



**HAL**  
open science

# Le monde des start-up : le nouveau visage du capitalisme ? Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis

Marion Flecher

## ► To cite this version:

Marion Flecher. Le monde des start-up : le nouveau visage du capitalisme ? Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up en France et aux États-Unis. Sociologie. Université Paris sciences et lettres, 2021. Français. NNT : 2021UPSLD017 . tel-03578329

**HAL Id: tel-03578329**

**<https://theses.hal.science/tel-03578329v1>**

Submitted on 17 Feb 2022

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

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



**THÈSE DE DOCTORAT**

**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**Le monde des start-up, le nouveau visage du  
capitalisme ?**

**Enquête sur les modes de création et d'organisation des  
start-up en France et aux États-Unis**

Soutenue par

**Marion FLÉCHER**

Le 3 décembre 2021

Ecole doctorale n° ED 543

**Ecole doctorale SDOSE**

Spécialité

**Sciences Sociales**

**Composition du jury :**

Valérie, BOUSSARD Professeure des Universités, Université Paris-Ouest-Nanterre-La défense	<i>Présidente</i>
Ève, CHIAPELLO Directrice d'études, EHESS	<i>Rapporteuse</i>
Michel, LALLEMENT Professeur, CNAM	<i>Rapporteur</i>
Anne-Catherine, WAGNER Professeur des Universités, Université Paris 1	<i>Examinatrice</i>
Michel, GROSSETTI Directeur de recherche au CNRS, Directeur d'études, EHESS	<i>Examineur</i>
Sophie, BERNARD Professeure des Universités, Université Paris-Dauphine	<i>Directrice de thèse</i>



# Remerciements

Si j'ai toujours cru que ces pages seraient les plus difficiles à écrire, c'est néanmoins avec beaucoup d'émotion, de reconnaissance, et, je dois l'avouer, de soulagement, que j'entame ces lignes. Si j'arrive aujourd'hui au terme de cette thèse, c'est bien évidemment grâce au soutien de nombreuses personnes, à qui j'aimerais témoigner toute ma gratitude.

Ces premières lignes, je les dédie bien sûr à Sophie Bernard, à qui je ne pourrai jamais exprimer toute mon admiration et ma reconnaissance. Cela fait sept années que Sophie m'accompagne puisque, avant d'accepter de diriger cette thèse, elle avait déjà encadré mes deux mémoires de master. Je lui dois ma formation à la recherche et mon goût prononcé pour la sociologie du travail et l'enquête de terrain, qu'elle a mis un point d'honneur à entretenir tout au long de ces années. Par sa rigueur et son exigence, mais également par sa disponibilité et sa grande bienveillance, Sophie a accompagné ce travail de ses prémisses à son achèvement, dans un climat de confiance qui m'a permis d'aller jusqu'au bout de cette expérience, en m'épargnant un certain lot de douleurs. C'est grâce à ses lectures attentives, régulières et répétées que j'ai pu progresser tout au long de ces années et aboutir à ce manuscrit. J'ai eu beaucoup de chance d'avoir Sophie comme directrice et ne saurais lui exprimer toute ma gratitude et ma reconnaissance pour ce qu'elle m'a apportée. Cette thèse, je lui dois tout entière et n'espère qu'une chose : pouvoir un jour être la directrice de thèse qu'elle a été pour moi.

Merci à Eve Chiapello, Michel Lallement, Anne-Catherine Wagner, Michel Grossetti et Valérie Boussard, d'avoir accepté de faire partie de mon jury de soutenance. J'espère que cette thèse sera à la hauteur de l'honneur qu'ils me font de me lire et de me discuter.

Je tiens également à remercier du fond du cœur Céline Bessière, avec qui j'ai fait mes premiers pas sur le terrain et qui a, depuis notre rencontre, toujours cru en moi. Grâce à elle, j'ai également eu la chance de rejoindre l'équipe « Ruptures », où j'ai pu travailler aux côtés de Sibylle Gollac, Gabrielle Schutz, Muriel Mille, Emilie Biland et Hélène Steinmetz, qui ont été de véritables inspirations pour moi.

Je remercie également chaleureusement tous les membres de l'IRISSO, qui, avant de devenir mes collègues, ont été mes professeur·es et m'ont transmis une véritable passion pour la sociologie. Merci à Anne Jourdain, pour sa douceur et sa bienveillance qui m'ont accompagnée tout au long de cette thèse et à chacun de mes comités de suivi de thèse ; merci à Arnaud Mias, Elise Penalva et Dominique Méda pour leur confiance, à François-Xavier Dudouet, Paul Lagneau-Ymonet et à Choukri Hmed pour leurs relectures attentives ; à Dominique Mahut, Elise Tenret, Sarah Abdelnour et à toutes les autres titulaires, pour leur soutien continu.

Un grand merci également aux doctorant·es de l'IRISSO, qui m'ont accompagnée tout au long de cette aventure et qui ont contribué à en faire une expérience moins solitaire. Merci à

ma très chère Lisa, qui est devenue une véritable amie, pour tout le soutien et la bienveillance qu'elle a su m'apporter dans les moments difficiles ; merci à Laurine et Marion, pour leurs relectures pointues ; à Félicien F, pour ses précieux conseils et son soutien moral sur la dernière ligne droite ; à Alexis, pour avoir été – sûrement sans le savoir – un modèle pour moi. A Romain, Tom, Rémi, Guillaume C et Louise et Guillaume G, qui sont à mes côtés depuis le début de cette aventure, et à Constance, Valentin, Stéphanie, Edwige, Hugo, Alice, Quentin, Nicolas, Hélène, Clémentine, Alexandre, Lus, Mathilde H, Mathilde K, Béatrice, Eloi, Malik, Jeanne, Théo, Juliette : merci d'avoir contribué à faire de ce laboratoire un lieu de travail si agréable et si bienveillant.

Je tiens en outre à exprimer toute ma reconnaissance au personnel administratif du laboratoire, et en premier lieu à Caroline Farge, qui contribue à son bon fonctionnement et qui est d'un soutien précieux dans le déroulement de nos thèses. Merci également à Andy, à Khalid et à Claude, pour s'occuper de toutes nos missions.

Je tiens par ailleurs à remercier chaleureusement toutes mes enquêtées, qui m'ont accordé leur temps et leur confiance au cours de cette enquête. Un des terrains menés dans le cadre de cette thèse aura notamment été l'occasion de faire la rencontre de celles et ceux qui sont comptent aujourd'hui parmi mes amies les plus chères : Agathe, Clara, Chauch, Mélanie, et Alex, merci d'être entrées dans ma vie et de l'avoir égayée au cours de ces trois dernières années.

Cette thèse n'aurait pas non plus vu le jour sans mes amies de toujours, qui m'ont permis de tenir le coup toutes ces années. Armelle, Jialuo, Salma, Dario, Clémence, Jean, PA et Alex, sans oublier mes belles sirènes – Théodore, Léa, Briec, Emma et Théo : merci d'avoir toujours été là.

Enfin, merci à Virgile, pour m'avoir supportée, encouragée et soutenue avec beaucoup de douceur, pendant ces dernières semaines et ces dernières heures, qui auraient certainement été bien plus douloureuses sans lui.

Merci enfin à ma famille. Merci à mon père, mes sœurs et mes beaux-frères, d'avoir toujours cru en moi et de m'avoir encouragée jusqu'au bout de cette aventure.

La liste est déjà longue, mais je tenais à dédier ces dernières lignes à ma mère, qui a réalisé l'exploit de relire chacune des pages de cette thèse par deux fois, et dont le soutien indéfectible m'a permis de surmonter les moments de doute et les épreuves personnelles que j'ai pu traverser au cours de ces quatre années. Je ne pourrai jamais lui exprimer combien je lui en suis reconnaissante. J'espère qu'elle sera fière.

# Sommaire

L'écriture inclusive ..... - 5 -

Introduction générale..... - 7 -

## **Partie I. Le monde des start-up, de sa naissance aux Etats-Unis à son importation en France..... - 53 -**

Chapitre 1 - L'émergence du monde des start-up. Mythologies et idéologies du monde des start-up de la Silicon Valley..... - 57 -

Chapitre 2 - Le « *silicon dream* » à l'épreuve de la réalité. L'expérience française des créateurs et créatrices de start-up expatriés dans la Silicon Valley.. - 135 -

Chapitre 3 - L'émergence du monde des start-up en France. De l'importation à l'appropriation du modèle californien ..... - 193 -

Conclusion de la première partie..... - 237 -

## **Partie II. La création de start-up, des inégalités d'accès aux inégalités de succès..... - 239 -**

Chapitre 4 - Créer une start-up. Socialisation et logiques d'engagement dans la carrière entrepreneuriale ..... - 245 -

Chapitre 5 - La création de start-up : un travail collectif..... - 323 -

Chapitre 6 - Des chances de réussite inégales..... - 377 -

Conclusion de la deuxième partie..... - 452 -

**Partie III. Les start-up, des organisations comme les autres ?- 455 -**

Chapitre 7 - Les leviers de l'engagement au travail dans les start-up ..... - 461 -

Chapitre 8 - De la création à la croissance : un modèle managérial mis à l'épreuve..... - 515 -

Chapitre 9 - Un modèle producteur de loyauté ..... - 569 -

Conclusion de la troisième partie ..... - 605 -

Conclusion générale ..... - 607 -

Table des annexes..... - 617 -

Bibliographie ..... - 714 -

Table des encadrés ..... - 743 -

Liste des tableaux..... - 745 -

Table des figures ..... - 747 -

Glossaire ..... - 749 -

Liste des sigles utilisés..... - 753 -

Table des matières ..... - 755 -

# L'écriture inclusive

Cette thèse est rédigée en écriture inclusive, modalité d'écriture qui consiste à faire apparaître le féminin dans les sujets mixtes. En tant que le langage et les normes d'écriture sont des faits sociaux qui reflètent les normes d'une société, il me paraît en effet essentiel de déconstruire la règle qui établit que « le masculin l'emporte sur le féminin », qui contribue à donner une valeur de neutralité – voire de supériorité – au masculin. Cela me paraît d'autant plus essentiel qu'en sociologie, nous cherchons à rattacher les individus à leurs propriétés sociales. Ainsi, que l'on écrive sur les inégalités entre les hommes et les femmes ou non, je milite pour que cette modalité d'écriture devienne une norme universelle.

A l'échelle d'une thèse, une telle modalité d'écriture peut s'avérer difficile à lire. J'ai alors essayé de faciliter le plus possible la lecture en optant pour des modalités « allégées », prenant en compte la syntaxe de la phrase. Les conventions d'écriture seront alors les suivantes :

- Lorsque je n'utilise pas l'écriture inclusive, c'est soit parce que j'utilise le mot en tant que concept (par exemple : « la figure de l'entrepreneur », « la figure du salarié » ou du « créateur d'entreprise ») ; soit parce que la catégorie en question est presque exclusivement composée d'hommes (par exemple pour les « investisseurs » ou les « développeurs »). En revanche, dès que je veux ancrer socialement les individus qui se retrouvent sujets de mes phrases, je considère que les hommes et les femmes – s'il est question d'hommes et de femmes – doivent être inclus·es et rendu·es visibles dans l'écriture.

- J'utilise un seul point médian pour intégrer la terminaison au féminin. Par exemple : « salarié·e / salarié·es », ou « Français·e / Français·es ». Bien que ce ne soit pas toujours d'usage, j'ai également adopté cette règle pour les mots « entrepreneur·se / entrepreneur·ses » et « travailleur·se / travailleur·ses ».

- Autant que faire se peut, j'ai néanmoins opté pour la double flexion, surtout s'agissant des « fondateurs et fondatrices » ou des « créateurs et créatrices », pour lesquelles la contraction est un peu lourde. Cependant, toujours dans le but d'en faciliter la lecture, j'ai parfois pris la liberté d'écrire « fondateur·trices » et « créateurs et créatrices ».

- Lorsque je reprends le sujet d'une phrase, j'écris « iel » ou « iels », contractions de « il et elle » et de « ils et elles », afin d'alléger la lecture, tout en gardant une marque du féminin et du masculin dans l'écriture. J'écris cependant « celles et ceux », que je trouve plus facile à lire que « ceux et celles ».

Vous pouvez voir qu'il s'agit là de conventions d'écriture que je me suis appropriées en prenant quelques libertés, afin de les adapter au mieux à ma manière d'écrire. J'espère néanmoins qu'il ne sera bientôt plus à chacun·e d'en fixer les modalités et que l'écriture inclusive deviendra une règle de grammaire comme une autre.





# Introduction générale

« Il se passe aujourd’hui quelque chose en France. Il y a ce qu’on appelle un *momentum*. De quoi s’agit-il ? Il y a, partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent faire, inventer, innover. Il y a partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent gagner à l’échelle du monde. Et il y a partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent que la France réussisse, et être fiers de leur pays. Et il y a aujourd’hui, partout à travers le monde, des femmes et des hommes qui vous regardent faire, qui viennent faire en France, et qui de plus en plus continueront à entreprendre ici ! C’est cela, ce *momentum* ! Cette dynamique, c’est celle de l’hyper-innovation, celle des talents, celle que vous incarnez. (...) Aujourd’hui, la France est en train de devenir la nation des start-up, et elle doit réussir ce pari. »

Discours du Président de la République Emmanuel Macron au salon Viva Tech, prononcé le 15 juin 2017 (voir le discours en intégralité en annexe 25).

Le 15 juin 2017, à peine deux mois après son élection, le Président de la République Emmanuel Macron présente à toutes les entrepreneur·ses du salon Viva Tech son programme sur le numérique et l’entrepreneuriat, qui vise à faire de la France une « *start-up nation* ». Emmanuel Macron voit en effet dans les start-up l’occasion de redonner à la France une place de choix dans l’économie mondialisée et la course à l’innovation, en modernisant un système qui a été pensé dans l’après-guerre pour une « économie de rattrapage industriel », et non pour une « économie de l’hyper-innovation ». Il cherche ainsi à conduire une « révolution en profondeur de nos modèles » – « des modèles de pensée », « d’organisation de la société », « de l’action publique » et du « capitalisme européen et mondial » – afin d’encourager la prise de risque et dédramatiser l’échec.

L’objectif est clair : il s’agit de faire de la France « *la nation leader* de l’hyper-innovation, du changement, de la transformation profonde », en conduisant une « révolution de l’entrepreneuriat, de l’innovation et de la révolution démocratique qui l’accompagne ». Il souhaite alors rendre l’entrepreneuriat plus attractif en France, par une série de dispositifs et de mesures fiscales visant à réduire les « charges sociales et patronales » et inciter à l’innovation. Mais bâtir la « *start-up nation* » n’implique pas seulement de mettre en place des dispositifs d’encouragement à l’entrepreneuriat. C’est une refonte en profondeur du système social français hérité de l’après-guerre qu’il se propose alors de mener, que ce soit en matière de droit du travail, de formation professionnelle ou de retraite, dans le but affiché de « lever les contraintes, redonner les libertés [et] créer les protections qui vont avec le monde qui nous entoure ».

C'est aussi « l'Etat lui-même » qu'il veut réformer sur le modèle de la start-up. Il veut un « Etat qui innove », qui « gagne en productivité et en efficacité » en « épousant le numérique », dans ses méthodes et ses modes d'organisation. Selon lui, « l'Etat doit devenir digital parce que l'Etat ne comprendra les enjeux du numérique que s'il devient lui-même un acteur numérique ». Au lieu de « subir » les changements brutaux, il veut ainsi un « Etat plateforme », un « Etat numérique » « qui se comporte différemment avec le monde économique », en investissant massivement dans ces entreprises et leurs innovations, un Etat qui « facilite » et « accompagne » au lieu de « sanctionner ».

Symboles du capitalisme néolibéral et mondialisé, de l'innovation et de la modernité, les start-up se sont ainsi retrouvées au cœur des préoccupations politiques et économiques des pouvoirs publics. Présentées et perçues par les pouvoirs publics comme une réponse aux profondes transformations du système productif et du marché du travail, les start-up ont fait l'objet de nombreuses politiques en faveur de l'innovation, de l'entrepreneuriat et de la croissance économique. En outre, de plus en plus d'organisations, publiques comme privées, s'inspirent de ce modèle d'entreprise pour transformer leurs méthodes de travail et d'organisation et travailler « en mode start-up », en mettant l'accent sur le projet, l'agilité et la coopération (Bedreddine, 2020 ; Quijoux & Saint-Martin, 2020 ; Ughetto, 2018). Dans le monde politique comme dans le monde économique, l'intérêt porté à ces entreprises n'a donc cessé d'augmenter ces dix dernières années. Mais alors que ces entreprises innovantes occupent une place croissante sur la scène politique et médiatique, elles restent encore méconnues comme réalité sociale et probablement mythifiées.

Une certaine vision enchantée des start-up y associe l'idée d'une ascension sociale qui, à l'image des *self-made men* Américains, reposerait sur le mérite de chacun·e. Elles sont en outre souvent associées au modèle de l'entreprise « libérée » (Getz, 2017), qui valoriserait la collaboration, la créativité, l'esprit d'équipe, l'autonomie et la liberté des travailleur·ses. En opposition à cette vision enchantée a cependant rapidement émergé une vision plus sombre, à visée démythifiante, mettant l'accent sur les dérives de ce modèle d'entreprise. De nombreux ouvrages et articles de presse ont alors dénoncé ces entreprises dans ce qu'elles avaient d'infantilisant, de précarisant (Ramadier, 2017) et même de tyrannique, lorsque l'« *happycratie* » (la « tyrannie du bonheur ») se met au service des « *bullshit jobs* » (Illouz & Cabanas, 2018). Plus récemment, le mouvement « balance ta start-up » (#balancetastartup) a mené ce phénomène à son paroxysme, en invitant toutes les ancien·nes salarié·es de start-up ayant été victimes d'harcèlement au travail à s'exprimer. Si elles font l'objet d'une couverture médiatique qui en vante les mérites, ces entreprises connaissent donc aussi leur lot de critiques et de caricatures.

