est '*un moule assez*

[106] Nous avons pu lire ce livre que le *start-upper* nous a envoyé après l'entretien.

large' pour faire attention au '*salaire*', aux '*boîtes*', aux '*missions*', '*puis à la carrière professionnelle*'. Pourtant, malgré ces processus bien huilés, n'est '*jamais*' demandé '*pourquoi vous faîtes votre métier, à quel moment, quel sens vous voulez donner.*' A l'heure actuelle, nombreuses sont les personnes à ne pas faire de '*métier passion*'. Parce que '*dans la famille, ça se passe comme ça.*' Les personnes se dirigent vers les '*métiers classiques, dans la banque, le trading, ou quelque chose comme ça*' qui correspondent à '*l'idéal social.*' '*La société inculque d'être salarié, d'avoir son CDI*'. Aujourd'hui, le '*monde change*'. Le '*mythe du fonctionnaire qui ne risque plus rien une fois qu'il est rentré*' est dépassé.

Désormais, conclue-t-il, '*créer sa boîte, c'est bien. On l'a fait, ça tourne à peu près. Maintenant, qu'est-ce que je fais avec ça.*' Les vacances sont '*libres et illimitées*' et, même s'il ne le fait pas souvent, il peut s'accorder une '*journée par-ci, une journée par-là*' pour '*faire du kite-surf sur la côte.*' Chaque membre de cette entreprise a '*cette liberté*'.

Aymeric travaille environ '*quarante à quarante-cinq heures par semaine*', n'a pas la '*pression d'exemplarité*' qu'ont '*certains chefs d'entreprise à être le premier arrivé et le dernier parti*', ne travaille pas non plus le week-end car il n'en a '*pas envie.*'

La '*plus grande satisfaction*' consiste à voir que les '*gens sont heureux*' et que cette organisation '*fonctionne bien.*'

IV. Les idéalistes

1) Idéaltype

Le *start-upper* idéaliste considère que la création d'entreprise peut être le moyen de répondre à un besoin de la société. Il porte une attention particulière à l'utilité sociale comme en témoigne, souvent, sa présence à Tera, un incubateur consacré au domaine de la santé. Répondre à un besoin de la société nécessite un travail qui est l'occasion de créer une entreprise.

L'idéaliste œuvre dans le domaine de la sécurité, du matériel de médecine de haute tenue technologique dont il cherche à augmenter le taux d'usage de façon à ce que davantage de personnes puissent en bénéficier. Ces *start-ups* répondent à des besoins, formulés ou non, d'importantes institutions publiques ou privées. Pour certaines *start-ups* évoluant dans le domaine de la santé, le service rendu n'est pas nouveau en lui-même – il existait déjà auparavant – mais il est nouveau dans le contexte actuel. Autrement dit, il cherche toujours à rendre accessible un service de soin au plus grand nombre. Le changement provient du fait

que le matériel médical de haute technologie ne peut être mis en place ou utilisé qu'avec un spécialiste ou des moyens importants.

L'existence d'un sujet de société peut être l'occasion de créer une entreprise, d'autant plus si c'est un domaine pour lequel une institution publique comme l'Union européenne est prête à fournir des subventions. C'est le cas par exemple pour le sujet du vieillissement de la population ou pour celui de la protection des données qui comporte une dimension éthique. Une personne idéaliste qui crée une *start-up*, comme Agathe (30 ans), peut avoir le souci '*d'inclure les personnes qui sont un peu aux marges*', par exemple en embauchant des '*mecs qui sont en réinsertion, des mecs qui sortent de prison, des mecs qui viennent de la rue.*' Cela représente '*un vrai challenge.*' Par exemple, voir un '*entrepreneur*' '*en train de monter des coffee-shop avec des personnes trisomiques*' est un exemple encourageant pour la suite. De plus, l'idéaliste considère comme '*effroyable le chômage structurel qu'il y a en France : 10% de chômeurs.*' Cette réalité difficile à réduire pourrait l'être par la création d'entreprises : '*Pour créer des emplois, il faut créer des entrepreneurs.*'

D'une autre façon, mais toujours pour répondre à un sujet de société, certaines *start-ups* se spécialisent dans l'innovation managériale pour « libérer » des entreprises, améliorer la circulation d'idées, retrouver la raison d'être initiale de chaque entreprise singulière, et remettre le salarié au cœur de la stratégie de son entreprise. L'activité de ces *start-ups* consiste, peu ou prou, en du coaching.

Ainsi, le *start-upper* idéaliste souhaite développer une activité qui a un impact social. Par ailleurs, il cherche à faire preuve d'une certaine ingéniosité dans la façon de mettre en œuvre son projet. Dans son schéma de pensée, et sans relativiser la volonté d'atteindre l'objectif, le chemin est souvent aussi important que le résultat. Par ailleurs, il n'est pas insensible à certaines références spirituelles. L'Economie de communion[107], le bouddhisme, la philosophie ou encore la métaphore dite du « petit colibri »[108] peuvent faire partie de ses références.

Le *start-upper* idéaliste peut avoir travaillé dans un grand groupe et en avoir touché les limites. A partir de ce constat, l'idéaliste en regrette, parfois énergiquement, la lourdeur et '*l'absurdité*'. Il témoigne du fait que le salaire élevé reçu dans un grand groupe était une

[107] D'après le site officiel du mouvement, l'Economie de communion s'adresse à tous : '*En premier lieu aux entrepreneurs bien sûr, qui conçoivent et vivent leur entreprise comme une vocation au service du bien commun et pour réintégrer tous ceux que le système a exclu.*' http://economie-de-communion.fr/, consulté le 8 mars 2018. Selon Wikipédia, l'Economie de Communion '*s'inscrit dans la lignée de la doctrine sociale de l'Eglise catholique*', et vise à mettre en évidence et *'mettre en œuvre le don dans les relations économiques.*' https://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89conomie_de_communion, consulté le 8 mars 2019. Pour approfondir le sujet, voir : Bruni, L., & Grevin, A. (2016). *L'Economie silencieuse*. Nouvelle cité.

[108] Histoire couramment racontée. Bien que son aide soit marginale, le petit colibri est actif et entreprenant pour combattre l'incendie qui menace de détruire son habitat. Lui, à la différence du grand éléphant immobile, fait à son échelle sa part du travail.

compensation au regard de l'absurdité du système dans lequel on lui demandait d'évoluer, ou encore que ce type de travail endort les gens jusqu'à les plonger dans un état léthargique. Si les critiques de l'idéaliste envers la bureaucratie ne sont pas celles parfois acerbes et dures de l'aventurier-sportif, il ne cherche pas moins à être acteur du changement de façon à assouplir ce modèle.

2) Un portrait empirique

Agé de quarante-cinq ans, Gatien est à la tête d'une *start-up* qui construit des hôpitaux selon un nouveau modèle d'entreprise. Sa société est '*une société de sociétés.*' A la suite d'un DUT et d'une école de commerce, il débute sa carrière en travaillant dans plusieurs domaines tels que '*la réimplantation de sites industriels*', la '*conservation des vins*', '*l'agencement de magasins*', ou encore '*le travail temporaire au sein d'une grosse structure*'. Cette période riche en expériences lui a offert '*l'occasion d'apprendre à faire du commercial.*'

Dès 2000, il crée avec un associé '*designer*' une première société dans le domaine du handicap et de la dépendance. '*C'est aussi le moment où je suis tombé dans le secteur de la santé.*' Le manque d'expérience et une '*grossière erreur de modèle au départ*' auront raison de cette tentative qui prendra fin en 2004. Bien qu'elle ait avortée en lui coûtant '*le prix d'un très bon MBA*', cette tentative fut malgré tout structurante et lui a '*apporté beaucoup*' '*en termes de formation.*'

S'engageant dans de nouvelles activités, Gatien poursuit sa progression en travaillant dans le domaine de la santé au sein d'une '*agence de développement économique, Tera*', puis en tant que directeur commercial d'un '*cabinet leader en France du conseil en organisation et stratégie hospitalière.*' En 2012 une réflexion regroupant un assez large panel d'acteurs fut initiée sur le thème de '*l'évolution de l'hôpital et du concept room.*' Plusieurs dirigeants d'entreprises qui participaient à cette démarche '*ont dit : « Mais, si on créait une structure ? »*'. Gatien connaissait plusieurs d'entre eux par le biais d'un réseau de dirigeants, et ces derniers lui ont proposé de prendre la direction de l'entreprise en projet. C'est dans ce contexte que Gatien a créé la *start-up* qu'il dirige actuellement.

Gatien est stimulé par plusieurs aspects qui lui sont chers. Tout d'abord, il '*aime bien les choses à développer, c'est-à-dire quand les trucs tournent et ronronnent.*' Lors de son passage dans le cabinet de conseil de 2008 à 2010, il a '*doublé le chiffre d'affaires.*' '*Gérer la croissance*', puis '*stabiliser l'entreprise*' représentent un '*défi' qui '[l']amuse.*' '*L'approche innovation*' constitue le '*deuxième volet*' de son intérêt pour son activité actuelle et le '*fil*

rouge' de l'ensemble de son parcours. En troisième lieu, il dit croire '*au modèle de boîte*' puisque le travail mené depuis la création de sa *start-up* a consisté en la création d'une entreprise '*dont le métier est d'associer les savoir-faire d'autres acteurs.*'

Au sein du club d'entreprise dont il est membre, la réflexion menée aux alentours de 2010 et 2011 reposait sur un simple constat de départ. D'une part, les clients des acteurs de ce club regroupaient des '*hôpitaux*', des '*cliniques*', des '*établissements de santé de manière générale.*' Or, les '*transformations que vivent ces établissements vont impacter [leurs] marchés.*' Ces établissements, localisés en Europe de l'Ouest – France et Belgique principalement –, accueillaient une importante partie des patients pour au moins une nuit. D'autre part, à partir de sa spécialité chaque membre avait '*une vision d'un bout du marché.*' Par exemple, un des actionnaires est '*fabricant de lits*' ou '*fabricant de bandeau tête de lit.*' Un autre est carrossier : '*J'aime à dire qu'on fait des hôpitaux avec un carrossier.*' Le principe fondateur de cette *start-up* consiste à créer une '*société de sociétés*' de façon à associer '*non pas nos catalogues de produits mais nos savoir-faire, pour innover dans la prise en charge du patient, être capable d'apporter des réponses nouvelles.*'

En tant que dirigeant de cette structure son rôle consiste à '*être animateur d'écosystèmes et, beaucoup plus, de parties prenantes.*' La caractéristique la plus particulière, originale et '*déterminante*' de ce dispositif qui '*fait sens*' réside '*vraiment dans ce modèle de boîte très particulier*', capable de projets impossibles à '*faire au sein d'une seule boîte.*' Neuf entreprises sont actionnaires de la *start-up* – Gatien est le dixième – tandis qu'au total, seize '*sont très actives sur nos offres pour les pays en développement.*' Dans la région des Hauts de France, une culture de l'action et du défi en équipe est présente.

> *On est dans une région où il y a les « diseux » et les « faiseux ». Comme on est plutôt des faiseux – on est des PME donc ; les « faiseux », ce sont les gens qui font –, on s'est dit : « Qu'est-ce qu'on fait concrètement ? On essaie ? »' Et donc on a travaillé pour se dire : « Et si, dans ce contexte-là, on réinventait la chambre d'hôpital ? » Je pense que si on est capable de faire une boîte comme, dans la région, c'est que le fonctionnement en réseau est assez naturel chez nous. Culturellement.* (Gatien, 45 ans).

De fait, une '*trentaine d'entreprises*' a travaillé sur cette approche '*en mixant à la fois des volets organisationnels pour l'équipement médical, des volets agencements pour arriver au concept room, un nouveau concept de chambre.*'

Tout d'abord en discussion avec une poignée d'institutions hospitalières de la région, cette *start-up* a été contactée '*par un gouvernement d'Afrique*' dont certains médecins furent

formés en France. Leur '*problématique*' résidait dans '*le coût de fonctionnement d'un hôpital et des soins, non compatible avec ce qu'un Etat de cette région pouvait financer.*' Par exemple, il peut s'agir d'un pays dont la population compte '*onze millions d'habitants*' pour un PIB de '*six milliards de dollars*'. Autrement dit, la richesse par habitant est de l'ordre d'un dollar cinquante par habitant.

La demande des gouvernements africains fut formulée ainsi : '*Avec vos outils et vos méthodes, seriez-vous prêts à travailler pour essayer d'imaginer une solution qui soit compatible avec nos économies ?*'

Les exigences auxquelles la *start-up* devait répondre, si elle voulait accompagner ces pays d'Afrique, amenait à '*changer de paradigme*', sans se contenter d'être de '*doux rêveurs de bureau qui s'exclament : « Ouais, j'ai une super idée ! »*'

Dans l'optique de réellement atteindre l'objectif dans le cadre des contraintes données, la solution hospitalière permet de '*couvrir 80% des besoins*', soit '*la quasi-totalité de la maternité, 80% de la chirurgie, 70% de la médecine, mais exclusivement en ambulatoire.*' '*L'optique frugale*' dans laquelle s'inscrit la *start-up* de Gatien permet '*d'écrouler les prix*' et, par conséquent, de permettre l'accès aux soins. '*On a un principe. C'est moins cher, moins cher, moins cher.*' Le résultat final répond aux demandes initiales. Le projet réalisé aboutit à une '*situation qui couvre 80%, dans un contexte qui coûte cinq fois moins cher.*' Le '*champ des populations qui ont accès aux soins*' est élargi.

Dans le principe de fonctionnement de la *start-up*, l'innovation est mise au service du patient. '*Notre métier, c'est d'innover autour du patient. On est bien dans l'innovation et on est bien dans de l'accès aux soins.*' En ce qui concerne la *start-up* de Gatien, l'innovation première réside dans la structure de l'entreprise tout à fait originale. '*L'enjeu poursuivi*' '*ensemble*' est '*l'accès aux soins.*' '*Ç'est ça notre capacité à faire*', '*l'élément structurant*', orienté vers un '*enjeu clair*', un '*sens commun*', une '*valeur commune*' en fonction duquel se dessinent les '*choix*' et les '*arbitrages*' de cet '*écosystème.*'

L'état d'esprit de Gatien doit beaucoup à des personnes marquantes qu'il a rencontrées au début de sa carrière professionnelle. Lors de son passage au sein d'un cabinet d'intérim et de recrutement, il travaillait sous l'autorité d'un '*directeur de secteur*' avec '*des valeurs fortes sur le plan managérial, malin, intelligent.*' Ce directeur l'avait recruté alors qu'il lui avait expliqué : '*Je viens chez vous pour apprendre à faire ça, parce que mon projet, c'est ça.*' Tout a toujours '*été fait en transparence*' tout au long du parcours. A chaque fois, son directeur lui demandait : '*T'en es où ? Je te mets dans la boucle ou je te mets pas dans la boucle ?*' Ce dirigeant avait une vision du projet de Gatien qu'il pouvait intégrer à ses propres

choix stratégiques. '*Donc ça, c'est quelqu'un qui m'a beaucoup marqué.*' De même, il a rencontré, au cours d'une discussion à bâtons rompus, un des commerciaux d'une des premières entreprises – connues – qui expérimentait *'l'entreprise libérée*' Les '*rencontres*' de ce type sont nombreuses, '*pas calculées ni prévues*', '*et souvent ce sont des gens qui vous font avancer.*' Des évènements de cette nature sont de l'ordre '*plus de la conjonction, ou une opportunité.*'

Gatien retient une conclusion claire qui l'inspire souvent : '*En fait, les vrais leviers, c'est quand même l'envie et la reconnaissance.*' Cela fonctionne autant avec des salariés que des '*patrons de boîtes*' qui ont '*leurs egos, leurs problématiques, leurs priorités.*'

Les notions de relation, de réseau et de communication sont au cœur de l'expérience professionnelle, longue de plus de vingt ans, de Gatien. Ainsi, il explique que le '*comité stratégique*' de sa *start-up* est '*composé de cinq membres, tous issus de la communauté des actionnaires.*' Les actionnaires forment une '*communauté*' qui autorise de '*construire un peu en marchant.*' La genèse du projet a pu trouver sa forme et sa structure grâce à une réflexion approfondie et la fréquentation d'un '*physicien et philosophe*' de formation. '*L'échange fréquent*' avec cet intellectuel a permis de faire émerger le concept d'une '*boîte de boîtes*', '*une société composée de plusieurs sociétés.*'

Si '*l'humilité*' est une vertu cardinale, elle est appelée à être mise au service de projets de grande envergure : '*Je pense que le truc fondamental qui me fait marcher, c'est réinventer le monde. Dans ce cadre-là, le champ des possibles doit être infini et les modèles différents de ceux qu'on a connu.*' Il importe que '*la finalité de ce qu'on fait ait un sens*' et que '*l'enjeu économique ait un sens en termes de service.*' Par exemple, Gatien ne croit pas au '*modèle d'Uber, même durablement*', au contraire d'un '*acteur comme AibBNB qui a plus de sens, parce qu'il y a un ancrage sociétal plus fort.*'

Dans ce contexte, un critère fondamental de toute action consiste à '*porter une vision de long terme*', '*un cap*', montre Gatien, qui admet '*qu'on a perdu cette notion-là, du temps long, qui est compliquée.*'

Conclusion du chapitre 10

Il est légitime de se demander comment s'imbriquent entre elles, tout au long du processus de formation du sens du travail, les différentes étapes et caractéristiques du sens du travail pour les dirigeants de *start-up*. Ce chapitre avait pour objet de ressaisir l'ensemble des thèmes évoqués jusqu'à présent dans les résultats pour les présenter sous forme de synthèse. Elle avait pour but de présenter, sous la forme d'idéaux-types, les différents types de sens observés dans l'échantillon et leur contenu dans une perspective plutôt statique, présentant les sens du travail tels qu'ils apparaissaient au moment des entretiens.

Afin de faciliter la compréhension des résultats, nous avons proposé dans le chapitre 10 une typologie présentant quatre idéaux-types. Ces derniers ne se rencontrent jamais tels quels dans la réalité, mais aident à se repérer dans cet univers. D'abord, la figure de l'*idéaliste* présente un dirigeant attentif à '*l'intérêt général*' et au '*bien commun*'. Il s'inscrit généralement dans une perspective de long terme. Pour lui, '*l'enjeu économique a un sens en termes de service*'. Le travail est orienté en vue '*d'un souverain bien*', pour '*l'intérêt général*', un '*intérêt public*', un '*impact sociétal très fort*'. Ensuite, la figure du *classique-pragmatique* croit au « Progrès ». Plus âgé que les autres dirigeants, il a pu constater dans sa vie personnelle que le développement de la technique a amélioré le niveau de vie. A ses yeux, le travail a un sens quand il vise à résoudre des défis intellectuels et technologiques. Le travail consiste à '*matérialiser un progrès*', '*repousser les limites*', '*construire*'. Il est passionné par '*l'innovation et la R&D*'. L' « aventurier-sportif » constitue la troisième figure. L'activité de l'entrepreneur est analogue à la pratique du sport, de l'aventurier ou du *hacker*. Par son travail, il prend des risques à la place des '*casaniers qui se complaisent dans le confort du salariat*' pour découvrir de nouveaux marchés. Il aime rappeler qu'à ses yeux, le pilotage de la *start-up* en haute mer '*n'est pas le même sport*' que la conduite d'un '*paquebot stable dans la tempête*'. Enfin, l' « hédoniste » s'adonne à un « métier- passion ». Très intéressé par le concept de l'entreprise libérée, il recherche le plaisir et l'épanouissement. Le thème de '*l'horizontalité*' et de l'abolition de toute forme de hiérarchie lui tiennent à cœur.

Il est nécessaire de poursuivre le raisonnement et de se demander ce que signifient ces sens du travail qui paraissent si ancrés dans le présent. Qu'est-ce qui justifie et légitime l'ancrage si profond du thème de l'apprentissage ? Et qu'en est-il pour celui de la vitesse ? Que penser de la boulimie créatrice décelée par le thème « Entrepreneur comme métier » ? En vue de répondre à ces questions, le retour à la littérature nous aidera à mettre en perspective les résultats empiriques. Entre promesse et imposture, quelles sont les tendances qui « travaillent » le sens du travail contemporain ?

CHAPITRE 11. Entre œuvre et désœuvrement

En introduction de cette thèse, nous avons posé les questions de recherches suivantes : 1) Quel est le sens du travail pour les dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise ? 2) Dans quelle perspective le sens du travail s'inscrit-il ? 3) Comment le sens du travail est-il formé au cours du temps ? Le travail et le sens du travail des dirigeants rencontrés sont mus et portés par des thèmes centraux que nous avons eus l'occasion de creuser dans la partie dédiée aux résultats. Dans ces discours, nous observons une profonde recherche de sens à tel point qu'ils semblent habités par une saturation – ou une sur-saturation – du sens. Dans ce chapitre, nous voulons participer au débat qui concerne les mutations profondes du rapport au travail, et étudier ses implications, au-delà d'une vision superficielle, rapide, médiatique et brillante du monde des *start-ups* du numérique.

Trois grandes étapes jalonneront ce moment consacré à la discussion.

Tout d'abord, nous verrons à quel point les institutions de formation fabriquent, structurent et nourissent l'imaginaire du *start-upper*. Au sein de ces institutions, nous pourrons considérer, éléments d'analyse à l'appui, que l'entreprise peut être considérée comme un produit en lui-même et, par conséquent, un but en lui-même.

Dans un deuxième temps seront évoquées deux grandes tendances entre lesquelles le sens du travail est écartelé à l'époque contemporaine. Envisagé comme un moyen de répondre aux besoins du monde, il relève de l'idéalisme ; ignorant cet aspect, répondant à un marché dans le domaine du jeu, le processus de création et de développement prend alors l'ascendant sur le contenu même délivré au monde par le travail, qui relève alors du divertissement. Nous verrons en quoi ce concept, mobilisé par le philosophe Blaise Pascal à propos du sens de la vie, s'applique aussi avec succès au sens du travail.

Enfin, fort de ces réflexions, évaluant le sens du travail contemporain au prisme de notre modèle théorique, nous verrons en quoi le travail peut être une participation à une œuvre,

mais aussi, lorsqu'il est orphelin de toute finalité, le signe d'un désœuvrement contemporain qui ne pense pas le monde que le travail pourtant crée.

I. Les institutions de formation : la fabrique de l'imaginaire du *start-upper*

L'incubateur récupère de jeunes cadres qui suffoquaient dans les grands groupes. Une fois sortis, ces jeunes cadres sont en demande de cadre. Ayant '*perdu cinq ou six années*'[109] dans les grands groupes, '*endormis*', '*en état léthargique*', en état de '*survie*', ces *start-uppers*, la plupart du temps – nous l'avons vu – diplômés d'un Bac +5 d'écoles d'ingénieur ou de commerce, redécouvrent leurs pleines capacités. Alors qu'un salarié emploie seulement '*2% ou 5%*' de ses capacités, celles-ci sont pleinement mises à contribution dans l'incubateur. A Exa, le *start-upper* se situe au '*cœur du réacteur*' dans lequel sont proposés des '*bootcamps*', camps d'entraînement pour nouvelles recrues. En effet, il cherche à se former pour exploiter ses capacités, et acquérir une méthode visant à « *déconstruire son savoir* » pour « *apprendre à désapprendre* » et *in fine* « *apprendre à apprendre* ». Au cours d'un module du master HEC Entrepreneurs, le *start-upper* va faire un stage avec les élèves-officiers de l'Ecole Navale de Brest pour '*apprendre ce que c'est qu'être un chef et diriger une équipe dans un temps de crise par exemple, et faire l'analogie entre un bateau sous le feu dans la tempête versus une start-up.*' L'incubateur est un accélérateur qui façonne un nouveau type d'entreprises. A côté des entreprises qui peuvent être qualifiées de « *classiques* », il s'agit des entreprises « *accélérées* » et « *innovantes* ».

Quel est le but ? Il s'agit de créer des *start-ups* et de donner l'occasion à chacun de devenir qui il est, ce qui '*correspond à son ADN*' en alignant, une fois trouvé son '*IKIGAI*', ses désirs personnels avec les ambitions de l'entreprise. Le monde '*est en train de changer d'ère.*' (Simon, 27 ans).

1. Une vision statistique prédominante : la *start-up* comme unité de compte

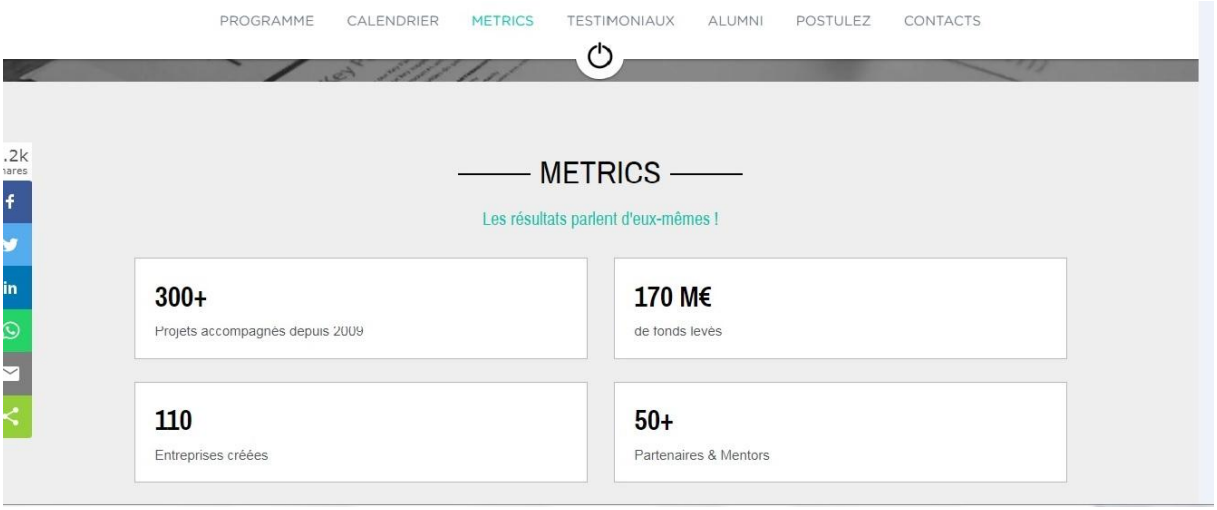
Comme nous avons pu le voir au cours de la présentation des résultats, l'analyse des entretiens a mis en évidence le thème majeur de l'apprentissage. L'observation des évènements et du site internet d'Exa corrobore ces résultats. Reprenons, par exemple, la présentation de la formation Scale sur le site internet d'Exa :

[109] L'origine et les sources des expressions entre guillemets ont toutes été présentées dans la présentation des résultats.

Considéré comme le ***premier accélérateur*** *de startups en France et le* ***top 10*** *en Europe, Exa a accompagné plus de* ***300 startup****s dans leur développement, au sein de plus* ***de 80 000 m2*** *entièrement dédiés à cette activité. Avec* ***plus d'une centaine d'experts*** *au service des projets innovants* ***des nombreuses entreprises****, Exa propose à des jeunes entreprises d'être suivies dans le développement de leur activité*[110].

Ce court texte de présentation est saturé de nombres. Ainsi, dans l'ordre, sont évoqués le *premier* accélérateur, qui fait partie du « *top 10* » – expression venue des commentaires sportif –, grâce à *300 start-ups* accompagnées, *80 000* m2, une *centaine* d'experts – et même plus –, et de *nombreuses* entreprises. Les formations sont présentées avec des « *metrics* ». Voici une partie des pages web qui respectivement présentent les programmes Start et Scale.

Figure 7. Partie de la page de présentation du programme de formation Start à Exa[111].



[110] Site web confidentiel, consulté le 21 août 2018. La mise en évidence en gras de certaines parties du texte l'a été par l'auteur de cette thèse.
[111] Site web confidentiel, consulté le 5 septembre 2018.

Figure 8. Partie de la page de présentation du programme de formation Scale à Exa[112].

Les ordres de grandeur et les montants affichés ainsi présentés ne peuvent qu'impressionner. Le nombre de *start-ups* et le montant des fonds totaux levés sont mis sur le même plan. De la même façon que l'unité de compte des fonds levés est l'euro, l'unité de compte employée pour évaluer l'activité de l'incubateur est surtout, outre le taux de *start-ups* qui « survivent » et le nombre de « *Partners & Mentors* », l'entreprise « accélérée » elle-même. C'est ainsi qu'apparaît la *start-up* comme *unité de compte*, sans pour autant que la nature et l'effet de son activité au monde ne soit caractérisée. Cette saturation de nombres montre la façon avec laquelle le succès est évalué. Il s'agit en premier lieu de créer des *start-ups* et de lever des fonds. La réussite est mesurée par des indicateurs quantitatifs qui ne sont pas sans rappeler la financiarisation des entreprises (Gomez, 2013), la gouvernance par les nombres (Supiot, 2015) ou encore la numérisation du monde (Rey, 2016). En définitive, qu'est-ce qu'Exa sinon un important lieu de formation ? Pas moins de six programmes sont proposés par cet incubateur. Think, Start, Scale, Grow, Stanford by Exa, permettent de devenir créateur de *start-up*. Le Wagon permet d'apprendre à « coder » et à devenir '*développeur*'. Le projet WENOV '*sera la première université de l'innovation et de l'entrepreneuriat, ouverte de 7 à 77 ans*'[113].

Avec la notion de « complexe numérico-éducatif », Raffaele (2014) permet d'appréhender les observations réalisées :

Je l'appellerai « complexe numérico-éducatif » (par analogie avec le « complexe militaro-industriel » qui, il y a quelques décennies, dominait l'Union soviétique), une agrégation d'industries informatiques, de théoriciens de l'éducation, de décideurs dans le champ éducatif, qui crée les ressources, assure leur promotion à l'échelle

[112] *Ibid.*
[113] Site web confidentiel, consulté le 5 septembre 2018. Les chiffres ont été mis en italique par l'auteur de la thèse.

planétaire, les impose aux décideurs de niveau inférieur, élabore une idéologie partisane omniprésente, les rend désirables pour les utilisateurs et les diffuse à travers les médias. (Raffaele, 2014, p. 187).

A partir des observations menées, notamment en ce qui concerne le nombre de formations et les moyens employés pour les présenter, et l'omniprésence des nouvelles technologies, la notion de complexe numérico-éducatif semble appropriée et adéquate pour décrire un incubateur comme Exa. L'instauration d'un tel complexe, qui nécessite la mobilisation de moyens financiers, humains, techniques et médiatiques importants, pose la question de l'objectif final vers lequel tend l'utilisation de toutes ces ressources. Les objectifs sont présentés tant par l'incubateur que par les *start-uppers* de notre panel. Il s'agit d'acquérir un état d'esprit pour avoir '*cette audace et cette volonté de voir plus loin plus grand*'[114], '*aller plus haut*' à la '*conquête de nouveaux marchés*', surtout si ceux-ci sont '*à l'international*'[115]. L'objectif, selon Karl (26 ans), consiste à '*faire une boîte internationale*' qui soit '*un leader mondial du numérique sur son sujet.*'

La constante utilisation du superlatif s'avère semblable à celle de la compétition, du sport, de la conquête et même de la guerre avec une mobilisation générale et maximale de toutes les ressources disponibles du *start-upper*. La présentation de l'activité de l'incubateur et de ses programmes de formation ressemble, finalement, au *reporting* le plus classique. Les performances de l'incubateur sont communiquées grâce à divers slogans et mesures. Les statistiques répétées de façon hypnotisante sont, vraisemblablement, destinées à impressionner, légitimer, et emporter l'adhésion du plus grand nombre en faveur de l'institution qu'est devenu Exa. En somme, une telle avalanche de nombres traduit un rapport utilitaire au savoir, destiné à permettre une exécution pratique, efficace, aisément communicable grâce aux chiffres. La vision statistique de l'activité de l'incubateur perd de vue la réalité du travail fourni par les *start-uppers* et empêche de voir la nature même de ce qui est *in fine* produit et délivré au monde. Par conséquent, aucun débat n'est permis et rendu possible sur la nature de ce qui est réalisé. Olivier Rey, dans son ouvrage *Quand le monde s'est fait nombre* (2016), creuse les implications que le développement des statistiques a engendrées au cours de l'histoire.

[114] Témoignages de dirigeants, présentés sur un site web confidentiel, consulté le 5 septembre 2018.
[115] Site web confidentiel, consulté le 5 septembre 2018.

Afin d'éviter les controverses politiques en son sein, il est précisé que « la Société statistique[116] *tiendra pour règle première et absolument essentielle de son fonctionnement que toutes les opinions soient exclues de ses travaux et de ses publications, afin de cantonner rigoureusement son attention aux faits et, autant qu'il s'avérera possible, aux faits susceptibles d'être exprimés par des nombres et organisés en tableaux. » […] les statisticiens proclamaient que leur travail était de rassembler et d'ordonner les données, qu'il reviendrait à d'autres qu'eux d'interpréter, à des fins théoriques ou politiques.* (Rey, 2016, p. 110).

En ce qui concerne notre thèse, les '*faits*' sont ceux évoqués plus hauts, à savoir, principalement, le nombre d'entreprises créées et le montant global des fonds levés. Considérant que c'est au crible de ces critères que l'incubateur et ses formations doivent être évalués, la nature de l'activité et l'utilité sociale seraient *de facto* considérées comme des '*opinions*' et des interprétations. Dans ce cadre, la validité d'un projet n'est pas à formuler selon une réflexion collective qui se prononcerait sur le caractère souhaitable, ou non d'un bien ou d'un service, mais selon les investisseurs qui, par le fait même de leur investissement et de son montant, se prononcent sur ce sujet. Pour une *start-up*, lever des fonds signifie avoir convaincu des investisseurs et par conséquent acquérir une légitimité. L'opinion à propos d'une *start-up* est favorable lorsqu'elle lève des fonds, défavorable lorsque ce n'est pas le cas.
Poursuivant sa réflexion, le mathématicien et philosophe Olivier Rey convoque l'économiste Jean-Baptiste Say. Dès 1803, ce dernier soulignait 'le caractère purement descriptif de la statistique, qui ne saurait indiquer l'origine et les conséquences des faits qu'elle consigne.'[117]
L'économiste français mettait '*en garde contre les argumentations qui n'ont rien d'autre à faire valoir que des statistiques*', car '*avec des tableaux on prouve tout ce qu'on veut, pourvu qu'il y ait beaucoup de chiffres.*'
Le '*complexe numérico-éducatif*' de Raffaele (2014), que l'on peut considérer comme relativement moderne du fait de sa composante numérique, étaie les principes classiques de la production de '*l'idéologie dominante*' (Bourdieu et Boltanski ; 1976) et questionne la place de l'hyperstructure éducative (Illich, 1971).

[116] Il s'agit de la Statistical Society of London. Le passage entre guillemets provient du rapport de la British Association qui annonce la création de ladite Société. La source fournie par Olivier Rey est la suivante : « Prospectus of the objects and Plan of the Statistical Society of London », in *Report of the Third Meeting of the British Association for the Advancement of Science; Held at Cambridge in 1833*, Londres, John Murray, 1834, p. 492.
[117] *Cours complet d'économie politique pratique*, 9ème partie, chap. II : « De l'imperfection des ouvrages de statistique », pp. 537-538.