Au-delà – et souvent en dépit – de leur véracité, ces visions sombres et enchantées tendent à cristalliser les discours et les représentations sur les start-up autour d'une « légende noire » et d'une « légende dorée » (Darmon, 2015), contribuant à les mythifier d'un côté, et à les diaboliser de l'autre, sans chercher à étudier, par exemple, ce qui en ferait la spécificité. C'est donc dans l'objectif de déconstruire ces visions sombres et enchantées et de comprendre de

quoi la start-up était le nom, que j'ai voulu consacrer cette thèse à cet objet. Je souhaitais porter un « regard sociologique » sur cette réalité qui semblait faire l'objet d'autant de mythifications que de critiques, afin de quitter le registre du normatif en adoptant une démarche empirique et inductive. Je voulais appréhender la start-up comme une réalité sociale dont il s'agirait d'étudier les acteurs, les logiques, les structures et les représentations. Si la constitution de cette catégorie indigène comme objet d'étude peut faire l'objet de débats – on me demandait notamment souvent, lors de colloques et séminaires, pourquoi j'utilisais cette « catégorie indigène » plutôt que la catégorie scientifique d'« entreprise innovante » –, il me semble pourtant d'autant plus essentiel de conserver ce terme, avec tout ce qu'il charrie, qu'il renvoie justement à un ensemble de représentations qu'il s'agira d'analyser. Toute la richesse de l'approche sociologique réside, selon moi, en ce qu'elle dispose des outils empiriques et théoriques pour étudier des réalités sociales justement chargées de prénotions, ces représentations préalables que l'on a sur les choses qui nous entourent, afin d'en mettre en évidence les logiques, souvent cachées, mais structurantes.

Cette thèse ne vise donc nullement à justifier l'existence et l'usage de le terme de start-up comme une nécessité sociale, mais à interroger la réalité sociale qu'il désigne et les raisons de son usage croissant. C'est donc dans une démarche « ancrée » (Glaser & Strauss, 1967) et animée par des questionnements sociologiques tout à fait ordinaires, que je me suis mise en quête d'interroger cette « catégorie indigène ». Qu'est-ce que ces entreprises ont de si spécifiques pour valoir un terme à part ? En quoi se distinguent-elles des entreprises classiques ? De quoi l'engouement pour ces entreprises est-il le signe ? Et qui sont justement celles et ceux qui se mettent à créer des start-up ou à travailler pour ces entreprises ? Voilà les premières questions qui m'ont amenée à étudier cet objet et à y consacrer cette thèse.

En effet, comme le souligne Pierre-Paul Zalio<sup>1</sup>, l'impact social de la « mythologie » des start-up, qui s'appuie sur la légende entrepreneuriale de l'innovateur schumpétérien et sur le mythe du *self-made man*, ne se mesure pas simplement au nombre de personnes qui se répondent de cette catégorie, ni à leur contribution effective à la croissance économique, mais à « la capacité de ce mot à redonner sens, pour les acteur eux-mêmes, à des situations ordinaires ». La question qui se pose alors est alors la suivante : à quelles situations, pour qui et pour quelles raisons ce mot a-t-il redonné du sens ? S'interroger sur les formes de prestige associées à ce mode d'entrepreneuriat, faisant des start-up un mot « à la mode », permet plus largement d'interroger le rapport au travail, à l'emploi et à l'entreprise des jeunes générations de travailleur·ses qui semblent de plus en plus se diriger vers ce modèle d'entreprise.

M'étonnant du faible nombre de travaux qui portaient sur ces entreprises, l'ambition de cette thèse était grande, puisque je voulais comprendre de quoi la start-up était le nom, en l'étudiant dans ses dimensions idéologiques, symboliques, politiques, économiques, organisationnelles

---

<sup>1</sup> Il s'agit de la préface à l'ouvrage de Michel Grossetti et ses co-auteurs sur les start-up (Grossetti et al., 2018).

et sociales. Dans cette introduction, je reviendrai alors dans un premier temps sur l'obstacle majeur auquel je me suis heurtée tout au long de cette thèse, de l'enquête à la rédaction, à savoir la définition de cet objet. Je reviendrai sur les différentes tentatives de définition que l'on peut trouver dans le monde économique ainsi que sur les apports des quelques – et rares – travaux qui ont porté sur ces entreprises (1), avant de présenter la perspective théorique dans laquelle je propose d'envisager cet objet dans le cadre de cette thèse (2). Je montrerai ensuite comment ma démarche entend contribuer aux questionnements de la sociologie économique et de l'entrepreneuriat, de la sociologie du travail et de l'emploi, mais également à ceux de la sociologie des élites et du champ du pouvoir, en mobilisant les outils de la sociologie du genre, de la famille, des inégalités, et, plus modestement, de l'immigration, de l'action publique, de l'éducation et des sciences et techniques (3). Je reviendrai ensuite sur la manière dont s'est déroulée cette recherche, qui, par le croisement de méthodes qualitatives et quantitatives, m'a permis de récolter un matériau riche et varié et de saisir cet objet dans sa complexité (4). Je présenterai enfin le plan de cette thèse, dont la structure, pensée en trois parties, apportera trois éclairages complémentaires sur cet objet (5).

## **1. De quoi la start-up est-elle le nom ?**

Tout au long de cette thèse, j'ai été sollicitée, tant par mes collègues chercheur·ses que par les acteurs de mon terrain, pour donner une définition de la start-up. Lors des colloques ou des séminaires où j'intervenais, on me reprochait, malgré les précautions que je prenais pour échapper à cette critique, de ne pas donner une définition suffisamment claire de la start-up. Sur le terrain, les personnes avec qui je parlais de ma thèse ne manquaient pas non plus de me poser cette question, ravies de pouvoir ouvrir ce débat et de me donner leur avis sur la question. J'avais pourtant du mal à y répondre car cette question me mettait dans une position difficile : pourquoi était-ce à moi de donner une définition à une catégorie dont la définition faisait justement l'objet de débats ? Je commencerai donc par revenir sur les enjeux de ce débat avant de présenter les différentes et très inspirantes tentatives de définition qui ont été entreprises dans la littérature sociologique portant sur les start-up françaises.

### **Une catégorie indigène aux contours flous**

Lorsque l'on enquête sur les « start-up », la première difficulté tient au fait qu'il s'agit là d'un objet chargé de représentations, sans pourtant répondre à une définition établie. En effet, à l'instar de la catégorie d'entrepreneur, le terme « start-up » ne constitue pas une catégorie juridique d'entreprise, et ne renvoie pas non plus à une catégorie statistique. Il a été employé pour la première fois en 1970 par des journalistes de la presse économique américaine (*Forbes*, *Business Week*) pour désigner des entreprises fondées sur des innovations techniques dans le domaine de l'électronique, mais son usage dépasse désormais largement ce champ.

## Des critères de définition multiples

En anglais, le terme de start-up ne présente pas d'ambiguïté particulière, puisqu'il renvoie explicitement à une entreprise en démarrage (*start*) visant une certaine croissance (*up*). La plupart des travaux anglo-saxons portant sur les start-up ne s'attardent donc pas vraiment sur la définition de ces entreprises, qui semble aller de soi. Le caractère « indigène » que l'on prête en France à cette catégorie vient donc sûrement en partie du fait qu'il s'agit d'une catégorie que nous avons empruntée aux Américains, pour laquelle il n'existe pas de parfait équivalent dans la langue française. Si le *Larousse* recommande de parler de « jeune pousse », l'usage du terme « start-up », dans sa version anglo-saxonne, est bien souvent préféré. Se pose ainsi la question de ce que cette catégorie désigne concrètement. Le *Larousse* propose la définition suivante :

« start-up (nom féminin invariable) : mot anglo-américain, de *start*, démarrage, et *up*, haut. Jeune entreprise innovante, notamment dans le secteur des nouvelles technologies. (Recommandation officielle : jeune pousse) »<sup>2</sup>

Si cette définition permet de mettre en évidence le caractère « jeune », « innovant », et « technologique », de ces entreprises, elle ne résout que partiellement notre problème : que considère-t-on comme une « jeune entreprise » ? Jusqu'à quel stade de croissance la start-up continue d'être une start-up ? Et qu'entend-on par « innovant » ?

Si la plupart des start-up sont des entreprises porteuses d'innovations, toutes les entreprises qui se disent innovantes ne sont pas forcément des start-up. En effet, de nombreuses entreprises réalisent des innovations au sein de leur département de recherche et développement (R&D), mais cela n'en fait pas pour autant des start-up. Aussi, l'Insee estime que la moitié des sociétés procèderaient à des innovations (technologiques ou non-technologiques)<sup>3</sup>.

Les critères de la taille et de la date de création ne sont pas non plus satisfaisants car, si de nombreuses définitions associent la start-up à l'idée d'une jeune entreprise de petite taille qui démarre (*start*), ce terme recouvre pourtant aussi l'idée d'une croissance (*up*). Il s'agit ainsi d'un modèle d'entreprise dynamique qui, poursuivant un objectif de croissance, voit ses effectifs augmenter au cours du temps. Les start-up ne peuvent donc être réduites à des TPE (toutes petites entreprises), ni cesser d'être considérées comme des start-up si leurs effectifs dépassent 50 salarié·es<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/start-up/74493>

<sup>3</sup> L'innovation étant entendue au sens large, comprenant les innovations technologiques améliorant significativement des produits (biens et services) ou des procédés de production, mais également les innovations non technologiques qui concernent les modes d'organisation et le marketing.

<sup>4</sup> D'après la classification de l'Insee, les TPE (toutes petites entreprises) regroupent des entreprises qui emploient moins de 10 salarié·es, et dont le chiffre d'affaires ne dépasse pas 2 millions d'euros ;

Le secteur d'activité ne semble pas non plus nous permettre de circonscrire ces entreprises car, si la plupart des start-up comportent une forte dimension technologique, les start-up peuvent être créées dans des domaines aussi variés que la restauration, l'agroalimentaire, la santé, l'éducation, les cosmétiques, les transports, la logistique, le conseil, etc. Si elles désignaient initialement des entreprises créées dans le secteur des hautes technologies, il s'agit désormais d'une catégorie spécifique de start-up.

Le statut juridique, la taille, le caractère innovant, la date de création ou encore le secteur d'activité, ne sont donc pas des critères suffisants pour caractériser ces entreprises. Ainsi, selon les critères retenus, les différentes enquêtes qui ont tenté de comptabiliser le nombre de start-up en France arrivent à des estimations pouvant varier du simple au double.

## Vers une tentative de définition institutionnelle

Une première enquête, menée par le cabinet Ernest & Young (EY) en partenariat avec France Digitale, évalue à 10 000 le nombre de start-up françaises (EY & France Digitale, 2018). Si le « baromètre » qu'ils produisent chaque année permet de donner des chiffres clés sur les start-up françaises, les modes de sélection des participant·es de leur enquête ne permettent pas de rendre compte de l'ensemble du paysage des start-up français. En effet, outre le nombre relativement faible de participant·es (317 répondant·es), leur enquête a été envoyée par France Digitale et des capital-risqueurs aux start-up dans lesquelles ils avaient investi, ce qui ne permet pas d'objectiver les logiques de sélection à l'œuvre dans le soutien et le financement de ces entreprises. De son côté, la French Tech recense, en 2021, 21 000 « *verified startups* », tous secteurs confondus<sup>5</sup>, ce qui se rapproche un peu plus des estimations de l'Insee, qui s'est affranchie de la difficulté à comptabiliser les « start-up » en créant la catégorie des « entreprises en forte croissance ». Cette catégorie regroupe les entreprises dont les effectifs salariés ont crû de plus de 10 % par an entre 2012 et 2015, et qui compteraient 15 000 entreprises.

Cette difficulté à quantifier le nombre de start-up en France pose des problèmes majeurs, notamment pour les pouvoirs publics, qui ne peuvent pas mesurer l'impact économique et social des dispositifs publics mis en place en faveur de ces entreprises. France stratégie a ainsi été sollicitée par le ministère du travail et de l'emploi pour mener une enquête quantitative sur cette question. L'initiative partait du constat suivant : alors que les start-up font l'objet

---

les PME (petites et moyennes entreprises) sont celles qui emploient moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel qui n'excède pas 50 millions d'euros ; les ETI (Entreprises de taille intermédiaire) emploient au moins 250 personnes, mais ont un chiffre d'affaires qui dépasse 50 millions d'euros. Enfin, la GE (grandes entreprises) emploient plus de 5 000 personnes et génèrent un chiffre d'affaires de 1,5 milliard d'euros.

<sup>5</sup>[https://ecosystem.lafrenchtech.com/companies.startups/f/data\\_type/anyof\\_Verified/locations/all\\_of\\_France](https://ecosystem.lafrenchtech.com/companies.startups/f/data_type/anyof_Verified/locations/all_of_France) [consulté le 02/09/2021 à 17:26].

d'une forte promotion de la part des pouvoirs publics, elles restent encore méconnues, et on ne dispose même pas d'une définition claire. France Stratégie a alors décidé d'ouvrir un groupe de réflexion, composé d'expert·es issues de différents champs, afin de réfléchir à une définition. Dans la salle, où j'avais moi-même été conviée comme « experte », on trouvait quelques chercheurs en économie et en sciences de gestion, des membres de la Bpifrance, ainsi que des fondateurs de start-up et des *business angels*. A l'issue de ces réflexions, nous avons épuisé toute la complexité de cette question, sans pourtant parvenir à un cadrage suffisamment clair pour quantifier ce phénomène avec précision.

Malgré ces difficultés à définir ce qu'est une start-up, la Bpifrance, qui finance le développement de ces entreprises innovantes<sup>6</sup>, écrit sur son site que la start-up n'est pas une « entreprise comme une autre »<sup>7</sup>. La start-up y est définie comme une « entreprise nouvelle à fort potentiel de croissance et de spéculation sur sa valeur future », qui nécessite de « passer par une phase d'expérimentation de son marché et de son modèle économique ». Il y aurait ainsi « une différence fondamentale entre une entreprise et une start-up », dans la mesure où « le caractère innovant de son offre et de son modèle économique ne permet pas de définir clairement toutes les composantes de son marché et de lui assurer une rentabilité immédiate ». Ainsi, la start-up se distinguerait d'une entreprise classique en ce qu'elle serait encore à la recherche de son modèle économique, et ne serait, *de facto*, pas rentable.

La Bpifrance présente ainsi la start-up comme une catégorie intermédiaire et transitoire, avant de devenir une entreprise classique. Au terme de sa phase d'expérimentation, la start-up cesserait d'être une start-up, soit parce qu'elle devient une entreprise traditionnelle, avec un modèle économique établi ; soit parce qu'elle est rachetée et absorbée par une grande entreprise ; soit parce qu'elle finit par disparaître, par manque de trésorerie. Ce qui caractérise une start-up serait donc son modèle économique, marqué par un objectif de forte croissance. Les start-up chercheraient à conquérir de nouveaux marchés et à y acquérir une position dominante. Ainsi, pour la Bpifrance, quel que soit le secteur d'activité, ce ne sont « ni l'âge et ni la taille qui font d'une entreprise une start-up, mais les trois conditions suivantes : la perspective d'une forte croissance, l'usage d'une technologie nouvelle, et le besoin d'un financement important ».

## Une catégorie chargée de représentations

Si la Bpifrance finit par établir des critères distinctifs entre une start-up et une entreprise classique, chacun y va pourtant de son refrain lorsqu'il s'agit de donner une définition. En

---

<sup>6</sup> La Banque publique d'investissement (BPI) – ou Bpifrance – a été créée en 2012 dans le but de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les entreprises innovantes. L'État en est le principal actionnaire, *via* la Caisse des dépôts notamment.

<sup>7</sup> <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>



témoignent les réponses obtenues à la dernière question du questionnaire que j'ai fait passer à des fondateurs et fondatrices de start-up, où, sur les 338 réponses obtenues à la question ouverte « selon vous, qu'est-ce qu'une start-up ? », aucune ne donnait une définition identique (voir les réponses détaillées en annexe 12). Une rapide analyse lexicale des réponses obtenues à cette question permet néanmoins de faire ressortir les caractéristiques distinctives mises en avant par la BPI. Les principales occurrences, c'est-à-dire celles qui revenaient plus de 20 fois, étaient en effet les termes « entreprise », « innovant », « croissance », « jeune », « *business model* », « marché », « potentiel », « société », « projet », « développement », « innovation », « produire », « scalable », « recherche », « rapidement ».

Cependant, si certains donnaient une définition assez proche de celle proposée par la Bpifrance (« une boîte qui cherche son modèle économique viable », « une opportunité de voir grand », « une entreprise innovante avec une large marge de progression » ou encore « une jeune entreprise avec un concept à fort valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance »), d'autres y voyaient plutôt « une aventure humaine », « un voyage », « l'opportunité d'être à son propre compte », « une nouvelle forme d'entreprise, hyper réactive, impliquant ses salariés par son état d'esprit, sa mission », « un esprit, une dynamique et une manière de pensée », ou, pour les plus cyniques, « du *bullshit* » ou « un mot qui n'a pas de sens ». Cette question permet ainsi de révéler à quel point ce mot ne s'arrête pas à des caractéristiques objectives, mais charrie un ensemble de représentations et de logiques sociales qui lui sont associées.

La question qui se posait à moi était la suivante : doit-on, en sociologue, fixer une définition à un terme dont les contours font justement l'objet de débats, et qui semble désigner une réalité sociale complexe allant bien au-delà de la catégorie d'entreprise ? Comment étudier un « type » d'entreprise dont les frontières ne sont pas établies ? Est-il légitime de reprendre à son compte une catégorie « indigène », largement utilisée dans l'espace public et médiatique, mais dont la réalité sociale est largement discutable ?

## Une proposition de définition

Michel Lallement, qui a rencontré le même type de difficulté pour son enquête sur les communautés de *hackers* de la Silicon Valley, considère que « s'il s'impose, pour étudier un objet, d'en dessiner les contours, ce préalable doit s'accommoder d'une autre exigence méthodologique : la définition, même provisoire de l'objet, doit rendre compte des oppositions, des négociations, des compromis et des remises en causes dont il est le support » (Lallement, 2015, p. 80).

Les façons de voir et de dire le monde sont en effet des enjeux de lutte dont les produits ne sont jamais définitivement stabilisés et qui évoluent avec le temps. Pierre Bourdieu (1975) était encore plus radical. Selon lui, le précepte positiviste qui consiste à faire précéder tout exposé par une définition, est faussement scientifique. Hérité du précepte Durkheimien

« auquel Durkheim n'obéissait pas lui-même », cette démarche amène le plus souvent les sociologues à poser comme préalable une définition qui a en réalité été conçue *a posteriori* de l'enquête.

Puisque la définition de la start-up a constitué l'objet même de cette recherche, ce n'est qu'au terme de celle-ci qu'elle a pu émerger. Voici alors la définition que je propose de donner à ce modèle d'entreprise, qui se caractérise par trois éléments majeurs :

- son modèle économique, caractérisé par la recherche d'une croissance forte et rapide, permise par une activité d'innovation technologique ou non-technologique, qui, par l'incertitude qu'elle génère, repose sur des modes de financements spécifiques, marqués par des logiques de spéculation ;
- son modèle organisationnel et managérial, qui, reprenant les principes et les valeurs des communautés hackers ou du logiciel libre, se veut en rupture avec celui des grandes entreprises classiques, en mettant l'accent sur l'horizontalité, la coopération, l'esprit d'équipe, la communauté, la bonne ambiance de travail, le plaisir et l'épanouissement au travail ;
- son modèle idéologique, reposant sur le mythe américain du *self-made man* et l'idéologie méritocratique, qui fournit les ressources rhétoriques pour justifier et légitimer l'engagement dans le capitalisme, et ainsi continuer de produire l'adhésion des acteurs économiques à ce système.

## Un objet peu étudié

Aux Etats-Unis, la littérature sur les start-up foisonne. Cependant, hormis quelques travaux d'historien·nes comme ceux d'AnnaLee Saxenian, qui éclaire avec brio les logiques de l'émergence de la Silicon Valley, ou ceux de Neil Fligstein et de Thomas Heinrich, qui insistent sur le rôle joué par l'Etat et l'armée dans le développement économique et technologique de la région, la plupart des travaux anglo-saxons sur les start-up adoptent une perspective principalement gestionnaire. Il s'agit d'articles publiés dans des revues de marketing et de management, comme *Small Business Economics*, *Strategic Management Journal*, *Management Science*, *The Journal of Finance*, qui s'intéressent aux facteurs économiques pouvant expliquer la croissance de ces start-up, leurs stratégies de financement, etc.

En sciences sociales, la plupart des travaux qui s'intéressent aux start-up de la Silicon Valley traitent surtout des questions d'immigration et du rôle joué par les communautés ethniques dans la création et le développement des activités entrepreneuriales (Saxenian, 1999 ; Shih, 2006), avec un accent mis sur la « mixité » ou la « diversité culturelle » (Pohl & Heiduk, 2002). La seule étude portant sur les start-up de la Silicon Valley dans une perspective sociologique est celle de James Baron, Michael Hannan et Diane Burton, qui porte sur le développement des start-up durant leurs premières années de création, mais elle est désormais un peu datée (Baron et al., 2001).

En revanche, les travaux de Français portant sur la Silicon Valley et ses entreprises sont nombreux et de grande qualité. On peut citer parmi eux ceux de Christophe Lécuyer (Lécuyer, 2000, 2001), qui offre de riches et précieuses analyses sur l'histoire de la vallée et de ses innovations, ou ceux de Michel Ferrary (Ferrary, 2001), à qui l'on doit notamment une brillante analyse des formes d'encastrement de l'activité économique et des logiques d'échanges par le don de la Silicon Valley.

En France, on peut faire le même constat. S'il existe de nombreux travaux en sciences de gestion sur les start-up, seulement trois ouvrages de sciences sociales sont consacrés à cet objet. On y trouve néanmoins quelques belles tentatives de définition théorique de cet objet, appuyées sur des démarches empiriques riches et originales.

## Une enquête sur les start-up des années 2000

La première enquête sociologique française qui a explicitement porté sur les start-up a été menée par Olivier Marty, Régis Moreau et David Weinberger (2003) dans les années 2000. Pour eux, ce sont les médias qui, à l'époque, ont contribué à mythifier le terme de start-up en associant les start-up au rêve américain et aux figures du mythe du *self-made man*. Leur ouvrage interroge alors l'histoire de la notion et de ses représentations, afin d'analyser quelle était la part de réalité et de fiction derrière les significations auxquelles elle renvoyait.

A la fin du vingtième siècle, ils rappellent qu'il suffisait qu'un entrepreneur mette un peu d'informatique dans son projet d'entreprise, en l'habillant de l'appellation de start-up, pour le voir triomphant, courtsé et promis au succès. Ce mot était alors la clé du succès, à tel point que de nombreux étudiants désertaient les meilleures écoles, et que de jeunes cadres, pourtant promis à de belles carrières dans de grandes entreprises, quittaient leur emploi, pour « se lancer dans l'aventure, tombés sous le charme de la magie des mots *start up* » (p. 87). Les entrepreneurs<sup>8</sup> des années 1990 se faisaient ainsi les « missionnaires », les « propagandistes », l'« avant-garde d'une nouvelle économie », dont le socle était la start-up. L'engouement pour les start-up, dans les années 2000, était ainsi lié, selon eux, au contexte de sortie de crise, et à l'enthousiasme que le modèle américain suscitait en France : « le chômage était bas, la croissance était forte, l'optimisme et les cours boursiers étaient hauts, et tout ce qui sonnait américain était synonyme de modernité ». Les *success stories* ont alors alimenté la bulle spéculative et attiré de nombreux jeunes dans l'aventure entrepreneuriale. Le rêve américain d'ascension individuelle par l'esprit d'entreprise semblait soudain à portée de main.

Pour David Weinberger (2003), la start-up est donc avant tout une notion qui véhicule des représentations sociales, des croyances et des idéologies. A la différence d'une entreprise classique, qui se définit par des caractéristiques stables et statiques, la start-up renverrait,

---

<sup>8</sup> Je n'adopte pas l'écriture inclusive ici car les auteurs ne le font pas dans leur ouvrage.

selon lui, à une « vision dynamique d'ascension ». Etymologiquement, en effet, on retrouverait l'idée d'une croissance (« *up* »), rapide et continue, dès le démarrage (« *start* »). Cette idée se révélerait en outre par le fait qu'on « crée » une entreprise, mais qu'on « lance » une start-up. En français, le mot devient « jeune pousse », et on file la métaphore biologique en créant des « pépinières » et des « incubateurs ».

Dans les années 2000, ce mot véhiculait également l'espoir d'une ascension sociale, l'occasion de tenter l'aventure moderne, mais aussi une manière de travailler radicalement différente, marquée par la convivialité, l'amusement et l'esprit d'équipe. La start-up était l'occasion de quitter le monde du salariat classique pour entrer dans celui de l'actionariat, dans un cadre de travail « cool » où on pouvait venir travailler en jean, basket, et sans cravate. Il montre alors que la presse de l'époque insistait moins sur les perspectives économiques de ces entreprises que sur la description d'un style de vie, de relations, de management, de créativité, d'enthousiasme, de jeunesse, de non-conformisme, de décontraction, de risques partagés. Bien plus qu'une catégorie d'entreprise, il s'agissait d'un *ethos*.

Néanmoins, le rêve ne dura pas. En 2002, les médias dénoncèrent les start-up qui n'avaient pas tenu leurs promesses. La croyance dans le modèle se mit à vaciller, ébranlant les marchés, jusqu'à faire éclater la bulle. « Les capitaux-risqueurs s'étaient ruinés, les entreprises licenciaient à tour de bras, et l'ambiance était loin d'être aussi enchantée, au point que plus personne ne voulait se revendiquer de ce « mot maudit » ». Puis on l'oublia, « la page médiatique était tournée » (p. 14).

Bien qu'elle soit désormais datée, cette étude offre une des tentatives de définition les plus éclairantes. Derrière le mythe médiatique éphémère et homogénéisant, les chercheurs proposent de donner une définition sociologique de ces entreprises, en identifiant des caractéristiques sociologiques stables, bien qu'hétérogènes. La start-up se caractériserait ainsi par :

- Une activité fondée sur l'exploitation d'une innovation incrémentale ou de rupture, donnant souvent lieu à des dépôts de brevets, mais qui confronte l'entreprise à des degrés d'incertitude, à la fois économiques, stratégiques et techniques ;
- Des perspectives de croissance potentiellement importantes, qui sont une conséquence logique de l'exploitation de l'innovation (la croissance du chiffre d'affaires des start-up est ainsi plus forte que celle des entreprises traditionnelles) ;
- Une activité commerciale qui couvre un large marché, national ou international ;
- Des modes de création qui reposent beaucoup sur le capital social des fondateurs, nécessaire pour réunir les investissements financiers dont dépendent le développement et la commercialisation d'une innovation ;
- Des créateurs de start-up qui se distinguent nettement par leur profil, et notamment par leur niveau d'étude et d'expérience professionnelle, qui est très supérieur à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise ;

- Un travail de création collectif, divisé entre des co-fondateurs, mais où prennent part également divers acteurs (actionnaires, institutions d'accompagnement).

Cet éclairage historique et sociologique sur les start-up des années 1990 et 2000 offre ainsi de nombreux éléments pour penser sociologiquement cet objet, et pose de nouvelles questions : comment ce mot a-t-il pu retrouver toute son attractivité à partir des années 2010 ? Comment la fascination pour ce modèle d'entreprise a-t-elle pu être ravivée ? Quels éléments du contexte politique, économique, culturel et social de ces dix dernières années peuvent expliquer ce retournement médiatique ?

## **Une enquête sur les entreprises innovantes**

Dans une enquête plus récente sur les start-up françaises, Michel Grossetti et ses co-auteur·es (2018) définissent les start-up comme des entreprises innovantes. Ce faisant, ils ne font que déplacer la difficulté méthodologique et théorique car, comme ils le soulignent eux-mêmes, le critère d'innovation est lui-même un critère flou. Ils lèvent néanmoins cette difficulté en décidant de s'intéresser aux entreprises « reconnues comme innovantes » par les organismes de soutien à l'innovation, et en particulier à celles qui revendiquent une innovation technique, laissant de côté les start-up porteuses d'innovations commerciales. Les entrepreneurs étudiés ne sont pas porteurs de succès « éblouissants », ni d'échecs cuisants. Il s'agit pour la plupart « d'innovateurs ordinaires », ayant connu un succès modeste, et pour lesquels il s'agit surtout de « survivre » et de « gagner sa vie ».

S'inscrivant dans le cadre théorique de la sociologie économique et des théories sur l'encastrement (Granovetter, 1985), les auteur·es s'y attachent à « analyser les logiques sociales du processus de création de ces entreprises innovantes », en étudiant le processus de création des entreprises innovantes sous plusieurs angles : les fondateurs, leur histoire, les logiques qui les amènent à s'engager dans le projet de création, les innovations qu'ils veulent développer, les ressources qu'ils obtiennent, les relations interpersonnelles qu'ils mobilisent, l'entreprise elle-même, et son évolution. Afin d'échapper à la tendance qui consiste à « personnaliser à l'excès les projets entrepreneuriaux autour de la figure héroïsée de l'entrepreneur », ils ne s'intéressent pas à l'entrepreneur en soi, mais à l'entreprise comme projet collectif, dont ils interrogent toutes les personnes ayant joué un rôle dans le processus de création.

Si leur corpus, composé de 97 entreprises innovantes, permet d'analyser les modes de création d'entrepreneurs « ordinaires, techniques, et provinciaux », on peut néanmoins regretter qu'elles soient toutes installées en région, et que seules 18 d'entre elles aient été créées entre 2006 et 2010. Cette enquête s'est ainsi arrêtée au moment même où de nombreuses mesures ont commencé à être mises en place pour promouvoir la création de ce type d'entreprise, et mériterait à ce titre d'être actualisée et mise en perspective par une enquête plus récente, menée en grande partie en région parisienne. En outre, si elle

documente avec précision le processus de création des start-up, cette étude passe rapidement sur les trajectoires sociales des fondateurs et fondatrices, et laisse de côté les modes d'organisation des start-up. Cette recherche a néanmoins permis d'illustrer les apports du cadre d'analyse de la sociologie, et notamment de la sociologie économique, pour mettre en évidence l'encastrement social des acteurs et le caractère collectif du processus de création.

## Une enquête sur la « culture start-up »

Enfin, la troisième contribution majeure de la sociologie française sur les start-up est due à Denis Lacorne (2019), qui a mené une enquête sur les entrepreneurs Français de la Silicon Valley. Son ouvrage vise à interroger les caractéristiques de la « culture start-up », en identifiant les valeurs et les pratiques entrepreneuriales de la Silicon Valley au travers des yeux des Français de la vallée. Il analyse également la fascination des décideurs français pour la Silicon Valley, et la manière dont les autorités françaises ont décidé, depuis de Gaulle jusqu'à Emmanuel Macron, en passant par François Hollande, de créer « un nouvel écosystème » (p. 13) en prenant exemple sur le modèle américain. Si ses conclusions sont riches, son enquête reste limitée – il n'a réalisé que 21 entretiens, dont seulement 9 avec des fondateurs de start-up de la Silicon Valley – et peu exploitée dans son ouvrage.

En outre, s'il pose clairement la question de ce qu'est une start-up, des règles, des codes et des valeurs qui constituent la « culture start-up », il ne cherche pas vraiment à y répondre à l'aune du terrain. Il reprend même la définition donnée par Peter Thiel, le cofondateur de PayPal, et élude le problème de la définition en écrivant : « une start-up est le contraire d'une grande entreprise hiérarchique et bureaucratique » (*ibid.*, p. 26). C'est qu'il ne s'intéresse pas vraiment à la start-up en soi, mais à la « culture start-up », qui repose, selon lui, sur un ensemble de motivations, de principes et de modes opératoires qu'il propose de regrouper en quatre critères : un désir de création ; une prise de risque et sa contrepartie possible, l'échec ; un principe de plaisir, très subjectif mais essentiel au succès ; et enfin l'art de la rhétorique du « *pitch* », c'est-à-dire l'exposition publique de l'idée créatrice pour convaincre des capitaux-risqueurs de réunir les capitaux nécessaires au développement accéléré de la jeune entreprise. Si cet ouvrage offre ainsi des pistes d'analyse fort intéressantes, il s'appuie pour beaucoup sur un matériau de seconde main (des extraits d'interview de fondateurs réalisés par des journalistes notamment) qui mériterait d'être étayé.

Si la littérature sociologique française sur les start-up n'est pas abondante, ces quelques contributions offrent des perspectives d'analyse intéressantes et complémentaires pour étudier cet objet. Par rapport aux différentes approches adoptées par ces auteurs, cette thèse se propose néanmoins de déplacer la focale. Au lieu de faire le choix d'étudier cet objet en prenant pour unité d'analyse l'entrepreneur, l'entreprise ou la culture, il m'a semblé que ce qui était en jeu dans cet objet était justement l'articulation et les relations entre ces différents éléments. C'est donc sur le « monde des start-up » que s'est alors construit mon objet, et de sa complexité qu'est née ma problématique.

## 2. Déplacer la focale en étudiant le « monde des start-up »

Dans cette recherche, nous nous proposons de déplacer la focale des « start-up » au « monde des start-up », concept que nous empruntons à Howard Becker (1988), qui nous invite à mobiliser la notion de monde pour étudier d'autres activités que les seules activités artistiques. Howard Becker introduit la notion de « monde » pour apporter un autre éclairage sur la production artistique et toutes les activités qui l'entourent (diffusion, consommation, homologation esthétique, évaluation des œuvres). Son approche s'inscrit dans la tradition interactionniste et vise à rompre avec les travaux de sociologie traitant de l'art comme d'un phénomène relativement autonome, qui échapperait aux contraintes organisationnelles pesant sur les formes d'activité collective. Il considère ainsi l'art comme un *travail*, qui résulte d'une *action collective*, et qu'il faut dès lors replacer dans une *chaîne de coopération*. Plus qu'aux œuvres elles-mêmes, il s'intéresse aux formes de division du travail et de coopération mises en jeu par ceux qui réalisent les œuvres. Ainsi, un « monde de l'art » se présente comme un « réseau de chaînes de coopération » (p. 58) dont l'artiste constitue le centre, mais où l'activité est divisée entre de nombreux acteurs, reliés selon un « ordre établi », et qui coopèrent grâce au partage de « conventions »<sup>9</sup>. Cette notion se révèle en effet particulièrement heuristique pour penser les « start-up ».

### Replacer l'entrepreneur dans une « chaîne de coopération »

Tout d'abord, envisager la start-up comme un monde permet de déconstruire le mythe romantique de l'entrepreneur solitaire qui, à la manière d'un génie doté de qualités exceptionnelles, accomplirait, seul, l'acte créateur. La création d'entreprise, comme la création artistique, est souvent associée à une activité qui exigerait des talents et des aptitudes que seules quelques personnes possèderaient. On retrouve là le mythe romantique de l'artiste, qui le place au-dessus des contraintes de la société, ou du *self-made man*, qui, pour se faire tout seul, n'a pu compter que sur son mérite et son acharnement.

S'opposant à l'idée que l'œuvre d'art serait la production d'artistes isolés qui possèderaient un don exceptionnel, H. Becker montre que l'œuvre d'art est « la production commune de toutes les personnes qui coopèrent suivant les conventions d'un monde de l'art, afin de donner naissance à des œuvres de cette nature » (p. 59). Il rappelle en effet que « tout ce qui n'est pas fait par l'artiste est fait par quelqu'un d'autre ». Si tout projet de création démarre

---

<sup>9</sup> On trouve aussi la définition suivante : « Un monde de l'art est un réseau de coopération au sein duquel les mêmes personnes coopèrent de manière régulière et qui relie donc les participants selon un ordre établi » (p. 59).

par une phase d'idéation et de conception, H. Becker rappelle qu'une idée n'est rien si elle n'est pas mise à exécution. Cette phase d'exécution implique un « faisceau de tâches » (pouvant aller d'opérations techniques à des tâches quotidiennes plus fastidieuses) qui nécessite souvent des activités et du personnel de *renfort*. Les œuvres d'art sont ainsi des œuvres fondamentalement collectives. Pour finir de nous en convaincre, H. Becker prend l'exemple des longs génériques qui défilent à la fin des longs métrages de Hollywood, qui montrent combien ce type de production est en réalité le fruit d'une segmentation très poussée des tâches.