2. Les formations ou la production du discours dominant

En effectuant un retour à la littérature, cette partie est consacrée à l'influence des institutions de formation sur le sens du travail des personnes formées, ainsi qu'à la dynamique générale dans laquelle elles s'inscrivent.

Dans leur texte intitulé *La production de l'idéologie dominante* (1976), Bourdieu et Boltanski[118] étudient les institutions qui contribuent à produire ce qu'ils nomment '*l'idéologie dominante.*' La '*production de l'idéologie dominante*' est réalisée dans un but de légitimation des discours qui visent à emporter l'adhésion. Un massif réseau d'institutions rassemblant '*inséparablement, un corpus de discours, un corps de producteurs, un ensemble de lieux de production de discours et de production de producteurs de discours*' (p. 10) est tout entier tendu '*vers une augmentation de la dimension*' voulue par les décideurs (p. 43).

L'identification de '*couples de mots*' (p. 20) met à jour les principaux éléments de langage qui forgent le discours dominant. Destinés à prendre et garder l'ascendant, ils distinguent le rejeté du désirable. Se déploie ainsi une '*opposition entre le « passé » et l'«avenir », le « bloqué » et l'«ouvert », le « petit » et le « grand », l'« immobile » et le « mobile », la « stagnation » et la « croissance », etc.*'[119]. A partir de la recherche de terrain, d'autres couples de mots pourraient être ajoutés comme la distinction entre le « travail fait » et le « travail bien fait », entre « l'ingénieur français perfectionniste » et « l'entrepreneur américain pragmatique », entre une « culture » et un « modèle ».

La classe dominante maîtrise l'art de la parole et du commentaire des données, au contraire des autres classes qui disposent de moins de pouvoir. La classe dominante plaide pour le changement, justifié et nécessaire. Le discours montre la '*nécessité objective qui impose de changer pour conserver.*' (p. 42). Dans un contexte de mutations, certains sont plus à l'aise que d'autres. '*L'évolutionnisme*' (p. 40) affirme que la situation que certains voudraient conserver est '*dépassée*'. Or, cet évolutionnisme ne se déploie pas sans son corollaire de l'exclusion : '*La transformation escomptée a la rigueur d'une sélection darwinienne*' (p. 41). Les intérêts sont formulés par l'invocation de réalités impérieuses et supérieures, tel le '*langage mystico-scientifique [...] pour chanter les « mutations »*', toujours prophétiques en matière de « productivité » et de « compétitivité » (p. 44).

L'évolution et l'orientation des enseignements du monde académique, par leurs contenus et leurs approches, ont été modifiées de manière à favoriser l'entrepreneuriat (Chambard, 2017).

---

[118] Bourdieu, P., & Boltanski, L. (1976). La production de l'idéologie dominante. In : *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 2, n°2-3. La production de l'idéologie dominante. pp. 3-73. https://doi.org/10.3406/arss.1976.3443.

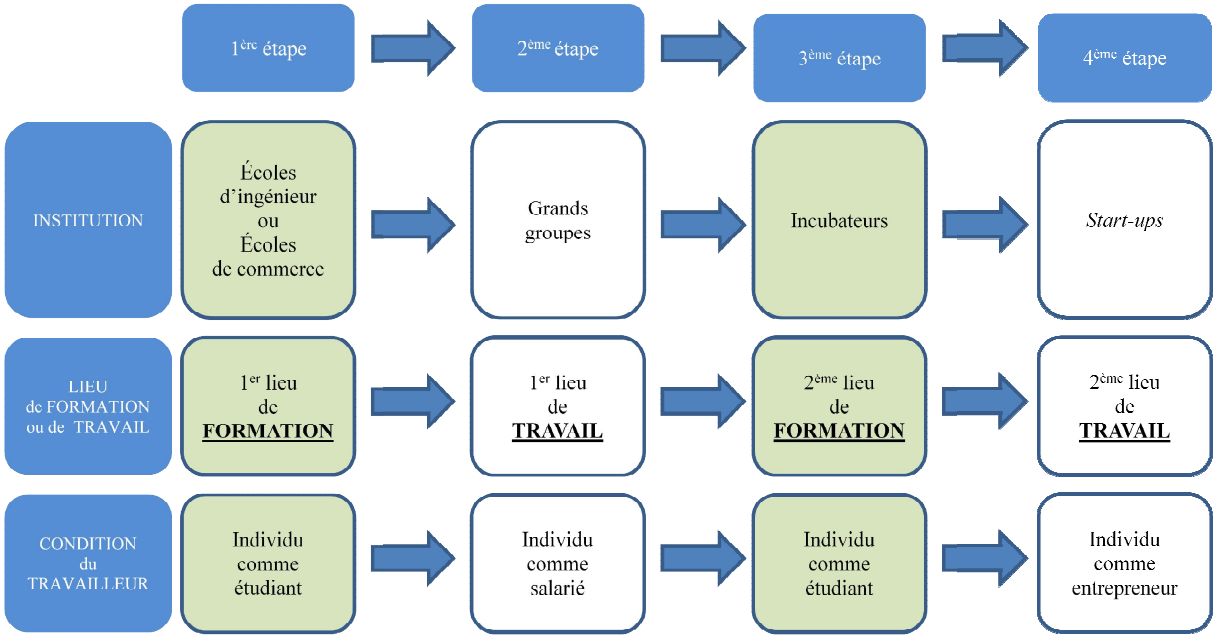
[119] *Ibid*. Il s'agit ici d'un passage du résumé qui précède l'article.

Les treize dirigeants de notre panel qui évoquent explicitement l'apprentissage correspondent dans l'ensemble aux dirigeants aventuriers et hédonistes. Stimulés par les réflexions qui montrent la place et le rôle majeurs tenus par les institutions de formation (Illich, 1971 ; Bourdieu et Boltanksi, 1976 ; Raffaele ; 2014 ; Chambard, 2017), la présente sous-section a permis de mettre en perspective nos résultats avec des références académiques.

Désormais, l'illustration ci-dessous cherche à mettre à jour, dans les trajectoires professionnelles des dirigeants et le processus d'élaboration du sens du travail qui est le leur, la place et l'effet de ces étapes de formation. Nous avons vu qu'à l'aube de leur vie d'adulte, le passage des futurs *start-uppers* dans l'enseignement supérieur s'est réalisé par la fréquentation d'écoles d'ingénieur ou d'écoles de commerce. D'une certaine façon, ce type de cursus les a – pouvons-nous considérer – destinés à débuter leur carrière professionnelle dans des grands groupes pour la plupart ou, du moins, dans des entreprises classiques. De plus, nous avons également pu observer le processus de « fabrication » des *start-uppers* dans les incubateurs. Au sein de ces nouvelles institutions, ils suivent d'intenses formations destinées à « tester » et « accélérer » les projets. Dans une étape suivante, lorsque la *start-up* est viable, le *start-upper* poursuit son évolution avec elle pour continuer de la développer.

Dans le cadre de la présente analyse sur la place de la formation dans la trajectoire professionnelle des *start-uppers*, deux types de temporalité semblent rythmer le parcours du *start-upper* aventurier ou hédoniste. D'une part, les moments de formation et d'apprentissage représentent une place tout à fait majeure. Ces moments sont composés (i) de la période post-bac en école d'ingénieur ou de commerce à laquelle s'ajoutent (ii) les formations en incubateurs. D'autre part, il y a les moments de travail effectif. Nous nommons ainsi ces moments, car l'individu y travaille dans un cadre professionnel pour gagner sa vie et développer un projet à but lucratif. Ces moments de travail effectif sont composés de (i) l'expérience en grands groupes, revêtant la condition de salarié, puis (ii) de créateur et dirigeant de *start-ups*, revêtant la condition d'entrepreneur. Par conséquent, on observe une *alternance* entre étapes de formation et étapes de travail professionnel effectif (Figure 9.). Ce schéma montre le parcours des dirigeants de *start-ups* en fonction des institutions qu'ils ont traversées ; il met en rapport les étapes du processus d'élaboration du sens du travail avec les institutions visitées.

Figure 9. Alternance des étapes de formation et de travail professionnel effectif dans le parcours des *start-uppers* aventuriers et hédonistes.



Ce schéma montre que la trajectoire professionnelle des *start-uppers* est rythmée par une alternance de périodes de formation avec des périodes de mise en pratique des discours reçus. Formation et action sont alternées. Parvenu à ce constat, se pose la question de l'interprétation de cette alternance. Comment la comprendre ? Quel regard poser sur elle ?

Une première hypothèse considérerait que les formations des incubateurs complètent celles des écoles habituelles de l'enseignement supérieur. Une autre hypothèse mènerait à penser que, loin de les compléter, elles les remplacent.

En réalité, les deux hypothèses semblent justes, avec, peut-être, la seconde légèrement plus que la première. En réalité, les écoles de commerce et d'ingénieur commencent à modeler l'esprit des étudiants avec une vision technique et managériale de l'entreprise et du monde. Elles introduisent les notions de « problématique » et de « solution », en plus de celles de « performance » et d'«efficacité ». Dans le sens inverse, le chapitre consacré à l'apprentissage a montré que la raison d'être des formations dédiées à l'entrepreneuriat consiste à remettre en cause ce qui a été appris précédemment. Le *leitmotiv* principal consiste à « désapprendre » ce qui a été appris jusqu'à présent. En somme, de même qu'il est permis de croire que les formations des incubateurs complètent celles des institutions traditionnelles, considérer que les incubateurs se substituent aux formations classiques semble également fondé. En tous cas, quelles qu'elles soient, il est avéré que l'influence des formations est réelle, efficace, et performatrice. Elles déterminent la mentalité du travailleur à sa sortie. Les écoles d'ingénieur et de commerce préparent à la condition de salarié, les formations des incubateurs préparent à

celle de créateur de *start-up*. Les discours tenus dans les formations se voient appliqués par la suite, jusqu'à ce que le retour au réel ne déçoive parfois les espérances[120]. De la même façon que les formations traditionnelles avaient préparé aux grands groupes, et après que la fréquentation de ceux-ci se soit avérée décevante, la création de *start-up*, favorisée par les formations d'incubateurs, produira également son lot d'insatisfactions. Une hypothèse, que des recherches futures pourront tester, consiste à imaginer que les déçus des *start-ups*, probablement, se tourneront le moment venu vers d'autres types de formations, à la recherche d'une nouvelle condition de travailleur. Les *start-uppers* mobilisent des principes bien connus qui n'ont rien de nouveau, et comptent énormément sur ce que peuvent leur apporter les formations des incubateurs. Une partie des *start-uppers* mobilisant le thème du rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes, de la libération et de la conversion à la création d'entreprise fait ainsi moins penser à des personnes indépendantes qu'à '*des dépendants à prétention d'indépendance*' (Gauchet, 2002, p. xx). Si avoir un parcours original consiste à évoluer en dehors des institutions, alors le parcours des *start-uppers* n'est pas fondamentalement original. Ils sont au cœur d'un système construit, qui les précède et qui prône la formation tout au long de la vie pour doter les personnes du capital humain nécessaire à produire une société de créateurs d'entreprise.

3. Rapport au temps : la relation entre la vitesse et le contenu du travail

Au début du XXème siècle, Weber parlait déjà d'une '*intellectualisation*' qui participait à la '*rationalisation*' et au '*désenchantement du monde*[121]'. Bien après, Boltanski et Chiapello (2011) ont montré qu'au soir du même siècle, le discours managérial dominant avait pris en compte les critiques du désenchantement pour ré-enchanter le monde. Le monde du travail a été un des principaux lieux investis par la reprise de cette critique. La reprise de la critique artiste a voulu répondre aux déceptions en développant l'autonomie, la réalisation de soi, et la participation à des projets. Loin d'être désintéressé, ce nouveau type de réponse a surtout eu pour but de poursuivre le développement du capitalisme, d'où la propagation de nombreux discours sur les thèmes de l'engagement et du leadership. Les discours qui promeuvent la création d'entreprise poursuivent, selon nous, la même logique, à un degré plus abouti. Le développement de l'autonomie *au sein* des entreprises a introduit celui de l'autonomie *en*

[120] Ce point sera davantage précisé et détaillé dans quelques pages, par la section *Limites et conséquences*.

[121] Weber, M. (1959). *Le savant et le politique*. Paris : Plon, p. 120. Ce livre inclut une conférence fameuse de Weber, restée dans les annales, sur « La vocation du savant » en 1919. L'expression '*désenchantement du monde*' que nous citons a été prononcée dans cette conférence. Comme le fait remarquer Isabelle Kalinowski dans les notes de *L'Ethique protestante et l'Esprit du capitalisme* paru chez Flammarion (voir page 357), l'expression en question fut déjà développée auparavant dans la '*Remarque intermédiaire (1915) qu'il inclut à la fin du premier volume des* Etudes de sociologie de la religion'.

dehors des entreprises, c'est-à-dire en créant la sienne propre. Devenir entrepreneur et créer sa propre affaire devient peu à peu une norme. Une '*injonction à l'entrepreneuriat*' (Chambard, 2017) serait à l'œuvre. La condition de l'homme moderne, dont le malheur est de vivre dans une société de travailleurs, continuerait jusqu'à devoir subir l'entrepreneuriat. *L'animal laborans* d'Hannah Arendt mute en *homo entreprenans*. Dans les deux cas, l'idéal de l'*homo faber* qui constitue un monde se refuse à eux. Loin d'incarner l'émancipation et la liberté, la condition de l'*homo entreprenans* serait plutôt, pour une partie d'entre eux, liée à l'incertitude, au manque de vision quand à son propre avenir, et génératrice d'anxiété (Buquet, 2017). '*Dans ce changement d'ère, il y a des gagnants et des perdants*', explique Simon (27 ans). L'invisible présence de la précarité, en effet, rôde autour du dirigeant de type aventurier :

> *Il y a tout un cool de l'entrepreneuriat. […]* ***Il y a toujours un contexte misérable dans l'entrepreneuriat, car tu n'as pas de stabilité du tout.*** *C'est le truc le plus risqué du monde. Et c'est assez difficile à réussir desfois.* (Marco, 34 ans).

La stabilité introduit le thème du temps. Il constate un manque de statistiques sur le taux de transformation des candidats porteurs de projet en dirigeants de *start-ups* à succès. Ainsi, à propos de ceux qu'il peut observer aujourd'hui, il explique penser que '*pas mal parmi eux vont mourir dans un an.*' Marco (34 ans) explique avoir vue de nombreux entrepreneurs '*dormir dans des bureaux.*' Une levée de fonds '*d'un million de dollars*' ne prophétise en rien une réussite future, car le montant rassemblé ne garantit pas à un projet une meilleure réussite. Evoquant certains investisseurs, il partage : '*T'as des types qui sont pas très intéressés par tes idées.*' La teneur des propos de Marco peut s'expliquer, sans doute, par l'incertitude matérielle dans laquelle il vit. Karl (26 ans), qui au contraire était dans une toute autre dynamique, expliquait qu'une des formations qu'il avait suivie avait pour but de '*démystifier*' l'échec :

> *L'idée, c'est vraiment de pouvoir s'immerger pendant deux mois sur un sujet précis, sur des phases de la boîte qui sont très différentes : de la création, un business plan à partir d'une idée, la reprise où faut packager un dossier de transmission ou de reprise d'entreprise, le redressement qui permet aussi de voir cette phase-là de l'entreprise qui est hyper, en fait qui est hyper courante, et qui est hyper clé. Et ça,* ***c'est aussi pour pouvoir démystifier auprès des futurs entrepreneurs : voilà ce qui se passe quand une entreprise arrive en difficulté et c'est pas la fin du monde. C'est une phase de l'entreprise comme une autre, et ça fait partie du jeu, donc c'est vachement rassurant en fait de s'y confronter, parce***

qu'on s'aperçoit que voilà, personne ne meurt. C'est juste une phase qui est normale dans un système darwinien comme l'est le capitalisme. (Karl, 26 ans).

Le '*système darwinien*' évoqué par Karl n'est pas sans lien avec l'ensemble des formations proposées aux *start-uppers*. Le système darwinien, évolutionniste, sous-tend la société de la connaissance dans lequel la sélection se fait par l'apprentissage.

Nous avons eu l'occasion d'étudier le mécanisme qui suscitait le désir de créer une *start-up* chez des cadres diplômés mal à l'aise dans les grands groupes. En s'appuyant sur la littérature, la mise en perspective de l'incubateur Exa et des formations qui y sont proposées a mis en lumière le rôle que ces nouvelles institutions jouent dans la diffusion de l'idéologie entrepreneuriale, dominante, de la transformation des mentalités de salariés en entrepreneurs.

La transformation accélérée […] entraîne inévitablement chez les sujets le sentiment existentiel de se trouver sur une pente qui s'éboule. Dans une société dynamique, en raison de la « compression du présent », la quasi-totalité des savoirs est constamment menacée d'obsolescence. (Rosa, 2011, p. 167).

Il y a ainsi un lien entre l'apprentissage et la vitesse. Cela introduit le thème du rapport au temps.

Quatorze dirigeants de notre panel ont évoqué le thème du rapport au temps et à la vitesse. La relation entre le rapport au temps et le rapport au travail concerne le rapport entre la vitesse et l'attention au contenu du travail. Cela a des implications sur les court, moyen et long termes.

Notre étude a commencé de mettre en lumière, dans le chapitre consacré aux résultats, le rôle important de la vitesse. Le tableau 13 compare les discours de deux dirigeants différents par rapport au temps d'une part, au travail d'autre part. Le profil de l'un de ces deux dirigeants se rapprocherait de la figure de l'aventurier-sportif, l'autre de l'idéaliste.

Ce tableau montre qu'entre les deux dirigeants, tant le rapport au temps que le rapport au travail varient. Le rapport au temps qui recherche la vitesse et le changement le plus rapide possible est relié à un sens du travail orienté vers l'innovation, celle-ci étant un but en elle-même, indépendamment de l'objet auquel elle s'applique : '*En fait, je m'en fous du « quoi ».*'

Le dirigeant dont le rapport au temps accepte le long terme et la lenteur de la recherche scientifique souhaite aboutir à des innovations au service de '*l'intérêt général*'.

Tableau 13. De la relation entre le rapport au temps et le rapport au travail : deux types de discours.

	Rapport au temps	**Rapport au travail**
Alexandre (29 ans)	'*On est très attaché à faire évoluer les choses, le plus vite possible. […] Le temps pour moi est une arme. Bon en tous cas un outil, c'est peut-être mieux dit. […] J'ai hâte de tout ça. Je vis pour ça, enfin je vis pour que ça avance plus vite.*'	'*En fait sortir un nouveau drap, une taie d'oreiller, c'est de l'innovation. Bien sûr que je préfèrerais sortir un nouveau téléphone, machin, un nouveau truc, je m'en fous. En fait, je m'en fous du « quoi ». Je pense qu'on peut améliorer la façon dont on vit, que ce soit la consommation de nos vies ou que ce soit l'usage de ce qu'on fait.*'
Achille (38 ans)	'*Une start-up aujourd'hui qui essaie de développer des principes actifs dans le monde de la santé, c'est dix-quinze ans de développement, et de validation. […]Nous, aujourd'hui, on est sur ce qu'on appelle des cycles longs, et l'innovation c'est cinq à sept ans pour qu'elle perce.*'	'*l'innovation utile avec un impact sociétal fort. Ça, je pense que c'est une valeur forte. Aujourd'hui, la philosophie, c'est on développe des innovations qui ont vraiment un intérêt public, un impact sociétal très fort. […] C'est aussi moteur pour nous. C'est-à-dire qu'il y a une, comment dire, on travaille pour un souverain bien, c'est-à-dire que y a vraiment une idée de travailler pour l'intérêt général.*'

Le tableau 14 reprend le tableau 13 en présentant non pas des verbatims, mais une description plus conceptuelle du propos exprimé par le verbatim. Lorsque le rapport au temps relève de la vitesse et de la course contre-la-montre, le « quoi » – autrement dit l'objet auquel s'applique le travail – est évacué. Le rapport au travail qui relève de la lenteur, de la patience, et qui s'insère dans un projet de long terme, accorde une importance toute particulière à l'objet produit, destiné à servir un '*souverain bien*'.

Tableau 14. De la relation entre la vitesse et le « quoi ».

	Rapport au temps	**Rapport au travail**
Aventurier-sportif	Vitesse, course contre-la-montre	Evacuation du « quoi »
Idéaliste	Lenteur, patience, cycles longs	Importance du « quoi » pour un « souverain bien »

L'attention au contenu est inversement proportionnelle à la vitesse perçue. La comparaison présentée par ces tableaux ne montre pas une corrélation statistique à grande échelle – même si notre terrain peut montrer que les propos d'autres dirigeants assoient cette confirmation – mais la relation présentée ici entre le rapport au temps et le rapport à l'objet fabriqué par le travail présente une dynamique à l'œuvre.

Selon Rosa (2013), '*l'expérience majeure de la modernité est celle de l'accélération*', d'un rapport au temps qui s'accélère sans cesse. Harvey (2012) signale également que la valeur accordée à un bien ou un service est davantage marchande que d'usage.

Le capital n'est pas une chose, mais un processus qui n'existe que par le mouvement. Quand la circulation s'arrête, la valeur disparaît et tout le système s'effondre. Par exemple, à New York, juste après les attentats du 11 septembre 2001, toute activité a cessé. Les aéroports, les ponts, les routes ont été fermés. Au bout de trois jours, tout le monde s'est rendu compte que le capitalisme s'effondrerait si le mouvement ne repartait pas. Le maire de la ville, Rudy Giulani, et le président Bush ont alors exhorté les habitants à sortir leur carte de crédit, à faire du shopping, à retourner à Broadway, à aller au restaurant. Bush est même apparu dans une publicité aérienne, pour encourager les Américains à reprendre l'avion. (Harvey, 2012, p. 19).

L'évolution de cette relation au temps modifie le rapport de l'homme aux éléments du monde qui l'environnent selon trois types de manifestation. L'accélération des transports modifie la relation à l'espace, l'accélération de la communication la relation à la société, enfin l'accélération de la production modifie la relation aux choses (Rosa, 2011, p. 134).

II. Tension entre œuvre et désœuvrement

Le travail est le moyen de réaliser une œuvre à contempler. Simone Weil a décrit son idéal du travail : '*Que pour chacun son travail soit une œuvre à contempler.*' Un travail humain pleinement déployé permet au travailleur de développer sa faculté '*d'attention*' qui comporte même une dimension spirituelle.

Cette section sera rythmée par un tempo en trois étapes. Tout d'abord, nous verrons la tension existante entre l'attrait pour l'idéalisme, correspondant au sens du travail tel qu'il a été fortement exprimé par les dirigeants qui se rapprochent de l'idéal-type de l'idéaliste, et celui pour le divertissement pascalien, attitude évacuant les questions fondamentales du sens du travail. Le constat posé jusqu'à présent, aussi juste soit-il, sera dans un deuxième temps évalué à l'aune de notre cadre théorique qu'est l'œuvre. Les implications théoriques en jailliront de façon saillante et montreront que le sens du travail est écartelé entre une tendance à l'œuvre et une autre au désœuvrement. Cet écartelement fera apparaître le risque d'entreprises sans objet, qui n'est pas sans conséquence pour le monde créé. Tout au long de ce chapitre, notre regard se déplacera, pour reprendre et paraphraser Chambard (2017, p. 500), *des intentions et des justifications* formulées par les dirigeants, au sujet du sens du travail, *aux implications théoriques et pratiques que celles-ci occasionnent pour le monde*.

1. Etude de l'idéalisme

Dans la présente section consacrée à l'étude des idéalistes vont être mises à jour les caractéristiques principales et originales de ces *start-uppers* sensibles à la finalité à laquelle leur *start-up* répond.

a) Présentation et activités des idéalistes

Les points communs qui les relient vont être mis en lumière. Ces éléments, sans être communs à tous, sont tout de même largement caractérisés par une présence dans l'incubateur Tera et une attention particulière à l'utilité sociale. Ils n'ont jamais été liés à Exa, ou bien en ont été déçus. Voici quelles sont, de façon résumée, leurs caractéristiques majeures. Etudions les désormais plus en détail.

Quatre *start-uppers* de notre échantillon sont incubés à Tera. Parmi eux, trois accordent explicitement et sans ambiguïtés une attention particulière à l'utilité sociale. Ainsi, la *start-up* de Gatien a pour but de proposer une '*solution hospitalière*' qui permet de répondre à '*80% des besoins*', soit '*la quasi-totalité de la maternité, 80% de la chirurgie, 70% de la médecine, tout cela en ambulatoire*'. Le principe de départ consiste à donner accès '*aux meilleurs standards mondiaux*', à proposer un produit au prix '*le moins cher possible*' à des populations de pays européens, mais aussi africains. Des pays '*d'Afrique de l'Ouest*' comme la '*Guinée*' ou le '*Cameroun*' sont intéressés. La raison d'être de cette *start-up* est '*d'innover autour du patient*'. L'innovation est centrale. Elle réside dans '*l'accès au soin*' ainsi que dans la structure de l'entreprise.

Pour Gatien, il faut que '*la finalité ait un sens*', précisant que pour cette *start-up*, '*l'enjeu économique a un sens en termes de service*'. Avec sa *start-up* et ses associés, '*l'enjeu que l'on poursuit*' est '*l'accès au soin*'. Cet '*enjeu clair*' crée le '*sens commun*'. Le '*sens*' est un '*élément universel*'. Par ailleurs, cette *start-up* est un modèle '*qu'il allait falloir apprendre et construire en marchant*'. C'est '*une société constituée de plusieurs sociétés*', autrement dit '*une boîte de boîtes*'. L'association des savoir-faire et des compétences constitue le principe fondateur dans la façon de fonctionner. Gatien '*aime à dire qu'on fait des hôpitaux avec un carrossier.*' '*Fan de Ted-X*', Gatien, sans avoir '*d'inspirateurs ou d'auteurs*' favoris, a été marqué par un physicien qui a '*fait des études philo.*' Des échanges avec cette personne ont abouti au modèle d'une '*société de sociétés.*'

Achille est spécialisé dans deux domaines. Le premier projet a consisté à développer un '*révélateur pour empreintes digitales*', le second concerne la '*sécurisation des documents*

officiels et la lutte contre la contrefaçon'. La '*philosophie*' de sa *start-up* est toute entière tendue vers une finalité : '*on développe des innovations qui ont vraiment un intérêt public, un impact sociétal très fort.*' L'activité de sa *start-up* est cohérente avec ses aspirations personnelles. '*On travaille pour un souverain bien. Il y a vraiment cette idée de travailler pour l'intérêt général*', ajoutant que travailler pour une administration précise '*en dit long par rapport à la situation que l'on vit en ce moment*'[122]. '*Etre humaniste*' n'est pas incompatible avec le fait d'être '*chef d'entreprise.*' '*L'approche spirituelle et sociétale du projet d'entreprise*' est une '*démarche humaniste.*' Siégeant au conseil d'administration d'une université, il montre une attention toute particulière à la '*transmission*', car elle '*contribue à l'écriture de l'histoire des peuples.*' Etudier les enseignements de '*grands philosophes ou grands humanistes des siècles précédents*' pourrait '*éviter de reproduire un certain nombre d'erreurs.*' Evoquant ces thèmes, il pense plus précisément au '*très bel exemple du siècle des Lumières*', ainsi qu'à '*des courants de pensée comme Aristote, Socrate, Platon.*'

Ces deux *start-uppers*, Gatien et Achille, ont créé une *start-up* dans un domaine dans lequel ils étaient plongés depuis plusieurs années. Achille a travaillé auparavant trois ans dans un département scientifique de l'administration publique, tandis que Gatien évoluait dans le secteur de la santé depuis 2001 alors qu'il a créé sa *start-up* en 2013.

Agathe (30 ans) a été marquée par '*l'ADN familiale*', dans laquelle '*il y a toujours eu cette volonté d'être créatif et audacieux.*' Issue '*d'une famille de six enfants*', son '*père a monté six ou sept boîtes.*' Son arrière-grand-père a créé une entreprise très connue dans le Nord, devenue un des meilleurs groupes mondiaux de son secteur d'activité. Décédé jeune, son fils aîné a repris l'entreprise. Il était '*très courageux*', car il avait '*sept enfants*' et '*bossait à l'usine jusqu'au dimanche midi.*' Agathe se montre très attentive à '*la notion de savoir où tu mets ton argent*' ; ce dernier ne doit '*pas servir à faire de la spéculation pour enrichir certains et appauvrir d'autres.*' Suivre le développement favorise une saine '*création de valeur.*' '*Via la famille*', elle et son mari, avec qui elle crée la *start-up*, s'insèrent dans le milieu de la santé de façon à proposer aux '*fournisseurs de matériel médical*' d'optimiser l'usage de '*leur flotte de démonstration.*' La raison d'être de la *start-up* consiste à '*pouvoir faire bénéficier d'autres structures médicales, qui seraient dans le besoin et n'auraient pas le capital pour investir*', du matériel médical de pointe des hôpitaux et structures les plus avancés de la région. Avec son mari, elle est membre de '*l'Economie de Communion, lancée par les Focolari*'. Peu de temps avant notre entretien de thèse avec elle, ils ont été reçus, avec

[122] Référence évoquant les attentats terroristes que les pays occidentaux connaissent régulièrement en ce début de XXIème siècle.

ce mouvement, par le pape François. Bien qu'ils soient '*face à des réalités évidemment économiques de rentabilité*', les dirigeants impliqués dans l'Economie de Communion cherchent à faire en sorte que '*l'employé voit la finalité de son travail, développe ses talents au maximum.*' Même si ce n'est pas le cas au moment de l'entretien, elle aimerait '*inclure les personnes qui sont un peu aux marges*', par exemple en embauchant des '*mecs en réinsertion, qui sortent de prison, ou qui viennent de la rue.*' Effrayée par le '*chômage supérieur à dix pour cent*', elle considère la création d'entreprise comme un moyen de lutter contre cette situation. En Allemagne où ils étaient expatriés plusieurs années auparavant, elle et son mari ont mis en place le '*parcours Zachée*', qui est un parcours de formation et de mise en place concrète dans sa vie personnelle et professionnelle de la doctrine sociale de l'Eglise catholique. '*La volonté d'entreprendre*' d'elle et son mari '*vient du parcours Zachée.*' C'est le fait d'avoir suivi ensemble le parcours Zachée qui les a incités à vouloir participer à la vie du monde, par leur travail.

Un quatrième *start-upper*, Eloi (42 ans), est présent dans l'incubateur Tera. La '*valeur d'usage*' de son projet évoque le fait de permettre à des personnes d'anticiper d'éventuels problèmes de santé.

Après avoir créé deux sociétés, Pierre (31 ans) est retourné travailler dans la société de son père. Pour le compte de celui-ci, industriel, Pierre développe des '*systèmes plus robustes*' pendant deux ans. Puis, sa sœur les a rejoints dès qu'elle fût diplômée de son école de commerce. Peu à peu, ils se rendent '*compte que les produits que je développais au sein de la société pouvait vraiment faire des produits à part et nécessiter de créer une structure.*' Leur père les a soutenus dans cette préparation. La répartition des rôles fût la suivante : Pierre, passionné par la technique, développe le '*socle*' de la *start-up*, '*la création de produits*', '*le développement continu*' grâce à ses compétences ; la sœur, diplômée d'école de commerce, devient CEO de la *start-up* et est en charge de '*toute la partie gestion de l'entreprise.*' Le père apporte son expérience et sa '*philosophie*' – '*rester indépendant*' vis-à-vis d'éventuels actionnaires – et apporte des clients.

Paul (39 ans), d'ailleurs, est déçu par Exa. Lors de l'entretien qu'il nous a accordé, au moment où nous lui demandions ce qu'il pensait d'Exa, il a stoppé notre enregistreur avant de dire '*C'est de la merde*' (sic). Comme principal grief, il témoignait de la déception qu'il avait vécue lorsque son principal salarié, qui détenait la compétence maîtresse sur laquelle reposait toute l'activité de la *start-up*, l'a quitté pour aller chez un concurrent présent sur le même site d'Exa. Il regrette '*l'influence de la société de consommation*' qui amène les jeunes générations à « zapper » – '*Je vais zapper*'. Ce type d'attitude se répand également sur '*le*

marché du travail' lorsque, pour un '*même boulot*', le '*package salarial*' semble '*un peu plus intéressant.*'

L'épouse de Paul était la cinquième personne de l'effectif. '*Associée*', elle '*s'occupait de la partie compta et ressources humaines.*' La création d'une *start-up* '*se prépare avec sa femme*', car cette étape de la vie professionnelle occasionne forcément des changements dans la vie personnelle. Paul est conscient que quelques mois ou années après la création d'entreprises, les '*divorces*' sont nombreux même s'il n'y a '*pas de statistiques.*'

Un autre créateur d'entreprise que nous avons rencontré lors d'un entretien de thèse estime avoir eu une expérience malheureuse avec Exa. '*J'ai frappé à leur porte : j'ai pas été retenu. Il y a trois ans de cela. J'étais très déçu.*' Il estime que '*dans le monde de la tech*' *en général, on ne sait pas être raisonnable*', alors que lui se dit '*raisonnable*'. Parfois qualifié de '*rêveur*' par ses '*proches*' ou ses '*amis*', il se sent '*investi d'une mission : démocratiser l'accès au financement, démocratiser la communication financière de l'entreprise.*' Il souhaite '*faire transpirer les chacras de tout le monde et le sens avec les financements*' afin que le '*sens*' ne soit pas un domaine '*à part*' de l'entreprise.