Envisager la start-up comme un monde nous invite alors à considérer la création d'entreprise comme une « action collective » et à replacer le travail de l'entrepreneur dans une chaîne de coopération où le travail est divisé entre différents acteurs. Comme l'artiste, l'entrepreneur dépend de l'activité d'une multitude d'acteurs : des investisseurs, des banquiers, des conseillers, des comptables, des avocats, des sous-traitants, des fournisseurs, des ingénieurs, ou encore de l'Etat, qui peut lui fournir des aides. Les entrepreneurs ne sont ainsi qu'un « sous-groupe de participants » qui apportent une contribution, certes indispensable, à la production de l'entreprise, mais qui doivent s'appuyer sur un ensemble d'acteurs dont l'activité est tout aussi indispensable. La notion de monde pose ainsi inévitablement la question de la division du travail entre les acteurs de ce monde, qui ne découle pas « naturellement » des positions occupées, mais des stratégies mises en place par ces acteurs pour se débarrasser du « sale boulot » (les tâches jugées ennuyeuses, rebutantes ou dévalorisantes), et s'attribuer de nouvelles tâches plus intéressantes, plus gratifiantes et prestigieuses.

La notion de monde permet ainsi de restituer à la création d'entreprise sa dimension collective, en interrogeant les différentes tâches et activités qu'elle implique, ainsi que les logiques de la division du travail sur laquelle elle repose. Néanmoins, puisque la production d'œuvres d'art implique différents acteurs, les acteurs doivent s'entendre sur les modalités de leur coopération. C'est, selon H. Becker, le partage de *conventions* communes et propres à ce monde, qui est au principe de cette coopération.

## **Analyser les « conventions » qui distinguent et unissent ce monde**

Dans les mondes de l'art, la notion de convention désigne l'ensemble des normes, des règles et des principes, plus ou moins formalisés, qui sont partagés par les acteurs d'un monde, et qui permettent leur coopération. Elles indiquent les procédés à utiliser, les dimensions à respecter, la forme globale souhaitée. Le partage de présupposés communs permet de coordonner efficacement et sans difficultés les activités de chacun, tout en créant du lien entre les acteurs, qui se sentent appartenir à un même monde.

Ces conventions ne sont cependant pas figées dans le temps. Elles peuvent évoluer et se transformer selon les contextes, au gré des évolutions esthétiques, culturelles, techniques et



sociales, et c'est justement de leur évolution que naissent de nouveaux mondes de l'art. En effet, si toute convention est marquée par un certain conservatisme, notamment parce qu'elles tendent à être perpétuées par les acteurs qui les maîtrisent, H. Becker montre que c'est aussi par des formes de rupture avec les conventions établies que les différents courants artistiques se sont succédés. La convention est ainsi le point de départ d'une rupture envers les codes traditionnels, en même temps qu'elle participe à l'unité d'un monde.

Si les start-up gagnent à être envisagées comme un monde, c'est que cette notion permet de questionner ce qui fait à la fois la spécificité et l'unité de ce monde au sein du monde économique. Cette notion permet d'analyser le langage (les anglicismes, la novlangue managériale), les codes vestimentaires (*le jean, t-shirt, basket*) ou encore les modes de présentation de soi (le « *story telling* » ou les « *pitchs* ») comme autant de conventions qui promeuvent et instaurent une rupture du monde de l'entreprise classique, en même temps qu'elles participent à l'unité de ce monde. Sans le partage de ces conventions, les échanges entre les acteurs de ce monde seraient impossibles. Inversement, le partage de codes, de règles et normes communes permet d'ajuster le langage utilisé, les formats de présentation, les codes vestimentaires, à ce qui est attendu et d'usage dans ce monde.

L'entrée par les conventions nous invite alors à identifier les acteurs et les institutions qui définissent ces conventions, ainsi que les instances de socialisation qui œuvrent à leur transmission. Nous analyserons ainsi la manière dont se fabriquent, se manifestent et se reproduisent les inégalités de genre et de classe entre les entrepreneur·ses, entre ceux qui détiennent la connaissance de ces conventions, et les autres.

## **Interroger les frontières de ce monde**

Plutôt que de chercher à caractériser la start-up, au risque de l'essentialiser, la notion de monde permet d'interroger les frontières de ce monde, et ainsi de lever une difficulté épistémologique majeure. Il ne s'agit plus de donner une définition à la start-up, mais d'analyser l'ensemble des discours et des justifications qui vont assigner à une entreprise sa qualité de start-up. Il s'agit ainsi d'analyser les logiques de cet étiquetage, en menant une réflexion sur la façon dont les acteurs s'accordent ou s'affrontent pour inventer des catégories et tracer des frontières. Pourquoi vouloir mobiliser un autre terme pour désigner certaines entreprises ? Est-ce que ce terme regroupe des entreprises aux caractéristiques établies ? Qui cherche à en tracer les frontières et pour quelles raisons ?

Comme le disait H. Becker pour le monde de l'art, où les acteurs passent leur temps à essayer de déterminer ce qui est de l'art et ce qui ne l'est pas, « c'est en observant la façon dont un monde opère ces distinctions, et non en essayant de les opérer nous-mêmes que nous commençons à comprendre ce qui se passe dans ce monde-là » (p. 60). C'est donc en rendant compte des négociations et des enjeux que la qualification d'une entreprise en start-up

comporte, que l'on peut précisément rendre compte des principes de différenciation qui caractérisent ce monde.

Etudier les start-up comme monde permet de porter notre attention aussi bien sur ce qui fait l'homogénéité de ce monde (ce que les fondateurs et fondatrices de start-up ont en commun, les caractéristiques distinctives de ces entreprises, les acteurs qui le composent, les conventions qui le structurent) que ce qui fait son hétérogénéité (en termes d'échec et de réussite, de degré d'innovation, de financements obtenus). Cette notion permettra d'interroger les spécificités de ces entreprises par rapport aux entreprises classiques, mais également d'étudier les inégalités qui les traversent.

Si nous avons fait le choix théorique de penser l'objet de cette thèse par la notion de « monde » de H. Becker, nous n'excluons pas cependant d'adopter, par endroits, un mode de pensée plus structurel que relationnel, en empruntant à Pierre Bourdieu la notion de « champ ». L'espace social formé par les fondateurs et fondatrices de start-up en France présente en effet la plupart des propriétés qui, selon P. Bourdieu, caractérisent les champs (autonomie relative, intérêt, *libido*, *illusio*, etc.), et que Bernard Lahire résume à merveille dans le premier chapitre de son ouvrage consacré au *Travail sociologique de Pierre Bourdieu* (2001)<sup>10</sup>. Si la théorie des champs permet d'enrichir l'analyse de l'activité entrepreneuriale, qui s'inscrit dans une quête pour le pouvoir et le prestige (capital symbolique), elle reste avant tout une théorie *des champs du pouvoir*, qui s'avère trop restrictive pour analyser cet objet dans toutes ses dimensions. En particulier, l'analyse de l'organisation et de la division du travail dans les start-up serait restée un angle mort d'une analyse en termes de champ. En effet, pour le dire comme Bernard Lahire, « la théorie des champs consacre beaucoup d'énergie à éclairer les grandes scènes où se jouent des enjeux de pouvoir, mais peu pour comprendre ceux qui montent les scènes, mettent en place les décors ou fabriquent les éléments, balayent les planches et les coulisses, photocopient des documents ou tapent les lettres, etc. » (*ibid.*, p. 34). Si cette thèse ne prétend pas enquêter sur l'ensemble des activités et des acteurs qui constituent le monde des start-up, la notion de monde permet néanmoins, plus que celle de champ, de les prendre en compte dans l'analyse.

En outre, la notion de monde n'exclut pas non plus d'analyser les relations de pouvoir entre les acteurs. Anselm L. Strauss (1993) souligne, comme Pierre Bourdieu, que si les frontières des mondes sont floues, c'est qu'elles font l'objet de perpétuelles disputes internes, afin de fixer les limites du monde social (déterminer qui est un artiste « authentique » et qui ne l'est pas ; quels sont les vrais médecins et qui sont les « charlatans »). Bernard Lahire précise alors que « A. Strauss rend néanmoins possible l'investigation des mondes qui ne sont pas des champs et permet de découvrir, à propos des univers étudiables en termes de champ, des aspects auxquels la théorie des champs ne s'intéresse pas » (Lahire, 2001, p. 36). Si Pierre Bourdieu considère que le seul contexte pertinent, c'est-à-dire ni trop macro, ni trop micro,

---

<sup>10</sup> Elles seront développées dans le chapitre 6 de la thèse.

est celui du champ, et qu'il considère que la notion de « monde » de Becker « marque une régression par rapport à la théorie du champ » (Bourdieu, 1992, p. 288), cette notion a néanmoins l'intérêt de placer les pratiques et les discours des acteurs au cœur de l'analyse, tout en autorisant, par moments, l'étude des inégalités et des rapports sociaux de domination.

Ainsi construit, cet objet nous évite justement d'essentialiser une réalité par un terme faisant lui-même l'objet de luttes et de débats. La notion de monde permet d'insister sur le caractère collectif de la création d'entreprise, en l'envisageant comme une activité encadrée dans des logiques sociales de coopération, mais aussi de réputation et d'identification. Elle permet également d'ouvrir le regard, en nous intéressant à l'ensemble des acteurs impliqués au cours de la création d'une start-up (les investisseurs, les salariés, mais aussi l'Etat et la famille), rendant visible des acteurs souvent peu étudiés ensemble. Elle permet en outre d'envisager l'activité entrepreneuriale comme un véritable travail, et de se questionner sur les modes d'organisation, les dispositifs managériaux et les modes de division du travail à l'œuvre dans les start-up. Elle autorise à élargir le terrain d'enquête à d'autres pays, et permet *in fine* de questionner les représentations et les frontières idéologiques de ce monde. Cet objet nous permet finalement d'élargir la focale, et d'étudier l'objet start-up dans sa dimension idéologique, par l'étude des représentations qu'il véhicule, des discours qui le légitiment, et des formes de promotion dont il fait l'objet ; économique, par l'étude des carrières et des modes de création des fondateurs et fondatrices de start-up ; et organisationnelle, par l'étude des modes d'organisation et de management qui y sont déployés.

## De l'objet d'étude à la problématique

S'il fallait parvenir à cibler les contours de cet objet pour l'étudier, il ne fallait pas que cela le déforme, en le réduisant à des dimensions qui « arrangent ». C'est donc en partant du terrain, dans une démarche fondamentalement inductive, que j'ai envisagé cette recherche. Loin de vouloir me focaliser sur une entreprise ou sur un secteur en particulier, je voulais saisir toute la complexité, l'hétérogénéité et l'ambiguïté de cet objet.

Je cherchais alors surtout à comprendre comment ces entreprises avaient réussi à faire monde, parvenant à s'autonomiser des autres modèles d'entreprise, que ce soit par les acteurs qu'elles ont fait émerger (incubateurs, accélérateurs, pépinières, *business angels*, *venture capitalists*), les dispositifs dont elles ont fait l'objet (subventions, exonérations fiscales, abattement de charges) et les conventions qu'elles ont portées (collaboration, flexibilité, liberté du travail, etc.), qui se voulaient en rupture avec celles de la grande entreprise. Je faisais alors l'hypothèse que c'est dans un contexte de profonde déstabilisation de la grande entreprise et des rapports de subordination qui leur étaient associés, que le modèle de la start-up avait trouvé toute son attractivité.

La question était alors la suivante : cette rupture proclamée vis-à-vis de l'entreprise classique était-elle réelle ou bien simplement rhétorique et idéologique ? **Autrement dit, alors qu'elle**

**prétend battre en brèche le modèle économique, organisationnel et idéologique de l'entreprise classique, la start-up propose-t-elle un modèle véritablement subversif, permettant de dépasser les rapports de subordination à l'œuvre dans l'entreprise classique, ou n'est-elle que le nouvel instrument de légitimation du capitalisme, qui, sous des airs plus doux et plus colorés, lui a permis de se relever de ses critiques ?**

### **3. Un objet à la croisée des champs**

Afin de répondre à cette problématique, cette recherche puise ses ressources théoriques dans plusieurs champs scientifiques, dont elle espère aussi pouvoir nourrir les travaux. Au croisement entre la sociologie économique, la sociologie du travail et de l'emploi, la sociologie du genre et la sociologie des élites, l'étude du monde des start-up représente une opportunité inédite pour renouveler les travaux sur l'entrepreneuriat, l'organisation du travail et les rapports de pouvoir à l'œuvre dans le champ entrepreneurial.

#### **Un nouvel objet pour la sociologie de l'entrepreneuriat**

En premier lieu, cet objet s'inscrit dans le cadre théorique de la sociologie économique, et notamment dans le prolongement de la théorie de l'encastrement proposée par Mark Granovetter (1985), pour qui l'activité économique est dépendante des structures sociales dans lesquelles elle se déploie. Etudier les start-up comme un monde permettra de mettre en évidence la dimension sociale et collective de l'activité entrepreneuriale, et ainsi de poursuivre l'opération de déconstruction des mythes et idéologies qui entourent l'entrepreneur et la création d'entreprise.

#### **Poursuivre l'opération de déconstruction de la figure héroïsée de l'entrepreneur schumpétérien**

Si la sociologie de l'entrepreneuriat est ancienne, reconnaissant, depuis Werner Sombart, l'importance historique et sociale d'étudier les entrepreneurs capitalistes (Zalio, 2013), elle s'est surtout attachée à déconstruire l'image idéalisée de l'entrepreneur comme héros visionnaire, qui serait doté de qualités exceptionnelles.

Cette vision prend appui sur de nombreux travaux d'économistes comme ceux de Joseph Schumpeter, de Ludwig von Mises, d'Israel Kirzner ou encore de Frank Knight, qui présentent l'entrepreneur comme un individu capable de percevoir et de saisir des opportunités, d'innover et de maîtriser l'incertitude. Cette idée a en outre été perpétuée par les travaux de sciences de gestion, qui, dans le sillage de la théorie de Joseph Schumpeter,

envisagent l'entrepreneur comme un individu doté de qualités exceptionnelles, dont il faudrait étudier les dispositions spécifiques. Certains parlent ainsi de « gènes hérités » qui favoriseraient certaines caractéristiques psychologiques nécessaires à l'entrepreneuriat, comme le goût du risque, de l'indépendance, ou de l'aventure (Nicolaou et al., 2008 ; Shane, 2003).

C'est donc dans un projet de déconstruction de cette figure héroïsée de l'entrepreneur que la sociologie économique a pris l'entrepreneur et l'entrepreneuriat comme objets d'étude. S'appuyant sur la théorie de Mark Granovetter de l'encastrement (1985)<sup>11</sup>, de nombreux travaux ont alors mis en évidence le caractère socialisé et collectif de l'activité entrepreneuriale (Boutillier & Uzunidis, 1995 ; Grossetti & Barthe, 2008a ; Uzzi, 1996, 1999 ; Zalio, 2004, 2010), en la réinscrivant dans des réseaux de relations et d'acteurs, parfois appelés « districts industriels » ou « systèmes productifs locaux » (Aydalot, 2016 ; Courlet & Pecqueur, 1991 ; Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Grossetti, 2004 ; Raveyre & Saglio, 1984 ; Sabel & Zeitlin, 2004). Ces travaux ont ainsi permis de dépasser le cadre individualiste de l'économie et des sciences de gestion, en mettant l'accent sur les dimensions collectives de l'entrepreneuriat (Comet, 2011) et en réencastrant l'entrepreneur et la création d'entreprise dans les structures et les relations sociales qui les sous-tendent et les appuient.

Néanmoins, faire une sociologie de l'entrepreneur ne va pas de soi, car cette figure ne renvoie pas à un groupe professionnel ou à un monde social homogène. Dans leur introduction au *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Michel Grossetti, Pierre-Paul Zalio et Nathalie Chauvac rappellent en effet qu'il n'existe pas de milieu professionnel regroupant l'ensemble des « entrepreneurs ». La figure de l'entrepreneur peut renvoyer aux chefs d'entreprise salariés, aux patrons, mais également aux cadres dirigeants, ou encore aux travailleurs indépendants. S'il existe des organisations, des fédérations, des associations, et de multiples événements, comme le Salon des entrepreneurs, qui tentent de structurer ce monde économique, ce champ reste très hétérogène et ne parvient pas à se constituer en « monde social », doté d'une identité collective forte et partagée.

Certains travaux ont alors tenté d'appréhender l'entrepreneur au travers des dispositifs dont il pouvait faire l'objet. On pense notamment aux travaux qui étudient l'entrepreneuriat au prisme des dispositifs publics qui encouragent à la création d'entreprise comme l'ACRE (Darbus, 2008 ; Giraudeau, 2008) ou le statut d'autoentrepreneur (Abdelnour, 2013, 2017), mais également aux travaux qui partent de dispositifs plus techniques, comme le *business plan* (Giraudeau, 2014). Cependant, la diversité de ces approches ne permet pas de construire un cadre théorique cohérent pour envisager l'entrepreneur et son activité dans sa globalité. C'est la raison pour laquelle la sociologie de l'entrepreneuriat prend des objets aussi divers que les patrons et leur représentation (Offerlé, 2012, 2013, 2015, 2017), les grandes dynasties

---

<sup>11</sup> Ce terme désigne la dépendance des activités économiques et des activités sociales, relativement à une structure sociale constituée de réseaux de relations interpersonnelles.

patronales (Pinçon-Charlot & Pinçon, 1999), les dirigeants des grands groupes (Bauer & Bertin-Mouroit, 1987), les processus d'innovation (Alter, 2015 ; Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Uzunidis & Boutillier, 1999), ou encore les travailleurs indépendants (Beffy, 2006 ; Bertaux-Wiame, 2004 ; Bessière & Gollac, 2014 ; Zarca, 1986).

## Vers une sociologie du travail entrepreneurial

Pour Michel Grossetti et ses co-auteurs (2014), une manière d'éviter l'aporie de ce mot devenu valise serait de déplacer le regard de la *figure de l'entrepreneur* vers l'*activité entrepreneuriale*. Ils définissent alors l'« activité entrepreneuriale » comme une « logique d'action spécifique », « marquée par une forme de projection vers l'avenir, une forte incertitude et une importante dimension narrative », qui est « indissociable de ses appuis » (p. 23-26). C'est dans le prolongement de ces pistes de recherche que nous proposons de mobiliser les outils de la sociologie économique sur l'encastrement ainsi que ceux de la sociologie du travail et de l'emploi, pour faire une *sociologie du travail entrepreneurial*.

Comme le fait Howard Becker pour la création artistique, nous proposons d'analyser la création de start-up comme un travail, c'est-à-dire tout à la fois comme un travail fondamentalement collectif et encadré, qui s'appuie sur des structures, des institutions et des dispositifs ; mais également comme une activité ordinaire, qui pose la question de son organisation et de son articulation aux autres sphères et temps sociaux ; et enfin comme un travail de management et de gestion, qui consiste à déléguer et à encadrer des équipes, et qui pose la question de la division du travail. Ainsi, au-delà des statuts d'emploi et des secteurs d'activité, les fondateurs et fondatrices de start-up seront envisagés alternativement à travers trois figures : en tant que créateurs et créatrices d'entreprise, dont il s'agira d'analyser les raisons et les logiques d'engagement dans la carrière entrepreneuriale ; en tant que travailleurs et travailleuses, dont nous analyserons les modes d'organisation du temps et du travail ; et enfin comme employeurs et employeuses, dont nous analyserons les modes de management et d'organisation du travail.

Cette sociologie du travail entrepreneurial s'inscrit ainsi pleinement dans le prolongement des travaux portant sur l'encastrement, puisqu'il s'agira d'étudier le rôle joué par les réseaux de relations personnelles et impersonnelles dans la création du projet entrepreneurial, et notamment celui des dispositifs publics d'aides à la création d'entreprise et des structures d'accompagnement (pépinières, incubateurs, accélérateurs, etc.), qui se sont multipliées ces dernières années, mais également celui de son entourage. Nous nous intéresserons notamment au travail de narration et de négociation par lequel les entrepreneurs parviennent à mobiliser les acteurs de ce monde pour les soutenir dans leur activité.

Nous mobiliserons en outre les outils de la sociologie du travail et de l'emploi afin d'analyser les logiques et les modalités d'entrée des créateurs et créatrices de start-up dans la carrière entrepreneuriale. L'étude des trajectoires professionnelles et des modalités de leur

engagement dans la carrière entrepreneuriale permettra notamment de prolonger les réflexions sur la frontière entre le travail indépendant et le salariat. La création de start-up est-elle envisagée comme un moyen de sortir du chômage, une solution aux discriminations ou encore un moyen d'échapper à la subordination du salariat ? Comment s'inscrit et se construit le projet entrepreneurial dans les trajectoires professionnelles des individus ?

Cette réflexion sur les raisons et les conditions de cet engagement permettra en même temps de nourrir les réflexions de la sociologie économique sur l'encastrement en allant plus loin. Si l'engagement dans la carrière entrepreneuriale est profondément social, c'est aussi en ce qu'il s'enracine dans un univers social et familial, qui façonne des dispositions à l'égard de l'entrepreneuriat (et notamment d'un « goût pour le risque »), et qui procure en même temps des ressources permettant de soutenir les entrepreneur·ses dans leur activité de création (et notamment de réduire le risque).

Cette thèse propose ainsi d'étudier le travail entrepreneurial en mobilisant les outils de la sociologie de la socialisation, de la famille et de l'éducation, afin de re-socialiser ces acteurs économiques dans leur milieu social d'origine et d'interroger le rôle joué par l'entourage familial dans l'activité entrepreneuriale. Cela permettra d'analyser l'influence des modes de socialisation différenciés à l'entrepreneuriat sur les modalités et les logiques de l'engagement dans cette carrière, ainsi que sur les chances de succès au sein de cet univers. Cette recherche explorera ainsi les inégalités que l'on peut observer dans l'accès aux ressources nécessaires pour entreprendre, en analysant notamment l'effet de l'inégale dotation en capital économique, culturel et social sur les chances de réussite des projets entrepreneuriaux. Nous redonnerons ainsi une place centrale aux rapports sociaux de classe, de genre et de race qui structurent le champ entrepreneurial.

## **Une sociologie des élites et du champ du pouvoir**

En étudiant l'activité entrepreneuriale au regard des caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up, cette thèse vient en outre prolonger les réflexions de la sociologie des élites, de la domination et du champ du pouvoir. Les créateurs et créatrices de start-up s'avèrent être en effet constitutifs d'une nouvelle élite, jeune, masculine et libérale, qui se caractérise par une grande ouverture internationale.

La sociologie des élites est désormais un champ de recherche bien développé en France. Depuis le célèbre article de Pierre Bourdieu et Monique de Saint Martin sur « Le patronat » (1978) qui propose une analyse du champ du pouvoir économique en France, de nombreuses enquêtes ont été consacrées aux grands patrons (Bauer & Bertin-Mourot, 1987 ; Dudouet & Grémont, 2010 ; Dudouet & Joly, 2010) ou à la grande bourgeoisie (Pinçon-Charlot & Pinçon, 1999, 2007), dans le but d'en étudier les trajectoires et les stratégies de reproduction sociale.

Dans le prolongement de l'ouvrage de Pierre Bourdieu sur la « noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989), ces travaux ont notamment permis de mettre en évidence le rôle de l'institution scolaire et de l'Etat dans la production des élites françaises. Des travaux récents ont ainsi montré que la classe dirigeante continuait de former une élite scolaire, entrée dans le champ du pouvoir par la « grande porte » des grandes écoles, dont 84 % des dirigeants français sont issus, et presque aussi souvent par la très grande porte des « très grandes écoles »<sup>12</sup>, dont sont issus 67 % des dirigeants français (Dudouet & Joly, 2010).

Si les créateurs et créatrices de start-up ne sont pas des héritiers et des héritières de grandes dynasties patronales, comme étudiées par Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot, ni de grands patrons comme ceux étudiés par Michel Bauer ou Michel Offerlé, il s'agit pourtant d'une nouvelle classe de dirigeant·es en ascension, qui mérite d'être analysée sous le prisme de la sociologie des élites et de la domination. Cette sociologie nous invite à interroger les fondements et les ressorts de la domination, c'est-à-dire aux capitaux qui contribuent à leur position sociale et dont ils tirent la légitimité de leur domination.

Nous chercherons ainsi à déconstruire le mythe du *self-made man* selon lequel les créateurs et créatrices de start-up ne devraient leur réussite personnelle qu'à leur mérite individuel, en mettant en évidence les caractéristiques de cette nouvelle élite, les formes de sa reproduction et les attributs de sa légitimation. Nous nous inscrirons ainsi dans la lignée des travaux sur le champ du pouvoir afin de mettre en évidence les espèces de capital qui semblent constituer des armes dans la lutte pour le pouvoir au sein du champ des start-up. Cette sociologie nous permettra d'une part de caractériser les profils sociaux de cette nouvelle élite, particulièrement dotée en capital économique, culturel, social et international ; et d'analyser d'autre part les inégalités de réussite au sein de cet espace social au prisme de l'*habitus* et de la structure du capital de ces individus.

## **La sociologie du genre, une perspective transversale pour penser un monde d'hommes**

Cherchant à inscrire l'étude du monde des start-up dans celle des rapports sociaux qui le traverse, cette thèse accorde une place centrale à la question du genre. Cette question est en effet centrale dans l'étude de cet objet, et ce, pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, parce que les femmes sont justement largement sous-représentées au sein de ce monde social. En mobilisant les travaux qui portent sur les milieux d'hommes, que ce soit

---

<sup>12</sup> Les « très grandes écoles », sont les écoles les plus sélectives à l'issue des classes préparatoires. Il s'agit de Polytechnique (X), Centrale Paris, Mines de Paris, Ponts, les Télécoms et Supélec pour les écoles d'ingénieurs ; de HEC, l'ESSEC et l'ESCP pour les écoles de commerce ; des ENS pour les filières scientifiques et littéraires ; ainsi que de l'IEP de Paris (Sciences Po) et de l'ENA pour les concours spécifiques.



dans le monde de la finance (Boussard, 2016), du conseil (Boni-Le Goff, 2013), de l'ingénierie (Marry, 2004) ou de l'informatique (Collet, 2019), nous chercherons ainsi à mettre en évidence les logiques de censure et de discrimination pouvant décourager l'entrée des femmes dans ce monde. Nous analyserons notamment le rôle des stéréotypes de genre et de la répartition socio-sexuée des savoirs, qui continuent d'associer les domaines à forte dimension technique à des métiers d'hommes (Mosconi, 2003).

Nous mobiliserons en outre les travaux portant sur les carrières des femmes et le plafond de verre (Guillaume & Pochic, 2007 ; Laufer, 2004 ; Marry et al., 2015 ; Pochic, 2005 ; Pochic & Guillaume, 2009) afin de mettre en évidence les nombreuses barrières auxquelles les femmes sont confrontées lorsqu'elles cherchent à entrer et faire leur place dans un milieu dominé par un « *ethos* professionnel masculin » (Boussard, 2016 ; Zarca, 2009). Que ce soit par les normes d'investissement temporel, qui, faisant concurrence aux normes de disponibilité parentale, leur demandent souvent de sacrifier leur carrière familiale pour se consacrer à leur carrière entrepreneuriale (Landour, 2019b), ou par les stratégies de cooptation qui favorisent des logiques d'entraide masculines, cet « *ethos* professionnel masculin » fonctionne comme un système de clôture à l'entrée des femmes (Benquet & Laufer, 2016) qui, outre les plus dotées qui parviennent à franchir le « plafond de verre », se retrouvent confrontées à de nombreuses formes de discrimination qui diminuent leurs chances de réussite. Nous chercherons ainsi à interroger à quelles conditions les femmes parviennent (ou pas) à faire leur place dans ce monde d'hommes.

Faire une sociologie du travail entrepreneurial pose en outre inévitablement la question de l'articulation des temps sociaux et de la « conciliation travail/famille », qui sont des questions classiques de la sociologie du genre (Nicole-Drancourt et al., 2009). En mobilisant les travaux sur le travail indépendant, qui ont montré combien il s'agissait d'une « affaire de couple » (Bertaux & Bertaux-Wiame, 1980 ; Bertaux-Wiame, 2004), nous analyserons l'effet du couple et de l'arrivée de l'enfant sur les modes de répartition du travail domestique et l'investissement temporel des hommes et des femmes dans leur activité entrepreneuriale. Hommes et femmes entrepreneur·es peuvent-iels autant s'appuyer sur leur conjoint·e pour compenser, dans la sphère domestique, l'investissement temporel que requiert l'activité entrepreneuriale ?

La question du genre se pose ainsi également en termes de statut d'emploi et de modalités d'entrée dans la carrière entrepreneuriale. Si l'indépendance est parfois envisagée, en raison de la flexibilité qu'elle offre dans l'organisation du temps, comme un moyen de mieux articuler travail et famille (Landour, 2019), nous nous demanderons dans quelles mesures le travail entrepreneurial permet une meilleure articulation entre la vie professionnelle et familiale des femmes. Nous prolongerons ainsi les réflexions sur le rapport au salariat et au travail indépendant au prisme du genre, en analysant les modalités d'entrée des hommes et des femmes dans la carrière entrepreneuriale. Hommes et femmes s'engagent-iels dans la carrière entrepreneuriale pour les mêmes raisons et quelles sont les logiques et les modalités de leur départ ?

Enfin, la question du genre se pose également au niveau organisationnel et managérial des start-up. Les inégalités entre les sexes ne sont en effet pas seulement le fruit d'une inégale répartition du travail domestique, qui se jouerait uniquement dans la sphère familiale. Elles sont aussi façonnées par des processus organisationnels qui jouent un rôle actif dans la création et la reproduction des inégalités de genre (Wajcman, 2003). Comme dans toute organisation, les rapports sociaux de genre se manifestent aussi bien dans les relations managériales (Wajcman, 1996, 1998) que dans les perspectives de carrière (Pochic, 2005), les inégalités de rémunération et la distribution genrée du « sale boulot » (Arborio, 2002 ; E. C. Hughes, 1956). Nous nous inscrirons ainsi dans le prolongement des travaux invitant à intégrer la question du genre dans la sociologie du travail (Laufer et al., 2003) en interrogeant les formes de division sexuée qui structurent les fonctions et les métiers au sein des start-up – notamment entre les métiers fortement masculinisés de la technique et de la programmation informatique, et les métiers fortement féminisés des fonctions supports et des services (ressources humaines, service client, etc.)

## **Un objet loupe pour étudier l'organisation du travail à l'ère numérique**

Outre l'intérêt qu'il présente pour la sociologie économique, cet objet constitue également un objet loupe pour observer les mutations du monde du travail et de l'entreprise à l'ère du numérique. Cette recherche s'inscrit en effet dans les questionnements de la sociologie du travail et de l'emploi, et en particulier sur l'ensemble des travaux portant sur l'usage des nouvelles technologies de communications, sur l'impact du numérique sur les organisations ou encore sur le rapport au travail et à l'emploi des jeunes travailleurs.

## **Une sociologie du travail à l'ère numérique**

La sociologie du travail s'intéresse en effet au plus près aux transformations du monde des entreprises liées au numérique (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021), et notamment aux impacts de l'usage croissant des technologies d'information et de communication (TIC) sur les organisations (Benghozi, 2000 ; Laurent-Kogan & Bercot, 2013 ; Segrestin, 2004) et sur les travailleur·ses (Brasseur & Biaz, 2018).

On peut citer entre autre les travaux sur la messagerie électronique (Boboc et al., 2015), ou sur les outils de gestion supposément « collaboratifs » (Benedetto-Meyer & Klein, 2017), qui ont montré que, derrière la transversalité qu'elles semblent favoriser, ces technologies participaient d'un nouveau mode de rationalisation des organisations, facteur d'intensification du travail. La sociologie de la gestion s'est ainsi attachée à mettre en évidence les visées managériales qui sous-tendent les méthodes, les démarches, les instruments et les outils déployés dans les organisations (Boussard, 2008 ; Hatchuel, 1999), mais également

leurs effets sur les frontières du travail et du hors travail, devenues poreuses (Datchary, 2012 ; Goussard & Tiffon, 2016).

Depuis ces vingt dernières années, la sociologie du travail s'est néanmoins surtout concentrée sur l'étude des grandes entreprises et de leurs transformations. Ce n'est que depuis les années 2010 que cette sociologie a commencé à se renouveler, en prenant pour objet des formes alternatives – et à certains égards utopiques - d'organisation du travail, qui, des *hackers* (Lallement, 2015) aux *makers* (Berrebi-hoffmann et al., 2018) en passant par les SCOP (Wagner, 2019), ont permis de mettre en évidence de nouvelles logiques d'organisation du travail, fondées sur l'idée d'un travail libre et autonome.

Si les nouvelles formes d'expérimentation et d'organisation du travail intéressent de plus en plus la sociologie du travail, il y a alors de quoi s'étonner que les start-up n'aient encore fait l'objet d'aucune étude empirique. Du fait de la forte dimension technologique de leur activité, ces entreprises constituent pourtant un laboratoire idéal pour observer les mutations du travail en cours.

## **Une sociologie des modes de management et des transformations du capitalisme**

Un second intérêt tient au fait que le modèle de la start-up semble être un véritable laboratoire d'expérimentation de la pensée managériale des années 1990, telle qu'elle est présentée dans l'ouvrage majeur de Luc Boltanski et Eve Chiapelo (1999). Si ces auteurs ont mis à jour l'idéologie managériale qui a permis au capitalisme de se justifier et de se relever de ses critiques, peu d'enquêtes ont permis de voir cette idéologie managériale concrètement appliquée. Pour Danièle Linhart, l'émergence de cette nouvelle pensée managériale n'aurait ainsi été qu'un coup de force rhétorique, sans véritablement s'accompagner d'une transformation du processus de travail (D. Linhart, 2015).

Pourtant, par ses dispositifs managériaux, son mode d'organisation et sa structure hiérarchique, le modèle organisationnel et managérial de la start-up semble avoir complètement repris à son compte les principes de ce néomanagement. Les start-up sont alors souvent associées à l'image d'entreprises « libérées », où le management serait « cool » et la structure hiérarchique presque inexistante. Cette thèse cherchera à confronter ces représentations à la réalité du terrain, en décrivant les dispositifs managériaux concrètement mis en oeuvre dans ces entreprises et en étudiant leurs effets sur les conditions de travail objectives et subjectives – pour reprendre la distinction de Pierre Bourdieu. Il s'agira ainsi de nous demander si et dans quelle mesure le modèle de la start-up, qui met l'accent sur le projet, l'autonomie, la collaboration et le bien-être au travail, permet aux travailleur·ses de s'affranchir des relations de subordination classiquement à l'œuvre dans les grandes entreprises classiques, dont il prétend prendre le contrepied.

Cette thèse s'inscrit ainsi en prolongement des travaux d'Eve Chiapello et de Luc Boltanski, en proposant de faire une sociologie critique du capitalisme.

## **4. Une recherche à la croisée des méthodes**

Afin de ne pas ériger cette catégorie empirique en objet scientifique, j'ai mené cette enquête dans une démarche ancrée, compréhensive et inductive, en cherchant à diversifier au maximum les terrains et les méthodes. Cette thèse s'appuie ainsi aussi bien sur des données et des méthodes qualitatives (observations d'évènements en France et dans la Silicon Valley, observations participantes dans deux start-up, entretiens semi-directifs avec 90 fondateurs et fondatrices de start-up et 70 travailleur·ses de start-up) que sur des données et des méthodes quantitatives (enquête par questionnaire et exploitation de la base de données Sine de l'Insee). J'exposerai ici la démarche et les grands moments qui ont structuré cette enquête, mais reviendrai plus en détail dans chaque chapitre sur les matériaux qui y seront mobilisés.

### **Une enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up**

Un premier temps de cette enquête a consisté à croiser entretiens, observations et méthodes quantitatives afin de rendre compte des profils et des trajectoires des créateurs et créatrices de start-up, d'identifier les acteurs clés de ce monde entrepreneurial et de comprendre les logiques et les étapes de la création d'une start-up. J'ai ainsi commencé par mener de nombreuses observations au sein d'évènements dédiés aux créateurs et créatrices de start-up, ce qui m'a permis de me familiariser avec ce monde, et de tisser un réseau de relations qui m'a permis de rencontrer 45 fondateurs et fondatrices de start-up en entretien. J'ai ensuite réalisé une enquête par questionnaire auprès de cette population, dont j'ai comparé les résultats aux données de l'enquête Sine (Système d'informations sur les nouvelles entreprises) de l'Insee portant sur les créations et les créateurs et créatrices d'entreprise de 2014.

### **Ethnographier un monde social**

Quand j'ai commencé ma thèse, cela faisait déjà une année que je travaillais sur le monde des start-up, puisque j'en avais fait mon sujet de mémoire de master. C'est donc à l'automne 2016 que j'ai commencé cette enquête, sur une base ethnographique. L'observation constituait en effet un bon moyen de me familiariser à ce monde tout en m'offrant l'occasion de négocier des entretiens. Pendant plusieurs mois, je me suis ainsi rendue dans plusieurs lieux clés de l'« écosystème de start-up » parisien – incubateurs, accélérateurs, et autres espaces de *coworking* – où je pouvais rencontrer des fondateurs et fondatrices de start-up et échanger avec eux.