Emmanuel (34 ans) a travaillé '*dix ans*' dans un grand groupe connu du secteur des hautes technologies et Romain (41 ans) a travaillé dans les '*trois grandes qu'il faut faire, dans l'univers du software : [il cite les noms de trois grandes entreprises de l'informatique].*' Le fait d'avoir travaillé de nombreuses années dans l'univers des grands groupes qui développent des technologies de pointe représente un point commun tout à fait fameux entre ces deux *start-uppers* parisiens de notre échantillon (ce sont les deux seuls *start-uppers* parisiens de notre échantillon). Romain a été '*profondément marqué*' par le livre '*Le Point de bascule*' de '*Malcolm Gladwell*', dans lequel l'auteur '*explore la fameuse théorie du battement d'aile du colibri qui peut, du Japon, déclencher un typhon aux Etats-Unis.*' En somme, '*une toute petite chose peut avoir des effets par leviers d'échelle.*' Emmanuel (34 ans) raconte la même fable avec les termes suivants, insistant sur le fait que le petit colibri fait sa '*part de travail.*' Cette fable illustre la '*théorie du nombre [qui] marche sur tout ce qu'on vit.*'

La *start-up* d'Emmanuel (34 ans) a pour but de permettre à des salariés de présenter et faire connaître à leurs collègues, au sein de leur propre entreprise, des initiatives et projets auxquels ils ont pu participer en dehors de leur entreprise, dans un cadre privé ou par exemple associatif. Cette *start-up* organise des évènements, appelés « *Talks* » ou « *Start-up week-end* », qui donnent l'occasion aux salariés de s'exprimer. De ces évènements naissent des projets qui peuvent avoir vocation à être réalisés dans l'entreprise ou en-dehors de l'entreprise. En interne, certains peuvent améliorer le quotidien des salariés. En externe, des

projets peuvent être réalisés pour créer de nouveaux '*produits*', '*services*', ou '*projets sociaux*'. Un des buts finaux consiste à permettre à chacun de passer, ainsi qu'Emmanuel a pu lui-même l'expérimenter, de '*l'état léthargique à l'état d'acteur*'. Pour que cela puisse se faire, l'environnement des grandes entreprises doit être '*non toxique*' ni '*politique*', mais il faut que '*le jeu soit vraiment dans le développement.*' La raison d'être de l'entreprise devient de '*remettre les salariés au cœur de la stratégie de l'entreprise pour qu'ils puissent s'épanouir et renouveler leur entreprise.*' La *start-up* d'Emmanuel '*aide à rendre les gens acteurs du changement à l'intérieur de leur société.*' Au moment de l'entretien, de nombreuses autres entreprises ont fait appel à Emmanuel et son équipe. Ces demandes ont été à l'origine de la création de la *start-up*.

Pour Romain (41 ans), le sens du travail consiste en '*une forme de contribution à la beauté du monde, qui nous fait du bien.*' A ses yeux, un travail bien fait revêt '*une forme d'évidence esthétique pour les pairs.*' Romain et son associé ont créé leur *start-up* dans un domaine où tout reste à construire : '*l'innovation managériale et les nouvelles façons de travailler.*' Il mène '*une espèce de combat*' pour « libérer » les entreprises : '*On a libéré [nom d'une entreprise] il y a un mois.*' Il travaille avec des personnalités relativement connues qui portent le concept d' « entreprise libérée ». Quelque temps auparavant, l'une d'elles intervenait dans un pays étranger où elle '*a libéré le ministère [...].*' La première idée sur laquelle lui et son associé se sont rejoints pour cette *start-up* a été de créer '*le Tinder des idées*' destiné à être utilisé au sein des entreprises par les salariés. Romain est spécialiste de coaching et son associé du développement de logiciels libres. Le coaching permet le questionnement et l'application l'échange d'idées entre collaborateurs. L'utilisation conjointe de ces deux méthodes vise à '*libérer les talents collectifs*', c'est-à-dire à '*accélérer la circulation des idées et des valeurs au sein de l'entreprise.*' L'usage de l'application doit permettre de reproduire à grande échelle des conditions d'implication et d'engagement qui fonctionnent à petite échelle. En utilisant '*l'application mobile d'innovation managériale*', chaque collaborateur peut '*émettre des convictions, des contributions, et classer celles des autres pour faire émerger le consensus global et l'histoire collective*' de l'entreprise.

Le but de Pedro (37 ans) est '*de devenir une étiquette, un label, de commerce éthique et équitable.*' L'entreprise est une '*petite famille*' et en travaillant, '*on apprend à aimer son équipier*'. Il considère important que l'entreprise soit transparente sur la répartition de la valeur créée. Celle-ci ne doit pas être pour lui seul, mais pour '*tout un environnement*'. Le commerce entre entreprises est l'occasion de '*grandir ensemble*'. Sa *start-up* est une place de marché pour importer des bananes produites par son oncle en Colombie et des crevettes

élevées par une cousine en Equateur. Avec son projet, Pedro assure que le client final connaîtra le détail de sa facture et pourra en '*décortiquer le prix*'.

Le principal élément qui caractérise la figure du *start-upper* idéaliste est son attention à ce qu'il apporte, par son entreprise, à la société. Leurs discours sont aboutis et argumentés et témoignent d'une volonté de rendre service. Toutefois, nous pouvons noter deux éléments qui restent flous, voire légèrement ambigüs.

Par exemple Emmanuel (34 ans) explique que la finalité de son projet consiste à permettre aux personnes de s'épanouir 'd*ans l'activité qu'ils se sont donnés de façon à accroître le niveau d'impact de l'humanité.*' Plus particulièrement, il précise : '*Si tout le monde trouve un moyen d'être heureux dans ce qu'il fait, peu importe ce qu'il fait, à la limite on s'en fout.*' Ce propos laisse entrevoir que l'individu peut décider seul de lui-même ce qui représente du sens à ses yeux, sans qu'il y a de lien ou d'adhésion à une finalité commune ou qu'autrui puisse trouver à redire à l'activité que l'individu s'est choisie pour lui-même. Sans pour autant développer davantage cette remarque, ce qui dépasserait le strict cadre de cette thèse, la dynamique ainsi décrite, qui se présente comme donnant à chacun la possibilité de réaliser une activité qui a du sens pour lui, repose sur une anthropologie qui aboutit davantage à l'individualisme isolant qu'à des liens de solidarité solides.

Un autre élément concerne l'utilité présentée comme sociale des entrepreneurs qui, parce qu'ils créent des entreprises, créent des emplois. Voici les propos d'Agathe (31 ans) : '*Faut qu'à travers, pour créer des emplois, c'est la dynamique du réseau Entreprendre, pour créer des emplois il faut créer des entrepreneurs. Et donc il faut pouvoir, il faut créer des emplois. Après voilà nous on est une petite boîte. On a cette volonté-là. C'est des réalités économiques.*' Agathe présente l'entreprise et l'entrepreneur comme un moyen efficace d'offrir du travail à des personnes qui en sont dépourvues. Pour autant, l'activité de ces entreprises et l'effet au monde des produits réalisés ne sont pas précisés. Le service rendu des entreprises ainsi présentées est perçu à partir des emplois plus qu'à partir du service que ces entreprises rendent. Pour autant ce n'est pas parce qu'une entreprise offre des emplois que son activité est forcément considérée comme souhaitable.

Enfin, deux dirigeants de *start-ups* qui témoignent d'une dynamique idéaliste sont spécialisés dans le domaine du *coaching*. Cette activité est souvent une variante lucrative de la « psychologie positive » (Cabanas & Illouz, 2018, p. 40). Selon l'*International Coach Federation*, le coaching génère 2,356 millards de dollars par an à l'échelle mondiale[123].

[123] https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf, consulté le 19 février 2019.

Pour Pedro (37 ans) qui tire son expérience des mines de Colombie, l'entreprise est une '*petite famille*' au sein de laquelle '*on apprend à aimer son coéquipier*'. Il n'évoque pas l'empreinte écologique que produit son activité, à savoir transporter en Europe des crevettes d'Equateur ou des bananes de Colombie.

Vis-à-vis d'Exa, les *start-uppers* Pierre et Pedro sont positifs ; ce dernier en particulier souligne que Sigma et Exa lui ont permis d'améliorer la visibilité et la crédibilité de son projet.

b) Caractéristiques du sens du travail de l'idéaliste

Le tableau 15 de la page suivante rappelle la raison d'être et l'activité des *start-uppers*, le sens du travail – au sens de la démarche dans laquelle le *start-upper* dit s'engager – ainsi que les références déterminantes de chacun, le lien qui lie le dirigeant avec ses associés, certaines caractéristiques ainsi que la nature de son lien avec l'incubateur.

Tableau 15. Caractéristiques originales et particulières du sens du travail pour les *start-uppers* idéalistes.

	Objet de la *start-up*	Sens du travail (Démarche)	Références inspirantes	Associés fondateurs particuliers	Eléments caractéristiques	Incubateurs, rapport à l'incubateur, ou ville
Gatien **(45 ans)**	Solution de rénovation ou construction d'hôpitaux qui répond à 80% des besoins, pour apporter la meilleure qualité de soin au meilleur coût à toutes populations. Associer les savoirs d'autres acteurs : faire '*une boîte de boîtes de dix PME.*'	*'Le truc fondamental qui me fait marcher, c'est réinventer le monde.' Attentif au 'sens commun'.*	Un physicien et philosophe.	*'Dix PME qui sont toutes dans les Hauts de France.'*	*'L'élément déterminant a été ce modèle de boîte très particulier : une boîte de boîtes.'*	Tera
Achille **(38 ans)**	Révélateur d'empreintes digitales. Sécurisation des documents officiels. Lutte contre la contrefaçon.	*'Innovation utile avec un impact sociétal très fort, pour un souverain bien.'.*	Philosophes des Lumières, et Aristote, Platon, Socrate. *'Approche spirituelle et sociétale du projet d'entreprise.'*	–	Petit-fils d'immigrés qui ne savaient ni lire ni écrire, méritocratie.	
Agathe **(31 ans)**	Faciliter l'accès aux matériels médicaux de pointe.	*'Comprendre la finalité de son travail. Le travail fait partie de la dignité de la personne.* *Entreprendre pour créer des emplois.'*	Economie de communion et Focolari. Parcours Zachée (Doctrine sociale de l'Eglise catholique).	Son mari ingénieur.	Issue d'une grande famille d'entrepreneurs du Nord.	
Pierre **(31 ans)**	Optimisation de la circulation d'information pour redonner de la latitude aux opérateurs de chaînes de production industrielles.	*'Je suis un peu militant pour redonner de la liberté et du pouvoir aux gens les plus bas dans la strate hiérarchique.' 'Militant contre le manque d'information.'*	Son père, ingénieur, créateur d'entreprise, et *'philosophe.' "Entreprise libérée', 'lean management.'*	Sa sœur (école de commerce) et son père (industriel chef d'entreprise).	A créé deux entreprises auparavant, dont une juste après le Bac.	Positif envers Exa
Pedro **(37 ans)**	Place de marché intercontinentale de produits frais, sous le mode du « commerce équitable ».	'*Et quand on travaille tout le temps avec ça, évidemment, on apprend à aimer son coéquipier […]. Il y a aussi le risque que mon coéquipier soit stressé, soit fermé. Ça devient ta petite famille. Si c'est ta petite famille, tu dois les aimer. Et si tu les aimes, tu vas essayer qu'ils soient le meilleur ?????? aussi, quand c'est pour toi. Voilà pour moi le sens du travail.*'	'*Yvon Chouinard, le créateur de Patagonia, ou Elon Musk de Tesla. Ce sont des personnes qui essaient toujours d'apprendre comment ils ont fait. Ces deux-là, c'est deux personnages qui vraiment m'inspirent.*'	L'entreprise est une 'petite famille'. Vend les bananes produites par son oncle et les crevettes produites par sa cousine.	Vient d'Amérique du Sud, déjà entrepreneur auparavant.	

Paul **(39 ans)**	Sécurité informatique des données de banques et entreprises	*'Le sens du travail est important et c'est aussi une aventure humaine. Une aventure humaine d'un point de vue ressources humaines. On entreprend, on dirige une entreprise parce qu'on va recruter des gens.'*	*'Valeur travail'* *'Un entrepreneur qui n'a pas peur du travail.'*	Sa femme pour comptabilité et RH	Parents commerçants	Liquidation de sa *start-up* ; quitte Exa
Laurent **(38 ans)**	*'Faire transpirer le sens avec les financements.' 'Ne pas mettre le sens à part.'*	*'Je me sens investi d'une mission : démocratiser l'accès au financement, démocratiser la communication financière de l'entreprise, faire transpirer les chacras de tout le monde.'*	*'Je suis profondément capitaliste, et un peu libéral dans mon état d'esprit.'*	–	'*Souvent qualifié un peu de rêveur par mes proches et ses amis.'*	Refusé à Exa
Romain **(41 ans)**	*'Libérer les talents collectifs.'* Conseil en « libération des entreprise » et coaching de dirigeants.	*'Le sens du travail est une forme de contribution à la beauté du monde.'*	Fable du *'Petit colibri'* avec le livre *Le Point de bascule* de Malcolm Gladwell et *Sapiens - Une brève histoire de l'Humanité* de Y. N. Harari	Affinité intellectuelle, réseau de coachs.	Respectivement une quinzaine d'années et dix ans dans des très grands groupes du domaine informatique.	Paris
Emmanuel **(34 ans)**	Développement de l'entrepreneuriat, professionnel ou bénévole, de l'innovation par le coaching au sein des entreprises.	*'Ma finalité, c'est que les gens s'épanouissent dans l'activité qu'ils se sont donnés.'*	*'Fable du 'Petit colibri.'* *'Elon Musk ou Marck Zuckerberg. Leur vision, leur faculté à porter une mission force le respect et est inspirante. Leur capacité à incarner le changement sans l'imposer.'* Spiritualités variées (soufisme, boudhisme, hindouisme, pape François)…	4 associés issus du même grand groupe, liés par une même quête intellectuelle		

Désormais, il est temps de récapituler les observations qu'illustre le tableau précédent. Le tableau 16 reprend le tableau précédent en en proposant une présentation plus simple et conceptuelle, destinée à montrer les points communs que différents *start-uppers* idéalistes ont entre eux.

Les trois *start-uppers* de Tera, assimilables à la figure du *start-upper* idéaliste, travaillent pour des hôpitaux, des populations défavorisées, et une administration publique. Leurs missions consistent à faciliter l'accès aux soins, au matériel médical, à fournir du matériel efficace pour mener des enquêtes criminelles, et à sécuriser des papiers officiels. Autrement dit, ces différents domaines d'activité peuvent être regroupés sans peine sous le vocable de la santé et de la sécurité. Ces trois *start-uppers* de Tera parlent de '*matériel médical*', '*d'hôpital*', de '*sécurité*', '*d'économie du don*' et de lutte contre le '*chômage.*' De fait, ils participent à une mission qui les dépasse, dans laquelle l'utilité sociale traduit une dimension collective tout à fait prégnante, centrale, et source de motivation. Ces trois *start-uppers* réunissent un point commun que sont loin de présenter tous les *start-uppers* de notre échantillon. A notre connaissance, ils n'ont participé à aucune formation d'Exa. Alors que, pour les *start-uppers* aventuriers ou hédonistes, l'influence de l'appareil de formation s'avère déterminante, ce résultat est intéressant à prendre en compte.

De plus, deux *start-uppers* sont déçus par l'incubateur Exa. L'un parce qu'il a été refusé, l'autre parce que son employé principal a été débauché par un concurrent logé dans le même incubateur. Respectivement âgés de 38 et 39 ans, ces deux dirigeants ne se situaient pas dans une logique de levées de fonds. Ils préféraient grandir en s'appuyant soit sur l'intérêt que le projet lui-même pouvait représenter, soit sur une '*croissance organique.*' Il est clair qu'ils ne correspondent pas aux figures aventurière ou hédoniste de notre typologie. Il doit également être précisé qu'assimiler Paul à la figure du dirigeant classique-pragmatique n'est pas du tout illégitime.

Les trois *start-uppers* de Tera évoquent une dimension spirituelle. L'un se présente explicitement comme humaniste. Le second, qui pourrait également être ainsi qualifié, est sensible au '*sens commun*'. La troisième est catholique pratiquante, engagée dans l'Economie de Communion.

Les deux *start-uppers* parisiens évoluent dans le domaine du coaching, et de la libération des entreprises. Ils souhaitent apporter leur contribution à leur mesure, tel le « petit colibri », et se sont associés avec des personnes desquelles ils sont très proches intellectuellement. L'évocation de l'histoire du « petit colibri », ainsi que pour Emmanuel l'évocation de diverses

spiritualités comme le soufisme ou la personnalité du pape François montrent une dimension spirituelle à leur démarche qui, somme toute, s'inspire de ces références variées.

Le point commun de tous ces dirigeants, en plus d'être idéalistes et portés par l'utilité sociale, réside, du reste, dans le fait de ne pas avoir suivi de formations formations spécifiques à l'entrepreneuriat.

Pour le dirigeant qui tente de développer une activité de commerce équitable, la dimension familiale revient à plusieurs reprises dans son discours : à propos de son épouse et de son fils ; à propos de cousins et d'un oncle qui, localisés sur d'autres continents, lui permettent de développer son activité de commerce équitable ; à propos enfin de l'entreprise qui, comme petite communauté, est une sorte de '*famille*'.

Tableau 16. Caractéristiques des *start-uppers* idéalistes.

<table>
<tr><th></th><th>Incubateur, lien à l'incubateur, ou ville</th><th>Références</th><th>Relation entre associés</th><th>Domaine d'activité de la start-up</th></tr>
<tr><td>Gatien</td><td rowspan="3">Tera</td><td rowspan="3">Dimension spirituelle</td><td></td><td rowspan="3">Santé
Sécurité</td></tr>
<tr><td>Achille</td><td></td></tr>
<tr><td>Agathe</td><td rowspan="4">Dimension familiale</td></tr>
<tr><td>Pierre</td><td rowspan="2">Exa</td><td></td><td rowspan="2">Aider les travailleurs en bas de l'échelle</td></tr>
<tr><td>Pedro</td><td></td></tr>
<tr><td>Paul</td><td rowspan="2">Déçus par Exa</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Laurent</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Romain</td><td rowspan="2">A Paris</td><td rowspan="2">Dimension spirituelle</td><td rowspan="2">Affinité intellectuelle</td><td rowspan="2">Coaching</td></tr>
<tr><td>Emmanuel</td></tr>
</table>

Comme le montre ce tableau, plusieurs *start-uppers* créent leur *start-up* en famille, ce qui signifie qu'ils ont des attaches fortes qui, peut-être, sont garantes du sens. Même si la famille regroupe un nombre réduit de personnes, cette notion contient déjà en elle-même la dimension collective. En outre, la dimension familiale peut être ainsi assimilée à celle de réseau, propre à la région du Nord de la France.

Les *start-uppers* idéalistes se distinguent des aventuriers ou hédonistes dont le travail est lié au divertissement.

2. Entre idéalisme et divertissement, des éléments absents des discours

a) Le divertissement pascalien

L'usage du terme « sportif », entendu dans une acception relativement large, n'est pas rhétorique, mais aussi porteur de sens (Chevalier et Pégard, 2016). Or, le concept de divertissement n'est pas étranger à la littérature philosophique.

> *De là vient que le jeu et la conversation des femmes, la guerre, les grands emplois sont si recherchés. Ce n'est pas qu'il y ait en effet du bonheur, ni qu'on s'imagine que la vraie béatitude soit d'avoir l'argent qu'on peut gagner au jeu ou dans le lièvre qu'on court, on n'en voudrait pas s'il était offert. Ce n'est pas cet usage mol et paisible et qui nous laisse penser à notre malheureuse condition qu'on recherche ni les dangers de la guerre ni la peine des emplois, mais c'est le tracas qui nous détourne d'y penser et nous divertit. – Raison pourquoi on aime mieux la chasse que la prise.*
> *De là vient que les hommes aiment tant le bruit et le remuement.* (Pascal, *Pensées*, Chapitre IX, 165).

L'homme a un désir d'être heureux, explique Pascal, et pourtant il est confronté à ses limites et à la mort. La réflexion de Pascal sur le divertissement commence avec l'idée que l'aspiration de l'homme à l'éternité, au bonheur et à la joie est contrariée par la mort.

> *Quand je m'y suis mis quelquefois à considérer les diverses agitations des hommes et les périls et les peines où ils s'exposent dans la Cour, dans la guerre, d'où naissent tant de querelles, de passions, d'entreprises hardies et souvent mauvaises, etc., j'ai dit souvent que tout le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne pas savoir demeurer en repos dans une chambre.* (Pascal, *Pensées*, Chapitre IX, 168).

La contrariété, ou la contradiction, dans la vie de l'homme vient du fait qu'il aspire à l'éternité. L'homme a une aspiration qui ne trouve rien pour la satisfaire, et il est confronté à la mort. Or, la pensée de la mort lui est insupportable ; il fait donc tout sans distinction pour ne pas y penser. Et même, aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'homme va faire la guerre, c'est-à-dire risquer la mort, pour ne pas penser à la mort. La thèse du *divertissement pascalien* est ici donnée : '*le malheur des hommes vient d'une seule chose, qui est de ne pas savoir demeurer en repos dans une chambre.*' Elle décrit un homme qui vit en dehors de lui-même, au risque de devenir dispersé et fragmenté, de perdre l'unité et la cohérence de sa vie. Le divertissement est une stratégie d'évitement, une fuite en avant, qui écarte toute prise en compte des finalités de l'existence que sont le sens de la vie, de la mort et de l'éternité.

Le divertissement occupe une place conséquente à l'époque contemporaine. Dans une culture du divertissement, l'homme travaille pour se divertir en-dehors. Or, le divertissement n'est pas forcément le loisir, mais peut également être le travail. L'homme de l'époque moderne se voit particulièrement accaparé par le travail (Arendt, 1961 ; Chirat, 2017, p. 89), si bien que les sociétés modernes peuvent être décrites comme étant des « sociétés du travail », c'est-à-dire des sociétés au sein desquelles l'activité de travail n'a jamais occupé une place aussi grande en termes de temps et d'importance[124] . Le jeu, la guerre et les entreprises hardies prennent aujourd'hui la forme d'une *boulimie créatrice*, nouvelle déclinaison de la critique artiste (Boltanski & Chiapello, 2011). L'usage du mot « divertissement » s'enracine dans la recherche empirique qui porte sur les dirigeants de *start-ups* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise, et montre que le divertissement est dans une certaine mesure une condition nécessaire à l'existence des *start-ups* du numérique, sans laquelle celles-ci ne pourraient exister[125].

Du point de vue de l'enquête, nous pouvons considérer que ce qui n'est pas dit est au moins aussi important que ce qui l'est. D'une façon assez simple, il nous semble qu'un des objectifs majeurs de notre société et de chacun de ses acteurs doit être de parvenir à une économie d'une part plus inclusive, moins inégalitaire, veillant à prendre soin des plus fragiles, et d'autre part à une économie « décarbonée » à terme, en tous cas à améliorer de la façon la plus significative possible le découplage entre économie et consommation de matières énergétiques émettrices de CO^2. La solidarité, l'écologie, le développement durable, le *low*

[124] Hannah Arendt confirme ce propos. Dans une note de bas de page de *Condition de l'Homme moderne*, elle s'appuie sur différentes sources pour écrire : '*On calcule qu'au moyen âge les gens ne travaillaient guère plus que la moitié de l'année. Il y avait cent quarante et une fêtes chômées (cf. Levasseur, op. cit., p. 239, et Liesse, le Travail, p. 253, sur le nombre de jours ouvrables en France avant la Révolution). L'extension monstrueuse de la journée de travail caractérise le début de la révolution industrielle, les travailleurs étant obligés de concurrencer les premières machines. Auparavant, en Angleterre, la journée de travail allait de onze ou douze heures au XVe siècle à dix heures au XVIIe (cf. H. Herkner, « Arbeitszeit », in Handwörterbuch für die Staatswissenschaft, 1923, I, 889 sq.). En bref, « les travailleurs ont connu pendant la première moitié du XIXe siècle des conditions d'existence pire que celles subies auparavant par les plus infortunés » (Edouard Dolléans, Histoires du travail en France, 1953). Le progrès accompli à notre époque est généralement surestimé puisque nous le comparons à un véritable « âge des ténèbres ». Il est possible, par exemple, que l'espérance de vie telle qu'elle est aujourd'hui dans les pays les plus civilisés corresponde à ce qu'elle était dans certains siècles de l'antiquité. Nous n'en savons évidemment rien, mais la longévité de nombreux personnages célèbres invite à poser la question.*' (p. 183).

[125] En réalité, il serait injuste envers les dirigeants de *start-ups* de suggérer qu'ils seraient les seuls concernés par le divertissement pascalien. C'est du moins ce que laissent penser des recherches parallèles que nous menons sur d'autres types de dirigeants. Voici les propos d'un autre dirigeant avec qui nous avons eu un entretien. Il dirige non pas une *start-up* mais une PME qui est, plus précisément, un bureau d'études spécialisé dans les éoliennes et les énergies renouvelables : '***Le sens du travail ? C'est un divertissement pascalien.*** *C'est tout. Y a pas plus de sens que ça. C'est quelque chose qui permet de passer le temps, et dans la société dans laquelle on vit, de gagner sa croûte. C'est pour ça que je veux que ce soit le plus « fun » possible. Parce que c'est que ça. Donc si en plus on se fait chier (sic)… Je pense que ça, vous le retrouvez chez plein de chefs d'entreprise, on veut pas se faire chier (sic). On a le courage d'aller jusqu'au bout de cette analyse et de prendre le risque. Non pas de se faire chier (sic), mais d'être sur la paille.* ***Donc, y a ce côté, le travail c'est un divertissement.***' L'annexe 7 présente plus largement les propos de ce dirigeant qui en réalité, et bien qu'il s'inspire à juste titre de Pascal, est encore plus proche de Nietzsche qu'il cite mot pour mot et qui écrivait dans *Ainsi parlait Zarathoustra* : '*On travaille encore car le travail est un divertissement. Mais on prend soin que le divertissement ne soit pas trop fatiguant*' (2008, p. 27). Mais ces réflexions ne rentrent pas dans le strict cadre de cette thèse consacrée aux dirigeants de *start-ups*.

tech, auraient pu être des sujets facilement abordés par les dirigeants, d'autant plus que dans une large mesure, ceux de notre échantillon appartiennent aux jeunes générations diplômées, c'est-à-dire sensibilisées et conscientes de ces sujets.

Or, au cours des entretiens de cette recherche, nous n'avons pas entendu parler, par exemple, de transition énergétique. Il nous aurait pourtant semblé naturel d'entendre des phrases du type : '*Nous voulons participer à une économie plus inclusive en donnant du travail à chacun, plus sobre, moins consommatrice de ressources et plus respectueuse de l'environnement*', ou encore '*Notre activité est développée à partir des nouvelles technologies numériques, que nous savons grandes consommatrices de ressources pour être fabriquées, et d'électricité pour fonctionner. Nous travaillons sur la transition énergétique pour découpler l'usage du numérique et empreinte écologique.*' Cette thématique n'est pas présente dans les discours, plus orientés vers l'innovation, la création de *start-ups* et l'usage du numérique. Cela peut d'autant plus étonner que les dirigeants rencontrés dans le cadre de cette recherche, comme nous l'avons dit, sont assez jeunes et diplômés.

Ce sujet est effleuré de loin par seulement deux dirigeants de notre échantillon. Et lorsqu'il l'est, c'est pour reconnaître qu'il n'est pas saisi ni travaillé actuellement et en l'état. La connaissance de cet enjeu ne modifie pas leurs pratiques et celles de la *start-up*, même si le désir existe. Autrement, on observe la croyance que le marché et le progrès technologique vont d'eux-mêmes répondre à ces problèmes. Les propos de Karl illustrent le premier cas et ceux de Corentin le second :

> *On parle de sens du travail et tout. Moi je pense pas qu'à quarante ans, en faisant ce qu'on fait aujourd'hui, je serai suffisamment aligné avec mes valeurs. Et j'espère que, tu vois, ma prochaine boîte par exemple, je voudrais qu'effectivement il y ait un impact social et un impact environnemental qui soit plus important.* (Karl, 26 ans).

> *Moi, c'est une évidence que ma prochaine bagnole, c'est une voiture électrique. C'est une évidence. Il faut qu'on soit, enfin. Je suis peut-être un peu fou dans ma tête sur certains points, parfois un peu dur, mais je suis convaincu que le train est en marche. C'est fini. On est en transition énergétique : c'est fait. Pour moi, la question, c'est combien de temps ? Les mecs qui étaient sur des énergies fossiles, etc., comprendront qu'il faut qu'ils investissent tout de suite dans autre chose.* (Corentin, 31 ans).

Or, le fait que le marché est de lui-même inapte à répondre aux inégalités sociales et économiques d'une part, et aux enjeux écologiques d'autre part, n'est plus à prouver (Giraud, 2014 ; Chapelle, 2015)[126].

b) La critique écologique

A propos de la relation entre écologie, économie et technologie, il apparaît nettement que la « dématérialisation » qu'offriraient les nouvelles technologies cache en réalité une réelle et lourde industrie matérielle. A ce titre, la comparaison entre les techniques *low tech* et *high tech* est instructive et fonde les nouvelles thèses de Frédéric Bihouix :

Le numérique n'a rien de virtuel. Il mobilise toute une infrastructure, des serveurs, des bornes wifi, des antennes-relais, des routeurs, des câbles terrestres et sous-marins, des satellites, des centres de données… Il faut d'abord extraire les métaux (argent, lithium, cobalt, étain, indium, tantale, or, palladium…), engendrant destruction de sites naturels, consommation d'eau, d'énergie et de produits chimiques nocifs, rejets de soufre ou de métaux lourds et déchets miniers. Ensuite fabriquer les composants, comme les puces au silicium qui nécessitent quantité d'eau purifiée, mais aussi du coke de pétrole, du charbon, de l'ammoniaque, du chlore, des acides, etc., fournis par le cœur du capitalisme « carbonifère[127] ». Puis faire fonctionner le tout, avec plus de 10% de l'électricité mondiale ! Enfin, se débarrasser des déchets électroniques, parmi les plus complexes à traiter : une partie – majoritaire – est incinérée ou jetée en décharge ; une autre rejoint les circuits « informels » (Afrique de l'Ouest, Chine…), où ils sont brûlés à l'air libre et empoisonnent les sols et les eaux. Le reste rejoint quelques usines spécialisées, qui ne récupèrent que partiellement les ressources. In fine, le taux de recyclage de nombreux métaux rares est inférieur à 1%, un terrible gâchis. (Bihouix, 2017, p. 103-104[128]).

---

[126] L'analyse en détail de l'efficacité ou de l'inefficacité du marché ne rentre pas dans le strict cadre de cette recherche. Nous voulons simplement évoquer ce point, pour la connaissance de nos lecteurs, et leur présenter le point de vue d'un dirigeant de *start-up* singulier à ce sujet. A propos du marché et de son pouvoir autorégulateur supposé, de multiples références sont présentes dans la littérature. Parmi d'autres, nous pouvons conseiller le troisième chapitre – 'Un marché financier, c'est (très in)efficace' – de Gaël Giraud publié en 2013, *Illusion financière*, aux Editions de l'Atelier et les pages 156 à 160 du livre de Gauthier Chapelle, *Le Vivant comme modèle*, publié en 2015 chez Albin Michel. Voir également David Cayla, *L'économie du réel*, publié en 2018 chez De Boeck Supérieur.
Ce type de constat est repris par certaines autorités religieuses. Ainsi, le pape François écrivait en 2015 au paragraphe 109 de son encyclique sur l'écologie intégrale : '*on affirme en langage peu académique, que les problèmes de la faim et de la misère dans le monde auront une solution simplement grâce à la croissance du marché. […] Mais le marché ne garantit pas en soi le développement intégral ni l'inclusion sociale.*' François. (2015). *Laudato Si*, Editions Emmanuel / Editions Quasar, Paris, p. 59.
De plus, le caractère écologique de la voiture électrique est loin de convaincre aisément les observateurs les plus aguerris. Deux questions majeures se posent. Celle de la fabrication, de l'usage, et de la fin de vie des batteries. Celle aussi du bouquet énergétique, c'est-à-dire de la manière avec laquelle a été produite l'électricité à même de recharger les batteries. Les effets ne sont pas les mêmes selon que l'électricité soit produite avec une centrale à charbon ou une centrale nucléaire. Voir à ce sujet les pages 129 à 146 du livre de Jean-Marc Jancovici : Jancovici, J.-M. (2017). *Dormez tranquille jusqu'en 2100 et autres malentendus sur le climat et l'énergie*. Paris: Odile Jacob.

[127] Lewis Mumford, *Technique et civilisation*, 1934 : trad. Natacha Cauvin et Anne-Lise Thomasson, préface d'Antoine Picon, Marseille, Parenthèses, 2015. Ndbp de F. Bihouix.

[128] Nous ne pourrons qu'encourager le lecteur à creuser les réflexions de Philippe Bihouix, dont les écrits sont minutieusement documentés et constituent une bonne entrée à ces enjeux. Voir en premier lieu son livre P. Bihouix, *L'âge des low tech – Vers une civilisation techniquement soutenable*, Seuil, 2014, p. 336, et l'article paru en 2015 Pénurie des ressources : tabou pour l'industrie, *Revue Projet*, (6) n° 349, 48-55. Sur ce même sujet, voir également les rapports documentés *Smartphone Material Profiles / Opportunities for improvement in ten supply chains* par Fairphone et The

Par ailleurs, le numérique est générateur de 10 % du CO^2 [129] rejeté chaque année dans l'atmosphère, et le développement du matériel numérique augmente *de facto* la consommation électrique, l'extraction de métaux rares, et le rejet de gaz à effet de serre. L'empreinte environnementale de l'industrie numérique est un non-sujet dans les entretiens alors même que les jeux vidéo sont intrinsèquement partie prenante de cette industrie.

Il nous semble pourtant que si les responsables économiques et sociaux se veulent efficaces du point du point de vue environnemental et écologique, il ne doit y avoir aucune augmentation d'émissions de gaz à effet de serre, du moins pas de cette importance. Il faut raisonner de façon pertinente. A titre de comparaison, certains conducteurs de grosses voitures modernes disent que leur véhicule pollue bien moins qu'un équivalent des années 1990. Cela n'a aucune pertinence. L'important n'est pas que chaque véhicule pollue moins, mais que l'ensemble des véhicules d'aujourd'hui, plus nombreux, pollue moins que l'ensemble des véhicules de la génération précédente. Le plus important, la valeur qui compte vraiment par rapport aux enjeux écologiques et énergétiques, est la quantité de gaz à effet de serre émise en valeur absolue. Pour nous, le constat est simple. Si des responsables économiques et sociaux, au rang desquels des dirigeants de nouvelles entreprises, en insérant et appliquant les dernières technologies numériques à un secteur spécifique, laissent ce secteur produire plus de gaz à effet de serre chaque année, alors ils sont inefficaces pour répondre aux enjeux écologiques, énergétiques et climatiques.

Dans l'hypothèse où chaque concepteur de jeux vidéo utilise, à performances égales, du matériel informatique moins énergivore, il n'en reste pas moins que cette meilleure efficience à l'échelle locale et individuelle participe d'une fragmentation de la responsabilité générale pour laquelle chacun, se sentant de moins en moins contributeur de la pollution globale, poursuit son usage habituel et continue dès lors à contribuer à l'augmentation de l'empreinte écologique.

Reprenant à leur compte le divertissement pascalien, Lardellier et Bryon-Portet (2010) parlent d'une '*logique d'esquive, un étourdissement dans des plaisirs futiles et des distractions mondaines, destinées à détourner l'être humain de sa mortelle condition, mais aussi à le soustraire à la peur de la solitude, à l'angoisse du vide et de l'ennui*' (p. 25).

Dragonfly Initiative, Mai 2017, et *Mind your step The land and water footprints of everyday products* de Helen Burely de Friends of the earth, Mai 2015.

[129] *Ibid*.