Parce qu'il fallait bien commencer quelque part et qu'il se trouve qu'il y avait un incubateur de start-up à seulement deux étages de mon bureau, j'ai commencé par me rendre dans l'incubateur de l'Université Paris-Dauphine, D-Start. En jouant la carte de mon affiliation à l'Université Paris-Dauphine où je faisais ma thèse, j'ai rapidement réussi à gagner la confiance de la responsable de l'incubateur, qui m'a laissée assister aux comités de sélection des projets de start-up. Rapidement, j'ai réussi à réaliser mes premiers entretiens et à suivre ces jeunes créateurs et créatrices de start-up sur quelques jours.

En décembre 2016, je participe à un « *start-up week-end* » organisé par l'association d'entrepreneuriat de l'Université Paris Dauphine, Dauphine Genius, sur le thème de l'écologie (« *Green Tech* », dans le jargon). Le principe d'un start-up week-end est d'initier, de manière accélérée et intensive, des personnes qui souhaiteraient se lancer, aux spécificités et aux enjeux de la création d'une start-up (les étapes de la création, les erreurs à éviter ou les règles implicites). Les participant·es, qui ne se connaissent pas, doivent constituer des équipes de 3 à 5 personnes, et tenter de monter un projet de start-up en deux jours, au bout desquels ils « *pitchent* » leur projet devant un jury composé d'acteurs institutionnels et d'investisseurs. Certain·es ont déjà des idées de start-up en tête, et y voient l'occasion de tester leurs idées et de commencer à développer leur projet avec l'aide de *coachs*. D'autres viennent plutôt pour se raccrocher à un projet qui leur parlerait. Pendant tout le week-end, les participant·es sont accompagné·es par des mentors (souvent eux-mêmes créateurs et créatrices de start-up), afin de réfléchir à leur produit et définir leur modèle économique (« *business model* » dans le jargon). En suivant les mentors qui accompagnent les participant·es, j'ai moi-même pu bénéficier d'une bonne initiation au vocabulaire de ce monde, à ses acteurs clés, ainsi qu'aux aspects plus techniques du processus de création.

J'ai également participé à de nombreux événements organisés par HEC, PSL, Numa ou *The Family*, dédiés aux fondateurs et fondatrices de start-up (voir tableau des observations en annexe 9). J'ai passé notamment beaucoup de temps à Numa, un accélérateur de start-up situé dans le quartier du Sentier à Paris, qui offre un accès gratuit et public à un espace de *coworking*, situé au rez-de-chaussée. Principalement fréquenté par des personnes créant ou voulant créer leur start-up, ce lieu était un endroit idéal pour rencontrer des fondateurs et fondatrices de start-up et négocier des entretiens. Cet accélérateur organisait en outre de nombreux « *afterworks* », « *meetups* » ou « *workshops* », à destination des personnes qui venaient de créer une start-up et qui cherchaient à s'informer sur certaines problématiques (savoir coder, choisir son associé·e, trouver des financements, etc.). Ce type d'événements était aussi l'occasion, lors du traditionnel cocktail, d'échanger des cartes de visite.

L'ensemble de ces observations a ainsi d'emblée inscrit ma recherche dans une démarche ethnographique. S'il ne s'agissait pas là d'un travail ethnographique *stricto sensu*, car les lieux et les événements observés étaient éclatés dans le temps et l'espace, ma présence régulière au sein de ces lieux et de ces événements, donnait à mon engagement sur le terrain un caractère ethnographique. Pour Daniel Cefaï, une démarche d'enquête peut être considérée comme ethnographique du moment qu'elle s'appuie sur « une observation prolongée, continue ou

fractionnée, d'un milieu, de situations ou d'activités, adossée à des savoir-faire qui comprennent l'accès au(x) terrain(s) », et qui suppose une « prise de note la plus dense et la plus précise possible et/ou l'enregistrement audio ou vidéo de séquences d'activités *in situ* » (Cefaï, 2010). L'ouverture de la première campagne d'entretiens, en janvier 2017, s'est ainsi nourrie de toutes ces observations, tout en venant compléter le socle ethnographique de cette enquête.

## Collecter des récits de vie

Une grande partie de cette enquête a consisté à mener des entretiens par récits de vie avec des fondateurs et fondatrices de start-up. Entre décembre 2016 et avril 2018, j'ai réalisé 45 entretiens biographiques semi-directifs avec des fondateurs et fondatrices de start-up. Les entretiens duraient 1h30 en moyenne et ont tous été enregistrés. Tous les prénoms et noms des enquêtées ont été modifiés afin de préserver leur anonymat et la confidentialité des données récoltées, sur lesquels je m'engageais avant tout enregistrement.

Sans prétendre à la représentativité, je souhaitais prendre en compte l'effet de l'implantation géographique, afin de limiter le biais que pouvait représenter une focalisation sur Paris. J'ai ainsi eu l'occasion de me rendre à Bordeaux, ma ville natale, pour réaliser des entretiens avec des fondateurs et fondatrices de start-up. Au final, sur les 45 entretiens, 33 ont été réalisés avec des personnes issues de région parisienne, et 12 de région (2 de Toulouse, 5 de Bordeaux, 4 de Lille, 1 de Lyon). La plupart des entretiens ont été réalisés en face-à-face, mais les fondateurs et fondatrices qui ne résidaient ni à Paris ni à Bordeaux ont été interrogées à distance, sur Skype ou sur Zoom.

Les entretiens ont d'abord été réalisés avec des créateurs et créatrices que je rencontrais lors des événements du monde des start-up parisien. Cependant, ces personnes étaient souvent à un stade peu avancé de leur projet. J'ai donc rapidement cherché à élargir les modes de rencontre de ces créateurs et créatrices en passant par des groupes Facebook. C'est en postant des messages sur les groupes « French Startups », qui compte 36 000 membres, ou encore « Paris Start-up Ecosystem », qui en compte 21 000, que j'ai pu rencontrer des personnes à la tête de start-up plus avancées.

Faisant le constat que la plupart de mes enquêtées étaient plutôt des hommes, très diplômés, et issus de classe supérieure, j'ai essayé de cibler mes recherches pour rencontrer davantage de femmes, ainsi que des entrepreneur·ses d'origine populaire. Moins présent·es dans les événements de l'« écosystème » de start-up parisien, je ne parvenais pas à rencontrer ces derniers aux moments des cocktails. J'ai alors décidé d'opter pour la même stratégie en postant des messages dans des groupes ou pages *Facebook* spécifiquement dédiés aux femmes – comme « *Girls in Tech* », qui compte 94 000 membres (bien qu'ils ne soient pas toutes entrepreneur·ses), ou « *Entrepreneuses qui déchirent* » qui, pour le coup, n'était pas vraiment dédié aux start-up – ou aux entrepreneur·ses de « banlieue », comme les pages

« Entrepreneurs de banlieue » ou « Start-up banlieue ». J'ai également assisté à un évènement organisé par Viva Technology, intitulé « *Empowering women in Tech*, qui avait lieu à *The Family*, un accélérateur de start-up central de la place parisienne. En outre, je me suis rendue dans une pépinière de start-up située à la Courneuve, pour y rencontrer le directeur, qui m'a présentée à plusieurs porteur·ses de projet qui y travaillaient. En croisant toutes ces stratégies, j'ai donc pu diversifier les profils de mes enquêté·es et aborder avec elles et eux les potentielles discriminations dont iels pouvaient faire l'objet au sein de ce monde. Malgré ces efforts, je n'ai pu rencontrer que 10 femmes pour 35 hommes, et seulement 6 fondateurs et fondatrices issu·es de banlieue parisienne défavorisée (Aulnay, Sarcelles, Bondy, Evry, Torcy) (voir tableau des entretiens en annexe 4). Ce matériau s'est néanmoins avéré très précieux pour éclairer les inégalités de classe, de genre et de race qui structurent ce champ entrepreneurial.

Un premier résultat que l'on peut tirer de cette enquête par entretiens a trait à la facilité avec laquelle j'ai pu les obtenir. Si j'emploie le terme de « négociation », il n'a jamais vraiment fallu que je négocie. Habitué·es à parler sur elleux et à se mettre en récit, notamment parce que la création d'une start-up requiert beaucoup de « *story telling* » et de « *pitch* » (voir glossaire), je n'ai essuyé aucun refus. Iels manifestaient au contraire un certain enthousiasme au principe de l'entretien, surement renforcé par le sentiment de valorisation que peut provoquer l'intérêt qui leur est porté par le·la chercheur·se. S'ils ne savaient pas toujours ce qui m'intéressait exactement, quoi ni combien raconter, les enquêté·es se prenaient rapidement au jeu, d'autant que ma première question les invitait à revenir sur leur parcours scolaire et professionnel pour me raconter comment iels en étaient arrivé·es à créer leur start-up. Les entretiens suivaient ensuite les questions d'un guide détaillé, qui comportait toutes les dimensions que je voulais aborder au cours de l'entretien : données biographiques, trajectoire scolaire et professionnelle, activité de création, organisation du temps et du travail, articulation travail/famille, opinions politiques (voir guide d'entretien en annexe 1). Ces entretiens ont ensuite fait l'objet d'une retranscription intégrale, au cours de laquelle j'opérais déjà un premier séquençage, en découpant les récits par étapes et par thématiques.

Si les entretiens par « récit de vie » (Bertaux, 1997) comportent toujours un risque de reconstruction *a posteriori* – ce que Pierre Bourdieu désignait par « l'illusion biographique » (Bourdieu, 1986) –, car les acteurs cherchent toujours à redonner du sens et de la cohérence au récit, ils constituent néanmoins une méthode très riche pour avoir justement accès au sens que mettent les individus dans leurs choix et leurs actions. En donnant *un* certain sens aux trajectoires, ces récits leur donnent aussi *du* sens. C'est ici que se trouve tout l'intérêt de l'analyse qualitative de ces mises en récit de soi. Ces entretiens seront donc principalement analysés comme une source d'informations subjectives et situées, mais également comme une source d'informations plus objectives sur la manière dont fonctionne le monde des start-up, les modes de création ou les structures d'accompagnement et de financement.

Les données de ces entretiens ont en outre été codées et répertoriées dans un tableau, afin d'avoir une approche plus « froide » de leurs trajectoires et de pouvoir procéder à des

comptages et comparaisons. Sans prétendre être allée aussi loin que la méthode des « narrations quantifiées » que propose Michel Grossetti (2011), qui vise à mesurer la place des relations interpersonnelles dans les activités économiques en recensant de manière rigoureuse les appuis relationnels des individus, j'ai néanmoins pu procéder à quelques formes de quantification et de codage. L'utilisation de techniques quantitatives sur des données qualitatives peut parfois se heurter à un conflit d'héritage mais de nombreux chercheurs travaillant sur des études de cas, historiques (Lermercier & Zalc, 2010 ; Mariot & Zalc, 2010) ou ethnographiques (Lermercier & Ollivier, 2011), plaident pour leur usage.

Aspirant à pouvoir quantifier avec plus de rigueur certaines tendances qui ressortaient des entretiens (notamment en termes de profils sociaux et des variables sociodémographiques comme l'âge, sexe, PCS, diplôme, statut d'emploi antérieur), j'ai cherché à pallier l'absence de données quantitatives fiables sur les start-up, en constituant, grâce à une enquête par questionnaire, la première base de données spécifiquement consacrée aux start-up et à leurs créateurs et créatrices.

## **Construire une enquête quantitative**

L'enquête auprès des fondateurs et fondatrices de start-up comporte ainsi un volet quantitatif. Animée par la volonté de pouvoir démontrer statistiquement des tendances que j'observais déjà très fortement dans mon matériau qualitatif, j'ai tout d'abord essayé d'isoler les start-up dans les bases de données de l'Enquête Sine (Système d'informations sur les nouvelles entreprises) réalisée par l'Insee, qui porte sur les créations d'entreprise. Cependant, cette base de données ne permettait pas de construire une catégorie suffisamment précise pour faire rigoureusement référence à une start-up. C'est donc par le biais d'une enquête par questionnaire que j'ai décidé de produire les données quantitatives de cette recherche.

Pour le construire, je me suis beaucoup inspirée du questionnaire du dispositif Sine, dont j'ai repris certaines questions et modalités de réponse (notamment sur les motivations à créer, les statuts avant l'emploi ou sur les PCS), dans l'idée de pouvoir comparer mes résultats à ceux de l'Enquête Sine. Le questionnaire comportait 40 questions et se structurait en 5 parties : 1) la création de la start-up (la date, la catégorie juridique, les motivations, le secteur d'activité) ; 2) le profil des fondateurs et fondatrices (sexe, âge, statut avant la création, situation familiale, origine sociale) ; 3) l'équipe (associé·es, salarié·es, stagiaires, etc.) ; 4) les horaires et lieu de travail (accompagnement, bureaux, temps de travail) ; et 5) enfin les revenus et financements (fonds propres, subventions, levées de fonds, etc.) (voir questionnaire complet en annexe 11).

Le questionnaire a été administré en ligne, entre mai et juin 2018, et a obtenu 501 réponses. Je l'ai tout d'abord diffusé sur des groupes *Facebook* dédiés aux start-up (« *French Start-up ecosystem* » ou « *1001 start-up* »), ainsi qu'à une liste de 300 contacts, qu'un enquêté m'avait très gracieusement partagée. Je l'ai ensuite envoyé à plus de 50 structures d'accompagnement que



j'avais recensées, pour qu'elles le diffusent en leur sein. Le taux de réponse obtenu par ces deux canaux s'est cependant révélé peu satisfaisant. A ce stade de la diffusion, je n'avais obtenu que 50 réponses. C'est par le biais de LinkedIn que j'ai réussi à obtenir le plus de réponses : sur les 1300 personnes à qui j'ai envoyé le questionnaire, j'ai obtenu 450 réponses supplémentaires (soit un taux de réponse de 35 %). Pour sélectionner les personnes, j'effectuais des recherches par mots-clés (« CEO », « fondateur/fondatrice », « co-fondateur/co-fondatrice », « founder », « co-founder »), en faisant également varier les critères de lieux (Paris, Bordeaux, Toulouse, Lille, Lyon<sup>13</sup>). J'ajoutais et contactais une à une ces personnes, en leur précisant qu'il s'agissait d'un questionnaire portant sur les fondateurs et fondatrices de start-up, et qu'il s'adressait à toutes les personnes se reconnaissant dans cette catégorie. Cette méthode permettait de contourner le problème de définition de la catégorie, pour cibler des personnes selon un critère d'auto-identification : il fallait qu'iels se reconnaissent dans cette catégorie pour répondre au questionnaire.

Si ce dispositif d'enquête présente de nombreux avantages, notamment parce que ce questionnaire a été construit pour étudier les créateurs et créatrices en tenant compte de leurs singularités, il comporte aussi de nombreuses limites. Tout d'abord, la limite de cette enquête tient à son mode de passation car je ne pouvais ni l'envoyer à toutes les créateurs et créatrices de start-up français, de manière exhaustive, ni m'assurer que toutes les répondant·es étaient bien des créateurs et créatrices de start-up. Certain·es prenaient parfois le temps de me répondre pour me dire qu'iels avaient le sentiment de ne pas être les cibles de mon enquête et qu'iels n'avaient donc pas répondu au questionnaire. Cependant, je ne pouvais pas m'assurer que toutes les répondant·es se soient posé·es cette question. Pour toutes ces raisons, et pour celle qui tient au fait que l'on ne dispose pas d'une quantification fiable du nombre de start-up qui existent en France, cette base de données ne saurait prétendre à la représentativité statistique de la population qu'elle étudie.

Les résultats de cette enquête seront ainsi mobilisés avec prudence. Cette prudence s'exprimera très concrètement au sein même des traitements statistiques que nous réaliserons. Nous nous interdirons notamment de réaliser des tests de significativité, qui, comme le rappelle Julien Gros, sont solidement attachés à l'analyse statistique de corrélation et donc au raisonnement inférentiel, qui n'a de sens que dans le cadre d'un échantillon se voulant représentatif de la population étudiée (Gros, 2017). De la même manière que la quantification en ethnographie se heurte à ce conflit d'héritage, l'usage de méthodes statistiques sur des données non représentatives est souvent discrédité. Il est pourtant tout à fait possible, et même nécessaire, pour éviter de conduire à des raisonnements potentiellement « néfastes » pour l'analyse (Gros, *ibid.*, p. 130), d'abandonner cette prétention à la généralisation, qui n'est pas celle des bases de données qui se fondent sur un socle ethnographique. Si nous avons réalisé plusieurs régressions sur les données, ces résultats

---

<sup>13</sup> J'ai fait le choix de ces villes pour qu'elles correspondent à celles des enquêté·es rencontré·es en entretien.

n'occuperont pas une place centrale dans notre démonstration, mais seront davantage mobilisés pour confirmer des hypothèses déjà éprouvées à partir de données qualitatives et d'autres méthodes quantitatives.

En mobilisant conjointement l'approche ethnographique et l'enquête statistique sur échantillon, qui ont chacune leurs atouts et leurs limites, il est néanmoins possible de s'affranchir de cette quête de la représentativité, en conjuguant, au mode de raisonnement inférentiel de la statistique, un mode de raisonnement par cas. Nous croyons que la diversification et le croisement des méthodes est le meilleur moyen d'accéder à une connaissance fine et sensible d'un monde social.

## **Une enquête ethnographique sur le travail en start-up**

Cherchant à étudier les modes d'organisation et de management du travail dans les start-up, cette thèse repose en outre sur un travail ethnographique mené par observation participante dans deux start-up parisiennes, conjugué à des entretiens menés avec des travailleur·ses de start-up. Ces deux start-up se sont avérées être emblématiques d'un cas d'échec – la première start-up ayant fini par être abandonnée par les fondateurs – et d'un cas de réussite – la deuxième étant devenue depuis une « licorne »<sup>14</sup> française. Après avoir précisé les modalités de réalisation de ces enquêtes et souligné ce qui en fait des cas emblématiques de ce monde social, je reviendrai sur les enjeux de ma position par rapport au terrain.

### **La construction de deux cas d'étude**

Pour ouvrir un tel terrain, le premier défi était de trouver une start-up qui accepterait la présence prolongée et quotidienne d'une sociologue. Comme dans toute institution fermée dans laquelle le sociologue ne peut pas entrer librement, l'entrée sur ce terrain nécessitait d'obtenir une autorisation explicite de la part de la hiérarchie. Je n'avais cependant aucune chance de négocier un « droit d'entrée » en tant que simple observatrice, car, dans ces entreprises où tout le monde travaille plus de 40 heures par semaine, le seul moyen de se faire une place était de participer, d'une manière ou d'une autre, à l'effort collectif. En outre, si je voulais pouvoir observer finement les rapports de pouvoir et d'autorité, mais également les logiques d'entraide, de confiance et de solidarité, il fallait que j'y sois intégrée. Je me suis alors mise à la recherche d'une offre d'emploi à laquelle mon profil pourrait correspondre, dans l'idée de me faire embaucher, tout en explicitant ma position de sociologue. Etant donné que je n'avais aucune expérience dans le monde de l'entreprise, ce n'était pas une

---

<sup>14</sup> Une « licorne » est une entreprise valorisée à plus d'un milliard d'euros (voir glossaire).

mince affaire, mais je pouvais espérer que mon affiliation à l'Université Paris-Dauphine, souvent associée au monde des affaires, joue en ma faveur.

## Un cas d'échec

La première enquête s'est alors déroulée pendant 8 mois (octobre 2017 - juin 2018) dans une start-up créée en janvier 2017, qui a fini par être abandonnée en juin 2018. Le projet de cette entreprise était de proposer un *chatbot*, c'est-à-dire un robot conversationnel, spécialisé dans le conseil en vin en grande surface. Ce *chatbot* était censé utiliser l'intelligence artificielle pour recommander des vins en fonction des profils œnologiques de consommateurs. Nous appellerons cette entreprise Vino<sup>15</sup>. Après avoir travaillé pendant six mois sur leur projet dans l'incubateur de leur école de commerce, les trois co-fondateurs<sup>16</sup> venaient d'être sélectionnés dans un incubateur de la ville de Paris et d'obtenir une subvention de 32 000 euros, qui leur a permis de recruter leurs premières employées.

Pour y entrer, j'ai postulé à une offre de stage de « *community manager* » sur *Welcome to the Jungle*, un site de recrutement spécialisé pour les start-up. Ma stratégie était de joindre à mon CV une lettre de motivation expliquant le sujet de ma thèse et les spécificités de ma démarche. Je voulais ainsi pouvoir négocier une véritable posture d'observation participante, en évoluant à découvert, tout en travaillant pour l'entreprise. Après seulement quelques jours passés à envoyer des candidatures, je suis rappelée par Léonard, un des fondateurs de Vino, qui me dit être intéressé par mon profil. Je lui précise alors qu'étant en contrat doctoral, je ne pouvais ni obtenir une convention de stage, ni être rémunérée pour ce stage, et que j'acceptais donc de travailler gratuitement à condition de pouvoir réaliser des entretiens avec les fondateurs et les employées. Après un second entretien en face-à-face dans leurs locaux, les co-fondateurs valident ces conditions et acceptent de « m'embaucher » sans contrat ni rémunération, en tant que stagiaire en communication (« *community manager* »). Un premier résultat que l'on peut tirer de ces modalités d'entrée sur le terrain tient à la facilité avec laquelle j'ai pu me faire recruter sur un poste dans lequel je n'avais strictement aucune compétence, et faire accepter ces conditions, contre du travail gratuit.

Ce terrain d'enquête par observation participante m'a permis de documenter, pendant deux mois, l'activité quotidienne de trois fondateurs en phase de lancement de leur projet, ainsi que la manière dont ils organisaient leur travail et celui de leurs stagiaires. Par mon statut un peu spécifique, qui me donnait une certaine posture d'experte dans l'entreprise, ainsi que par

---

<sup>15</sup> Le nom de l'entreprise a bien sûr été modifié pour préserver l'anonymat des personnes et la confidentialité des données récoltées.

<sup>16</sup> Léonard (25 ans, diplômé d'Assas et de l'ESSEC), son frère Léonard (31 ans, diplômé d'un master de finance à l'Université Paris-Dauphine), et un de ses très bon ami, Etienne (25 ans, diplômé d'Assas et de l'ESSEC).

mon âge, qui me rapprochait davantage des fondateurs (les autres stagiaires étant plus jeunes), j'ai réussi à tisser une relation de confiance avec eux. Ainsi, à l'issue de mon stage, ils ont accepté que je continue de venir travailler deux jours par semaine avec eux, alors que je ne travaillais plus pour eux. J'ai donc pu suivre l'évolution du projet pendant six mois, et rencontrer les nouveaux stagiaires, avec qui je réalisais des entretiens. Au bout de ces six mois, ne parvenant pas à lever des fonds et à trouver des clients, les fondateurs ont décidé d'abandonner le projet.

*In fine*, j'avais donc eu la chance de mener une enquête sur un cas qui était emblématique du monde des start-up, sur plusieurs aspects. Tout d'abord, cette start-up, qui venait d'être créée, est emblématique des start-up en démarrage, dans lesquelles les fondateurs et fondatrices procèdent par tâtonnements et bifurcations permanentes. Mes observations me permettent donc de documenter les modes d'organisation du travail de ces toutes petites entreprises en démarrage où le travail est encore peu structuré, et de les mettre en perspective avec les travaux de sociologie du travail portant sur les TPE. Ensuite, cette start-up est emblématique des cas d'échec, qui, loin d'être marginaux, concernent la plupart des start-up françaises. Cependant, loin de correspondre à une situation d'échec s'avérant coûteuse pour les fondateurs et les salariés, les créateurs de cette start-up étaient aussi emblématiques de cette classe de fondateurs fortement dotés, qui créent à la sortie de leurs études, et qui envisagent l'entrepreneuriat sur le mode du jeu et de l'expérimentation.

## Un cas de réussite

Considérant cependant que je ne pouvais m'appuyer uniquement sur un cas d'échec pour cette thèse, j'ai cherché à réaliser, pour l'année suivante, un deuxième terrain d'observation dans une start-up qui connaissait au contraire un certain succès, c'est-à-dire une forte croissance. Je me suis donc mise à la recherche d'une start-up ayant déjà levé des fonds et employant au moins 50 salarié·es.

La deuxième enquête s'est donc déroulée pendant 4 mois (septembre 2018 – décembre 2018) dans une start-up en hypercroissance que nous appellerons Boomerang. Il s'agit d'une plateforme (*marketplace*) qui, à l'instar d'Amazon ou Cdiscount, revend des produits fabriqués et mis en ligne par des marchand·es indépendant·es. Aucune précision ne peut cependant être apportée sur le secteur d'activité ou sur le type de produits commercialisés, sans risquer de lever l'anonymat de l'entreprise, qui a le monopole de ce marché. Créée en 2014 par trois co-fondateurs<sup>17</sup>, l'entreprise venait de réaliser, en mai 2018 (soit quelques mois avant le début de l'enquête), une levée de fonds de plus de 40 millions d'euros qui leur avait permis d'accélérer considérablement le rythme de leur croissance. Ainsi, en l'espace de six mois, les

---

<sup>17</sup> Louis (30 ans, diplômé d'une école de commerce), Matéo (28 ans, diplômé d'un master d'informatique), et Gabin (33 ans, diplômé du CELSA).

effectifs de l'entreprise avait doublé, passant de 60 à 120 salariés entre février et août 2018. Cette entreprise était ainsi emblématique d'un cas de croissance, mais également de succès, puisque, quelques années plus tard (en 2021), elle allait devenir une licorne française.

Pour ouvrir ce terrain, j'ai procédé de la même manière : j'ai postulé à plusieurs offres sur *Welcome to the Jungle*, et notamment sur un poste de « chargé·e de projet RH », pour lequel je me disais que mon master à Dauphine, qui formait aux métiers de la RSE, pouvait m'aider. Suivant la même stratégie que pour mon premier stage, je joignais à mon CV une lettre de motivation où j'expliquais les véritables raisons de ma candidature, l'objet de ma thèse et les compétences que je pouvais mettre au service de l'entreprise. Quelques jours seulement après, je suis contactée par Léna, la DRH de Boomerang, qui m'explique rechercher quelqu'un pour l'aider à analyser les résultats d'un questionnaire de satisfaction au travail, et développer les plans de carrière des employé·es. Suite au départ d'un stagiaire, qui venait de refuser une offre de CDI, elle avait en outre besoin de quelqu'un en urgence. Le contexte ayant joué en ma faveur, elle me propose de venir la semaine suivante dans les locaux pour me rencontrer et me présenter à tout le monde. Quelques entretiens informels plus tard, j'étais embauchée – toujours sans rémunération ni convention de stage.

Pendant 4 mois, j'ai donc travaillé au sein de l'équipe des ressources humaines, dirigée par Léna. En tant que travailleuse, je devais me soumettre au cadre de travail de l'entreprise, participer aux réunions et rendre des comptes sur mon travail. Ma mission principale était de construire des plans de carrière pour les employé·es de Boomerang et de réaliser les organigrammes des départements, qui n'existaient pas encore. Ayant cependant négocié le droit de m'entretenir avec les salariés comme contrepartie au travail que je réalisais gratuitement, j'ai pu réaliser des entretiens avec 45 salarié·es de cette entreprise, pendant leur temps de travail et sur leur lieu de travail.

Ces deux entreprises, emblématiques d'un cas d'échec et de succès, ont ainsi constitué de véritables laboratoires d'observation des spécificités, mais également des dérives, du modèle organisationnel et managérial de la start-up. Afin de replacer ces cas dans le paysage plus large des start-up, j'ai complété ces deux terrains ethnographiques d'une série d'entretiens réalisés avec 18 personnes ayant travaillé, en tant que stagiaires, salarié·es ou autoentrepreneur·ses, pour une ou plusieurs start-up en démarrage. L'idée était alors de mettre en perspective les observations et les entretiens réalisés à Vino et Boomerang, et de préciser « de quoi ils étaient le cas » (Dumez, 2015).

Si le monde des start-up ne m'attirait pas particulièrement, et m'était au contraire plutôt antipathique, j'ai néanmoins tissé de fortes relations d'amitié dans le cadre de mon enquête à Boomerang, ce qui m'invite à adopter un regard réflexif sur ma posture d'enquêtrice.

## Une posture d'enquête prise dans des relations affectives

L'extériorité de l'ethnographe, que Naepels (1998) appelle « atopie », constitue en effet une idée régulatrice de la pratique, qui, bien qu'elle renvoie à un horizon inatteignable, pourrait être d'autant plus menacée que le·la chercheur·se est impliqué·e affectivement. Cependant, l'observation neutre et purement objective n'existe pas, et cela fait bien longtemps que les sciences sociales ont cédé devant l'idée positiviste et scientiste d'une neutralité axiologique. Comme le rappelle Jean-Pierre Olivier de Sardan (1995), les données récoltées dans le cadre d'une observation sont toujours des données situées, puisqu'elles sont une mise en forme objectivée de « morceaux de réel », sélectionnés par le chercheur, selon sa perception et sa sensibilité à ce réel. Dès lors, dans quelle mesure l'affectivité du chercheur interfère les modes de production des données ? Comment s'en départir et retrouver une extériorité ? Quel est l'impact de l'implication affective du chercheur sur son rapport au terrain ? Un retour réflexif sur les conditions de cette enquête me paraît essentiel pour préciser les modes de production de mes données.

Etant issue du même milieu social que la plupart des employé·es de Boomerang qui étaient toutes plutôt jeunes, diplômé·es et issu·es de classes moyenne ou supérieure, je me sentais très proche de la plupart des salarié·es. Loin d'être une « sociologue sans qualité » (Simonet & Naudier, 2011), il est certain que la posture d'enquête que j'ai pu adopter pendant ce terrain d'enquête a beaucoup eu à voir avec mes propres caractéristiques sociales, qui me permettaient de me fondre dans le décor. Que ce soit pendant les pauses déjeuners ou les soirées d'entreprise, j'avais le sentiment de pouvoir exprimer librement mes points de vue, sans avoir à feindre de fausses positions ou à mentir sur mes opinions. Cette proximité sociale se traduisait en outre par le partage de goûts, de valeurs et d'intérêts communs, favorables à l'émergence d'une certaine affinité. Ainsi, je n'ai nullement eu besoin de jouer d'une « fausse connivence » (Avanza, 2008), de la candeur ou de la naïveté (Boni-Le Goff, 2013), pour m'intégrer et gagner la confiance de mes enquêté·es. A la fin de mon « stage », beaucoup d'employé·es étaient devenu·es mes ami·es, tandis que celles et ceux que j'avais moins eu l'occasion de fréquenter avaient oublié les véritables raisons de ma présence et s'étonnaient que je parte, pensant que j'étais une salariée comme les autres. Je me suis ainsi retrouvée dans cette position d'« étranger sympathisant », ou de « compagnon de route » (Olivier de Sardan, 1995) au sens où mon intégration, certes relative, était bien réelle.

La relation ethnographique est ainsi fondamentalement « étrange », car elle n'est assimilable à aucun type de relation, qu'elle soit professionnelle, amicale, ou d'enquêteur/enquêté. Elle permet néanmoins souvent de décrire au plus juste les situations, en s'appuyant sur les réflexions et les paroles de nos interlocuteurs, parfois devenus amis pour, et sur notre distance, « qui décale notre regard du leur » (Naepels, 1998, p. 197). La relation d'amitié peut en effet permettre à l'ethnographe d'observer une réalité sociale, sinon « de l'intérieur » au sens strict, « du moins au plus près de ceux qui les vivent, et en permanente interaction avec eux » (Olivier de Sardan, 1995). L'implication subjective de l'enquêteur, dans la relation qu'il

créée avec certaines personnes, n'est donc pas incompatible avec le maintien d'une certaine extériorité par rapport aux enjeux sociaux observés (Naepels, 1998).

Ainsi, loin d'avoir le sentiment de mener un « double jeu » ou de « trahir » mes enquêtées, le fait que ma posture d'enquêtrice soit acceptée, voire même oubliée et souvent confondue avec le poste de RH que j'occupais, me permettait de tenir ensemble les exigences scientifiques de ma posture d'observatrice avec les exigences de loyauté de mon implication affective et subjective. S'il est indéniable que ces conditions d'enquête ont un effet sur les matériaux récoltés, elles m'ont aussi permis d'observer au plus près des situations et des interactions qui me seraient restées invisibles si je n'avais pas pu gagner la confiance des acteurs de ce terrain.

Si je m'efforçais de garder une posture d'extériorité me permettant d'assister aux situations comme si j'en étais extérieure, il est vrai cependant que je ne consignais pas dans mon carnet toutes les interactions quotidiennes dans lesquelles j'étais engagée. En effet, dans ce type d'enquête, il y a forcément des moments où l'on ne se sent pas « en service commandé », comme le fait très justement remarquer Olivier de Sardan (*ibid.*). On mange, on boit, on bavarde, on plaisante, on joue, on écoute, on aime et on déteste ; on est en permanence engagé dans de multiples interactions et immergé dans des relations sociales, verbales ou non verbales, dans des bavardages, des jeux, des sollicitations, prenant la forme de conversations banales et ordinaires, ou d'attitudes naturelles et spontanées. Si toutes ces formes de communication peuvent potentiellement être transformées en données lorsqu'elles sont consignées dans un journal de terrain, il m'arrivait d'observer ou d'interagir sans forcément y prêter attention, et donc sans penser à prendre de notes dessus, ni pendant, ni après.

Bien qu'elles soient laissées de côté sur le moment de la mise en note, toutes ces interactions participent d'une phase déterminante dans l'enquête ethnographique : l'imprégnation. Les moments informels auxquels le chercheur se participe sont en effet autant de moments qui lui permettent de se familiariser au milieu (aux codes langagiers, aux valeurs partagées, etc.) et qu'il pourra, au moment de l'écriture ou de l'analyse, réactiver. C'est là, selon De Sardan (*ibid.*), toute la richesse du matériau ethnographique : il permet une connaissance bien plus riche, car bien plus sensible, que lorsque le temps de l'enquête est court ou que les données analysées ont été recueillies par d'autres. C'est donc en étant quotidiennement avec les salariées de Boomerang que j'ai pu rendre compte des ressorts de l'engagement et de l'attachement de ces personnes à cette entreprise.

## **Mettre en perspective par la comparaison internationale**

J'ai enfin eu l'opportunité de mener une enquête ethnographique pendant trois mois dans la baie de San Francisco, où je suis partie à la rencontre de Françaises y ayant créé leur start-up. Ce terrain fut d'une richesse infinie car, malgré les défis et les limites qu'il comporte, il m'a permis de mettre en perspective les données récoltées pendant trois années d'enquête en

France. Il convient alors de revenir sur les modalités de cette enquête, le statut que nous lui accorderons dans cette thèse ainsi que sur les usages que nous ferons de cette comparaison.

## **L'apport de la comparaison : ouvrir le regard et mettre en perspective des données**

La comparaison occupe une place centrale dans la sociologie. Les historiens des sciences estiment même que l'essor du comparatisme serait inséparable des sciences de l'homme, rappelle Michel Lallement (2016). Pour cause, c'est sur la comparaison, et notamment sur la méthode des variations concomitantes, qu'Emile Durkheim (1895) s'appuie pour prêter à la sociologie les vertus de la science. Si la démarche comparative est inhérente à toute démarche sociologique, la comparaison internationale pose néanmoins des défis méthodologiques et épistémologiques bien spécifiques.

La sociologie doit pourtant parvenir à relever ces défis, encore plus aujourd'hui, où « il est une autre raison qui pousse à la redécouverte de la stratégie des comparaisons internationales : la mondialisation » (Lallement, 2016). Si Michel Lallement met en garde sur les multiples significations et prénotions qui sous-tendent ce terme polysémique, il considère que l'envergure de ce phénomène a ouvert un champ entier de connaissances nouvelles pour lequel nous devons penser des outils permettant de relever le défi de la comparaison internationale et d'étudier les transformations du monde moderne. Pour Michel Lallement, la comparaison est cependant davantage une affaire de « bricolage » méthodologique qu'une méthode à proprement parler, en ce qu'elle puise ses ressources dans une large boîte à outils, empruntant souvent à différents types de méthodes. C'est la variété de ce « bricolage » méthodologique qui en fait, selon lui, toute la complexité, mais qui doit pouvoir nous amener à mettre en évidence à la fois la portée, mais également les limites de ce type de démarche.