Le sens du travail observé chez les dirigeants de *start*-ups exerçant dans le domaine du divertissement écarte toute prise en compte des critiques sociale ou écologique. Ce constat est même valable plus largement puisque la majorité des dirigeants qui ne sont pas dans le domaine du divertissement n'ont pas davantage évoqué ces sujets.

c) La critique sociale

La critique sociale correspond '*à une attente de sécurité*' (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 53) qui prend en compte les différentes parties de la population dans son ensemble. Elle se fonde sur les notions de justice, d'égalité et de solidarité que le monde du travail et des organisations doit, selon cette critique, veiller à prendre en compte. Selon Boltanski et Chiapello (2011), le *nouvel esprit du capitalisme*, relayé par les discours managériaux des années 1990, a abandonné la critique sociale pour mieux répondre aux revendications de la critique artiste demandant plus d'autonomie.

Cette critique semble prise en compte par les dirigeants de *start-ups* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise pour enfin mettre en évidence la *mise en récit* du projet d'Exa à partir du passé industriel de la région.

Aux yeux de certains dirigeants, l'entrepreneuriat est un moyen d'offrir du travail et de créer des emplois. Parmi les vingt-sept dirigeants, (seuls) quatre – dont les deux femmes de notre échantillon – ont explicitement expliqué qu'une de leurs sources de motivation pour créer une *start-up* était de diminuer le chômage, en employant des personnes. Julie (35 ans) explique qu'il est à ses yeux '*important de créer de l'emploi et c'est un vrai sens que je donne au quotidien.*' Si le désir est présent, sa *start-up*, à un stade embryonnaire lors de notre entretien, n'avait pas encore créé d'emploi. Pedro (37 ans) explique avoir '*créé déjà deux emplois*'. Expliquant également qu'il ne se rémunère pas encore et qu'il '*touche le chômage*', il est possible de dire qu'il a créé un emploi viable, car sur les trois personnes que lui et ses deux salariés représentent, un seul emploi autonome a finalement été créé. Quoiqu'il en soit, il montre le désir d'offrir du travail. Romain (41 ans) se considère '*comme missionné pour créer de l'emploi*' et a '*l'impression que c'est [sa] contribution au tissu économique et social.*' Enfin, Agathe (30 ans) est effrayée par le '*chômage structurel*' et estime que '*pour créer des emplois il faut créer des entrepreneurs.*'

Selon Corentin (31 ans), un des premiers objectifs d'Exa est de '*faire en sorte qu'un mec qui arrive avec une idée ressorte avec une entreprise et de l'emploi. […] Parce que les financeurs*

d'Exa lui-même, c'est la région, c'est la mairie de Lille. […] Le sujet, comment, dans cinq ans, on triple l'emploi ici ?'

D'autres dirigeants évoquent les emplois créés par de nouvelles entreprises sans pour autant en faire un but, du moins à leur stade. Simon (27 ans) se rappelle son ancien patron qui '*a créé cinq cent emplois.*' Celui-ci, '*très humain*', avec '*un côté fortement social, embauchait les gens qui sortaient de prison pour les réinsérer dans la société.*'

En somme l'inclusion des personnes en marge du système économique n'est que faiblement évoquée par notre échantillon. Tous les dirigeants ne partagent pas forcément la même vision, ainsi que le laisse penser Julien (42 ans) : '*Maintenant il faut quand même changer le mindset des gens, parce que l'Etat Providence pareil, c'est fini quoi. Ils peuvent être leur propre Etat Providence les gens.*'

Ces résultats montrent une tendance importante à écarter toute prise en compte de ces critiques, alors même que le travail permet de répondre aux besoins du monde, de construire un monde caractérisé par la durabilité, à même d'accueillir la vie et d'être contemplé. La frénésie de la boulimie créatrice évacue la prise en compte des sujets écologiques et sociaux, sujets qui pourtant participent pleinement d'une œuvre commune à bâtir, d'un monde durable et à contempler.

3. Œuvre théorique et désœuvrement empirique

La lecture de *L'Enracinement*, du *Journal d'usine* et de *Condition de l'Homme moderne* nous ont permis d'exhumer les critères de définition de l'œuvre et d'aboutir à un tableau qui sera repris à la page suivante. Ce tableau se voit complété par deux colonnes qui, issues de la recherche empirique, sont complétées et étayées par des verbatims de dirigeants.

La première est nommée « œuvre », car elle montre que, par leurs propos, le sens du travail de plusieurs *start-uppers* tend à participer à l'œuvre. L'autre colonne, intitulée « désœuvrement », montre qu'une autre tendance du sens du travail existe ; elle s'éloigne de l'œuvre, négligeant les critères de celles-ci. Par conséquent, le tableau 17 a pour objet la comparaison de la définition théorique de l'œuvre selon Simone Weil et Hannah Arendt avec le sens du travail des dirigeants de *start-ups* décrit jusqu'à présent. Le but consiste dans un premier temps à apprécier dans quelle mesure le sens du travail des *start-uppers* correspond à celui de l'œuvre, dans un second temps à évaluer, si ce n'est pas le cas, l'écart entre l'œuvre et leur sens du travail. La colonne empirique « œuvre » s'appuie sur les propos de dirigeants

plutôt de type idéaliste, tandis que la colonne « désœuvrement » s'appuie sur les propos de dirigeants plutôt assimilables aux autres idéaux-types.

Le désir d'apporter une contribution à la beauté du monde participe de la beauté et de la perfection caractéristique de l'œuvre, tandis que les expressions « *Done is better than perfect* » et « *chasse à la surqualité* » ne sauraient témoigner du désir de parvenir à ce niveau de finition.

Durant sa réalisation, l'œuvre est caractérisée par le déploiement de la faculté d'attention. La volonté d'inclure et de recruter des personnes vulnérables témoigne d'un souci de la dimension collective du travail et de la contrainte positive de prendre le temps de s'adapter au rythme des ces personnes. *A contrario*, l'adhésion à l'œuvre semble lointaine lorsque, dans la quête perpétuelle de l'accélération, réside un objectif en lui-même.

De plus, le temps est un soutien sur lequel s'appuyer pour réaliser une œuvre. Indéniablement, l'activité économique peut être couronnée du sens du service lorsqu'il s'agit par exemple de construire ou rénover des hôpitaux en Afrique, ainsi que le décrivait Gatien. La participation à l'œuvre transpire moins nettement lorsque le travail, dépourvu de but évident, est réduit à un passe-temps pour ne pas s'ennuyer.

L'œuvre est caractérisée par la durabilité. Certains *start-uppers* souhaitent en effet durer dans le temps, s'engager dans la longue durée. La recherche du changement permanent ne s'inscrit pas dans cette perspective, car elle cherche moins à produire quelque chose de nouveau qu'un nouveau processus de production. Le besoin de grandes pauses et de moments de contemplation ne saurait dès lors se satisfaire de la volonté de « disrupter » ou de « hacker ».

L'œuvre pose la question du long terme et de la succession ; elle ne peut qu'être appelée à devenir transmissible et à constituer un monde. C'est ainsi que certains dirigeants souhaitent résolument œuvrer pour un souverain bien. D'autres personnes rencontrées témoignent ne pas considérer leur *start-up* comme étant transmissibles, sachant pertinemment leur projet condamné à être détruit par une disruption future.

Le fruit du travail, à contempler chez Weil, est devenu une cible à disrupter. La contemplation cède le pas devant une destruction qui se voudrait créatrice. L'environnement à humaniser, le jardin à faire fructifier, est à *hacker*. Le changement permanent et la course à l'innovation portent pour motivation première la transformation. Ainsi, ce qui est fait est voué à être transformé. Toute tentative de durabilité est vaine. Par conséquent, le sens du travail contemporain est écartelé entre œuvre et désœuvrement.

Tableau 17. Le sens du travail contemporain : entre œuvre et désœuvrement.

Sources	Recherche théorique sur le travail[130]	Recherche empirique sur les dirigeants de *start-up*	
	Œuvre	**Œuvre**	**Désœuvrement**
Niveau de finition attendu	Idée de perfection **Beauté** (Weil, Arendt)	*Contribution à la beauté du monde* (Romain)	*Done is better than perfect* (Eloi) *Chasse à la surqualité* (Julien, Simon)
Mise en œuvre – Rapport au temps	**Attention**, patience, lenteur (Weil) Temps comme appui pour réaliser une œuvre (Arendt, Weil)	*Inclusion et recrutement de personnes vulnérables* (Agathe) *L'enjeu économique a un sens en termes de service* (Gatien)	*Aller toujours plus vite* (Alexandre, Karl) *Temps à occuper et remplir pour ne pas s'ennuyer* (Sébastien, Arthur)
Long terme – Succession	**Durabilité** Résiste à l'épreuve du temps (Arendt) **A contempler**, conserver, embellir et admirer (Weil) Transmissible Constitue un monde (Arendt)	*Durer dans le temps* *Longue durée* (Emmanuel, Hubert) *Moments de grande pause et de contemplation* (Romain) *Travailler pour un souverain bien, une vraie finalité* (Achille, Gatien)	*Changement permanent* (Corentin, Aymeric) *A disrupter et hacker* (Corentin, Arthur) *Pas transmissible à ses enfants* *Revente* *Détruit par une disruption future* (Aurélien, Arthur)

[130] En particulier à partir de trois ouvrages vus dans notre revue de littérature : *Condition de l'Homme moderne* d'Hannah Arendt, *L'Enracinement* et *Journal d'usine* de Simone Weil.

Cette comparaison s'appuie sur des jalons précédemment théorisés par Weil et Arendt. Certains *start-uppers* du numérique et des incubateurs de la région lilloise s'en rapprochent, d'autres s'en écartent.

Nous appelons *désœuvrement* l'éloignement de l'œuvre. Un rapport au travail pour lequel rien ne dure, pour lequel tout est transformable, engendre ce qui pourrait être qualifié de « sortie de l'œuvre ». La présentation des résultats a montré que le temps est souvent abordé sous l'angle de la lutte contre le temps. Ce dernier s'écoule ; il est considéré comme un flux à optimiser, pour lequel ce qui n'est pas utilisé est perdu. La course contre le temps est analogue à celle que l'on peut observer dans le domaine du sport, et peut masquer un manque de finalité collective qui est pourtant présent chez d'autres *start-uppers*, en particulier ceux de Tera. Le travail peut être vu comme une occupation divertissante pour remplir le temps et éviter l'ennui.

Vu comme une occupation, le travail devient rythmé et orienté par une succession d'objectifs. Voici le témoignage d'Arthur (43 ans) qui gagne cent cinquante mille euros par an, et pour qui le rapport au travail devient analogue à la pratique du sport :

> *Comme je disais, les réussites, ça a un goût sucré qui dure pas très très longtemps. Une réussite éclipse l'autre. C'est-à-dire que, bon, parfois, ce qui est amusant, c'est que justement, quand je réussis quelque chose, un objectif que je m'étais fixé depuis longtemps, le dernier qu'on ait réussi, c'est effectivement l'obtention de la certification par le groupe [nom du groupe], ce qui est pas une mince affaire, enfin qui a duré longtemps. Il y a assez peu d'élus. Ça a été une période d'attente assez longue, avec des moments d'ailleurs, on n'y est pas arrivé du premier coup. Et je me disais : « Bon, le jour où j'y serais arrivé, j'aurais l'impression d'un aboutissement. » Ça dure quelques minutes. Pas plus.*
>
> ***Et c'est juste une étape. C'est-à-dire qu'on s'est donné un objectif, on a réussi quelque chose. Bah, c'est quoi la prochaine étape ? C'est quoi le prochain challenge ? C'est quoi le prochain ?***
>
> ***C'est ça le problème, c'est qu'on est jamais rassasié du succès. Donc, en réalité, on l'oublie assez vite****.*
>
> *Mais ce qui est intéressant, parce que c'est ça que je voulais, c'est, quand par contre, on revit un succès. Il y a un côté mémoire de l'eau assez intéressant : c'est que, généralement, on se rappelle aussi des succès précédents. Là, aujourd'hui, je serais assez incapable de faire une liste de tous les moments où je me suis dit : « Ok, t'y es arrivé, c'est super chouette, t'as la banane. » Mais au moment où on reçoit une bonne nouvelle en se disant : « Ok. Ah ouais, effectivement, ça me rappelle le moment où moi je passais cette étape-là. »*
>
> ***Et c'est une espèce d'adrénaline qui est assez étonnante. Mais je pense que c'est la même chose pour un sportif quand il gagne une compétition. C'est tout un objectif et c'est l'achèvement d'un objectif, mais ça dure quelques secondes quoi. Et puis après, on passe à la suite quoi. Un nouvel objectif. On est nourri par nos objectifs, on n'est pas nourri par nos succès. Le challenge****.*

[…]

Chercheur :

Pour vous, quel est le sens du travail ?

Dirigeant :

Off, j'allais dire un truc dur : ne pas penser à autre chose. C'est un peu ça quand même*. Moi, j'ai besoin de travailler, parce que si je ne travaille pas : premièrement, je m'emmerde (sic), mais deuxièmement, pire que ça, je déprime.*

Donc le sens du travail, c'est-à-dire que j'ai besoin de travailler. ***J'ai besoin de sentir que je produis quelque chose****. Sinon, la vie n'a aucun sens justement. Pas de travail, pas de sens.* ***Travailler, c'est le sens de ma vie****.*

J'ai du mal à me voir comme quelque chose de passif. ***C'est pas possible pour moi d'être autre chose que quelque chose d'actif. C'est-à-dire que je ne peux pas exister si c'est pas pour produire****. Et pour produire, faut travailler.* (Arthur, 43 ans).

Le rapport au travail est décrit avec des termes analogues à ceux employés pour commenter le sport : « objectifs », « challenge », « compétition », « succès précédents ». Dans le monde du sport, les objectifs ne répondent à aucune autre finalité que celle fixée par le sport lui-même. Or, l'objectif se suffit à lui-même et ne dit rien de la finalité (Guéry, 2015). L'objectif à atteindre devient un défi à relever, indépendamment d'autres critères extérieurs au référentiel du sport. Appartenant à l'échantillon de cette recherche, Eloi (42 ans) faisait le parallèle entre son attrait pour le numérique et l'innovation et le '*fait qu'on peut toujours s'améliorer*', comme '*un sportif dans sa culture*' : '*Le fait d'avoir envie d'être devant. Quand il y a des records, de les faire tomber.*' Dans *L'Ethique protestante et l'esprit du capitalisme*, Max Weber avait décelé cette tendance un siècle plus tôt :

Dans la sphère où elle ne connaît plus aucune entrave, les Etats-Unis, l'aspiration au profit, affranchie de sa signification éthique et religieuse, tend aujourd'hui à s'associer aux passions de pure compétition, et il n'est pas rare qu'elles lui confèrent un caractère proprement sportif. (Weber, 2001, p. 301).

L'effort de l'activité cèderait la place à une frénésie sportive. La direction que prend le travail s'éloigne de l'œuvre. Devenu orphelin de toute finalité, moyen de lutter contre l'ennui, le travail tel qu'il est illustré dans le désœuvrement contemporain tend à se rapprocher de la pratique sportive. Relisant les propos d'Arthur (43 ans), et à l'instar de ce que l'on peut observer dans le sport, on pourra noter l'apparition de la *série* d'objectifs et de succès pour laquelle le nombre importe plus que chaque victoire singulière. La pratique du sport est liée à l'usage du chiffre qui mesure les performances. S'appuyant sur Butler et Sopelstra (2014),

Letiche et al. (2017) avaient bien formulé qu'être *'« numéro un » ou « excellent » est universellement communicable, et universellement sans contenu'*[131] (p. 105).

A ce sujet, Olivier Rey montre comment l'introduction massive du chiffre, par le biais de la statistique et par suite de la série, a dans le passé modifié le rapport des médecins à leur travail. Dans son ouvrage *Quand le monde s'est fait nombre* (2016), il relate le fait qu'au moment de son introduction dans le domaine de la médecine, la statistique a dû faire face aux réticences de nombreux médecins car, à l'époque, ces derniers furent nombreux à considérer la pratique de la médecine comme un '*art*' (p. 124) ; '*chaque malade était unique, chaque diagnostic et chaque traitement résultaient d'un colloque singulier entre le médecin et son patient.*' L'insertion du nombre et de la statistique entre médecin et patient modifiait la pratique de la médecine. Les médecins pessimistes ne voulaient pas soigner '*la moyenne des hommes déterminée par la statistique, mais chaque patient comme un être singulier.*'

Le manque de finalité occasionne un manque d'orientation du travail, considéré comme une activité de réalisation personnelle, apte à donner du plaisir, évitant l'ennui.

Dès lors, il convient de poser la question suivante : parmi ce qui est produit par les *start-uppers* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise, lorsqu'il y a désœuvrement, quel est l'élément le plus susceptible de se rapprocher de l'œuvre ?

4. La disparition de l'œuvre, ou l'entreprise sans le produit ?

L'entreprise existe et perdure dans le temps, car elle produit un bien ou un service. En tous les cas, pour qu'une entreprise existe, le bien ou le service doit exister. L'entreprise doit son existence à l'existence de cette activité. C'est traditionnellement *par* le produit qu'elle délivre qu'elle existe. Le produit délivré est la cause première de l'activité du travailleur, l'entreprise cause secondaire.

Or, les propos de certains *start-uppers* montrent que cette cause première voit son importance relativisée. Le but de l'entreprise est moins le produit qu'elle délivre que l'entreprise elle-même. De toute évidence, pour exister, l'entreprise *doit* produire quelque chose, qui doit fonctionner et donner satisfaction au client.

Or, ce « quoi » est relativisé dans le sens où il ne constitue pas le but ultime de l'entreprise.

[131] Les auteurs écrivent ceci dans un article portant sur les classements académiques des universités, des *business schools* ou des auteurs, selon le nombre et le *ranking* des articles publiés. Dans ce milieu règne aussi une compétition reposant sur des classements élaborés à partir de critères quantitatifs.

En fait sortir un nouveau drap, une taie d'oreiller, j'en parle parce qu'avec ma femme, on a eu l'idée récemment et ça nous trotte, c'est de l'innovation. Bien sûr que je préfèrerais sortir un nouveau téléphone, machin, un nouveau truc. Je m'en fous. ***En fait, je m'en fous du « quoi ».*** (Alexandre, 29 ans).

Si je dis ça, c'est parce qu'aussi pour moi, cette start-up est, enfin je vais pas dire un outil d'apprentissage, mais je veux dire, je le vois comme ça en fait. *Et que, à tout moment, je maximise mon apprentissage sur mon retour sur investissement ou autre. […] Voilà,* ***l'apprentissage, c'est hyper jouissif.*** *[…] Donc en fait, je pense que, et nous, ce qu'on a fait depuis le début, c'est qu'on s'est mis d'accord sur créer un leader mondial, parce que aussi par* ***rapport à nos aspirations personnelles et moi, mes aspirations, c'est apprendre le plus.***
Je suis plus attaché à mon métier d'entrepreneur et de créateur d'entreprise qu'à cette boîte-là en fait. *[…]*
Je pense, en tous cas, moi, ça m'aide de me dire que c'est un métier. Voilà, quand t'es commercial bah desfois tu perds des contrats. ***Quand t'es entrepreneur bah parfois, tu rates des boîtes et c'est le jeu quoi. Le tout, c'est de ne pas trop en rater.*** (Karl, 26 ans).

L'entreprise doit sa raison d'être à l'innovation elle-même, au fait d'innover, quel que soit le domaine ou l'objet auquel s'applique cette innovation. L'important est d'être un créateur d'entreprise, indépendamment du domaine dans lequel elle opère.
Les dirigeants de *start-ups* du numérique et des incubateurs de la métropole lilloise veulent *faire*, *créer* et *développer*. Pourtant, cela amène à penser que le « quoi » du travail est la *start-up* elle-même. Son fonctionnement vise à appliquer une méthodologie de façon à trouver le moyen d'appliquer la dernière version de la technologie au domaine où elle ne l'a pas encore été. Par conséquent, les *start-uppers* cherchent à fabriquer des *choses*.
Certaines conditions sont – ou semblent – données. Elles ne changent pas et le *start-upper* n'a pas la main dessus. Il s'agit en particulier du contexte dans lequel évoluent les *start-ups*, composé principalement du marché et des innovations technologiques. Partant du principe que, comme Corentin (31 ans), il est très difficile de savoir avec certitude la finalité ou, du moins, une certaine certitude, l'activité que va faire la *start-up* à moyen terme, les éléments constants qui restent et perdurent dans le temps sont la '*méthode*' pour '*bouger*' et '*évoluer*', et la *start-up* elle-même :

Dirigeant :
Aujourd'hui je suis beaucoup plus attaché à avoir une boîte qui est très compétente et qui est très agile dans la façon de faire ***pour demain, s'il le faut, changer totalement de métier.*** *C'est plus sur ça, plutôt*

que se dire : « Faut que j'ai des pros de, j'en sais rien, du jeu marketing. » Evidemment, faut qu'on soit très bon là-dessus mais l'ambition, en tous cas : ***être capable de bouger, d'évoluer.***

Chercheur :

Savez-vous où vous serez dans deux ans ?

Dirigeant :

J'ai une petite idée, mais la certitude en fait… Je connais la route, à peu près. Mais volontairement aujourd'hui, je ne m'engage plus aujourd'hui sur : « Ça va être ça. » Parce que, deux ans, ça peut encore aller, mais tout va tellement vite. ***Donc je suis beaucoup plus sur les bases et la méthode.*** (Corentin, 31 ans).

Par conséquent, il apparaît avec clarté que l'élément durable au fil du temps n'est pas l'activité de la *start-up* ou le produit qu'elle délivre, mais la *start-up* elle-même. L'œuvre, ou ce qui s'en rapproche, du travail est l'entreprise, pas ce qui en sort. L'activité ou le produit passent ; l'entreprise reste. Relisant les propos de ce *start-upper*, comment ne pas voir la pratique de ce qu'Hannah Arendt théorisait au sujet de l'homme moderne :

Le passage du « quoi » et du « pourquoi » au « comment » implique qu'en fait les objets de connaissance ne peuvent plus être des choses ni des mouvement éternels, mais forcément des processus […] c'est une chose nouvelle que ***l'exclusive préoccupation de l'époque moderne pour le processus aux dépends de tout intérêt pour les objets, pour les produits eux-mêmes.[…] le moyen, processus de production ou développement, était plus important que la fin, le produit fini.*** *[…] Ce qui a changé la mentalité de l'homo faber, c'est la position centrale du concept de processus. Pour l'homo faber, le passage du « quoi » au « comment », de l'objet au processus de sa fabrication, ne fut certes pas un bonheur sans mélange.* (Arendt, 1961, p. 370-383).

La mise en évidence de la '*méthode*' évoquée par Corentin (31 ans) rejoint le passage du « quoi » au « comment » décrit par Arendt. Cela laisse supposer que le produit du travail, considéré comme résultat valable et valorisable est l'entreprise elle-même, ainsi que son dirigeant. Le slogan suivant est évocateur :

Le produit c'est votre boîte, et vous. (Karl, 26 ans).

Dans cette phrase, le terme '*Le produit*' montre que quelque chose est produit par le travail, et que le *start-upper* est conscient de cela. Le *start-upper* définit le produit. Le produit est la '*boîte*', et le *start-upper*. En revanche, l'activité de la '*boîte*' est inconnue. La lecture de cette phrase laisse bien supposer que si '*boîte*' il y a, il y a un produit qui est produit et vendu par

cette entreprise. Or, ce « quoi » de l'entreprise n'est pas du tout défini et précisé. Sa nature n'est pas renseignée.

Voici les propos d'un jeune dirigeant trentenaire qui a créé trois *start-ups*, et qui témoignait de son expérience devant une centaine d'étudiants.

Au fur et à mesure que vous développez votre entreprise, l'importance du produit est relativisée[132].

Dans ce cas l'importance de l'entreprise prend le pas sur celle du produit. C'est plus le produit qui est au service de l'entreprise, que le contraire. En découle alors une *économie sans contenu*, à savoir une dynamique générale dont l'objectif consiste plus à créer des entreprises qu'à répondre, par les produits créées par ces-dites entreprise, aux besoins du monde. Le contenu n'a que peu d'importance tant qu'il permet à l'entreprise de se développer. Pour paraphraser Pascal qui écrivait que les hommes '*ne savent pas que ce n'est que la chasse et non pas la prise qu'ils recherchent*'[133], et sur la base des observations empiriques, nous pourrions écrire que c'est le développement de l'entreprise et non pas l'apport au monde du travail qu'ils recherchent.

Une autre citation semble participer de cette logique : « *Le succès ne réside pas dans ce que vous vendez, mais dans qui vous êtes* »[134]. En apparence anodine, cette phrase est tout à fait signifiante si on y prête attention. Cette citation provient de la page d'accueil du site internet d'une consultante qui intervient dans le programme Start d'Exa. La structure de cette phrase montre que l'accent est mis sur la personne qui vend davantage que sur le '*ce*' qui est vendu. Autrement dit, le « quoi » du travail, caractérisé dans cette phrase par le '*ce*', est relativisé. Sa nature n'est pas questionnée. L'apport au monde dès lors n'est pas discuté, ni même, sans parler d'apport, l'effet au monde de ce qui est produit. Cela ne signifie pas que le bien ou le service en lui-même ne fonctionne pas ou soit de mauvaise qualité, mais qu'il est une simple condition nécessaire à l'existence de l'entreprise. Dès lors, il faut que ce produit ou ce service vendu par l'entreprise fonctionne, sans quoi, évidemment, l'entreprise ne serait pas pérenne. Le mécontentement de ses clients nuirait à sa réputation et l'entreprise, à terme, aurait de bonnes chances de fermer.

---

[132] Le dirigeant trentenaire dont les propos sont rapportés ici ne fait pas partie de notre échantillon. Nous l'avons observé lors d'une de ses interventions devant une centaine d'étudiants le 2 octobre 2018 dans une école d'ingénieur à Lille. Il avait été invité pour témoigner de son expérience d'entrepreneur devant des étudiants qui s'apprêtaient à débuter un module de création d'entreprise.

[133] *Pensées*, Chapitre IX, paragraphe 168.

[134] Page web consultée le 18 mai 2018.

La limpidité de ce slogan est sans appel. Il n'est pas question de dire que la personne et sa façon de vendre le produit n'aurait – ou ne devrait avoir – aucune importance. Le propos que nous voudrions présenter ici consiste plutôt à constater le fait que la nature et les conséquences pour le monde *in fine* de « ce » '*que vous vendez*' sont écartées[135].
C'est le contenu du travail lui-même qui apporte la joie et donne le sens. Le service rendu est la meilleure réponse à la recherche de sens :

> *La joie est présente car nous savons pourquoi nous travaillons : pour rendre un service indispensable aux Français. Nous n'avons jamais d'interrogation existentielle sur le travail qui demande beaucoup d'énergie.* (J.P. Bailly).[136]

Ces propos sont ceux d'un dirigeant de deux grandes entreprises du service public. Jean-Paul Bailly, ancien P-DG de la RATP, puis de la Poste, s'exprimait ainsi lors de la table ronde de la deuxième journée de la chaire Sens et Travail de l'Icam à Lille. Ce dirigeant parvient sans peine à répond aux deux questions centrales du sens selon Gomez (2016) :

Le sens vient au travail non parce que l'on produit, ni qu'on trouve plaisir à s'activer mais parce que l'on produit de l'utile et que l'on peut répondre à deux questions que l'intelligence impose : « A quoi ça sert ? » et « A quoi je sers ? » (Gomez, 2016, p. 28).

La recherche en sciences sociales situe le travail dans un contexte historique précis et aide à ne pas détacher le fait social observé des caractéristiques de l'époque au sein de laquelle il prend place. Cette recherche de thèse, enracinée en sciences de gestion, s'interroge sur le travail à un moment particulier de l'histoire, et pas à un autre.

---

[135] Dans le souci de porter une appréciation tempérée et juste, il importe de préciser que cette phrase sert de slogan et qu'à ce titre, elle peut simplifier ou exagérer le propos et faire fi de certaines nuances qui pourraient nuire à sa clarté. Il est vrai qu'un slogan, pour remplir son rôle, doit être concis et ne peut s'encombrer de trop grandes nuances. Cependant, il n'en reste pas moins que cette phrase est trop explicite pour ne pas être évocatrice et claire quant à la démarche qu'elle présente.

[136] Voir les actes publiés par la Chaire Sens & Travail : *Les actes de la 2ème journée annuelle – La confiance au travail*, p. 44. Cet évènement se tenait à L'Icam de Lille le 8 février 2018 à Lille.
A partir d'un type d'entreprise différent, fondée sur les nouvelles technologies, mais avec une tonalité semblable, résonne le témoignage de Jacques Souquet, fondateur et Senior Vice president de SuperSonic Imagine, société qui produit des échographes. En 2001, il a eu l'opportunité d'observer comment étaient utilisées les machines produites par son entreprise. : '*Une centaine de blessés nous attendaient, dont la moitié de militaires et la moitié de civils. Parmi eux se trouvait un gamin de 15 ans qui avait sauté sur une mine. Le médecin devait déterminer s'il était possible de sauver sa jambe ou s'il fallait l'amputer. Il a utilisé notre échographe pour localiser les shrapnels, ces minuscules fragments projetés par les mines anti-personnel et désormais fabriqués en plastique. Ces objets n'apparaissent pas sur les radios, mais on les détecte très bien en échographie. Le radiologue a passé une heure à identifier ceux qui étaient situés dans des zones critiques, par exemple à proximité de vaisseaux importants, puis un chirurgien les a retirés un à un, comme on enlèverait des épines de roses, en s'aidant de l'échographie pour pratiquer les incisions. Deux heures plus tard, le gamin sortait de l'avion, dans les bras de son père, mais avec ses deux jambes. Cela fait quelque chose de pouvoir observer concrètement l'impact d'une technologie à laquelle on a contribué…*' Souquet, J. (2018). Entreprendre pour réaliser de nouvelles idées, aux Etats-Unis et en France, *Le Journal de L'Ecole de Paris du management*, Juillet / Août 2018, n°132, p. 39.

Conclusion du chapitre 11

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence les implications théoriques et managériales des résultats, donna lieu à un approfondissement du sens du travail dans toutes ses dimensions.

En premier lieu, nous avons donné à voir des institutions de formation qui fabriquent l'imaginaire du *start-upper*. Les incubateurs constituent, en l'occurrence, non seulement des institutions nouvelles totalement dédiées à la création d'entreprise, mais plus précisément des écoles proposant différents types de formation et diffusant des croyances économiques. C'est ainsi que ces institutions de formation sont évaluées selon les critères suivants : le nombre d'entreprises créées ou le montant agrégé de l'ensemble des levées de fonds réalisées. En somme, nous avons montré que l'unité de compte employée pour évaluer les incubateurs était la *start-up* elle-même, indépendamment de sa destinée future, de son domaine d'activité, de son utilité sociale ou de son impact écologique.

En deuxième lieu, ce chapitre a été l'occasion d'étudier davantage les caractéristiques du sens du travail des dirigeants qui légitiment la construction de la figure de l'idéaliste. Les références d'ordre spirituel, l'importance de la solidarité familiale ou de l'affinité intellectuelle, une certaine indépendance par rapport à l'incubateur Exa, ainsi qu'une attention aux thèmes de la santé, de la sécurité, de l'aide aux travailleurs sont des caractéristiques qui témoignent du sens du travail de type « idéaliste ».

En troisième lieu, l'étude de l'idéalisme a permis de voir les caractéristiques qui participent à cette tendance, mais aussi celles qui s'en éloignent. Le concept de « divertissement » décrit et théorisé par Blaise Pascal a pu ainsi être mobilisé dans le cadre d'une réflexion sur le sens du travail. Le divertissement caractérise l'attitude d'une personne qui vit en dehors d'elle-même, incapable de '*demeurer en repos dans une chambre*'. La chasse a alors plus d'importance que la prise elle-même. Rapporté au travail du dirigeant, faire preuve de divertissement consiste à n'être intéressé qu'au développement de l'entreprise, indépendamment de tout intérêt avéré pour le produit lui-même. La tension entre idéalisme et divertissement a pu être illustrée par la faible prise en compte des critiques sociales et écologiques.

La fin du chapitre a permis de comparer les caractéristiques empiriques aux caractéristiques théoriques issues des travaux de Simone Weil et Hannah Arendt. Les critères du niveau de finition attendu, du rapport au temps et de la succession permettent de mettre en lumière deux tendances empiriques : l'une participant de l'œuvre et se rapprochant d'elle, l'autre s'en éloignant, participant ainsi à ce que nous proposons d'appeler le désœuvrement contemporain du travail.

Conclusion de la partie III.

La troisième partie de la thèse nous a permis de confronter les résultats empiriques au cadre théorique issu de la revue de littérature. Dans un premier temps, nous avons présenté deux synthèses différentes. La première rendait compte, dans une perspective processuelle, des différentes étapes chronologiques de la formation du sens du travail, selon leur origine, leur développement et leurs buts. La deuxième synthèse visait, dans une perspective statique, à dresser un état des lieux des différents types de sens du travail présents au sein de notre échantillon grâce à une typologie. Le « pragmatique », passionné par le défi technique, souhaite participer au « Progrès ». Auparavant, il a travaillé entre dix et trente ans dans de prestigieux grands groupes. L' « idéaliste » considère que par l'entreprise, le travail est un moyen de répondre aux besoins de la société. L' « aventurier-sportif » fuit le « salariat », dans lequel se complaisent les « casaniers ». Il cherche à quitter sa zone de confort pour créer, *cracker* ou *hacker* un marché. Se percevant volontiers comme un *serial entrepreneur*, l'entrepreneuriat est pour lui un mode de vie. L' « hédoniste » exprime un fort désir d'épanouissement. Il évolue principalement dans un « métier-passion ».

Prendre pour objet les sens du travail des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs nous a ensuite conduit à poser deux questions principales : celle de leur inscription dans des logiques et des institutions déjà existantes, et celle de leurs conséquences pour le monde. Le thème du rapport au temps est à ce titre discriminant. L'attention à l'utilité sociale demande du temps, tandis que la recherche, subie ou voulue, de la vitesse peut évacuer la réflexion sur le « quoi » au profit du seul « comment ». Dans ce cas, le seul développement d'une entreprise peut être mis au service de la recherche de la réalisation personnelle.

Nous avons ensuite montré que, concernant les dirigeants de notre échantillon, le sens du travail est écartelé entre deux tendances principales. D'une part, il tend vers ce que nous avons appelé l'idéalisme, caractérisé entre autres par la dimension spirituelle des références, une proximité intellectuelle ou familiale entre les associés et la recherche d'une utilité sociale. D'autre part, force est de constater que des sujets importants comme la critique sociale ou plus encore la critique écologique, dont nous pouvions imaginer, au seuil de cette recherche, qu'ils allaient être souvent abordés par les dirigeants au cours des entretiens, ne l'ont été que timidement. Par conséquent, le désir d'idéalisme n'empêche pas la présence du divertissement pascalien où la chasse – la création d'entreprise – compte plus que la prise – le produit ou le service réalisé. Dès lors, on peut considérer que le sens du travail contemporain des *start-uppers* est le signe, tantôt du désir de participer à un monde meilleur, tantôt du travail comme *expérience* éphémère, insensible à la durabilité transmissible caractéristique de l'œuvre.

CONCLUSION

« Le travail n'est que l'autre nom de l'activité économique qui accompagne la vie elle-même – laquelle, de son côté, n'est pas produite pour la vente mais pour des raisons entièrement différentes –, et cette activité ne peut pas non plus être détachée du reste de la vie »

Karl Polanyi[137]

Cette étude aura contribué, nous l'espérons, à mieux connaître le sens du travail pour les dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs. Dans cette conclusion, nous procéderons en plusieurs étapes. Tout d'abord le rappel des principales contributions académiques, méthodologiques et managériales nous permettra de faire mémoire du long parcours réalisé pour mener à bien ce travail de thèse. Nous ne manquerons pas, cependant, d'évoquer par la suite les limites contenues dans cette recherche. Enfin, nous prendrons le temps de rappeler la thèse de la thèse, à savoir le propos présenté. Nous ne manquerons pas d'évoquer les chemins et les perspectives sur lesquels le lecteur pourra s'appuyer pour envisager l'avenir.

Principales contributions académiques et perspectives

Cette thèse aura contribué à l'avancée de la recherche sur les plans théoriques, méthodologiques et managériaux.

Un premier type d'apports relève du plan théorique, à partir de l'étude de la littérature. Ces apports ont permis de montrer :

-la pertinence de la notion d'œuvre dans l'étude du sens du travail ;

-en quoi les sciences du travail préparent à l'étude du travail comme œuvre ;

[137] Karl Polanyi, 1942 : *La Grande Transformation*, Gallimard, Paris, p. 107.

-l'enracinement dans la littérature du modèle S.O.C (Gomez, 2013).

Les approches weilienne et arendtienne de l'œuvre sont complémentaires, puisque toutes deux, la première étant intérieure et subjective, la seconde extérieure et objective, invitent à penser le monde produit par l'activité de l'homme. En cela ces approches sont compatibles avec les dimensions subjective, objective et collective du modèle S.O.C, dont l'enracinement dans la littérature en sciences de gestion et en sciences sociales a été montré. Par la synthèse qu'il réalise, ce modèle propose une clé de lecture intéressante pour l'étude du sens du travail.

Par leur attention au « travail bien fait », dont la différence avec le simple « travail fait » influe tant sur le travailleur que sur le monde, les sciences du travail préparent à l'étude de l'œuvre. A l'heure où le développement se veut *durable*, la notion d' « œuvre » permet de penser le travail *dans le temps*, aussi bien dans sa préparation que constitue l'étape du travail de la pensée, que dans la mise en œuvre, que dans la qualité et la durée de ce que nous appelons « l'effet que le produit produit produit au monde[138] ».

Un deuxième apport est constitué par le terrain et l'étude des dirigeants de *start-up* du numérique. Cette recherche a mis en lumière le fait que leur rejet de l'organisation du travail dans les grands groupes auxquels ils furent, de par leurs études, prédestinés, non seulement constitue un point de départ chronologique de la formation de leur sens du travail d'entrepreneur, mais aussi fait l'unanimité. Les étapes qui suivent, notamment celle de la libération, ont également été mises en lumière.

A la suite de la revue de la littérature, la recherche empirique a montré que le sens du travail ne pouvait être pensé sans le rapport au temps, ce dernier étant un curseur dans l'équilibre entre le « comment » et le « quoi » du travail. De plus, le type de formation auxquels les *start-uppers* participent modèle fortement leur sens du travail.

Un troisième apport est constitué par la typologie que nous proposons, à partir de l'étude des interviews. Quatre types de sens et de profils de dirigeants apparaissent. Le « pragmatique », passionné par le défi technique, souhaite participer au « Progrès ». Auparavant, il a travaillé entre dix et trente ans dans de prestigieux grands groupes. L' « idéaliste » considère que par l'entreprise, le travail est un moyen de répondre aux besoins de la société. L' « aventurier-sportif » fuit le « salariat », dans lesquels se complaisent les « casaniers ». Il cherche à quitter sa zone de confort pour créer, *cracker* ou *hacker* un marché. Se percevant volontiers comme un *serial entrepreneur*, l'entrepreneuriat est pour lui un mode de vie. L' « hédoniste » évolue

[138] Répéter à trois reprises le mot « produit » est volontaire de notre part ; cela est repris et décrit au cours des prochaines pages.

principalement dans le domaine du marketing et du jeu vidéo. Son « métier-passion » doit répondre à son désir d'épanouissement.

Un quatrième apport, enfin, propose deux principales clés de lecture pour nommer et décrire les tendances de fond qui meuvent le monde des *start-ups* au regard de notre échantillon, entre divertissement et idéalisme, entre promesse et imposture, et finalement entre œuvre et désœuvrement. L'ensemble de ces apports n'empêche pas la présence de limites qui incombent à toute recherche.

Limites

Toute recherche présente des limites. Cette thèse, nous en sommes conscients, n'y échappe pas car la description d'une réalité ne saurait être parfaite, pleine et entière (Girin, 1981).

Une première limite provient du fait que le sujet des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs est assez nouveau dans le monde académique. Il s'agit d'une recherche exploratoire pour laquelle un important travail de description s'avérait dans un premier temps nécessaire pour instruire le sujet. Entre le moment où les entretiens de notre échantillon ont été menés, en 2017, et la publication de cette thèse, plusieurs projets de *start-ups* liés au monde agricole ont trouvé place à Exa[139]. De futures recherches pourront leur porter une attention particulière en étudiant le sens qu'ils donnent à leur travail.

Une deuxième limite réside dans le fait que nous n'avons vu les dirigeants qu'à une seule reprise. L'immersion dans des *start-ups* permettrait d'observer et collecter des données plus abondantes et de comparer le sens du travail que décrivent les dirigeants dans les entretiens par rapport à leurs pratiques quotidiennes.

A plus long terme, il ne sera pas sans intérêt d'étudier les trajectoires professionnelles qui seront les leurs à l'avenir. Par exemple, les différents sens repérés dans la typologie auront-ils été annonciateurs de différentes trajectoires professionnelles ? Ou encore, certains dirigeants, parmi ceux qui furent particulièrements critiques à leur égard, vont-ils retourner travailler

[139] De futures recherches pourront être menées au sujet des *start-ups* s'intéressant au domaine de l'agriculture. Pour le moment, il semble possible de poser pour hypothèse – bien sûr à vérifier – que les résultats pourraient présenter des traits communs avec ceux de cette thèse, notamment celui du rapport au temps et de la vitesse. Voici ci-dessous l'extrait d'un courriel dans lequel un ancien « *Acceleration Manager* », qui fut salarié d'un des incubateurs étudié dans cette thèse, annonçait qu'il quittait ses fonctions d'*acceleration manager* dans cet incubateur pour se consacrer au développement d'une nouvelle *start-up*. J'avais eu l'occasion de converser plusieurs fois avec lui, notamment dans le cadre professionnel en parallèle de la thèse :

'*je rentre à Paris cette semaine afin de rejoindre en full time deux entrepreneurs matheux avec qui je me suis associé il y a quelques mois*.'

Dans un courriel suivant, alors qu'il répondait à ma réponse, il décrivait un peu plus son projet :

'*Notre challenge, accélérer les processus de R&D et de contrôle qualité des semences / biostimulants en amont afin d'offrir plus de flexibilité aux agriculteurs en aval. Donc si tu vois des sujets dans ce domaine n'hésite pas.*'

Plusieurs éléments peuvent être notés : (i) Il a écrit ce message un dimanche à 14h47 ; (ii) Le thème du « challenge » est ici explicitement évoqué.

dans des grands groupes ? Et pourquoi ? Nous aurons l'occasion d'étudier les espoirs déçus ou réalisés que la création d'entreprise pouvait laisser entrevoir.

Une troisième limite provient du fait que, dans ce travail de thèse, l'influence des actionnaires et investisseurs est effleurée de loin seulement. De futures recherches pourront déceler si différents types d'actionnaires et investisseurs provoquent différents types de sens du travail chez le dirigeant. Il est vrai que l'accès au terrain et aux réunions est difficile pour le chercheur s'il n'est impliqué dans la *start-up* ni au titre d'entrepreneur, ni à celui d'actionnaire ou investisseur. Il s'agirait alors en premier lieu, pour les chercheurs, de trouver un moyen d'accéder à des sources riches et fiables, car les dirigeants se montrent généralement assez discrets à ce sujet. Dans le cas où de telles portes s'ouvriraient, la reprise de la distinction théorique entre actionnaires et investisseurs opérée par Gomez et Korine (2011, p. 153-166) pourra être utile.

La thèse de la thèse, et les chemins pour la suite

La thèse au sens de l'idée que nous défendons est, qu'*in fine*, il est incomplet de parler de sens du travail sans parler du contenu produit par l'entreprise et de l'effet fait au monde par le produit. Autrement dit, il n'est pas possible de parler du sens du travail sans évoquer l'effet que le produit – au sens du bien ou du service –, produit – par l'entreprise –, produit au monde – au sens social, économique, écologique et énergétique, à court, moyen et long terme.

Par conséquent, il importe moins de défendre ou critiquer, avec des postures qui semblent souvent idéologiques, la « liberté d'entreprendre » que de mettre en discussion la « liberté d'entreprendre *quoi* ».

Le travail transforme le monde, n'est pas déconnecté de la vie réelle et du monde dans lequel vivent les hommes. Par conséquent, les '*sources du sens au travail résident dans le travail, travail par lequel je transforme, j'entre en relation et j'accepte le monde*' (Frémeaux, 2014, p. 78). Le travail peut embellir ou affecter ce monde. La trace qu'il laisse au monde peut être souhaitable ou non-souhaitable. Le travail ne peut pas être pensé en se focalisant sur le seul « comment », mais aussi et d'abord sur le « quoi » et le monde que celui-ci laisse, chose difficile, il est vrai, par la victoire de la rationalité instrumentale au sens de Weber. Sans cette attention, comment s'étonner de la crise écologique actuelle ? L'existence au milieu des océans de grandes zones où se concentrent des débris plastiques (Monsaingeon, 2017, p. 123) est le résultat d'une attention aux moyens et processus de production indépendamment du travail d'imagination et de projection du monde *in fine* produit. Les conséquences sociales,

écologiques et économiques qui sont négatives sont dûes à une mauvaise compréhension du travail. En réalité, celui-ci est au cœur de la transition écologique[140]. Dans une optique qui se veut *durable*, penser le travail implique nécessairement de le penser *dans le temps* et même, pas seulement à partir du récit en vogue là où les objets sont produits, mais à partir d'un '*contre-récit depuis « le monde »*' (Bachir Diagne, 2019, p. 63) transformé et créé par ses objets. C'est pourquoi, à la suite de notre revue de la littérature, nous voudrons rappeler, dans cette conclusion, que déployer le travail dans le monde se réalise en considérant trois étapes : celle de la pensée, qui est un travail de projection pour penser l'effet à venir du résultat de son travail dans le monde ; celle de la mise en œuvre, qui sera toujours réalisée en ayant conscience de la finalité ; enfin celle de la contemplation, qui n'est pas un travail, mais qui permet d'orienter le travail vers l'universel.

Au terme de ce travail de thèse, nous pensons qu'un discours, qui se veut déployé et riche, sur le sens du travail ne peut pas ne pas évoquer le produit, ce que nous pouvons aussi appeler le « contenu » ou le « quoi », pour respectivement reprendre les termes de Weber ou Arendt, réalisé par le travail et l'entreprise, et ce que celui-ci fait au monde. Il ne nous semble pas possible de parler de sens du travail sans parler du produit extériorisé par l'entreprise et de ce qu'il fait au monde. Par la délibération, en renouant délibérément avec le verbe '*dans le travail*' (Detchessahar, 2019, p. 26), il est ici question de reprendre la main sur le paysage global *in fine* produit, en se détachant d'une unique '*croissance des moyens*' (Rey, 2015, p. 40) qui concrétise '*l'hypothèse de la non-finalité*' (Bauman, 2019, p. 20).

Lorsque le produit fabriqué et délivré au monde par le travail n'est pas discuté, nous pouvons parler de *travail invisible*, pour reprendre, mais avec une acception différente, les mots de Gomez (2013), ou encore d'une *économie sans contenu*. En étant attentif aux discours contemporains et courants sur le travail, l'entreprise et l'économie, force est de constater que l'existence d'une économie sans contenu est perceptible et répandue non seulement dans les pratiques, mais aussi et d'abord dans la vision et les expressions portant sur ces sujets. Les deux manières suivantes de parler du travail, d'entreprise ou d'économie en témoignent : « une politique de l'emploi » ; « un défi, un challenge intellectuel ou technique ». Dans ces deux cas, le monde réalisé par les produits produits n'est pas évoqué. Concernant les emplois, la nature et l'effet au monde des produits réalisés par ces emplois ne sont pas évoqués. Concernant le défi et le challenge intellectuel ou technique, la nature du produit et son effet au monde ne sont pas évoqués. Loin d'être capable de qualifier le « quoi » du travail, cette

[140] Du 20 au 22 mai 2019 au siège de l'Unesco à Paris s'est tenu un colloque international, intitulé *Quel travail pour une transition écologique et solidaire ?*, organisé par le Centre de Recherche et d'Action Sociale (CERAS).

expression semble plutôt analogue à celles employées dans le domaine du sport au sein duquel les objectifs n'ont pas de finalité en dehors du référentiel du sport lui-même.

A la « politique de l'emploi » et au « défi, challenge intellectuel ou technique » peut être ajouté, selon les contextes, un troisième type d'expression qui évoque le développement d'un projet ou d'une entreprise comme « une aventure collective ». Ce troisième cas peut être réévalué selon les contextes, selon le degré de clarté de la finalité. Cependant force est de constater que ce troisième type d'expression ne dit rien, si aucune précision quant à sa finalité n'est ajoutée, de la destinée qu'elle sert et du monde qu'elle produit. Ce que nous voulons souligner ici est que le fait de développer un projet peut être un but en lui-même, plus important que le projet lui-même.

Les trois types d'expression qui viennent d'être évoquées montrent que l'organisation peut rapidement prendre le dessus sur sa raison d'être ; le « comment » peut rapidement écraser le « pourquoi » et le « quoi ».

L'hypertrophie du fonctionnement peut occulter l'origine et la destinée de l'entreprise, le monde *in fine* produit, considéré comme un espace sur lequel l'appareil de production déverse sa production sans discontinuer : suivant le concept de '*nation start-up*' (Senor & Singer, 2014), il s'agit de '*tout exporter tout le temps*[141]' (p. 313).

Pourtant, il apparaît nécessaire, sinon salutaire, de *s'arrêter pour avancer* en offrant une place de choix à l'étape de la pensée du travail, sans quoi l'accélération permanente (Rosa, 2011) mène à la '*pétrification*' (p. 337) et à l''*immobilisation fulgurante* (p. 363). Dans cette configuration, le travailleur se trouve condamné à ne suivre que des processus. Dès lors, il est impuissant à édifier un monde caractérisé par la durabilité (Arendt, 1961).

S'engager dans la transition écologique suppose de prendre pour unité de compte non pas l'entreprise (cf. chapitre 11, I. 2.), mais le monde réalisé par l'ensemble des produits que les entreprises produisent. Le travail ne saurait être fondé sur la seule production d'entreprises, elle-même appuyée sur des fragments de sens très subjectifs trop étroits pour intégrer les '*normes du monde*' (Arendt, 1961, p. 205), '*d'utilité et de beauté*'. Appuyer le sens du travail seulement sur des perceptions subjectives ne constitue pas une visée commune à même de

[141] Plus largement, voici le paragraphe entier dont est issue cette expression dans le livre *Israël La nation start-up* de Senor et Singer (2014, p. 313) : '*Dans la mesure où les Israëliens n'ont pour ainsi dire pas de marché domestique et qu'ils sont largement coupés de leur marché régional, ils sont devenus experts dans le développement des marchés mondiaux.*' On ne saurait mieux décrire la scission entre production et consommation, entre développement d'un projet qui se veut innovant et pensée du monde inondé par les produits produits. Ces propos résonnent avec les propos de Romano Guardini dans *Das Ende der Neuzeit* (p. 63), publié en français avec le titre *La fin des temps modernes* (p. 68), et repris dans le paragraphe 115 de l'encyclique *Laudato Si* (François, 2015) : l'être humain '*n'a plus le sentiment ni que la nature soit une norme valable, ni qu'elle lui offre un refuge vivant. Il la voit sans suppositions préalables, objectivement, sous la forme d'un espace et d'une matière pour une œuvre où l'on jette tout, peu importe ce qui en résultera*'.

penser le travail dans le monde espéré, et invitent à renouer avec l'intelligence du travail, au sens de Gomez (2016). La réappropriation de la pensée du travail permet d'orienter celui-ci.

Or, nous avons observé que certaines démarches, dans un cadre où intelligence et volonté se rencontrent, articulent avec fécondité sens et travail. Notre propos n'est résolument pas fataliste, car des chemins d'inspiration et de mise en œuvre existent bel et bien ; ce sont ces perspectives que nous voudrons désormais récapituler. Elles sont au nombre de trois.

Premièrement, à l'heure de la disruption qui n'est qu'une nouvelle déclinaison de l'obsolescence programmée, il s'agit de retrouver l'œuvre, le goût du « travail bien fait » et l'amour du chef d'œuvre qui dure.

Deuxièmement, la mise en place de formations au travail et au management nourries des différentes étapes, théoriques et empiriques, de ce travail de thèse et d'autres travaux de même type pourra s'avérer fructueuse.

Troisièmement, le concept d' « *entreprenant* », dont Michel Berry est à l'origine[142], nous semble fort intéressant, et montre, nous semble-t-il, que l'étude du sens est plus puissante lorsqu'elle est menée à partir du travail plutôt qu'à partir de l'entreprise. S'ils ont toujours une utilité sociale, les entreprenants ne développent pas toujours leur activité dans le cadre de l'entreprise, comme le montre le tableau 18, contrairement aux solutions duplicables proposées par les *start-ups* (cf. chapitre 8, II. 4. b) ou l'exemple de l' « ubérisation » qui, de fait, se font toujours dans le cadre de l'entreprise et dont l'utilité sociale n'est pas toujours comparable.

Tableau 18. Comparaison de quelques critères du sens du travail entre les entreprenants et les *start-uppers*.

	Sens du travail des « entreprenants »	**Sens du travail des *start-uppers***
Cadre	Pas toujours dans le cadre de l'entreprise	Toujours dans le cadre de l'entreprise (= *start-up*)
Rapport avec le contexte	Ne cherche pas à dupliquer	Chercher souvent à dupliquer
Vision	Sociale	Commerciale, technique ou en quête d'autonomie, parfois sociale

[142] http://www.lejardindesentreprenants.org/le-manifeste-des-entreprenants/, consulté le 11 février 2019.

La ligne de crête est souvent très étroite et la nuance difficile à trouver, mais ces propos s'appuient en arrière-fond sur les résultats de cette thèse, ainsi que le montre par exemple la relation entre la vitesse et le « quoi » du travail (cf. chapitre 11, I. 3.).

Michel Berry, à l'origine du concept d' « *entreprenant* », exprime en effet que la '*réussite d'un entreprenant n'est jamais reproductible mais est toujours inspirante*[143]'. En effet, il '*ne suffit donc pas d'énoncer quelques principes pour féconder les autres. L'image de la pollinisation est plus adaptée*', se démarquant ainsi de la '*duplication*' mise à jour dans les résultats.

Programme de recherches à venir

Voici quels sont les jalons de notre futur programme de recherche.

Premièrement, l'étape qui suivra ce travail de thèse consistera en l'étude du sens du travail et de son élaboration pour les dirigeants de PME de la métropole lilloise. Nous reprendrons la même approche que celle employée dans cette thèse en l'appliquant à l'étude des dirigeants de PME. C'est ce que nous avions aussi prévu de réaliser au début de cette thèse, pensant initialement travailler à la fois sur les dirigeants de *start-up* du numérique *et* les dirigeants de PME de la métropole lilloise. Or, une thèse se focalisant sur un objet de recherche précis et délimité, il a fallu réduire le périmètre aux seuls dirigeants de *start-up*. Cependant, ce sont trente entretiens de dirigeants de PME qui ont déjà été réalisés et retranscrits, en même temps que ceux de *start-up*, et qui ne demandent qu'à être étudiés. Cet échantillon comprend des dirigeants de PME de différents secteurs. Il s'agira non seulement d'étudier le sens du travail au sein de ce panel, mais aussi et surtout d'identifier les similitudes, différences et évolutions du sens du travail et de son élaboration selon différents secteurs et différentes générations.

En parallèle de cette thèse, un travail comparatif est en cours sur les symboles mobilisés par les dirigeants de *start-ups* et de PME lorsqu'ils parlent de leur travail. Plus précisément, cet axe de recherche porte sur l'efficacité symbolique de l'entreprise.

Deuxièment, ce travail doctoral a mis en lumière l'influence de certains types de formation dans l'élaboration du sens du travail. Par conséquent, la formation que les candidats à la création d'entreprise reçoivent dans ces lieux suscite la curiosité du chercheur en gestion. L'étude de ces formations, de leur contenu et de leurs références, constitue un axe de recherche en tant que tel.

[143] *Ibid.*

Troisièmement, nous avons eu l'occasion de dire que les dirigeants qui permettaient de fonder l'idéaltype idéaliste de la typologie ne formaient pas un groupe homogène eu égard à leurs idées, leurs références, leur anthropologie de référence. C'est pourquoi approfondir l'étude de cet idéaltype et en proposer des sous-catégories pourrait être une suite logique de notre recherche.

Quatrièmement, il y aurait peut-être un article à écrire sur la façon dont les plus hauts responsables de certains incubateurs du numérique reprennent la critique sociale pour montrer la légitimité du projet dans une démarche de revalorisation du capital régional « *déjà là* » (Boltanski et Esquerre, 2017). Les lieux où sont implantés certains incubateurs sont présentés comme ayant une histoire, toujours structurée, d'après les discours que nous avons observés et entendus, comme étant composée de trois périodes : un « âge d'or » industriel glorieux, suivi d'un déclin douloureux, qui connaît un renouveau actuel grâce à l'industrie numérique. Leur histoire est racontée avec un rythme ternaire selon un schéma « plein emploi – chômage – de retour vers le plein emploi », qui peut également renvoyer à « apogée – déclin – renaissance » ou encore « vie – mort – résurrection ». Il nous semble ainsi que des raisons existent de considérer certains discours qui visent à développer le numérique et les incubateurs comme de nouvelles formes de nostalgie déjà repérées par la littérature récente, au-delà des sciences de gestion (Bauman, 2019, p. 12 ; Boltanski & Esquerre, 2017, p. 491), ce qui peut certes étonner de prime abord pour un sujet généralement présenté comme étant constitutif de l'avenir.

Cinquièmement, approfondir l'étude du travail au cœur de la question écologique est un axe de recherche susceptible de dévoiler des chemins d'espérance et d'action. En matière d'écologie, il est en effet souvent observable que les personnes qui opèrent des conversions réelles de leur mode de vie, de façon à rendre celui-ci davantage compatible avec les enjeux écologiques contemporains, ont préalablement réalisé un réel travail de réflexion. Les défis contemporains sonnent comme des invitations. Si l'on considère que le vrai et parfait travail se déploie dans la réponse à une invitation (Alvira, 2019, p. 2), alors considérer le travail comme un moyen privilégié pour répondre aux défis contemporains est source d'espérance. Alors que le lien entre travail et écologie vient d'être abordé récemment (Ceras, 2019 ; Supiot, 2019b), l'étude de l'articulation entre travail de la pensée, travail de la mise en œuvre et contemplation chez les personnes soucieuses d'écologie pourrait s'avérer riche et instructif.

Sixièmement enfin, l'observation de la suite des trajectoires professionnelles et du rapport au travail des *start-uppers* rencontrés dans le cadre de cette thèse constituera, à n'en pas douter, un passionnant sujet d'étude pour les années à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Publications académiques

Aggeri, F. & Saussois, J.-M. (2017). La puissance des grandes entreprises mondialisées à l'épreuve du judiciaire – De l'affaire Volkswagen au dieselgate. *Revue Française de Gestion*. *43*(269), 85-102.

Aldrich, H. E., & Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In Sexton, D. L., & Smilor, R. W. (Eds.), *The art and science of entrepreneurship*. Cambridge, MA: Ballinger, 2-23.

Alexandre, L. (2016). Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 109-127.

Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de recherche. In R.-A. Thiétard (Ed.) *et al*, *Méthodes de recherche en management* (pp. 48-76). Paris: Dunod.

Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, *27*(6), 755-775.

Alvira, R. (2019). *La mort et le sens du travail*. International Transdisciplinary Conference : « Le travail invisible : enjeux humains et sociaux ». Université de Fribourg, 30-31 août 2019.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, *22*(6-7), 493-520.

Annas, J. (1995). *The Morality of Happiness*. New York, NY: Oxford University Press.

Antal, A. B., Debucquet, G., & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, *85*, 375-385.

Antonovsky, A. (1993). The structure and properties of the sens of coherence scale. *Social Science & Medicine*, *36*, 409-427.

Arendt, H. (1961). *Condition de l'Homme moderne*, trad. G. Fradier. Paris: Calmann-Lévy.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of occupational health psychology*, *12*(3), 193.

Ashforth, B. E., & Vaidyanath, D. (2002). Work organizations as secular religions. *Journal of management inquiry*, *11*(4), 359-370.

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *The Journal of Technology Transfer*, *42*(5), 1030-1051.

Bachir Diagne, S. (2019). Penser depuis la colonie. In Supiot, A. (2019). *Mondialisation ou Globalisation ? Les leçons de Simone Weil*. Paris: Editions du Collège de France.

Barbosa, S. D., Kickul, J., & Smith, B. R. (2008). The road less intended: Intended entrepreneurial cognition and risk in entrepreneurship education. *Journal of Enterprising Culture*, *16*(4), 411-439.

Barel, Y., & Frémeaux, S. (2016). Fatigue spirituelle au travail. In Zawieja, P., *Dictionnaire de la fatigue*, (p. 337-346). Librairie Drox : « Travaux de Sciences Sociales ».

Bauer, M. (1990). La singularité du cas français. In R. Sainsaulieu, *L'entreprise, une affaire de société*. Paris: Presses de la FNSP.

Baum, J. R., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, *44(*2), 92-303.

Baum, J. T., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of applied psychology*, *89*(4), 587.

Bauman, Z. (2019). *Retrotopia*. Paris: Premier Parallèle.

Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. New York, NY: Guilford Press.

Baumol, W. J. (1983). Toward operational models of entrepreneurship. *Entrepreneurship*, 29-47.

Beadle, R., & Knight, K. (2012). Virtue and meaningful work. *Business Ethics Quarterly*, *22*(2), 443-450.

Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York, NY: Free Press.

Bellanca, S., & Colot, O. (2014). Motivations et typologie d'entrepreneurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, *266*(2), 63-74.

du Bellay, X. (2016). *Vers une école de la réussite. Le numérique et les neurosciences au service de la transmission*. Paris: Editions Publishroom.

Benoît XVI. (2009). Lettre encyclique : *Caritas in veritate*. Paris : Pierre Téqui Editeur.

Bernaud, J. L. (2018). *Introduction à la psychologie existentielle*. Paris : Dunod.

Bihouix, P. (2017). Le mythe de la technologie salvatrice. *Esprit*, (3), 98-106.

Bird, B. J. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott Foresman.

Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, *1*(1), 107-117.

Blanchet, M. (2016). *Industrie 4.0 : Nouvelle donne industrielle, nouveau modèle économique*. Revue Géoéconomie, *5*(1), 37-53.

Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur?. *Journal of labor Economics*, *16*(1), 26-60.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (2011). *Le nouvel Esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Boltanski, L., & Esquerre, A. (2017). *Enrichissement. Une critique de la marchandise*. Paris: Gallimard.

Bonici, C. (2017). Les chauffeurs Uber, canuts du XXIe siècle ?. *Revue RECMA*, *346*(4), 87-99.

Boukouray, J. (2016). De la quatrième révolution industrielle aux fondements du leadership 5.0. *Gestion*, *41*(2), 76-81.

Bourdieu, P., & Boltanski, L. (1976). *La production de l'idéologie dominante*, Actes de la Recherche en Sciences Sociales, *2*(2), 3-73. doi : https://doi.org/10.3406/arss.1976.3443. https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1976_2_2_3443.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction – Critique sociale du jugement*. Paris : Les Editions de Minuit.

Bower, J. L. (2008). The Teaching of Strategy From General Manager to Analyst and Back Again ?. *Journal of Management Inquiry*, *17*(4), 269-275.

Bowie, N. E. (1998). A Kantian theory of meaningful work. *Journal of Business Ethics*, *17*(9-10), 1083-1092.

Bracke, P. E., & Bugental, J. F. T. (1996). La dépendance existentielle: traiter le comportement de type A et la boulotmanie. *La quête du sens : gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Québec : Editions de l'organisation*, 73-100.

Bravo-Bouyssy, K. (2010). Les entrepreneurs en solo: Différentes logiques de création. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *9*(1), 4-28.

Bréchet, J.-P., & Gigand, G. (2015). La perception au fondement de la connaissance. Les enseignements d'une ingénierie représentationnelle ternaire. *Nature Sciences Sociétés*, *23*(2), 120-132.

Bretonès, D. (2014). L'accélération de la troisième révolution industrielle : quelle place pour l'Europe ?. *Vie et Sciences de l'entreprise*, *198*(2), 6-9.

Brief, A. P. & Nord, W. R. (1990). *Meaning of Occupational Work*. Toronto: Lexington Books.

Brundin, E. (2002). Emotions in motion. Leadership during radical change. *Doctoral diss. Jönköping International Business School*.

Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Obloj, K. (2008). Entrepreneurship in emerging economies: Where are we today and where should the research go in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(1), 1-14.

Brymer, R. (1998). Hanging out with the good'ole boys, gagsters, and other disreputable characters: field research, quantitative research, and exceptional events. *Doing ethnographic research: Fieldwork settings*, 143-162.

Buquet, R., Luca, N., & Bouilloud, J. P. (2017). Malaise dans les start-up. Entre désir héroïque et anxiété créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (2), 93-111.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1996). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Butler, N., & Spoelstra, S. (2014). The Regime of Excellence and the Erosion in Critical Management Studies. *British Journal of Management*, *25*(3), 538-550.

Cabrol, M., & Nlemvo, F. (2012). Diversité de comportement des entreprises à internationalization précoce et rapide: essai de validation d'une typologie. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *11*(3), 111-136.

de Calan, J., & Cauchard, .J (2019). *Remède contre l'hystérie numérique*. Paris: Editions Robert Laffont.

Calo, R., & Rosenblat, A. (2017). The taking economy: Uber, information, and power. *Columbia Law Review*, 1623-1690.

Camus, A. (1955). The absurdity of human existence. In E. D. Klemke (ED.), J. O'Brien (Trans.), *The meaning of life* (2nd ed.). New York, NY: Oxford University Press, 94-100.

Cantillon, R. (1997). *Essai sur la nature du commerce en général*. Paris: INED.

Cardon, M. S., Zietsma, C., Saparito, P., Matherne, B. P., & Davis, C. (2005). A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor. *Journal of Business Venturing*, *20*(1), 23-45.

Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, *34*(3), 511-532.

Cardon, M. S., Glauser, M., & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, *8*, 24-32.

Carland, J. W., Hoy, F., & Carland, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" is a question worth asking. *American journal of small business*, *12*(4), 33-39.

Caron, F. (2000). Troisième révolution industrielle et nouvelle économie. *Le Débat*, *29*(3), 27-38.

Carr, J. C., & Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of business research*, *60*(10), 1090-1098.

Carreyrou, J. (2018). *Bad Blood – Secret and Lies in a Silicon Valley Start-up*. New York: A. A. Knopf.

Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.

Casnocha, B., & Hoffman, R. (2012). *The start-up of you: Adapt to the future, invest in yourelf, and transform your career*. New York, NY: Random House.

Chambard, O. (2017). *La fabrique de l'homo entreprenans. Sociologie d'une politique éducative aux frontières du monde académique et du monde économique*. (Thèse de doctorat), EHESS, Paris.

Chirat, A. (2017). Nietzsche et le travail: ce "vice" de notre époque. *Revue de philosophie économique*, *18*(2), 59-101.

Cherwitz, R. A., & Sullivan, C. A. (2002). Intellectual entrepreneurship A vision for graduate education. *Change : the magazine of higher learning*, *34*(6), 22-27.

Chevalier, V., & Pégard, O. (2016). L'emploi sportif : fabrique d'une illusion, fabrique à illusions. *Marché et Organisations*, *27*(3), 15-29.

Chirat, A. (2017). Nietzsche et le travail: ce "vice" de notre époque. *Revue de philosophie économique*, *18*(2), 59-101.

Ciulla, J. B. (2000). *The working life: The promise and betrayal of modern work*. New York: Three Rivers Press.

Clot, Y. (2002). *La fonction psychologique du travail*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2004). « 19. Travail et sens du travail ». In Falzon P, *Ergonomie*. Paris: Presses Universitaires de France « Hors collection », 317-331.

Clot, Y., & Litim, M. (2006). Sens du travail. In J. Allouche*, Encyclopédie des ressources humaines*. Paris: Vuibert (1391-1401).

Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.

Clot, Y. (2013). L'aspiration au travail bien fait. *Le journal de l'Ecole de Paris du management*, (1), 23-28.

Cole, A. H. (1942). Entrepreneurship as an Area of Research. *The Journal of Economic History*, *2*(1), 118-126.

Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail : les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses ?. *Management & Avenir*, (3), 161-183.

Combre, E. (2014). *Le low cost, une révolution économique et démocratique*. Fondapol, Fondation pour l'innovation politique. Paris: Presses Universitaires de France. 81-114.

Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). Entrepreneurial studies: The dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*(3), 375-398.

David, A. (2003). Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion. *Revue Sciences de Gestion*, *39*, 139-166.

Davidson, J. C., & Caddel, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the scientific study of the religion*, *33*(2), 135-147.

Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*, 301-331.

Davidsson, P. (2004). *Researching entrepreneurship*. New York: Springer.

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determiantion. *Personalitu and social psychology bulletin*, *27*(8), 930-942.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies*, *9*(1), 1-11.

De Grave, A. (2019). *Start-up nation – Overdose bullshit*. Paris: Rue de l'échiquier.

Degroof, J. J. (2015). Incubation et stagnation: comment relever le défi? *Entreprendre Innover*, (3), 47-52.

De Jonge, J., & Schaufeli, W. B. (1998). Job characteristics and employee well-being : a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modelling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *19*(4), 387-407.

Dejours, C. (1993). *Travail et usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*. Paris: Bayard Editions.

Dejours, C., Dessors, D., & Molinier, P. (1994). Comprendre la résistance au changement. *Documents du médecin du travail*, *58*(2), 112-117.

Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Paris: Seuil.

Dejours, C., & Deranty, J. P. (2010). The centrality of work. *Critical Horizons*, *11*(2), 167-180.

Dejours, C. (2007). 3. Psychanalyse et psychodynamique du travail : ambiguïtés de la reconnaissance. In Caillé, A., *La quête de reconnaissance*, (58-70). La Découverte.

Dejours, C., & Gernet, I. (2012). Travail, subjectivité et confiance, *Nouvelle revue de psychosociologie*, *1*(13), 75-91.

Dejours, C. (2013). *Travail vivant 2 : Travail et émancipation*. Paris: Editions Payot & Rivages.

Dejours, C. (2015). *Le Choix – Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Montrouge: Bayard Editions.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1998). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage.

De Pillis, E., & Reardon, K. K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention : A cross-cultural comparison. *Career Development International*, *12*(4), 382-396.

Deschenaux, F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7. *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.

Detchessahar, M. (2011). Management et santé. *Revue française de gestion*, (5), 65-68.

Detchessahar, M., Devigne, M., Grevin, A., & Stimec, A. (2012). Santé et souffrance au travail, le management en question. « Contribution au débat sur les excès et les déficits du management : trois études de cas dans des établissements de santé ». In Bardelli, P., et al. *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?*, Armand Colin « Recherches », 293-318.

Detchessahar, M. (2013). Faire face aux risqué psychosociaux: quelques éléments d'un management par la discussion. *Négociations*, (1), 57-80.

Detchessahar, M. (coord.) (2019). *L'entreprise délibérée – Refonder le management par le dialogue*. Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.

Drori, I., Honig, B., & Wright, M. (2009). Transnational entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(1), 57-76.

Duchéneaut, B. (1999). Portrait robot et socio-styles des créateurs d'entreprises en 1998. *EURO PME/Groupe ESC Rennes et Salon des Entrepreneurs*. Voir site : http://www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Engle, R. L., Schlaegel, C., & Dimitriadi, N., Gavidia, J. V., Schlaegel, C., Delanoe, S., Alvarado, I., He, X., Buame, S., & Wollf, B. (2010). Entrepreneurial intent: A twelve-

country evaluation of Ajzen's model of planned behavior. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, *16*(1), 36-58.

Fanchini H. (2007). *Caractérisation notionnelle du sens du travail*. (Mémoire de Master 1), Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, Paris. https://www.researchgate.net/profile/Henri_Fanchini/publication/282075329_Caracterisation_notionnelle_du_sens_du_travail/links/56026f9608ae849b3c0e02df/Caracterisation-notionnelle-du-sens-du-travail.pdf.

Fauré, T. (2018). *Transmettez ! Un auteur de la French Tech réconcilie le monde d'hier et d'aujourd'hui*. Lyon: Editions Baudelaire.

Fayard, A.-L. (2019). Notes on the Meaning of Work: Labor, Work, and Action in the 21st Century. *Journal of Management Inquiry*, *0*(0), 1-14.

Féral-Schuhl, C. & Battisti, M. (2016). Vers une ubérisation du droit ?. *I2D Information, données et documents*, 53(1), 9-10.

Filion, L. J. (2000). Typologies d'entrepreneurs – Est-ce vraiment utile? In T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre*, EMS, 251-262. Aussi disponible sur http://expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp-content/uploads/2000-14-typtypologie_utile.pdf.

Florida, R. (2003). Cities and the creative class. *City & community*, *2*(1), 3-19.

Forest, J., Sarrazin, C., & Morin, E. M. (2004, December). Vérification empirique de l'influence de trois perceptions du travail (Job, Carrière, et Appel/Vocation) sur le bien-être, la détresse, le plaisir au travail et la vitalité. In *Poster présenté au Colloque annuel de la Société québécoise de psychologie du travail et des organisations*, à Montréal.

Forgues, B. (2007). La rédaction du travail de recherche. In Thiétart, R.-A., *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 3ème édition, 521-237.

Fox, A. (1980). The meaning of work. *In* G. Esland, & G. Salaman (Eds.), *The Politics of Work and Organizations* (139-191). Milton Keyes: Open University Press.

Franke, N., & Lüthje, C. (2004). Entrepreneurial intentions of business students – A benchmarking study. *International Journal of Innovation and Technology Management*, *1*(3), 269-288.

Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: An introduction to logotherapy*. New York, NY: Washington Square Press.

Frankl, V. E. (1969). *The will to meaning : Principles and application of logotherapy*. New York, USA : The World Publishing.

Frémeaux, S., & Noël-Lemaître, C. (2010). Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin. *Management & Avenir*, *48*(9), 76-93.

Frémeaux, S. (2014). *Sens au travail et management du travail*. Dissertation d'habilitation à diriger des recherches, Université de Nantes. Disponible sur http://hal-audencia.archives-ouvertes.fr//tel-01337242

Frémeaux, S., & Michelson, G. (2017). Human Resource Management, Theology and Meaningful Work. *International Journal of Employment Studies*, *25*(1), 27-73.

Frémeaux, S., & Taskin, L. (2019). Le dialogue sur le travail, un impensé de l'*entreprise libérée* ? In Detchessahar, M. (coord.), *L'entreprise délibérée – Refonder le management par le dialogue*, (p. 93-123). Bruyères-le-Châtel: Nouvelle Cité.

Gabellieri, E. (2017). *Penser le travail avec Simone Weil*. Bruyères-le-Châtel : Nouvelle Cité, *coll. « Penser avec »*.

Gadrey, J. (2001). *Nouvelle économie, nouveau mythe*. Paris: Flammarion.

Ganascia, J.-G. (2017). *Le mythe de la Singularité, faut-il craindre l'intelligence artificielle ?*, Editions du Seuil.

Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomena of new venture creation. *Academy of Management Review*, *19*(4), 696-706.

Gartner, W., Starr, J., & Bhat, S. (1999). Predicting new venture survival: An analysis of "anatomy of a start-up.' Cases from Inc. Magazine. *Journal of Business Venturing*, *14*(2), 215-232.

Gauchet, M. (2002). *La démocratie contre elle-même*. Paris: Gallimard, coll. Tel.

Gaudart, C., & Rolo, D. (2015). L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou. *Travailler*, (2), 11-29.

de Gaulejac, V. (2005). La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social. Paris: Seuil.

George, L. S., & Park, C. L. (2013). Are meaning and purpose distinct? An examination of correlates and predictors. *The Journal of Positive Psychology*, *8*, 365-375.

George, L. S., & Park, C. L. (2014). Existential mattering: Bringing attention to a neglected but central aspect of meaning? In A. Batthyany & P. Russo-Netzer (Eds.), *Meaning in positive and existential psychology*. New York, NY: Springer. 39-51.

Gernet I., & Dejours, C. (2009). Evaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *2*(8), 27-36.

Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Paris: Editions Fayard.

Giesen, K. (2018). Le transhumanisme comme idéologie dominante de la quatrième révolution industrielle. *Journal international de bioéthique et d'éthique des sciences*, *29*(3), 189-203.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Caen: Editions EMS.

Giorgini, P. (2014). *La transition fulgurante : Vers un bouleversement systémique du monde*. Montrouge: Bayard Editions.

Gird, A., & Bagraim, J. J. (2008). The theory of planned behavior as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students. *South African Journal of Psychology*, *38*(4), 711-724.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.

Godfrey, P. C., & Hatch, N. W., (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st century. *Journal of Business Ethics*, *70*(1), 87-98.

Goffman E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New-York: Doubleday.

Gomez, P.-Y. (1997). *Document d'Habilitation à Diriger les Recherches*. Université Paris IX-Dauphine.

Gomez, P.-Y., & Jones, B. C. (2000). Conventions: An interpretation of Deep Structure in Organizations. *Organization Science*, *11*(6), 696-708.

Gomez, P.-Y, & Korine, H. (2009). *L'entreprise dans la démocratieu – Une théorie politique du gouvernement des entreprises*. Paris: De Boeck.

Gomez, P.-Y. (2013). *Le Travail invisible*. Paris: François Bourin Editeur.

Gomez, P.-Y. (2016). *Intelligence du travail*. Paris: Desclée de Brouwer.

Gomez, P.-Y. (2019). *L'esprit malin du capitalisme*. Paris: Desclée de Brouwer.

Gomez-Breysse, M., (2010). *L'entrepreneur lifestyle : un processus entrepreneurial hypermoderne et singulier*. (Thèse de doctorat), Université de Montpellier 1, Montpellier.

Gordon (2016). *The Rise and Fall of American Growth : The U.S. Standard of Living since the Civil War*. Princeton, University Press.

Gorz, A. (1988). *Métamorphoses du travail : quête du sens. Critique de la raison économique*. Paris: Editions Galilée.

Gouritin, A. (2019). *Le startupisme: le fantasme technologique et économique de la startup nation*. Limoges : FYP éditions.

Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs : A Theory*. New York, NY: Simon and Schuster.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, *32*(2), 393-417.

Grégoire, D. A., Noël, M. X., Déry, R., & Béchard, J. P. (2006). Is there conceptual convergence in entrepreneurship research ? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research, 1981-2004. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(3), 333-373.

Grévin, A. (2011). *Les transformations du management des établissements de santé et leur impact sur la santé au travail : l'enjeu de la reconnaissance des dynamiques de don. Etude d'un centre de soins de suite et d'une clinique privée malades de « gestionnite »*. (Thèse de doctorat), Université de Nantes, Nantes.

Grimand, A., et al. (2017). Un travail à soi. Repères pour un management de l'appropriation du travail. *@GRH*, *2*(23), 95-119.

Guerrero, M., Rialp, J., & Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions : A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *4*(1), 35-50.

Guéry, B. (2015). *Le concept de finalité pour éclaire le travail du manager : une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux*. (Thèse de doctorat), Université Aix-Marseille, Aix-Marseille.

Guéry, B. (2016). Le travail comme échange chez Saint-Exupéry: penser l'articulation des trois dimensions du travail. *Revue de philosophie économique*, *17*(2), 83-123.

Gupta, V. K., Turban, D. B., & Bahwe, N. M. (2008). The effect of gender stereotype activation on entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, *93*(5), 1053-1061.

Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, *33*(2), 397-417.

Haase, H., & Lautenschlager, A. (2011). The 'Teachability Dilemna' of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *7*(2), 145-162.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, *29*(1), 55-82.

Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2008). Inside the black box of business incubation: Study B–scale assessment, model refinement, and incubation outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, *33*(5), 439-471.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, *16*(2), 250-279.

Hackman, J.R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Harvey, D., (2012). *Pour lire le Capital*. Montreuil: La ville brûle.

Hayton, J. C., & Cholakova, M. (2012). The role of affect in the creation and intentional pursuit of entrepreneurial ideas. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(1), 41-68.

Hatchuel, A. (2005). Towards an epistemology of collective action : management research as responsive and actionable discipline, *European Management Review*, *2*(1), 36-47.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *The Journal of psychology*, *21*(1), 107-112.

Heintzelman, S. J., & King, L. A. (2014). (The feeling of) Meaning-as-information. *Personality and Social Psychology Review*, *18*, 153-167.

Hoang, H., & Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, *18*(2), 165-187.

Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hmieleski, K. M., & Corbett, A. C. (2006). Proclivity for improvisation as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, *44*(1), 45-63.

Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of consumer research*, *14*(4), 508-521.

Illich, I. (1971). *Une société sans école*. Paris: Editions du Seuil.

Illouz, E., & Cabanas, E. (2018). *Happycratie – Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*. Paris: Premier Parallèle.

Isaksen, J. (2000). Constructing meaning despite the drudgery of repetitive work. *Journal of humanistic Psychology*, *40*(3), 84-107.

Izoard-Allaux, S. (2018). Spiritualité et leadership du manager In S. Allaux-Izoard, L.-L. Christian, & W. Lesch (Coord.) *Le nouvel esprit du management – Interrogations interdisciplinaires sur la spiritualité en enterprise* (125-150). Louvain-la-Neuve : UCL Presses universitaires de Louvain.

Izoard-Allaux, S. (2019). *Spiritualité et management : entre imposture et promesse. Une lecture théologique*. (Thèse de doctorat), Université catholique de Louvain, Louvain la Neuve.

Jaén, I., & Liñán, F. (2013). Work values in a changing economic environment: The role of entrepreneurial capital. *International Journal of Manpower*, *34*(8), 939-960.

Jauffret, T. (2018). *Dieu, l'entreprise, Google et moi, la doctrine sociale de l'Eglise à l'ère numérique*. Paris: Salvator.

Jean-Paul II. (1981). Lettre encyclique : *Laborem Exercens* (http://vatican.va).

Julia, L. (2019). *L'IA n'existe pas*. Paris: First Editions.

Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1987). *La petite entreprise*. Paris: Vuibert.

Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.

Kapferer, J.-N. (2011). Quelle stratégie pour la marque France, demain ?. *Revue Française de Gestion*, *218-219*(9), 139-153.

Kaplan, S. N., & Strömberg, P. (2003). Financial contracting theory meets the real world: An empirical analysis of venture capital contracts. *The review of economic studies*, *70*(2), 281-315.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. *The American journal of Public Health*, *80*, 1013-1014.

Kashdan, T. B., & McKnight, P. E. (2013). Commitment to a purpose in life: An antidote to the suffering by individuals with social anxiety disorder. *Emotion*., *13*, 1150-1159.

Kessler, A., & Frank, H. (2009). Nascent entrepreneurship in a longitudinal perspective : The pimpact of a person, environment, resources and the founding process of the decision to start business activities. *International Small Business Journal*, *27*(6), 720-742.

Koisumi, M., Ito, H., Kaneko, Y., & Motohashi, Y. (2008). Effect of having a sense of purpose in life on the risk of death from cardiovascular diseases. *Journal of Epidemiology*, *18*, 191-196.

Kolvereid, L., & Isaksen, E. (2006). New business start-up and subsequent entry into self-employment. *Journal of Business Venturing*, *21*(6), 866-885.

Kristiansen, S., & Indarti, N. (2004). Entrepreneurial Intention among Indonesian and Norwegian Students. *Journal of Enterprising Culture*, *12*(1), 55-78.

Krueger, N. F. (2007). What lies beneath? The experiential essence of entrepreneurial thinking. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *31*(1), 123-138.

Krueger, N. F. (2009). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. In A. L. Carsrud & M. Brannback (Eds.), *Understanding the entrepreneurial mind* (51-72). New York: Springer.

Kumar, B. R. (2018). *Wealth Creation in the World's Largest Mergers and Acquisitions*. Cham: Springer.

Lafuente, A., & Salas, V. (1989). Types of entrepreneurs and firms : The case of new Spanish firms. *Strategic Management Journal*, *10*(1), 17-30.

Lagarde, V. (2006). Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture. *La Revue des Sciences de Gestion*, *220-221*(4), 31-41.

Lalloux, F. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.

Langley, A. (1999). Strategies from theorizing from process data, *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.

Lardellier, P., & Bryon-Portet, C. (2010). EGO 2.0. *Les Cahiers du numérique*, *6*(1), 13-34.

Larrouy, P. (2017). *Ubérisation-Utopie et Tyrannie*. UPPR Editions.

Laufer, J. (1975). Comment on deviant entrepreneur. *Revue française de gestion*, *2*, 3-15.

Lazear, E. P. (2004). Balanced skills and entrepreneurship. *American Economic Review*, *94*(2), 208-211.

Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, *23*(4), 649-680.

Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615-640.

Lee, S. H., & Wong, P. K. (2004). An exploratory study of technoentrepreneurial intentions: A career anchor perspective. *Journal of business venturing*, *19*(1), 7-28.

Legendre, P. (2007). *Dominium munid. L'Empire du management*. Paris: Editions Mille et une nuits.

Leontiev, D. A. (2006). Meaningful living and the worlds of art. In A. Della Fave (Ed.), *Dimensions of well-being research and intervention* (529-537). Milano: Franco Angeli.

Leontiev, D. A. (2013). Personal meaning: A challenge for psychology. *The Journal of Positive Psychology*, *8*(6), 459-470.

Lesage, P. B., & Rice-Lesage, J. A. (1978). Le sens du travail et le gestionnaire. *Gestion*, *3*(4), 6-16.

Letiche, H., G. Lightfoot & Lilley, S. (2017). Classements, capitalisme académique et affects des chercheurs en gestion. *Revue française de gestion*, *43*(267), 97-115.

Levet, P. (2013). Des risques psychosociaux à la qualité de vie au travail. *Négociations*, (1), 97-111.

Liñán, F., & Chen, Y. W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, *33*(3), 593-617.

Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions : citations, thematic analysis, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *11*(4), 907-933.

Liñán, F., & Santos, F. J. (2007). Does social capital affect entrepreneurial intentions ? *International Advances in Economic Research*, *13*(4), 443-453.

Liñán, F., Rodriguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J.M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels : A role for education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *7*(2), 195-218.

Liñán, F., Urbano, D., & Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions : Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, *23*(3&4), 187-215.

Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating "meaningful work" and the "management of meaning". *Journal of Business Ethics*, *88*(3), 491-511.

Liu, X., Wright, M., Filatotchev, I., Dai, O., & Lu, J. (2010). Human mobility and international knowledge spillovers: Evidence from high-tech small and medium enterprises in an emerging market. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *4*, 340-355.

Lorrain, J., & Dussault, L. (1988). Les entrepreneurs artisans et opportunists: une comparaison de leurs comportements de gestion. *Revue internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *1*(2), 157-176.

Lorz, M., Mueller, S., & Volery, T. (2013). Entrepreneurship Education : A Systematic Review of the Methods in Impact Studies. *Journal of Enterprising Culture*, *21*(2), 123-151.

Mahoney, M. J. (1991). *Human Change Processes. The Scientific Foundations of Psychotherapy*, Basic Books.

Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *1*(3-4), 259-276.

Marchesnay, M. (2016). Types, taxonomies et typologies: une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *15*(3), 15-38.

Menet, N., & B., Zimmer, 2018 : *Start-up, arrêtons la mascarade : Contribuer vraiment à l'économie de demain*. Paris: Dunod.

Robert, F., Marquès, P., Lasch, F. & Le Roy, F. (2010). Les entrepreneurs dans les technologies de l'information et de la communication : proposition d'une typologie. *Revue internationale PME : Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, *23*(1), 63-90.

Martela, F., & Steger, M. F. (2016). The three meanings of meaning in life: Distinguishing coherence, purpose, and significance. *The Journal of Positive Psychology*, *11*(5), 531-545.

Maslow, A. H. (1964). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.

Massipe, A. (2010). La beauté du travail ouvrier chez Simone Weil. *Le Philosophoire*, (34), 80-92.

Mastens, S. E. (1993). Transaction costs, mistakes, and performance: Assessing the importance of governance. *Managerial and decision economics*, *14*(2), 119-129.

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*(1), 11-37.

May, D. R., Li, C., Mencl, J., & Huang, C. C. (2014). The ethics of meaningful work: Types and magnitude of job-related harm and the ethical-making process. *Journal of business ethics*, *121*(4), 651-669.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (2000). International entrepreneurship: the intersection of two research paths. *Academy of management Journal*, *43*(5), 902-906.

McGrath, R. G. (1999). Falling forward: Real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, *24*, 13-30.

McKnight, P. E., & Kashdan, T. B. (2009). Purpose in life as a system that creates and sustains health and well-being: An integrative, testable theory. *Review of General Psychology*, *13*, 242-251.

McMahon, D. M. (2006). *The pursuit of happiness: A history from the Greeks to the present*. London: Allen Lane.

McMullen, J., & Shepherd, D. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, *31*(1), 132-152.

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Paris: PUF.

Merceron, J.-L. (2016). *Principe de subsidiarité et management des organisations, possibilités, conditions et limites d'un management : le cas d'une banque régionale*. (Thèse de doctorat), Université de Nantes, Nantes.

Messeghem, KM., & Sammutt, S. (2011). *L'Entrepreneuriat*. Cormelles-le-Royal: EMS.

Messeghem, K., Bakkali, C., Sammut, S., & Swalhi, A. (2018). Measuring Nonprofit Incubator Performance Scoreboard Approach. *Journal of Small Business Management*, *56*(4), 658-680.

Meyer, D. (2009). Commentary: On the integration of strategic management and entrepreneurship: Views of a contrarian. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*, 213-240.

Meyer, M., Libaers, D., Thijs, B., Grant, K., Glänzel, W., & Debackere, K. (2014). Origin and emergence of entrepreneurship as a research field. *Scientometrics*, *98*(1), 473-485.

Michaelson, C. (2005). Meaningful motivation for work motivation theory. *Academy of Management Review*, *30*(2), 235-238.

Michaelson, C. (2009). Meaningful work and moral worth. *Business and Professional Ethics Journal*, *28*(1/4), 27-48.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work : Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 77-90.

Miles, R., & Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBA*. San Francisco: Berret-Koeler.

Monsaingeon, B. (2017). *Homo detritus – Critique de la société du déchet*. Paris: Le Seuil.

Mor-Barak, M. E. (1995). The meaning if work for older adults seeking employment: The generativity factor. *The International Journal of Aging and Human Development*, *41*(4), 325-344.

Morgan, J., & Farsides, T. (2009). Psychometric evaluation of the meaningful life measure. *Journal of Happiness Studies*, *10*, 351-366.

Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T.-C. Pauchant, *et al* (coord.), *La Quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal, Québec/Amérique, et Paris: Editions d'Organisation, 257-286.

Morin, E. M., & Cherré, B. (1999). Les cadres face au sens du travail. *Revue française de gestion*, 83-95.

Morin, E. M., & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail: donner un sens au travail. *Gestion*, *32*(2), 31-36.

Morin, E. M. (2008a). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel – Etudes et recherche*. Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail du Québec (IRSST). (avec la collaboratio de F. ARANHA, FGV-EASP).

Morin, E. M. (2008b). Qu'est-ce qui donne un sens au travail ? *Objectif prévention*, *31*(2), 0-12.

Morin, E. M. (2010). La santé mentale au travail: une question de gros bon sens. *Gestion*, *35*(3), 34-40.

Muller, S. (2014). Ouvriers et pharmaciens industriels face aux « dérives » de la sous-traitance. In P. Fournier *et al.*, *Les travailleurs du médicament*. Toulouse : Editions ERES « Clinique du travail ». 153-175. DOI 10.3917/eres.four.2014.01.0153.

Musso, P. (2019). *Le temps de l'Etat-Entreprise: Berlusconi, Trump, Macron*. Paris: Fayard.

Muzergues, Thibault (2018). *La Quadrature des Classes. Comment de nouvelles classes sociales bouleversent les systèmes de partis en Occident*. Lormont: Editions Le Bord de l'Eau.

Nabi, G., Holden, R., & Walmsley, A. (2006). Graduate career-making and business start-up: A literature review. *Education and Training*, *48*(5), 373-385.

Naboulet, A. (2018). Jacques Barthélémy, Gilbert Cette, Travailler au XXIe siècle. L'ubérisation de l'économie ?. Paris, Odile Jacob, 2017. *Travail et Emploi*, (155-156), 177-180.

Nagel, T. (2000). The meaning of life. In E. D. Klemle (Ed.), *The meaning of life* (2nd ed.), New York, NY: Oxford University Press, 5-7.

Ndiaye, A. (2013). *Dynamique des conflits interpersonnels : une application aux organisations sociales et médico-sociales*. (Thèse de doctorat), Université de Tours, Tours.

Nietzsche, F. (2008). *Ainsi parlait Zarathoustra*. Paris: Le livre de poche.

Nitot, T. (2016). *Surveillance*. Paris: C&F éditions.

Osgood, C. E., & Tannenbaum, P. H. (1955). the principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological review*, *62*(1), 42.

Oosterbeek, H., Van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European economic review*, *54*(3), 442-454.

Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). International entrepreneurship : The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, *43*(5), 902-906.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Collin.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2010). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales 2ème édition*. Paris: Armand Collin.

Pascal, B. (2000). *Pensées*. Paris: Classiques de poche Bordas.

Pavageau, B. (2015). *La logique du don dans le développement d'une identité de leader. Le cas de managers stratégiques d'une grande banque et d'un industriel de l'énergie, bénéficiant de programmes de développement du leadership*. (Thèse de doctorat), Université de Nantes, Nantes.

Péguy, C. (1957). *L'Argent, Œuvres en prose.* Bibliothèque de la Pléiade. Paris : Gallimard.

Peng, M. W. (2003). Institutional transitions and strategic choices. *Academy of management review*, *28*(2), 275-296.

Perrineau, P. (2017). *Le vote disruptif : les élections présidentielles et législatives de 2017*. Paris: Presses de Sciences Po.

Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist research: a natural way to link theory and practice. *Doing research that is useful in theory and practice*, 222-273.

Pitron, G. (2018). *La guerre des métaux rares, la face cachée de la transition énergétique et numérique*. Uzès: Editions Les Liens qui Libèrent.

Pittaway, L., & Cope, J. (2007). Entrepreneurship education – A systematic review of the evidence. *International Small Business Journal*, *25*(5), 479-510.

Plato. (1871). Apology. In B. Jowett (Trans.), *Dialogues of Plato*. New York, NY: C. Scribner's Sons.

Polanyi, K. (1942). *La Grande Transformation*. Paris: Gallimard.

Portes, A., Haller, W. J., & Guarnizo, L. E. (2008). Transnational entrepreneurs: An alternative form of immigrant economic adaptation. *American Sociological Review*, *67*, 278-298.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, San Francisco: Bereet-Koehler, 309-327.

Raffaele, S. (2014). Est-ce l'avenir de l'enseignement ? *Le débat,* (3), 186-192.

Ramadier, M., 2017 : *Bienvenue dans le nouveau monde - Comment j'ai survécu à la coolitude des startups ?*. Premier Parallèle.

Redeker, R. (2003). La vraie puissance de l'utopie. *Le Débat*, (3), 100-111.

Reker, G. T., & Peacock, E. J. (1981). The life attitude profile (LAP): A multidimensional instrument for assessing attitudes toward life. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, *13*, 264-273. doi: 10.1037/h0081178.

Renault, E., & Tinel, N. (2010). Les crises du néolibéralisme : processus de révoltes et adaptation. *Actuel Marx*, *47*(1), 100-117.

Rey, O. (2015). *Une question de taille*. Paris: Stock.

Rey, O. (2016). *Quand le monde s'est fait nombre*. Paris: Stock.

Rideout, E. C., & Gray, D. O. (2013). Does Entrepreneurship Education Really Work? A Review and Methodological Critique of the Empirical Literature on the Effects of

University-Based Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, *51*(3), 329-351.

Rindova, V., Barry, D., & Ketchen, D. (2009). Entrepreneuring as emancipation. *Academy of Management Review*, *34*(3), 477-491.

Ripsas, S. & Tröger, S. (2015). *DSM-Deutscher Start-up Monitor*, Bundesverband Deutsche Start-ups eV (BVDS), KPMG.

Ripsas, S., Schaper, B., & Tröger, S. (2016). A Startup cockpit for the Proof-of-Concept. *Handbuch Entrepreneurship*, 1-16.

Rosa, H. (2011). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.

Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. (1999). Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology*, *48*(1), 49-71.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91-127.

Rouleau, L. (2003). La méthode biographique. *In* Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Paris : Editions EMS.

Roux, E., & Roux, M. (2017). *Michéa l'inactuel. Une critique de la civilisation libérale*. Lormont : Le Bord de l'eau.

Roux, M. (2018). *La culture de l'égo– En finir avec le narcissisme contemporain*. Paris: Larousse.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentiels: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 141-166..

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, *9*(1), 13-39.

Sadin, E. (2018). *L'Intelligence artificielle ou l'enjeu du siècle. Anatomie d'un antihumanisme radical*. Editions L'Echappée.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I., & Badger, B. (2003). Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance. *Journal of small business management*, *41*(1), 47-67.

Saint-Exupéry (de), A. (1948). *Citadelle*. Paris: Gallimard.

Sambamurthy, B., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, *27*, 237-263.

Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches qualitatives*, *25*(2), 33-57.

Savoie-Zajc, L. (2007). Comment peut-on construire un échantillonnage scientifique valide ? *Recherches qualitatives*, *5*, 99-100.

Say, J.-B. (1803). *Traité d'économie politique ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Paris: Guillaumin.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. Paris: Dalloz.

Schumpeter, J. (1999). *Théorie de l'évolution économique – Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et la conjoncture*, trad. Française. Paris : Dalloz.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalisme, socialisme et democracie*. Université du Québec A Chicoutimi (UQAC): Les classiques des sciences sociales,.

Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, *11*(1), 42-57.

Senor, D., & Singer, S. (2014). *Start-up nation La nation Start-Up – Les resorts du miracle économique israëlien*, 2è édition augmentée. Paris: MAXIMA Laurent du Mesnil Editeur.

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, *11*, 448-469.

Shane, S., & Venkataraman, S. S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *The Academy of Management Review*, *25*(1), 217-226.

Shane, S., & Venkataraman, S., (2001). Entrepreneurship as a field of research : A response to Zahra and Dess, Sing and Erikson. *Academy of Management Review*, *26*(1), 13-16.

Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human resource management review*, *13*(2), 257-279.

Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *16*(2), 23-45.

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, *12*(5), 341-346.

Smith, N. R. (1967). *The Entrepreneur and His Firm: The relationship between Type of Man and Type of Company*. Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan: Michigan State University Press.

Smith, N. R., & Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic management journal*, *4*(4), 325-340.

Smith, T. J., & Nichols, T. (2015). Understanding the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, *15*(1), 39.

Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: investigating the role of education major. *Education and Training*, *55*(3), 253-271.

Sone, T., Nakaya, N., Ohmori, K., Shimazu, T., Higashiguchi, M., Kakizaki, M., … Tsuji, I. (2008). Sense of life worth living (ikigai) and mortality in Japan: Ohsaki study. *Psychosomatic Medicine*, *70*(6), 709-715.

Soufron, J.-B. (2015). Uber et les taxis: qui doit s'adapter ?. *Esprit*, (8), 204-208.

St-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ?. *Revue de l'Entrepreneuriat*, *10*(1), 33-52.

Steger, M. F. (2012). Experiencing meaning in life – Optimal functioning at the nexus of well-being, psychopathology, and spirituality. In P. T. P. (Ed.), *The human quest for meaning: Theories, research, and applications* (2nd ed.) 165-184.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, *20*(3), 322-337.

Steger, M. F., Shin, J. Y., Shim, Y., & Fitch-Martin, A. (2013). Is meaning in life a flagship indicator of well-being? In A. S. Waterman (Ed.), *The best within us : Positive psychology perspectives on eudaimonia*. Washington DC: APA Press, 159-182.

Stiegler, B. (2016). *Dans la disruption – Comment ne pas devenir fou ?*. Paris: Les Liens qui libèrent.

Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, *44*(2), 315-349.

Sullivan, D., Kosloff, S., & Greenberg, J. (2013). A terror management perspective on the creation and defense of meaning. In K. Hicks & C. Routledge (Eds.), *The experience of meaning in life*. Dordrecht: Springer, 17-30.

Super, D. E., & Šverko, B. E. (1995). *Life roles, and careers: International findings of the Work Importance Study*. Jossey-Bass.

Supiot, A. (2015). *La gouvernance par les nombres*. Paris: Fayard.

Supiot, A. (2019a). *Mondialisation ou Globalisation ? Les leçons de Simone Weil*. Paris: Editions du Collège de France.

Supiot, A. (2019b). *Le travail au XXIè siècle*. Ivry sur Seine: Editions de l'Atelier.

Taïbi, N. (2018). La ruse d'Uber : penser "en même temps". *Sens-Dessous*, (1), 65-72.

Tanno, K., & Sakata, K. (2007). Psychological factors and mortality in the Japan Collaborative Cohort Study for Evaluation of Cancer (JACC). *Asian Pacific Journal of Cancer Prevention*, *8*(Suppl.), 113-122.

Thiétard, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management.* Paris: Dunod.

Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(3), 669-694.

Urban, B. (2012). Applying a Metacognitive Perspective to Entrepreneurship : Empirical Evidence on the Influence of Metacognitive Dimensions on Entrepreneurial Intentions. *Journal of Enterprising Culture*, *20*(2), 203-225.

Usunier, J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe, R. (2000). *Introduction à la Recherche en Gestion*. Paris: Economica.

Van Gelderen, M., Brand, M., Van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A. (2008). Explaining entrepreneurial intentions by means of the theory of planned behavior. *Career development international*, *13*(6), 538-559.

Van Maanen, J. (1995). « Style as Theory », *Organization Science*, *6*(1, 133-143.

Vatin, F. (2011). La question du « suicide au travail ». *Commentaires*, (2), 405-416.

Veciana, J. M., Aponte, M., & Urbano, D. (2005). University Student's Attitudes Towards Entrepreneurship: A Two Countries Comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *1*(2), 165-182.

Vesper, K. H. (1980). *New Venture Strategies*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

Von Graevenitz, G., Harhoff, D., & Weber, R. (2010). The effects of entrepreneurship education. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *76*(1), 90-112.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*. Paris: Economica.

Warnick, B. J., Murnieks, C. Y., McMullen, J. S., & Brooks, W. T. (2018). Passion for entrepreneurship or passion for the product? A conjoint analysis of angel and VC decision-making. *Journal of Business Venturing*, *33*(3), 315-332.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford: Oxford University Press.

Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, *64*, 678-691.

Weber, M. (2002). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Flammarion.

Weil, S. (1966). *Sur la science*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1969). *Attente de Dieu*. Paris: Fayard.

Weil, S. (1980). *Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1988). *Œuvres complètes*, NRF Gallimard – *Premiers écrits philosophiques*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1991). *Œuvres complètes*, NRF Gallimard – *Ecrits historiques et politiques. L'expérience ouvrière et l'adieu à la révolution*. Paris: Gallimard.

Weil, S. (1999). *Œuvres*. Paris: Gallimard, coll. « Quarto ».

Weil, S. (2002). *La Condition ouvrière*. Paris: Gallimard, Folio, Essais.

Weil, T. (2010). Des histoires de la Silicon Valley. *Entreprises et histoire*, *1*(58), 129-149.

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship – Conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(1), 165-184.

Wilson, F., Kickul, J., & Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship theory and practice*, *31*(3), 387-406.

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers and callings: People's relations to theiru work. *Journal of research in personality*, *31*(1), 21-33.

Yalom, I. D. (1980). *Existential psychotherapy* (Vol. 1). New York: Basic Books.

Yeoman, R. (2014). *Meaningful Work and Workplace Democracy: A Philosophy of Work and a politics of meaningfulness*. Basingstoke: Free University.

Yin, R. K. (1994), *Case study research, design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.

Zahra, S. A., & Wright, M. (2011). Entrepreneurship's Next Act. *Academy of Management Perspectives*, *25*(4), 67-83.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Paris: Editions Liaisons.

Zhao, H., Hills, G. E., & Siebert, S. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of Applied Psychology*, *90*(6), 1265-1272.

Documentation officielle

Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR). (2016). *L'innovation à Paris et dans la Métropole du Grand Paris – Données sur les startups, les lieux, les méthodes*.

Atelier Parisien d'Urbanisme (APUR). (2018). *Les incubateurs dans la métropole du Grand Paris – Portrait de Paris & Co*.

Bioulac, A., Ditsche, J., & Dujacquier, D. (2019). *Revisiting the market for innovation*. Roland Berger.

Bpifrance Le Lab. (2018). *Attirer les talents dans les PME et les ETI*.

Direction Générale des Entreprises (DGE) – Ministère de l'Economie et des Finances. (2017.). *Chiffres clés du numérique*.

Direction Générale des Entreprises (DGE) – Ministère de l'Economie et des Finances. (2018). *Chiffres clés du numérique*.

France Stratégie. (2016). L'effet de l'automatisation sur l'emploi : ce qu'on sait et ce qu'on ignore. *La note d'analyse*, n°49.

Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. *Rapport pour le Premier ministre*.

Villani, C., Schoenauer, M., Bonnet, Y., Berthet, C., Cornut, A. C., Levin, F., & Rondepierre, B. (2018). Donner un sens à l'intelligence artificielle : pour une stratégie nationale et européenne. *Rapport de la mission confiée par le Premier Ministre, Paris, La Documentation française*.

Documentation officielle d'organisations privées

Gerbert, P., Justus, J., & M. Hecker, (2017). Competing in the Age of Artificial Intelligence, *bcg.perspectives by The Boston Consulting Group*.

Chaire Sens & Travail – Icam Lille. (2018). *Les actes de la 2ème journée annuelle – La confiance au travail*.

Conférence des Grandes Ecoles (CGE). (2017). *Formation des fondateurs des Start-up françaises présentes au Consumer Electronic Show de Las Vegas*.

Fourquet, P. (2011). *Inné ou acquis ? L'ADN de l'entrepreneur décodé*. Paris: Studio Ernst & Young France, 28 p.

International Coach Federation (ICF), & PricewaterhouseCoopers (pwc). (2016). *2016 ICF Global Coaching Study*.

Lorphelin, X., & Sebag, F. (2017). La performance économique et sociale des start-up numériques en France. *Baromètre 2017. Ernst & Young et France Digitale*.

Saint-Etienne, C., & Rivaton, R. (2013). Le kapital pour rebâtir l'industrie. *Fondapol – Fondation pour l'Innovation politique*.

Dictionnaires

Bimbenet, C., & Lennox, J. (2016). Le Robert & Collins La référence en anglais – Grand dictionnaire Français > Anglais – Anglais > Français. (Dixième édition). Paris: Le Robert.

Gaffiot., F. (2000). Le Grand Gaffiot Dictionnaire Latin-Français. Hachette. Nouvelle édition revue et augmentée sous la direction de Pierre Flobert.

Robert, P. (1981). *Le Robert Dictionnaire alphabétique de la Langue française*. Tome Deuxième. Paris.

SITOGRAPHIE

Sites institutionnels

https://www.aiforhumanity.fr AI for Humanity
https://apur.org Atelier parisien d'urbanisme
https://www.college-de-france.fr Collège de France
http://www.dgdr.cnrs.fr Administration du CNRS
https://www.economie.gouv.fr Le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics
http://www.elysee.fr Présidence de la République française
https://www.entreprises.gouv.fr Direction Générale des Entreprises
https://fongecif-hdf.fr Fongecif Hauts de France
https://www.legifrance.gouv.fr Legifrance
http://www.lillemetropole.fr Métropole Européenne de Lille
https://www.nobelprize.orh The Nobel Prize
https://www.strategie.gouv.fr France Stratégie
https://www.tourcoing.fr Municipalité de Tourcoing
https://www.urssaf.fr/ Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales (URSSAF)

Sites d'incubateurs

https://blanchemaille-euratechnologies.com Blanchemaille
https://www.eurasante.com Eurasanté
https://www.euratechnologies.com Euratechnologies
http://dojo.fr Dojo
https://lamaisondesstartups.lvmh.com La Maison des Start-ups LVMH
https://www.numa.co/paris-fr NuMa Paris
http://www.plaine-images.fr La Plaine Image
https://stationf.co/fr Station F
https://www.thefamily.co The Family
https://www.ycombinator.com Y Combinator

Sites de formations ou d'écoles

https://www.42.fr Ecole 42
https://www.apm.fr Association pour le Progrès du Management
https://www.coursgriffon.fr Cours Griffon
http://www.hec.fr HEC Paris
http://www.lejardindesentreprenants.org Le Jardin des Entreprenants
https://www.lewagon.com/fr/lille Le Wagon Lille
http://www.mondedesgrandesecoles.fr Monde des grandes écoles et des universités
http://www.scale.euratechnologies.com Scale
http://scpd.stanford.edu/lille/overview.php Stanford by Euratech
http://www.start.euratechnologies.com Start

Sites de cabinet de conseil

https://www.bcg.com Boston Consulting Group

Sites de moteur de recherche

https://www.qwant.com Qwant

Sites de réseaux sociaux

https://www.facebook.com Facebook
https://whaller.com/en/ Whaller

Médias sur l'actualité des nouvelles technologies

https://www.frenchweb.fr FrenchWeb
https://www.maddyness.com Maddyness
https://www.numerama.com Numerama
https://reseau-healthtech.fr HealthTech
https://www.usine-digitale.fr L'Usine digitale

Fondations ou initiatives internationales

http://economie-de-communion.fr Economie de communion
http://optictechnology.org Réseau OPTIC
http://www.techforgood.global Tech for Good
https://thielfellowship.org The Thiel Fellowship
https://tntp.org TNTP reimagine teaching

Réseaux professionnels et d'entreprises

https://barbares.thefamily.co/ Les Barbares
https://levillagebyca.com/fr Le Village by CA
https://www.lmi-innovation-creation.fr/ LMI Innovation
https://www.reseau-entreprendre.org Réseau Entreprendre

Jeux vidéo

https://assassinscreed.ubisoft.com/game Assassin's Creed
https://www.epicgames.com/fortnite Fortnite
https://www.guildwars2.com/fr Guild Wars 2
https://stepstone-challenge.digital/ StepStone Digital Challenge

Encyclopédies ou sources de documentation

http://fracademic.com Academic
http://michaelfreemanmd.com Michael Freeman

https://doi.org (info.persee.fr) Persée
https://fr.wikipedia.org Wikipédia

Journaux d'informations

https://www.challenges.fr Challenges
https://www.latribune.fr La Tribune
https://toulouse.latribune.fr La Tribune Toulouse
http://www.lavie.fr La Vie
https://www.lemonde.fr Le Monde
https://www.lesechos.fr Les Echos
https://www.nytimes.com The New York Times
https://vaticannews.va VaticanNews
https://wwwfr.zenith.org Zenit

Autres

https://www.dailymotion.com/video/xr3sfu DailyMotion
https://leguidedesfestivals.com Le Guide des Festivals
http://www.youtube.com YouTube

ANNEXES

Annexe 1. Guide d'entretien.

Guide d'entretien – Questions que se pose le chercheur
Questions préliminaires
NOM & prénom :
Sexe :
Age :
Entreprise
Effectifs (et équivalent temps pleins) :
CA 2016[144] :
B2B ou B2C :
Lieu(x) d'implantation :
Statut du dirigeant :
Actionnaire, et dans quelle mesure ?
Pouvez-vous vous présenter ? N'hésitez pas à décrire largement votre parcours (études, expériences, etc.) ?
Pouvez-vous nous présenter votre entreprise et son histoire ? *Comment êtes-vous devenu dirigeant de cette start-up ?*
Quels sont les évènements ou les personnages marquants dans votre parcours ? Pourquoi ?
Quels sont les évènements ou les personnages marquants dans l'histoire de votre entreprise ? Pourquoi ? *Exemple d'une séance marquante, qui vous a fait grandir, apporté quelque chose, transformé ? Avec exemples concrets.*
Etes-vous issu d'une famille d'entrepreneur ? Si oui, qu'en avez-vous gardé/rejeté ? Pourquoi ?
Quelle est votre identité en tant que dirigeant ? Etes-vous un patron développeur ou patron gestionnaire ? Serez-vous là dans cinq ans ?
Qu'avez-vous réussi ? Pourquoi ?
Qu'avez-vous raté ? Pourquoi ?
Quels sont dans votre travail, autour de votre travail, des lieux / moments / personnes auprès de qui vous pouvez parler de votre travail, partager, trouver des appuis ? *Lequel est le plus important ?* *Qu'est-ce qui s'y passe concrètement ?* *Qu'est-ce qui ressort de ces discussions ?*
Dans la *start-up*, à quels moments pouvez-vous discuter et prendre des décisions ? Y a-t-il régulièrement un Comité de direction ?
Êtes-vous en lien avec un réseau professionnel comme le MEDEF, CGPME, APM, GERMES, CJD ? Dans quels réseaux évoluez-vous ? *French Tech…* Que vous apportent ces réseaux ? *Les faire revenir dans situations concrètes, ce qu'ils y ont appris ?*
Quelles relations avez-vous avec votre expert comptable et votre commissaire aux comptes ? Quelle importance ont-ils pour vous ?
Vous arrive-t-il de faire appel à des consultants ?
Avez-vous un coach ? *Que font-ils, quelles références, pourquoi ?*
Comment vous informez- vous ? Que lisez-vous ? *Journal, livres, radio, TV, sites internet, personnes…* En créant votre entreprise, qu'est-ce qui vous a étonné le plus ?
Pour vous, quel est le **sens du travail** ?
Pour vous, qu'est-ce qu'un travail bien fait (un travail dont vous êtes fier, que vous avez envie de

[144] Mis à part quatre entretiens réalisés début 2018, tous datent de 2017. Nous demandions le chiffre d'affaires de l'année précédente.

montrer à vos proches) ? Quels sont les critères d'un travail bien fait ? Pouvez-vous donner un exemple pour chaque critère ?
Comment avez-vous organisé la succession de votre entreprise ?
Quel est votre rapport à l'argent ? Comment vous rémunérez-vous ?
Pour vous, pour votre *start-up*, y a-t-il un futur souhaitable mais prématuré (par exemple, un projet ambitieux, mais pour lequel le moment n'est pas encore venu) ?
D'une façon générale, que pensez-vous de la démocratisation du numérique, de la robotisation, de l'automatisation, de l'intelligence artificielle, du développement de l'entrepreneuriat, de l'uberisation, etc. ?

Annexe 2. Quelques caractéristiques des *start-ups* des dirigeants du panel[145].

Incubateur	Genre	Statut du dirigeant	Effectifs	CA 2016 (€)
Exa	H	CEO	8	280 000
Exa	H	CEO	38	3M
Exa	H	DG	8	0
Exa	H	CTO	14	850 000
Exa	F	Fondatrice	2	0
Exa	H	Gérant	5	145 000
Exa	H	DG	9	108 000 à partir d'avril
Exa	H	Président	2	0
Exa	H	Salarié	10	500 000
Exa	H	CEO	20	350 000

[145] Dans ce tableau, nous n'indiquons pas les prénoms pour éviter l'identification des *start-uppers*.

Exa	H	CEO	70 environ (=55 collabora-teurs + alternants et prestataires)	2M environ
A Lille, en lien avec Exa	H	CEO	88 environ = 5 associés, 3 opérationnels, entre 65 et 70 employés en France, une petite quinzaine aux Etats-Unis	2,3M
Exa	H	Dirigeant, co-fondateur	3	0 car pas créé, mais représente 35 000 euros.
Exa	H	Président salarié d'une SAS	8 + 2 consultants	3000 euros ; 154 contrats signés
Exa	H	Président, CEO, actionnaire majoritaire à 37,5%).	40	0 (CA 2017 = 0,5M)
Tera	H	Directeur général, Salarié, mandataire social, actionnaire	1	200 000
Tera	F	Co-fondatrice	3 + 2 sous-traitants	0

Tera	H	Président fondateur	6 (3 à Lille, 2 à Paris pour R&D + 1 stagiaire)	< 100 000
Tera	H	CEO	9, pas tous à temps plein, dont stagiaires	0
Delta	H	Fondateur, CEO	4	200 000
Delta / Hong Kong	H	Fondateur, CEO	6 + 4 free-lance	NR
Delta	H	Fondateur, CEO	10	200 000
Delta	H	Fondateur, CEO	150	10 M
Sigma	H	Fondateur, CEO	3	3
A Paris	H	Fondateur, président	3 fondateurs + 4-5 freelance	0
A Paris	H.	CEO	4	0
A Lille	H	Dirigeant salarié non payé	1	30 000

Annexe 3. Présentation des dirigeants de *start-up* et de leur parcours.

	Incubateur	Pseudonyme	Age (en années)	Niveau d'études	Diplômé ingénieur	Entreprise(s) précédente(s)	Statut	Âge *start-up*[146] - Date création	Profession des parents	Durée de l'entretien (en min)
1	Exa	Karl	26	Bac +5	Oui	Stage chez un grand groupe industriel et technologique français.	CEO	2 ans - 9/2015	NR	120
2	Exa	Simon	27	Bas +5		Un des cabinets appartenant aux *Big five*.	Dirigeant co-fondateur	Pas encore créée juridiquement	Père militaire Mère au foyer	125
3	Exa	Sébastien	27	Bac +5	Oui	A créé dès la fin des études.	Président	1 an	Père '*prof*' Mère médecin	37
4	Exa	Justin	28	Bac +5		Une grande banque, département SSII.	CEO co-fondateur	Bientôt 5 ans	'*Famille d'entrepreneurs*', son grand-père et trois de ses cousins	70
5	A Lille, en lien avec Exa	Alexandre	29	Bac +5	Oui	Enseigne de grande distribution française + *start-up* de cette entreprise.	CEO	3 ans	Pas famille d'entrepreneurs	115
6	Tera	Agathe	30	Bac +2 au moins		Communication, puis a suivi son mari ingénieur chez un grand groupe de l'aéronautique.	Co-fondatrice	1 an	Grand-père et père entrepreneurs	100

[146] Au moment de l'entretien.

7	Exa	Corentin	31	Bac +5	Oui		SAS, directeur, actionnaire majoritaire	8 ans	Père ayant été dirigeant de quatre entreprises différentes	67
8	Exa	Aurélien	31	Bac +5		Un ‘ *gros groupe international' dans le domaine du sport*’.	DG, fondateur	1 an	Arrière-grand-père, grands-parents des deux côtés, père : tous entrepreneurs	75
9	Exa	Pierre	31	Bac +5		2 créations d'entreprises précédentes, puis travail dans l'entreprise de son père.	CTO co-fondateur	4 ans	Père industriel, dirigeant-fondateur de son entreprise	91
10	Delta	Aymeric	31	Bac +5	Oui	Conseil en informatique.	TNS au RSI	5 ans	Père ‘*prof salarié*’ Mère salariée dans une ‘*association sociale*’	100
11	Exa	Hugues	32	Bac +5	Oui	Deux groupes industriels français spécialisés dans la construction.	Sera probablement président	Pas encore créée	Grand-père ingénieur des Ponts et Chaussées Père architecte	102
12	A Paris	Emmanuel	34	Bac +5	Oui	10 ans chez un grand groupe industriel et technologique français.	Président CEO	9 mois	NR	90
13	Exa	Victor	34	Bac +4		Une entreprise de sondage et d’étude marketing, a été associé d'une *'agence web marketing dans le*	Président CEO	10 mois	‘*Famille de prolétaires de Picardie*’	136

						Pacifique', puis a créé *'sa société de conseil à Hong Kong'*.				
14	Delta (seulement une boîte postale)	Marco	34	Etudes d'ingénieur commencées et non finies		Un grand conglomérat industriel étranger, puis deux créations d'entreprises + travail dans industrie textile	Président	2 ans et demi	Grand-père entrepreneur Père indépendant Mère indépendante	100
15	Delta	Hubert	34	Bac +5	Oui	Grandes sociétés de jeux vidéo.	Président CEO	5 ans 3 mois	Parents instituteurs	110
16	Exa	Julie	35	Bac +5		PME	Fondatrice	Pas encore créée	Parents professeurs d'allemand	91
17	Sigma	Pedro	37	Bac +5		Ferme pédagogique, entreprise de construction, assistant de négociation chez une enseigne de la grande distribution.	Fondateur, TNS	6 mois	Grand-mère entrepreneuse	77
18	Tera	Achille	38	Bac +5		Laboratoire scientifique d'une grande administration publique pendant trois ans.	Président fondateur	6,5 ans	Grand-parents immigrés des deux côtés. Arrivés après la guerre, ils ne savaient ni lire ni écrire.	93
19	A Lille	Laurent	38	Bac +5		Deux grands cabinets de conseil	Dirigeant fondateur,	2 ans et 9 mois	'*Grand-parents et ancêtres*'	82

						et d'audit, dont un appartenant aux *Big five*. Puis une entreprise de distribution de produits et services pour entreprises.	salarié non-payé, actionnaire majoritaire		entrepreneurs Mère professeure d'histoire	
20	Exa	Paul	39	Bac +5	Oui	15 ans dans plusieurs directions informatiques de grands groupes. Responsable sécurité dans une filiale d'une grande banque.	Gérant	2 ans et demi (en liquidation judiciaire)	Grand-père et père commerçants	95
21	A Paris	Romain	41			Trois grandes multinationales de l'informatique.	Président fondateur	Le projet a 2 ans.	Père '*3ème génération dans l'aéronautique*' Mère '*a ouvert plusieurs salons de coiffure et une agence matrimoniale*', entre autres	95
22	Exa	Nicolas	41	Bac +5	Oui	Grande entreprise de la construction.	Salarié	1 an 4 mois	'*Pas du tout*' famille d'entrepreneurs	105
23	ES	Eloi	42		Oui	Enseigne de la grande distribution, *'ingénieur réseau sécurité pendant 13 ans*'	PDG co-fondateur	1 an	'*Famille absolument pas entrepreneur*'	97
24	Exa	Julien	42	Bac +5	Oui	Institution financière publique pour le développement, puis. créations	DG	1 mois	Frère du grand-père entrepreneur ; grand-père impliqué dedans	98

						d'entreprise				
25	Delta (et Paris)	Arthur	43	Bac +6		A créé sa 1ère entreprise le jour de ses 18 ans, a toujours été dirigeant d'entreprise.	Président salarié	2 ans 8 mois (à vérifier)	Grand-père entrepreneur Parents '*loin de tout ça*'	90
26	ES	Gatien	45	Bac +5		Domaine de la santé : une création d'entreprise, puis conseil en organisation et stratégie hospitalière.	CEO	4 ans	Père directeur d'établissements médicaux-sociaux Mère enseignante	104
27	Exa	Gonzague	56	Bac +5	Oui	Deux grandes multinationales de l'informatique.	CEO	8 ans	NR	107

Annexe 4. Tableau présentant l'enracinement empirique de la typologie des dirigeants de *start-up*.

Typologie	Dirigeant	Âge (en années)	Age moyen par typologie	Sens du travail	Rapport au temps	Incubateur
Classique-pragmatique	Gonzague	56	**45,3**	'Ce que j'aime bien, c'est faire porter du progrès, rendre possible ce qui était impossible. C'est ça. J'aime bien ce terme de progrès. C'est dommage qu'il ne soit plus porteur de valeur positive. Mais contribuer au progrès. Matérialiser. Construire. C'est ça. Voilà ce que j'aime dans le travail, typiquement, construire[…] Mais c'est fondamentalement pour moi, c'est construire. Construire en matérialisant des solutions, des technologies, du développement commercial, c'est former des gens, développer leurs compétences. […] En recrutement, je mets un filtre très clair. Je cherche à voir est-ce que les gens ont cherché dans ce passé, même pour des élèves, est-ce qu'ils ont cherché à repousser des limites, à aller au-delà de ce qui était faisable.'	'on combine intelligence artificielle et *machine learning*. […] aider nos clients à sécuriser leur futur […]positionner le bon article au bon endroit au bon moment, à moindre coût, et ça avec une justesse et une finesse inégalée […]Tous les jours, ce sont des **milliards de prédiction à faire**, et pour une prédiction, il faut beaucoup de calculs. […] optimiser non seulement les réassorts, mais les commandes clients, de les anticiper de la bonne manière.'	Exa
	Nicolas	41		'J'ai exercé un métier d'automaticien, dans les usines où je programmais des machines qui allaient sur les lignes de production. Suite à ça, […] je suis passé ensuite chef de projet pour manager une petite équipe d'automaticien. Ensuite responsable d'affaires donc là, responsable d'affaires, aller chez les clients chercher les projets et ensuite assurer le suivi de ces projets-là tant sur le plan technique que sur le plan financier. Voilà donc, là avec un plus un rôle, toujours technique mais aussi le rôle commercial. Et puis au bout d'une quinzaine d'années pardon, je suis passé à chef d'entreprise'	'on est plutôt focus industrie. Un exemple dans l'industrie du *big data* et donc de la valorisation des données. Le *big data* ça sert à faire du prédictif, donc en gros vous avez tout un tas de données, beaucoup de données, et vous allez analyser ça, faire des algorithmes pour essayer de prédire l'avenir. Dans l'industrie, ça peut se caractériser comment, bah par de la maintenance prédictive. […]	Exa
Idéaliste	Agathe	30	37,3	'Comprendre la finalité de son travail. Le	-	Tera

				travail fait partie de la dignité de la personne. […] Entreprendre pour créer des emplois.'		
	Gatien	45		'un enjeu clair qui est comment on apporte une qualité de soin au meilleur niveau et au meilleur coût pour les populations. Et ça c'est un vrai élément qui est un élément structurant […] c'est un petit peu la valeur commune dans les choix et les arbitrages. C'est le sens commun.'	-	Tera
	Achille	38		'Innovation utile avec un impact sociétal très fort, pour un souverain bien.'	'les *start-ups* issues du monde du numérique, parce qu'on dit que c'est très facile, ou plus facile pour eux, parce que peu d'infrastructures pour travailler, beaucoup d'immatériel. La culbute est rapide dans le monde du numérique. Le parcours a l'air, et peut-être pas aussi compliqué qu'il pourrait l'être dans d'autres secteurs d'activité. Je pense par exemple au secteur de la santé. Une *start-up* aujourd'hui qui essaie de développer des principes actifs dans le monde de la santé, c'est dix-quinze ans de développement, et de validation. Le numérique, c'est beaucoup plus rapide. Ça vient nuancer la vitesse de mise au point et de pénétration sur le marché. Nous, aujourd'hui, on est sur ce qu'on appelle des cycles longs, et l'innovation c'est cinq à sept ans pour qu'elle perce.'	Tera
Aventurier-sportif	Karl	26	31,7	'Le sens du travail ? […] Y a un sujet qui est vraiment hyper fondamental, c'est à travers mon travail, je, je vis des expériences humaines dingues. […]Et en plus, j'ai vraiment la sensation de m'être dépassé dans ce truc-là et, et ça, je trouve que c'est hyper jouissif. Voilà, l'apprentissage, c'est hyper jouissif. […]Et après, et là c'est très personnel encore une fois, enfin voilà on parle de sens du travail et tout, moi je pense pas qu'à quarante ans, en faisant ce qu'on fait aujourd'hui, je serais suffisamment aligné avec mes valeurs et j'espère que, tu vois ma prochaine boîte par exemple, je	'Je l'ai de plus en plus compris après quand j'ai compris que voilà la *start-up*, c'était plus une question de vitesse que de, que d'économies d'argent. […] Après chez Safran, […] ça allait pas assez vite […] alors que moi j'avais envie […] pour aller plus vite. […] Je pense que les deux aspects qui font une *start-up*, c'est sa vitesse d'exécution. C'est la vitesse et l'incertitude. […] C'est sûr que dans le numérique, comme disent les Américains, *winner takes it all*.'	Exa

				voudrais qu'effectivement il y ait un impact social et un impact environnemental qui soit plus important.'		
	Simon	27		'Le sens du travail pour moi, si ça devait se résumer en un mot, c'est l'épanouissement. Que ce soit personnel, l'épanouissement à travers l'évolution de tes employés ou l'évolution de ton associé, l'évolution de ta carrière à titre personnel, ou l'évolution personnelle au niveau de ton caractère. Je pense que c'est ça. Ça génère un épanouissement.'	'Et très vite, j'ai senti, j'ai très vite anticipé la routine. Et je me suis posé cette question, est-ce que tu veux rester pour apprendre avec une autre personne qui va arriver, qui va être embauchée, ou alors est-ce que tu veux partir et monter ta propre boîte ? Et j'ai choisi la deuxième option. […] On s'est dit c'est pas possible : on peut faire mieux et plus vite. Donc on s'est créé un petit outil qui nous a permis très rapidement de savoir […] Alors c'était encore archaïque pour un ingénieur qui pouvait on va dire très vite digitaliser tout ça.'	Exa
	Julien	42		'On est rentré dans un autre type de rapport avec une magie dans cette jeunesse dans le rapport au monde, l'usage de ces nouvelles technos, d'un BlaBlaCar pour aller faire des rdv business, d'une intelligence d'utiliser des outils gratuits pour en faire une solution payante en assemblant cinq trucs gratuits. […] Pour moi le sens du travail, c'est. On dit souvent, et c'est pas on le dit souvent, c'est une réalité. les entrepreneurs, ils ont un égo plus dimensionné que les autres, comme les hommes politiques. […] Et donc changer l'histoire, changer le futur.'	'La ressource la plus précieuse pour un entrepreneur, en 1., surtout pour un entrepreneur, c'est le temps. En 2., c'est l'argent. Mais en 1., c'est le temps. […]Et puis moi, viendra un temps, j'espère que dans sept neuf ans, je passerai à une autre vie, ou je transmettrai à des plus jeunes. Justement, le fait de faire des choses, d'expérimenter des échecs le plus vite pour expérimenter des réussites le plus vite possible.'	Exa
Hédoniste	Corentin	31	31	'Le sens du travail, c'est-à-dire les projets hein. Moi je pense que le travail, c'est là vie. Je pourrais pas, je pourrais prendre demain une année, visiter le monde. Au bout d'un moment, faudrait que je fasse quelque chose quoi. Je pourrais clairement pas. Pas être passif. Je crois très peu, je pense que, y a des exceptions. L'être humain, il a besoin de projets quoi. Et comme aujourd'hui le monde a mis que l'économie, c'était la façon de pouvoir avoir des projets communs.	'La question, c'est le temps. […]Y a un cadre qui est certainement digital évidemment. Y a un cadre, y a un cadre qui est autour de ça. Et le numérique aujourd'hui, c'est pas un métier, c'est partout. C'est partout. C'est là où les taxis ont rien compris. C'est là, tu parles de AirBNB. Bon, tous ces sujets-là, aujourd'hui, mais je pense que eux aussi ils ont compris. C'est juste que ils cherchent à gagner du temps. Donc c'est… le marché… J'écoute pas mal BFM, une expression qui a été assez marquée, c'est : « On arrête pas la	Exa

				L'argent quoi, au final, voilà, c'(est comme ça qu'on s'y retrouve. […] Le futur souhaitable. C'est tous les jours : avoir un maximum de plaisir au quotidien.'	marée montante avec un serpillère quoi ! » Ça ne marche pas. C'est trop tard. C'est trop tard, je l'ai dit y a quatre ans sur un sujet dont tu parlais de Uber. Trop tard. Si vous vous battez contre ça. Trop tard. C'est valable d'ailleurs dans pas mal de sujets. […] Assume-le, travaille sur l'avenir quoi. Mais te bats pas sur le : « C'est pas vrai. » On s'en fout de ça. C'est valable pour n'importe quel sujet. ça dessert plus de se battre contre que de se dire : « OK, je change demain. J'ai merdé, je change demain » La remise en cause.'	
	Aymeric	31		'Je crois que justement, c'est ce que je disais depuis le début. Essayer d'atteindre le bonheur au travail, le sens que je vais donner, c'est que moi, et les gens avec qui je bosse, soyons heureux de faire notre boulot. Juste de prendre du plaisir. Et essayer de prendre du bonheur aussi dans notre travail. Chose qui existe très peu, quand on demande à la plupart des gens.'	'Après sur le futur, je sais pas ce qu'on peut souhaiter. Comme on fait pas de plan, c'est difficile à dire. Je sais pas. Non. Si on peut pérenniser un peu l'activité, c'est bien.'	Exa
	Aurélien	31		'Pour moi le métier passion, c'est le métier pour lequel tu travailles. Comment dire ? Ce qui fait ton chiffre d'affaires, c'est quelque chose que tu aimes. Utiliser ou apprendre, enfin je sais pas, par exemple un mec du sport auto. Enfin je reparle pour le sport, mais qui travaille pour la Formule 1, et il a fait plein de Formule 1 dans sa vie. Il adore ça et voilà. Un mec qui, un grand littéraire, il adore lire. Bah il travaille pour un, soit pour un journaliste, ou pour un mec qui rédige des livres, ou un éditeur, ou enfin voilà. Pour moi c'est ça un métier passion. C'est quelqu'un qui va travailler pour, pour sa passion tout simplement. J'ai une passion dans ma vie perso, bah si je travaille pour une société qui fait ça, bah c'est encore mieux quoi. Je vends le rêve que j'aimerais avoir.'	'Et un exemple, dans mon métier, nous on fait des sprints, de deux semaines. Et dans ces sprints de deux semaines, on se dit : « Bah ok, pendant ces deux semaines toi, tu vas faire ça, ça, ça, ça. » Et lui il dit : « OK, je pense être capable de faire ça, ça, ça, pendant ces deux semaines. Par contre ça, faut me l'enlever, je vais pas être capable. » Si on dit OK, par contre dans deux semaines, faut qu'il ait tout fini. Et si au bout de deux semaines, ça fonctionne et que c'est dans le temps imparti, et bah pour moi, c'est un travail bien fait.'	Exa

Annexe 5. Verbatims complets de deux dirigeants de *start-up* à propos d'Exa.

Cet entretien a été effectué le 31 octobre 2017.

Chercheur : Quel regard portez-vous sur les incubateurs d'aujourd'hui ? Par exemple, vous connaissez bien Exa. Quel regard portez- vous sur ces incubateurs-là ? Quel regard vous portez sur ce qu'on appelle la transition ou la révolution numérique, sur ce phénomène de *start-up* ?

> **Dirigeant :** Pour moi ils sont à côté de la plaque. Le discours qui est tenu, c'est : « Allez vite, volez des sacs de vieille, c'est-à-dire faites de l'argent comme vous pouvez, levez très vite des fonds et revendez très vite ! » Mais vraiment hein ! C'est le discours qui est tenu dans les incubateurs. Alors certes, je pense qu'il y en a des meilleurs que d'autres par exemple je pense à Numa ou The Family où il ya un vrai accompagnement, un vrai mentorat, mais le but est le même quoi.
> C'est pas de monter une belle entreprise. C'est vraiment de dire voilà t'es David qui vient faire chier Goliath et Goliath rachète David quoi. Ca me fait chier, franchement ça me fait chier. Les quelques petits entrepreneurs ou intrapreneurs qu'on accompagne à notre humble échelle, on leur dit : « Faites du chiffre d'affaire, soyez indépendant. En plus de ça c'est du chiffre d'affaire que vous allez faire avec des grands groupes donc vous allez apprendre d'eux. » C'est un peu *inside job*. Enfin voilà, c'est mon point de vue, ça engage que mon point de vue perso à moi, mais par exemple, Exa sait très bien ce que je pense de leurs méthodes quoi. On est arrivé et le mec nous a dit : « Nan nan, mais votre projet, c'est de la merde ! », littéralement « Il est trop ambitieux. Faites une boîte RH, prenez du blé. Dans deux ans, vous revendez à cinq millions d'euros et puis vous remonterez autre jour et ce sera cool les gars vous allez voir c'est une belle aventure ! ». En fait ma réponse, ça a été : « Bah, vas chier » et on est quand même resté. Et il apprécie ce franc-parlé. Et on a des discussions comme ça quoi, mais voilà, c'est très violent aussi les échanges là-dessus.

Cet entretien a été effectué le 11 avril 2017.

Chercheur : Que pensez-vous d'Exa ?

> **Dirigeant :** Alors moi j'ai frappé à leur porte, j'ai pas été retenu. Il y a trois ans de ça. J'étais très déçu. Je suis très sceptique en fait. Parce qu'à la fois ça créé, c'est un booster de créativité et d'innovation. Il en faut, et j'en vois. Enfin je trouve ça super. Et en même temps, bah, je me demande quelle est leur quête en fait. Tous ces créateurs, c'est quoi leur quête ? Ils veulent tous révolutionner leur marché. Euh, euh, et je sais pas s'ils sont. En fait moi ce qui me déçoit dans ce monde de la *tech*. Et là, l'exemple criant de la semaine dernière : est-ce que vous connaissez le compte Nicke ? ça vous parle pas ? Le compte Nickel, ça a été créé par un ancien de chez Boursorama, et un autre, un gars, je sais plus d'où il vient, qui devait s'appeler à la base No Bank. C'était un compte bancaire sans une banque, donc c'était un compte qui n'est pas un compte bancaire sur lequel vous avez une carte de paiement sans découvert autorisé. Donc une carte de débit. Et ils visaient comme clientèle tous ceux justement qui ne sont pas bancarisés, parce que quand on veut être dans une banque, on demande un justificatif de domicile, bah y a des gens qui n'ont pas de justificatif de domicile. Il y en a beaucoup. Et puis y a des frais à la banque, donc eux c'était un truc pas cher. Et ils ont lancé leur truc et en fait, c'était un vrai succès. Ils ont eu 500 000 en deux ans, ce qui est du jamais vu dans le monde bancaire, et ils viennent d'être racheté par la BNP pour un montant non-divulgué, mais qui a fuité à 200 millions d'euros. Et je me dis 'merde'… voilà, ils ont créé un truc, un ovni, qui devait s'appeler No Bank et au bout de deux ans, trois ans, ils se font racheter par une banque. Ils avaient besoin de fonds pour démarrer. Donc ils ont levé des fonds auprès de fonds d'investissement, et évidemment un fonds d'investissement, il prend un risque, je suis d'accord. Mais le jour où y a une banque qui arrive, qui dit, qui pose un fois 10, bah forcément ils vendent. Et donc Exa il est biberonné aussi par ça. Il y a un besoin, en fait y a une course à l'échalotte, à l'investissement, et à l'argent, parce qu'on a besoin de beaucoup d'argent, qui fait que… moi ça me dépasse un peu. Voilà. J'entends, j'entends des levées de fonds astronomiques à plusieurs millions

d'euros. Je me dis 'mais ils vont faire quoi ?' et ils vont tout cramer. L'histoire de Take it easy, le livreur de repas qui a fait faillite, enfin qui a arrêté au mois de juillet l'année dernière, c'était emblématique. Ils avaient levé 40 millions d'euros pour être numéro 1 européen, donc ils avaient embauché partout, partout, partout. Ils ont dépensé et sans que le chiffre d'affaires soit suffisant. Puis ils ont arrêté du jour au lendemain. Bon. Voilà. C'est un peu, enfin moi je vois ça comme l'organisation du Mondial de foot ou des JO, c'est-à-dire que c'est sympa, c'est super et tout, mais on crame quand même beaucoup d'argent et beaucoup de ressources pour une grand fête, et il faut savoir faire la fête, mais il faut savoir être raisonnable. Et donc à Exa, et dans le monde de la tech' en général, on ne sait pas être raisonnable. Et je suis quelqu'un de raisonnable.

Annexe 6. Verbatim d'un dirigeant de *start-up*.

Cet entretien a été effectué le 17 juillet 2017.

Chercheur : En créant ta *start-up*, qu'est-ce qui t'a étonné le plus ?

Dirigeant : Qu'est-ce qui m'a étonné le plus ? Ouais je pense que y a un truc qui m'a beaucoup étonné et c'est vrai que c'est aussi un. Tu vois on en parlait de la différence entre la vision un peu française et… **C'est à quel point, à quel point et ça je serais content que ce soit anonyme quand je le dis, mais c'est à quel point tout ça en fait, c'est, c'est beaucoup de la com'.** Et en fait à quel point, enfin je veux dire moi je suis, moi tu vois, je suis un bon ingénieur français. J'adore le fait de créer un top produit avec une top techno. Mais en réalité, tu t'aperçois que même quand tu lèves trois millions, en fait le BP (business plan), il sert à rien. Donc, le produit, les mecs, ils le regardent pas. En fait, tout est une question de vente et de communication. Et, et je m'aperçois de ça. En fait ça n'empêche pas de faire derrière un beau produit, une belle techno, etc. Mais que, et que *in fine* ça sera utile. Parce que en fait, tu vas aller à la levée de fonds suivante, ils regarderont : est-ce que ton produit, il s'est bien vendu ? Est-ce que c'est machin ? Et que s'il est bien foutu à la base, c'est cool. Mais que, ce mythe un peu de j'ai une idée, je vais faire un beau produit, je vais le vendre. En fait non. C'est en fait, il faut, il faut emballer le truc. Il faut. Et ça, c'est un truc qu'on met un peu du temps à comprendre et tu vois, y a une boîte qui pour ça est juste, en France, c'est SeaBuble, c'est une boîte qui fait les voitures qui vont sur l'eau sur la Seine à Paris. Mais, et c'est une boîte qui est partie de rien. Les mecs sont deux sportifs de haut niveau qui ont fait de la planche à voile et, et eux ils ont fait ça comme ça. Ils ont fait en mode, ils sont allés voir des mecs. Ils ont dit : 'nous, on a fait de la planche à voile sur foil. Et donc on va faire des voitures pour balader les mecs dans les villes sur des bateaux.' Ok. Là-dessus, ils ont levé deux millions pour faire un proto. Ils sont allés voir un mec de chez Safran. Ils lui ont dit 'bon bah combien tu veux pour faire notre proto, parce que voilà.' Ils ont débauché le mec, parce que parce que oui, ils avaient levé sur un ?? PowerPoint ? Deux millions. Donc ça va lui permettre de lever, de recruter un bon mec pour faire un proto.

Mais derrière, comme ça, ils ont que fait des trucs. Arriver à aller voir Anne Hidalgo qui a adhéré au projet et tout. Et ils ont vraiment monté un truc. Ils ont monté une mayonnaise hyper vite, sans forcément avoir le produit et tout. Mais ce qui fait que derrière, ils arrivent en fait à du coup, à avoir les moyens et la, et on va dire, le côté très sexy de leur boîte qui fait que oui, ils arrivent à recruter des équipes top. Et que finalement, le reste suit, en fait.

Et ça, c'est assez. Comment dire ? C'est assez gênant comme paradigme, encore une fois, pour un ingénieur bien cartésien et qui, et qui croit que la valeur des choses, que la valeur perçue est vraiment la valeur des choses. Ça, voilà, c'est un truc qui m'a un peu étonné et, et que, et que du coup ça veut qu'après, on fait les choses un peu différemment. On fait plutôt. On fait aussi les choses pour que, pour que ça envoie du rêve et des paillettes parce que, parce que les paillettes permettent ensuite de, d'avoir les moyens de faire les choses correctement quoi.

Et ça, c'est aussi dangereux que le, que le, que les trois millions d'euros, parce qu'en fait du coup, tu créées des paillettes. Et pour autant, faut avoir vachement de recul par rapport aux, à ce que les gens te renvoient sur ce qu'ils voient de la boîte. Quoi, tu vois. C'est-à-dire que tu créées des paillettes parce que c'est ça qui te permet d'emballer le truc. En même temps, faut pas y croire quoi. Parce que, parce que sinon tu, enfin tu vois, tu, tu rentres dans le mur quoi. Et donc faut arriver à emballer le truc, à faire suffisamment de com' et tout pour pouvoir recruter les bonnes personnes pour pouvoir lever de l'argent. Tu mens pas, mais tu, tu quand même, tu embellis bien le truc. Et les gens ne t'en veulent pas, parce que c'est le jeu, et ils le savent. Mais, mais derrière, par contre, il faut être hyper, arriver à être hyper shart sur l'exécution parce que parce que ce que tu vends comme étant, voilà, et derrière il faut arriver à l'exécuter. A le mettre en œuvre quoi.

Annexe 7. Un dirigeant de PME sur le divertissement pascalien.

Ingénieur de formation, le dirigeant dont les propos sont rapportés ici est ingénieur de formation. A 46 ans, il dirige un bureau d'études spécialisé dans les énergies renouvelables dont le chiffre d'affaires en 2016 s'élevait à 600 000 euros. Cet entretien a été effectué le 24 avril 2017.

Chercheur : Comment vous informez-vous ? Que lisez-vous ?

Dirigeant : […] **Pascal**, […], sa forme de sagesse, quand il dit que tout le malheur de l'homme vient qu'il sait pas rester assis dans un coin, à pas bouger. Hein, faut toujours qu'il fasse quelque chose. Se divertir. **C'est le divertissement pascalien.**

[…]

Chercheur : Pour vous, quel est le sens du travail ?

Dirigeant : Le sens du travail ? C'est un divertissement pascalien. C'est tout. Y a pas plus de sens que ça. C'est quelque chose qui permet de passer le temps, et dans la société dans laquelle on vit, de gagner sa croute. C'est pour ça que je veux que ce soit le plus fun possible. Parce que c'est que ça. Donc si en plus on se fait chier (sic)… Je pense que ça, vous le retrouvez chez plein de chefs d'entreprise, on veut pas se faire chier (sic). On a le courage d'aller jusqu'au bout de cette analyse et de prendre le risque. Non pas de se faire chier, mais d'être sur la paille. **Donc, y a ce côté, le travail c'est un divertissement.** De toute façon dans l'histoire humaine, qui date pas d'hier, on a pas toujours travaillé comme on travaille. Les chasseurs cueilleurs d'il y a 10 000, c'est prouvé qu'ils bossaient deux à trois heures par jour maximum. Après, ils foutaient rien. C'est pour ça qu'ils ont fait des belles peintures à Lascaux, ils avaient que ça à foutre. Ils devaient s'éclater les mecs. C'est vrai. C'est juste un choix à la con. C'est comme quand on choisit de, on te dit la culture, la révolution agricole, tout, c'est du pipo, c'est un vrai *bazar*. On a décidé d'arrêter de bouger, et de prendre des espèces d'animaux, de les croiser, parce que nous, la manipulation génétique, ça commence quand on mélange une pintade avec une avec une poule, enfin avec une poule femelle, pour qu'elle aille pas vite, qu'elle ait un gros cul, etc., etc. Et là c'est le bordel parce que vous développez des maladies, etc. **Donc non le travail, ça n'a pas de sens. Ça n'a pas de sens.**
Le rire, la joie, ça a un sens. C'est c'est c'est ça qui maintient en bonne santé. **Le travail n'a aucun sens.** D'ailleurs si tout le monde réfléchissait à ça, mais bon les gens n'en ont pas forcément envie, ni ont forcément un cerveau, et puis pas tout le monde animé par le travail, les gens pensent au fric surtout. Ils voient le truc qui est après quoi. […] **Le travail, c'est du divertissement.**

Chercheur : Vous parlez de divertissement pascalien à propos du travail. Pourtant, vous fabriquez des éoliennes. On peut considérer que votre travail a un intérêt social.

Dirigeant : Vous avez raison. C'est en contradiction avec ce que j'appelle divertissement. C'est, enfin se divertir, c'est samedi matin, c'est aller ailleurs que là où je suis donc, ça reste du divertissement même si mon job me plaît, là j'aimerais être avec mes enfants et ma compagne. Objectivement. Là, maintenant. Tout de suite. Tout de suite. Donc, ça reste un divertissement hein, quoiqu'on dise. Moi, je. Enfin voilà, après.

[…]

Chercheur : Pour vous, qu'est-ce qu'un travail bien fait ?

Dirigeant : […] Bon et bah moi, de pas passer du temps, une seconde avec les gens que j'aime, pour moi c'est du divertissement. Et je m'en cache pas. Voilà. Et ça rejoint ma définition du travail bien. C'est celui qui vous demande le moins de temps possible, et pour lequel la relation à l'autre va être optimale. Donc moins je travaille, mieux je porte, mais plus je vais prendre plaisir à mon travail, moins c'est pénible de le faire. Donc quand même, c'est important de pas souffrir pour arriver épanoui chez soi. D'aucun appellerait ça l'équilibre travail-famille hein, je sais pas quoi. **Mais je reste sur ma définition, oui, c'est un divertissement. Oui, c'est une mondanité. Bien sûr, ce qu'on fait là, ce sont des mondanités. Et ça fait partie du travail**. Donc euh, mais j'ai les yeux ouverts, je le prends pour ce que c'est. Ça, c'est ma philosophie à moi.

Annexe 8. Signes et étendue d'un *travail sans contenu*.

Voici quelques exemples, parmi d'autres, que nous avons pu observer de près, qui ne proviennent pas de *start-uppers*, mais dont le contenu produit par l'entreprise et l'effet au monde de celui-ci est absent de la réflexion :

-au cours d'une soirée entre amis : un commercial qui travaille dans une entreprise produisant et commercialisant des ERP et qui dit apprécier son métier de commercial, parce qu'il aime bouger, rencontrer sans cesse de nouvelles personnes et signer des contrats ;

-au cours d'une rencontre entre professionnels et étudiants lors de laquelle ces derniers, répartis par petits groupes, doivent échanger sur leur travail : deux ingénieurs de l'industrie automobile, l'un d'environ cinquante ans, l'autre d'environ quarante ans, sont capables de parler de leur travail pendant plus de vingt minutes sans jamais parler de moteur, d'huile, de mécanique et de voiture, et du degré de pertinence de produire en grands exemplaires des voitures d'un poids élevé par rapport aux enjeux écologiques et énergétiques.

-un dirigeant, qui participe à un jury pour évaluer des projets de création d'entreprises et conseiller des étudiants, qui dit : « Moi je crée une entreprise. En fait le produit, peu importe. »

-un responsable politique qui explique que, pour faire baisser le chômage actuel, il faut créer des emplois, sans préciser les produits que les nouvelles personnes employées contribueraient à produire.

-un responsable économique qui déclare que « l'entreprise est une formidable aventure humaine », sous-entendu du point de vue de la prise de risque, de la cohésion et de la solidarité vécue pour relever un défi, sans évoquer le produit fabriqué.

-la création d'un nouveau produit comme défi – ou '*challenge*' – humain et technique.

-l'inflation de discours sur les façons de travailler comme le travail collaboratif, le télé-travail, l'entreprise libérée, proposent des réflexions sur la façon de travail sans pour autant évoquer la nature du produit produit et de ses effets au monde.

-un entretien de recherche, réalisé à l'été 2019, avec un fondateur dirigeant d'une entreprise créée il y a moins de dix ans et devenue entretemps une « entreprise à succès » médiatisée. Ce dirigeant raconte avec beaucoup de tranquillité que l'entreprise a été créée par lui et son co-fondateur pour créer une communauté de travail, respectueuse de la personne, où il fait bon travailler, mais sans aucun attrait *a priori* pour le domaine d'activité et la nature des objets vendus.

INDEX

Index des tableaux

TABLEAU 1. TYPOLOGIES DES ENTREPRENEURS DEPUIS LE DIX-SEPTIEME SIECLE (ALEXANDRE, 2016, P. 13 ; ADAPTE DE FILION, 2010). 34
TABLEAU 2. DEFINITION DES CARACTERISTIQUES CLES D'UN TRAVAIL QUI A UN SENS (MORIN, 2010, P. 37). 67
TABLEAU 3. DISTINGUISHING AMONG THE THREE FACETS OF MEANING (MARTELA & STEGER, 2016, P. 4). 74
TABLEAU 4. REGISTRE PHILOSOPHIQUE DES DIMENSIONS DU SENS (A PARTIR DE MARTELA ET STEGER, 2016). 74
TABLEAU 5. PRESENTATION DES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL SELON LE MODELE S.O.C (GOMEZ, 2013), AINSI QUE DE LEURS EFFETS SELON LEUR DEGRE DE VALORISATION (REPRISE DE J.-L. MERCERON, 2016, P. 119 ; COMPLETEE PAR NOS SOINS). ... 82
TABLEAU 6. DIMENSIONS DU SENS DU TRAVAIL PRESENTES DANS LA LITTERATURE, ET SYNTHETISEES PAR GOMEZ (2013). 86
TABLEAU 7. CARACTERISATION DE L'ŒUVRE SELON SIMONE WEIL ET HANNAH ARENDT 112
TABLEAU 8. MODALITES DES ENTRETIENS AVEC LES DIRIGEANTS DE *START-UP*. 123
TABLEAU 9. METHODES ET OUTILS DE COLLECTE DES DONNEES (INSPIRE DE BRILLET ET HULIN, 2009). 125
TABLEAU 10. REPARTITION DES DIRIGEANTS SELON LEUR AGE ET L'AGE DE LEUR *START-UP*. 137
TABLEAU 11. REPARTITION DES *START-UP* SELON LEUR LOCALISATION. 137
TABLEAU 12. LES DIFFERENTS UNIVERS DE SENSIBILITE ENTREPRENEURIALE PARMI LES *START-UPPERS*. 281
TABLEAU 13. DE LA RELATION ENTRE LE RAPPORT AU TEMPS ET LE RAPPORT AU TRAVAIL : DEUX TYPES DE DISCOURS. 317
TABLEAU 14. DE LA RELATION ENTRE LA VITESSE ET LE « QUOI ». 317
TABLEAU 15. CARACTERISTIQUES ORIGINALES ET PARTICULIERES DU SENS DU TRAVAIL POUR LES *START-UPPERS* IDEALISTES. 326
TABLEAU 16. CARACTERISTIQUES DES *START-UPPERS* IDEALISTES. 329
TABLEAU 17. LE SENS DU TRAVAIL CONTEMPORAIN : ENTRE ŒUVRE ET DESŒUVREMENT 338
TABLEAU 18. COMPARAISON DE QUELQUES CRITERES DU SENS DU TRAVAIL ENTRE LES ENTREPRENANTS ET LES *START-UPPERS*. 355

Index des figures

FIGURE 1. TROIS DEFINITIONS DU SENS DU TRAVAIL (MORIN & FOREST, 2007, P. 32 ; MORIN, 2008, P. 4). 62
FIGURE 2. MODELE DE PRATT & ASHFORTH (2003, P. 313). 70
FIGURE 3. MODELE DES CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI SELON HACKMAN ET OLDHAM (1980, P. 83) ET LIEN AVEC LE SENS DU TRAVAIL. 71
FIGURE 4. REPRESENTATION GRAPHIQUE DU PRINCIPE DE DESTRUCTURATION-RESTRUCTURATION D'UN CORPUS. (DESCHENAUX, 2007, P. 10). 129
FIGURE 5. SENS DU TRAVAIL DES *START-UPPERS* DU NUMERIQUE : PROCESSUS ET CONTENUS. 145
FIGURE 6. UN DISCOURS SUR LA VITESSE : L'EXEMPLE D'ALEXANDRE (29 ANS). 226
FIGURE 7. PARTIE DE LA PAGE DE PRESENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION START A EXA. 307
FIGURE 8. PARTIE DE LA PAGE DE PRESENTATION DU PROGRAMME DE FORMATION SCALE A EXA. 308
FIGURE 9. ALTERNANCE DES ETAPES DE FORMATION ET DE TRAVAIL PROFESSIONNEL EFFECTIF DANS LE PARCOURS DES *START-UPPERS* AVENTURIERS ET HEDONISTES. 313

Table des matières

REMERCIEMENTS **5**

SOMMAIRE **7**

INTRODUCTION **11**

« START-UP NATION » : PLUS QU'UN PROJET ECONOMIQUE, UN PROJET DE SOCIETE ? 11
CONTEXTE DE LA RECHERCHE 15
PROBLEMATIQUE ET PRINCIPAUX APPORTS 19
PLAN DE LA THESE 20

PARTIE I. DESIGN DE LA RECHERCHE **23**

CHAPITRE 1. L'ENTREPRENEURIAT **27**

I. GENEALOGIE DE LA RECHERCHE SUR L'ENTREPRENEUR 27
II. DEFINITION DE L'ENTREPRENEUR 29
1. Les sources de la motivation de l'entrepreneur 30
2. Les intentions entrepreneuriales 31
III. TYPOLOGIES D'ENTREPRENEURS 33
IV. DES APPELS A POURSUIVRE LA RECHERCHE 35
1. Un appel pour une approche par le contexte et les intentions entrepreneuriales 35
2. Un appel pour une approche par les processus 35
3. Un appel pour de nouvelles typologies 36
Conclusion du chapitre 1 38

CHAPITRE 2. DES SCIENCES DU TRAVAIL A L'ŒUVRE **39**

I. LE TRAVAIL POUR HONORER LA VIE 40
1. Le travail et le travail réel 41
2. Deux types de jugements et trois types de mondes 43
3. Le travail au cœur de la vie 46
II. LE « TRAVAIL BIEN FAIT » *FAIT* LE TRAVAILLEUR 48
1. Le pouvoir d'agir 49
2. Le travail bien fait 50
3. Genre et style : se reconnaître dans son travail 51
III. L'IMPOSSIBILITE DU SENS SANS LE MANAGEMENT DU TRAVAIL 54
1. Les fondements philosophiques du sens du travail 54
2. Une approche du sens à plusieurs dimensions 56
a) La dimension résolument subjective 56
b) Management du travail et sens : orientations des pratiques 57
IV. TRAVAIL ET SYSTEME DE VALEURS 58
1. Sentiment d'utilité 58
2. Valeurs éthiques 58
3. Projets personnels 59
V. LES SIX DIMENSIONS DU TRAVAIL SELON DES ENQUETES QUANTITATIVES 60
1. L'utilité sociale du travail 63
2. La rectitude morale dans le travail 64
3. L'apprentissage et le développement 65
4. L'autonomie 65
5. La qualité des relations 66
6. La reconnaissance 66
VI. DES TENTATIVES DE SYNTHESE 68
1. Les classiques de la littérature anglo-saxonne sur le sens 68
2. Les dernières avancées de la recherche sur le sens 71
VII. LE MODELE S.O.C : LES TROIS DIMENSIONS DU TRAVAIL 75
1. Les trois dimensions du modèle 75
a) La dimension subjective du travail 76

b) La dimension objective du travail ... 77
c) La dimension collective du travail ... 79
2. L'actualité du modèle S.O.C ... 81
a) L'articulation des trois dimensions ... 81
b) Le modèle S.O.C comme synthèse de la littérature ... 84
c) Un appel pour une approche par la notion d'œuvre ... 87
Conclusion du chapitre 2 ... 89

CHAPITRE 3. LE TRAVAIL COMME ŒUVRE ... 91

I. UNE APPROCHE SUBJECTIVE DE L'ŒUVRE ... 92
1. La contemplation ... 94
2. L'attention ... 95
3. Une révolution ? ... 96
II. UNE APPROCHE OBJECTIVE DE L'ŒUVRE ... 98
1. L'animal laborans et l'homo faber ... 98
2. Du « quoi » au « comment » ... 100
3. Evolution de la définition de l'entreprise ... 102
III. LA COMPLEMENTARITE ENTRE LES DEUX APPROCHES POUR PENSER L'ŒUVRE ... 104
1. Pour un rapprochement ... 104
2. Points de convergence ... 105
a) Les deux philosophes pensent le travail et l'œuvre ... 106
b) Les trois fonctions portées par le travail ... 106
c) L'œuvre comme intégration des dimensions subjective et objective ... 107
d) L'œuvre par le rapport au temps ... 107
3. Le cadre théorique ... 108
a) Niveau de finition attendu ... 108
b) Travail de la pensée, projection du monde futur produit, et mise en œuvre ... 108
c) Long terme – Succession ... 110
d) Le cadre théorique sous forme de tableau ... 111
Conclusion du chapitre 3 ... 114

CHAPITRE 4. CADRE METHODOLOGIQUE ... 115

I. POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ... 116
1. La revue de la littérature ... 116
2. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus ... 117
3. Une épistémologie interprétativiste ... 117
4. Pour une étude transmissible ... 119
II. PREPARATION DE LA RECHERCHE ... 120
1. Préparation de l'entretien ... 120
2. Déroulement de l'entretien ... 121
3. Retranscription et restitution ... 123
III. TRAITEMENT DES DONNEES ... 124
1. Les principales sources ... 124
2. Expérience de chercheur ... 126
3. Saturation ... 126
4. Analyse des données : le codage ... 127
5. Présentation des résultats : voir les points communs ... 130
6. Mise en forme finale ... 132
7. Elaboration d'une typologie ... 133
IV. VALIDITE ET FIABILITE DE LA RECHERCHE ... 134
1. La validité interne ... 134
2. La validité externe ... 135
3. La fiabilité ... 135
V. DEFINITION DE *START-UP* ET PRESENTATION DU TERRAIN ... 136
Une mise en contexte : les dirigeants de notre échantillon ... 137
Conclusion du chapitre 4 ... 139
CONCLUSION DE LA PARTIE I. ... 141

PARTIE II. RESULTATS ... 143

CHAPITRE 5. REJET DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL 147

DANS LES GRANDS GROUPES 147

I. REJOINDRE UN GRAND GROUPE : LIBERTE ET PERSPECTIVES 148
1. Choix automatique et/ou par défaut 148
2. Prestige social et défi technique 149
3. Le grand groupe comme lieu de formation 150
II. CRITIQUE DU TRAVAIL DANS LES GRANDS GROUPES 150
1. Bureaucratie, inertie et léthargie 151
2. L'absurdité ou le manque de sens 153
3. Reporting et manque de management 155
4. Le manque de relations avec ses clients, ses supérieurs (et ses collègues) 156
a) Distance entre le travailleur et le bénéficiaire du travail 157
b) Distance entre le travailleur et ses supérieurs hiérarchiques 157
c) Contribution personnelle difficile à évaluer 158
5. Une entrave à la créativité 159
Conclusion du chapitre 5 161

CHAPITRE 6. DELIVRANCE ET CONVERSION : 163

LE PASSAGE A UNE NOUVELLE VIE 163

I. DE LA LIBERATION INDIVIDUELLE 164
1. Survie et léthargie 164
2. Emancipation : le Mai 68 de l'entreprise 166
3. Réaction des familles 168
II. TRANSFORMER LES ORGANISATIONS ET LES LIBERER 170
1. Favoriser la circulation de l'information 170
2. Abolition des répétitions 171
a) Les répétitions comme négation de l'homme 171
b) Les répétitions comme frein illégitime au développement économique 172
c) Des opportunités humaines et économiques à saisir 173
3. Influence du rejet sur le sens du travail 174
Conclusion du chapitre 6 176

CHAPITRE 7. INCUBATEURS, ECOLES ET METHODOLOGIE 177

I. L'APPAREIL EDUCATIF 178
1. Critique du système scolaire classique 178
2. Exa : un arsenal de formations spécifiques 180
a) Le programme Start 181
b) Les programmes Scale et Grow 183
c) Stanford 184
d) Le Wagon 185
e) Synthèse sur les formations des incubateurs 186
3. Autres incubateurs 187
a) NuMa 187
b) The Family 188
c) Dojoboost 190
d) Y Combinator 190
4. Limites des incubateurs 190
5. Formations d'écoles privées 192
a) ITEEM 192
b) HEC Entrepreneur 193
c) MBA 194
6. Salons 195
II. PROCESSUS ET METHODOLOGIES DE CREATION 197
1. L'approche méthodologique du généraliste 197
a) Itération, problématique et solution 197
b) Test and learn 199
c) Tester une multitude d'éléments 201
2. Les briques 203

a) Les briques comme moyens et unités de progression ... 203
b) La brique comme caractéristique du marché ... 205
Conclusion du chapitre 7 ... *207*

CHAPITRE 8 (1/3). APPRENDRE ... 209

I. APPRENDRE COMME NECESSITE ... 210
1. Nécessité pour survivre : se hacker soi-même ... 210
2. Test, fail, and learn pour pivoter ... 212
II. APPRENDRE COMME RECHERCHE ... 213
1. Entreprendre pour apprendre ... 213
2. Besoin d'une stimulation : la création comme défi intellectuel ... 215
3. L'échec n'existe pas : il permet toujours d'apprendre ... 218
Conclusion du chapitre 8 (1/3) ... 219

CHAPITRE 8 (2/3). ALLER VITE : LE RAPPORT AU TEMPS ... 221

I. LE TEMPS COMME RESSOURCE ET CONTRAINTE ... 222
1. La pression du temps ... 222
2. Une injonction à travailler ... 222
3. Etre actif et pas passif : la question de l'ennui ... 223
II. LA VITESSE COMME BUT ... 224
1. L'empressement ... 225
2. L'exemple d'Alexandre ... 225
3. Le travail bien fait : lutter contre la surqualité ... 227
a) « Travail fait » et « travail bien fait » ... 228
b) Perfection française et pragmatisme américain ... 230
c) Vie quotidienne et avantages ... 231
4. Temps comme ressource : anticiper ... 231
III. LONG TERME : FUTUR DE L'ENTREPRISE ... 232
1. Champ des possibles ouvert ? ... 233
2. Transmission ou revente ? ... 234
Conclusion du chapitre 8 (2/3) ... 237

CHAPITRE 8 (3/3). CREER, GENERER, PRODUIRE ... 239

I. LA CREATIVITE COMME DEFINITION DE L'HOMME ... 240
II. LE PARADIGME DU « CREER » ... 241
1. « Start-up nation » : créer des choses ... 241
2. Créer la start-up ... 245
3. La « génération » ou la Silicon Valley pour modèle ... 246
4. L'emploi des nouvelles technologies ... 248
a) La disruption ... 248
b) La duplication ... 249
III. FAIRE UNE *START-UP* D'ENVERGURE MONDIALE ... 251
1. L'internationalisation du marché ... 251
2. L'internationalisation des institutions ... 254
3. L'internationalisation des modes de travail ... 255
Conclusion du chapitre 8 (3/3) ... 258

CHAPITRE 9. ENTREPRENEUR COMME METIER ... 259

I. LA MISE EN MOUVEMENT DU *START-UPPER* ... 259
1. Emergence du désir d'entreprendre : collectif – individu – activité ... 259
a) De la discussion au désir d'entreprendre et à l'idée ... 260
b) Du désir d'entreprendre à l'idée ... 260
c) Quand le désir d'entreprendre n'a pas précédé l'idée ... 263
2. La définition de l'activité : l'idée comme déclic et illumination ... 265
II. « MON METIER, C'EST D'ETRE ENTREPRENEUR » ... 266
1. Entrepreneur comme pratique ... 266
2. Entrepreneur comme sportif, aventurier et hacker ... 268
3. Serial entrepreneur, développeur, et pas gestionnaire ... 269

III. LA QUESTION DE L'EPANOUISSEMENT 272
Conclusion du chapitre 9 ..... *275*
Conclusion de la partie II *276*

PARTIE III. MISE EN PERSPECTIVE ET DISCUSSION 277

CHAPITRE 10. TYPOLOGIE 279

I. LES CLASSIQUES-PRAGMATIQUES 282
1) Idéaltype *282*
2) Un portrait empirique *284*
II. LES AVENTURIERS-SPORTIFS 288
1) Idéaltype *288*
2) Un portrait empirique *289*
III. LES HEDONISTES 293
1) Idéaltype *293*
2) Un portrait empirique *294*
IV. LES IDEALISTES 297
1) Idéaltype *297*
2) Un portrait empirique *299*
Conclusion du chapitre 10 ..... *303*

CHAPITRE 11. ENTRE ŒUVRE ET DESŒUVREMENT 305

I. LES INSTITUTIONS DE FORMATION : LA FABRIQUE DE L'IMAGINAIRE DU *START-UPPER* 306
1. Une vision statistique prédominante : la start-up comme unité de compte *306*
2. Les formations ou la production du discours dominant *311*
3. Rapport au temps : la relation entre la vitesse et le contenu du travail *314*
II. TENSION ENTRE ŒUVRE ET DESŒUVREMENT 318
1. Etude de l'idéalisme *319*
a) Présentation et activités des idéalistes 319
b) Caractéristiques du sens du travail de l'idéaliste 325
2. Entre idéalisme et divertissement, des éléments absents des discours *330*
a) Le divertissement pascalien 330
b) La critique écologique 333
c) La critique sociale 335
3. Œuvre théorique et désœuvrement empirique *336*
4. La disparition de l'œuvre, ou l'entreprise sans le produit ? *341*
Conclusion du chapitre 11 ..... *346*
Conclusion de la partie III *347*

CONCLUSION 349

PRINCIPALES CONTRIBUTIONS ACADEMIQUES ET PERSPECTIVES 349
LIMITES 351
LA THESE DE LA THESE, ET LES CHEMINS POUR LA SUITE 352
PROGRAMME DE RECHERCHES A VENIR 356

BIBLIOGRAPHIE 359

PUBLICATIONS ACADEMIQUES 359
DOCUMENTATION OFFICIELLE 383
DOCUMENTATION OFFICIELLE D'ORGANISATIONS PRIVEES 383
DICTIONNAIRES 384

SITOGRAPHIE 385

SITES INSTITUTIONNELS 385
SITES D'INCUBATEURS 385
SITES DE FORMATIONS OU D'ECOLES 385
SITES DE CABINET DE CONSEIL 386
SITES DE MOTEUR DE RECHERCHE 386
SITES DE RESEAUX SOCIAUX 386

MEDIAS SUR L'ACTUALITE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES 386
FONDATIONS OU INITIATIVES INTERNATIONALES 386
RESEAUX PROFESSIONNELS ET D'ENTREPRISES 386
JEUX VIDEO 386
ENCYCLOPEDIES OU SOURCES DE DOCUMENTATION 386
JOURNAUX D'INFORMATIONS 387
AUTRES 387

ANNEXES 389

ANNEXE 1. GUIDE D'ENTRETIEN. 390
ANNEXE 2. QUELQUES CARACTERISTIQUES DES *START-UPS* DES DIRIGEANTS DU PANEL. 392
ANNEXE 3. PRESENTATION DES DIRIGEANTS DE *START-UP* ET DE LEUR PARCOURS. 395
ANNEXE 4. TABLEAU PRESENTANT L'ENRACINEMENT EMPIRIQUE DE LA TYPOLOGIE DES DIRIGEANTS DE *START-UP*. 401
ANNEXE 5. VERBATIMS COMPLETS DE DEUX DIRIGEANTS DE *START-UP* A PROPOS D'EXA. 405
ANNEXE 6. VERBATIM D'UN DIRIGEANT DE *START-UP*. 407
ANNEXE 7. UN DIRIGEANT DE PME SUR LE DIVERTISSEMENT PASCALIEN 408
ANNEXE 8. SIGNES ET ETENDUE D'UN *TRAVAIL SANS CONTENU*. 409

INDEX 410

INDEX DES TABLEAUX 410
INDEX DES FIGURES 410

TABLE DES MATIERES 411

UNIVERSITÉ DE NANTES

Titre : Le sens du travail contemporain, entre œuvre et désœuvrement
Une approche à partir des dirigeants de *start-up* du numérique et des incubateurs.

Mots clés : travail – sens du travail – œuvre – dirigeant – *start-up* – incubateur

Résumé : Cette thèse prend pour objet les dirigeants de *start-up* du numérique. Souvent médiatisés et accueillis dans des incubateurs, ils sont parfois présentés comme prophétisant un futur du travail idéal. Au-delà des seuls enjeux économiques, ils seraient même la condition de développement de la « start-up nation » qui embrasse les sphères politique, culturelle, institutionnelle et administrative.
Articulant sciences de gestion et sciences du travail qui ont mis en évidence l'importance du « travail bien fait » (Clot, 2010), cette thèse puise également en philosophie du travail pour montrer que le travail trouve son accomplissement dans la participation à une « œuvre ». Simone Weil (1909-1943) en propose une approche intérieure et subjective, Hannah Arendt (1906-1975) une approche extérieure et objective. C'est à partir de cette notion – l'œuvre – que ce travail de thèse tente d'apprécier le sens du travail contemporain.
Basée sur vingt-sept entretiens avec des créateurs et dirigeants de *start-up*, enrichie d'observations, cette recherche montre le sens du travail tel qu'il s'est formé et tel qu'il apparaît. D'une part, dans une perspective chronologique et processuelle sont mis en lumière les facteurs, tels que les expériences professionnelles passées, les formations, les rencontres et les références qui ont pu modeler le sens du travail. D'autre part, nous proposons une typologie qui présente quatre idéaux-types de sens du travail : classique-pragmatique ; aventurier-sportif ; hédoniste ; idéaliste. *In fine*, cette recherche montre un écartèlement entre deux grandes tendances du sens du travail chez les *start-uppers*, entre idéalisme et divertissement pascalien, entre participation à l'œuvre ou à un désœuvrement contemporain. Ce faisant cette thèse contribue, à partir des dirigeants de *start-up*, relativement jeunes, à la compréhension du sens du travail aujourd'hui.

Title : The meaning of contemporary work, between work and distance from this work
An approach from the CEOs of digital *start-ups* and incubators.

Key words : job – meaning of work – work – CEO – *start-up* –incubator

Abstract : This thesis analyses the meaning of work of CEOs of digital start-ups. Often mediated and hosted in incubators, they are sometimes presented as prophesying the future of work as ideal. Beyond the economic stakes alone, they would even be the condition for the development of the « start-up nation » which embraces the political, cultural, institutional and administrative spheres. Combining management sciences and the sciences of the work that have highlighted the importance of the « work well done » (Clot, 2010), this thesis also draws on the philosophy to show that the work finds its fulfillment in the participation of a « work », in the sense of Simone Weil (1909-1943) and Hannah Arendt (1906-1975). The former proposes an internal and subjective approach, the latter an external and objective one.
Based on twenty-seven interviews with creators and CEOs of start-ups, enriched with observations, this research shows the meaning of the work as it has been shaped and as it appears. On the one hand, from a processual and chronological perspective, factors such as past professional experiences, training, references which may have shaped the meaning of work are highlighted. On the other hand, we propose a typology that presents four ideal-types of meanings: classic-pragmatic; adventurer-sportsman; hedonist; idealist. In the end, this research shows a tension between two main tendencies of the meaning of work, between idealism and Pascalian diversion, between contributing to a « work » and a distance from this work. In doing so, this thesis contributes to the understanding of the meaning of the work of the CEOs of start-ups, at a time when the world of work is constantly changing.