Le terrain dans la Silicon Valley a été mené à la toute fin de mon enquête de terrain. J'avais déjà réalisé deux enquêtes ethnographiques dans des start-up françaises, interrogé 45 fondateurs et fondatrices de start-up et plus de 70 travailleur·ses de start-up. J'avais alors le sentiment de commencer à bien maîtriser mon objet de recherche, pour lequel ma connaissance spontanée du système éducatif, économique et politique français facilitait la compréhension. C'est donc après avoir passé trois années à enquêter sur le monde des start-up français que je suis partie à San Francisco pour réaliser un terrain d'enquête sur le monde des start-up de la Silicon Valley. Ce terrain était à mes yeux la dernière pièce de ce puzzle, la dernière brique de cette enquête, dont je ne soupçonnais pas encore la portée.

En effet, en dépit des nombreuses limites que comporte le protocole d'enquête que j'ai déployé pour mener ce terrain, ce détour par les Etats-Unis m'a permis de retrouver un « étonnement sociologique » grâce à une forme de « rupture épistémologique avec des réalités familières » (Mendras et al., 1995, p. 81). Cette immersion dans la Silicon Valley a éclairé, sous un angle nouveau, tout le matériau que j'avais récolté en France pendant ces trois



années. Elle a ainsi constitué un apport précieux dans cette thèse, en ce qu'elle a permis de renouveler les échelles d'analyse et de dégager des régularités sociales (Verdalle et al., 2012). Il ne s'agissait pas d'une brique, mais d'un nouveau point de vue.

## **Des difficultés méthodologiques et épistémologiques de la comparaison internationale**

Cependant, que ce soit au regard du dispositif d'enquête, de son déploiement, de l'usage des données, de leur comparabilité ou encore de leurs modalités d'analyse, la comparaison entre la France et les Etats-Unis n'allait pas de soi et posait de nombreuses difficultés. En effet, si la plupart des travaux mobilisant la comparaison internationale restent souvent limités à l'espace européen, c'est que ce type de comparaison permet de limiter le risque que comporte intrinsèquement la démarche comparative, qui est de « comparer l'incomparable » (Maurice, 1989). Comparer l'espace national français à l'espace étatsunien est ainsi relativement rare, car tout les éloigne.

Une première difficulté était ainsi d'ordre méthodologique. Il s'agissait de déterminer quelles données je souhaitais recueillir et comment j'allais les recueillir, étant donné les contraintes temporelles qui pesaient sur cette enquête, et les accords institutionnels que je pouvais ou non obtenir. Un premier défi méthodologique était lié au temps de l'enquête et aux ressources que j'avais pour mener ce terrain. N'étant rattachée à aucune institution de recherche à San Francisco, je n'avais aucun contact institutionnel sur place pour m'aider à ouvrir ce terrain. J'étais en outre limitée dans la durée de ce terrain par mon visa (j'avais opté pour un visa ESTA de tourisme), qui m'interdisait de rester plus de trois mois sur le sol étatsunien.

Un deuxième défi méthodologique tenait au protocole d'enquête en lui-même puisqu'il s'agissait de parvenir à « construire du comparable » (Verdalle et al., 2012) entre deux espaces nationaux que tout opposait. Se posait ainsi une question centrale du comparatisme : comment faire pour prendre en compte la spécificité des contextes économiques, sociaux, politiques et culturels dans lesquels s'inscrivent les faits que l'on veut comparer, sans risquer de tomber dans un relativisme nous amenant à surestimer le même ou le différent ? Comment, en outre, allais-je pouvoir analyser des données récoltées dans un système sociétal qui n'était pas celui de ma naissance et qui m'était ainsi fondamentalement étranger, sans risquer de tomber dans une lecture culturaliste ?

L'autre difficulté majeure de cette démarche était d'ordre analytique et épistémologique, puisque, en raison de l'asymétrie de mes données et de leur incomparabilité fondamentale, se posait la question du statut à accorder à cette comparaison dans l'économie générale de cette recherche. Quelle place donner à ces trois mois de terrains dans la Silicon Valley face aux trois années de terrain menés en France ? Pouvais-je simplement revendiquer une démarche comparatiste dans cette thèse ?

Toutes ces questions, pourtant classiques des travaux comparatistes, révèlent bien à quel point la comparaison internationale n'est pas juste une question de méthode. Si elle implique inévitablement des réflexions méthodologiques en matière de protocole d'enquête, de production et d'utilisation des données, elle est avant tout, pour le dire comme Michel Lallement (*ibid.*), une « stratégie de recherche », qui, en dépit de l'incomparativité intrinsèque des données (qualitatives comme quantitatives), invite à questionner en permanence les instruments qui concourent à sa mise en forme. Il s'agit d'une « véritable stratégie de distanciation » qui oblige à questionner les catégories d'analyse du chercheur, mais également les catégories du national.

## **Enquêter sur les Français·es de la Silicon Valley : un moyen de construire du comparable**

Avant de savoir comment résoudre cette deuxième difficulté, il a fallu que je résolve la première, qui était d'ordre méthodologique. Fallait-il que je procède à une comparaison entre les fondateurs et fondatrices de start-up Français en France d'une part, et les Américains de la Silicon Valley d'autre part ? Ou fallait-il que j'ajuste l'objet de cette comparaison pour tenter de produire du comparable ?

Optant pour une démarche inductive, j'ai commencé par essayer de préparer ce terrain en tentant d'obtenir quelques contacts de créateurs et créatrices de start-up sur place. J'ai alors posté un message sur LinkedIn, où j'avais développé un réseau de 1300 fondateurs et fondatrices de start-up grâce à la passation de mon questionnaire. En l'espace de quelques jours, mon message était devenu viral : il avait été vu par 90 000 personnes, « *liké* » 300 fois, et commenté par 200 personnes, qui se taguaient les unes les autres. J'ai alors contacté une par une les personnes qui m'avaient été suggérées en commentaire, afin d'obtenir des informations et de négocier mes premiers entretiens. Avant de partir, j'avais ainsi réalisé plusieurs entretiens téléphoniques avec des Français·es résidant dans la vallée et planifié 10 entretiens sur place. J'avais même été invitée à une soirée organisée par la French Tech, prévue le lendemain de mon arrivée. Voyant que les Français·es de la Silicon Valley semblaient particulièrement ouvert·es au principe de l'entretien, tandis qu'iels me mettaient en garde sur les difficultés que je rencontrerais pour obtenir plus de 30 minutes du temps des Américain·es, je décidais de recentrer mon terrain sur les entrepreneur·es Français·es de la Silicon Valley.

Ce dispositif d'enquête présentait plusieurs avantages. Le premier avantage était purement pragmatique : ce terrain était ouvert. En effet, alors que les fondateurs et fondatrices de start-up avaient pu se montrer réticent·es à me donner de leur temps pour réaliser des entretiens, les Français·es de la Silicon Valley se montraient très ouvert·es, enchanté·es de pouvoir parler d'eux et sûrement flatté·es que l'on s'intéresse à leur histoire. Une autre raison était d'ordre analytique : enquêter sur les Français·es de la baie permettait de construire

du comparable. Ayant grandi et étudié en France, je pouvais en effet comprendre leurs trajectoires scolaires et professionnelles, et ainsi faire tomber un premier biais d'analyse qui aurait pu être lié à ma mauvaise connaissance du système scolaire et salarial américain. En outre, cette modalité d'enquête permettait, comme le préconisent Claude Dubar, Charles Gadea et Christiane Rolle (Dubar et al., 2016), de « se défaire du réflexe systémiste » cherchant à mettre en évidence les cohérences et synergies propres à chaque espace national, pour comparer, de manière dynamique, la manière dont ces espaces nationaux s'articulent et se « contaminent ». Ces Français·es immigré·es dans la Silicon Valley allaient me permettre d'analyser le lien entre ces espaces et d'interroger la force et les modalités de l'influence siliconienne sur le monde des start-up français.

La comparaison internationale proposée dans cette thèse consiste donc moins en une comparaison point par point entre le modèle siliconien et le modèle français, qu'en une analyse dynamique de l'influence du modèle siliconien sur le modèle français, avec un centrage assumé – non par préférence nationale mais pour des raisons méthodologiques, épistémologiques et analytiques exposées plus haut – sur le modèle français.

## Des méthodes d'enquête variées

Cette comparaison s'appuiera en outre sur des méthodes variées, mobilisant des entretiens, des observations ethnographiques, mais également des données statistiques afin de fournir quelques éléments de contextualisation de ces données qualitatives. A défaut d'avoir pu réaliser un travail d'archives, cette comparaison s'appuiera en outre sur des travaux d'historien·nes, qui nous permettront d'historiciser le monde social étudié.

Pour réaliser cette enquête, j'ai pu procéder de la même manière que pour mon terrain en France. J'ai commencé par me rendre à de nombreux évènements consacrés au monde des start-up, et en particulier aux évènements organisés par la communauté des Français de la vallée, où j'étais facilement invitée (soirée organisée par la French Tech, cocktail party chez le Consul, soirée organisée par un incubateur Français) (voir liste des observations en annexe 10). Je fréquentais des incubateurs de start-up dédiés aux Français·es comme *Parisoma*, qui hébergeait l'accélérateur *The Refiners*, également destiné aux fondateurs et fondatrices de start-up Français·es (voir la liste des structures d'accompagnement de la Silicon Valley en annexe 13).

En parallèle, je passais mes journées à arpenter la ville de San Francisco pour réaliser des entretiens avec des Français·es qui avaient accepté de me rencontrer. Si je n'ai pas réussi à négocier des stages d'observation participante dans des start-up de la Silicon Valley<sup>18</sup>, j'ai

---

<sup>18</sup> Si les fondateurs et fondatrices de start-up se montraient plutôt ouvert·es sur le principe de l'entretien, iels étaient beaucoup plus réticent·es dès que je leur demandais de venir passer plusieurs jours dans leurs start-up, afin d'observer la manière dont ils organisaient leur travail et celui de leurs

néanmoins réussi à récolter un matériau équivalent, en nombre d'entretiens, à celui du terrain Français : en trois mois, j'avais réalisé des entretiens avec 45 fondateurs et fondatrices de start-up Français·es de la vallée, ainsi qu'avec 8 travailleur·ses de start-up (dont 2 pour Apple, Google et Tesla), et 2 personnalités institutionnelles (voir tableau des entretiens en annexe 5). Ces entretiens, tous enregistrés et réalisés en face-à-face, duraient 2h en moyenne, et suivaient le même guide que pour les entretiens en France, à l'exception d'un volet portant sur les conditions d'immigration dans la vallée, que j'avais rajouté (voir guide d'entretien en annexe 2). Ces entretiens par « récit de vie » ont également été retranscrits en intégralité et répertoriés dans un tableau, ce qui a permis de réaliser des comptages.

Outre ces entretiens, ce séjour immersif dans la Silicon Valley constituait, en lui-même, un véritable terrain ethnographique. La ville étant plus petite que Paris et entièrement fondée autour du monde des start-up et de la Tech, toutes les rencontres que je pouvais faire pouvaient servir à alimenter mon journal de terrain et à nourrir mes analyses. Pour les premières semaines, j'avais pris un logement dans un « *start-up basecamp* », censé accueillir et accompagner des personnes souhaitant lancer leur start-up dans la vallée. Il s'agissait néanmoins d'un logement temporaire, le temps de trouver un logement plus durable, en colocation. J'ai ainsi habité, pendant le reste de mon séjour, dans une maison partagée (un « *co-living space* ») avec 18 personnes. Cette maison avait l'avantage d'offrir un loyer relativement bas par rapport au marché, bien qu'il s'élevait tout de même à 1 200 dollars par mois, pour une chambre partagée avec 3 autres personnes. Cela en disait déjà long sur l'état du marché immobilier de la région. Y habitaient de jeunes étudiant·es venu·es des quatre coins du monde (Bulgarie, Espagne, Belgique, Lituanie, Argentine, Australie, Chine, Japon, Chili, Equateur) pour réaliser leur stage dans des start-up de la vallée. N'étant pas ou peu rémunéré·es, ces jeunes étudiant·es, stagiaires ou travailleur·ses n'avaient pas les moyens de s'offrir de meilleures conditions de logement. Tou·tes travaillaient ainsi dans une entreprise technologique de la région, souvent sur des postes d'ingénieur. J'étais ainsi baignée au quotidien dans ce monde que j'étais venue étudier.

Ayant obtenu quelques contacts d'ancien·nes entrepreneur·ses installé·es dans la baie de San Francisco, j'ai également passé, au cours de mon séjour, deux semaines à Palo Alto, dans une autre maison partagée. De là, j'ai arpenté la baie, de Menlo Park à Burlingame en passant par Mountain View, pour rencontrer une dizaine de Français·es qui s'y étaient installé·es. Huit d'entre eux étaient devenu·es milliardaires ou multimillionnaires, par la vente ou l'entrée en bourse de leur start-up, ou par le biais de *stock options* détenues dans de grandes entreprises technologiques de la région. J'en ai en outre profité de mon séjour dans la baie de San Francisco pour me rendre à l'Université de Stanford ainsi que dans les locaux de Google, où un de mes enquêté·es travaillait et m'a gentiment proposé de me faire visiter le campus.

---

salarié·es. Par manque de temps et pour des enjeux de visa, il était en outre très difficile de négocier des conditions d'enquête similaires à celles que j'avais réussi à obtenir en France.

D'un point de vue quantitatif, la difficulté qui se posait en France ne se posait pas aux Etats-Unis, où la catégorie de « start-up » ne semblait pas poser de problème pour les instituts de sondage de la région. S'il reste difficile, en raison de l'éternel débat sur les critères à retenir pour caractériser une start-up, d'isoler la catégorie start-up dans les bases de données du *Bureau of Labor Statistics*, un rapport est réalisé tous les ans par le cabinet d'études *Joint Venture*, mesurant, par une série d'indicateurs, les forces et les faiblesses de l'économie numérique siliconienne. Adoptant une démarche comparative entre différentes échelles (San Francisco/Silicon Valley/Etat de Californie/ensemble du territoire Etatsunien), cet index permet d'avoir des chiffres clés dans des domaines variés : démographiques (diplôme, diversité, genre, etc.), économiques (emploi, revenus, innovation et entrepreneuriat), sociaux (éducation, santé, arts, sécurité), immobiliers (logement, transports, environnements), et gouvernementaux (financements de la ville, engagements civiques, représentation)<sup>19</sup>, qui seront régulièrement mobilisés dans la thèse.

## 5. Mode d'exposition de la thèse

Pour répondre à notre question et étudier notre objet, l'exposition de cette thèse se déroulera en trois temps, correspondant à trois niveaux d'analyse issus des travaux d'Howard Becker sur les mondes de l'art.

Loin d'être celui d'un dieu solitaire, Howard Becker montre que le travail de l'artiste s'inscrit dans une « chaîne de coopération » où le travail est divisé entre différents acteurs, ce qui lui donne une dimension collective. Les œuvres d'art sont ainsi le fruit d'une organisation sociale qui permet leur production et leur qualification comme art. C'est ce « réseau », cette « chaîne de coopération », qu'il appelle « monde de l'art ». Howard Becker analyse ainsi les mondes de l'art du triple point de vue des *réseaux d'acteurs* impliqués dans la production d'œuvres d'art et des *conventions* qui permettent leur coopération ; de la création artistique comme *activité* et *travail collectif* ; et des modalités de la *division du travail* qui en découlent.

Le monde des start-up sera ainsi étudié de ces mêmes points de vue : du point de vue de ses frontières, de ses acteurs et des conventions qui les unissent ; du point de vue des créateurs et créatrices de start-up et de leur travail de création, qui en constituent le centre ; et du point de vue de la start-up comme organisation, dont il s'agira d'analyser les logiques de division du travail et les modes de mobilisation de ce que H. Becker appelle le « personnel de renfort ».

---

<sup>19</sup> <https://jointventure.org/download-the-2019-index>

<https://jointventure.org/download-the-2020-index>

<https://jointventure.org/download-the-2021-index>

La première partie de cette thèse cherche à historiciser la catégorie des start-up, en proposant une socio-histoire de la start-up comme monde social, de sa naissance dans la Silicon Valley à son importation en France. Elle s'appuie pour cela sur des travaux d'historien·nes, mais également sur l'expérience de Français·es parti·es créer leur start-up dans la Silicon Valley, à travers laquelle nous questionnons les mythes, les croyances et les légendes qui nourrissent le rêve siliconien. Nous étudions ainsi l'émergence du monde des start-up au prisme des récits des innovations technologiques et des succès entrepreneuriaux de la Silicon Valley qui, s'ils ont certainement contribué à mythifier ces entreprises et leurs créateurs, ont en même temps nourri un imaginaire fait de figures historiques, de références symboliques et de supports idéologiques, qui a été déterminant dans son émergence comme monde social. Cette partie s'intéresse également aux acteurs qui ont participé à l'émergence de ce monde, en particulier au rôle joué par l'Etat qui, en France comme aux Etats-Unis, a, par ses investissements, ses législations et ses dispositifs, soutenu et encouragé la création de ces entreprises innovantes, devenues le symbole de la croissance économique, de l'innovation et du progrès technologique. L'approche relationnelle des mondes sociaux proposée par Howard Becker, qui nous invite à comprendre l'art comme « le produit d'une action collective », dont les acteurs partagent « des présupposés communs, les conventions, qui leur permettent de coordonner ces activités efficacement et sans difficultés » (Becker, 1988, p. 99), nous permettra en outre de prolonger les travaux de sociologie économique portant sur les réseaux ethniques et les logiques d'échange dans la Silicon Valley, en analysant les formes de coopération qui unissent les acteurs sociaux de ce monde et qui leur permettent d'échanger, en dépit de la forte incertitude liée à l'activité innovante des start-up. Cette partie analyse ainsi l'émergence du monde des start-up, en France et aux Etats-Unis, comme étant le résultat d'une multitude de facteurs, aussi bien d'ordre symboliques et idéologiques, qu'économiques et politiques.

La deuxième partie de cette thèse prolonge la perspective d'Howard Becker, qui invite à considérer l'art comme une activité de travail, ordinaire et collective. Cette partie se concentre ainsi sur la figure centrale bien que non solitaire, de l'entrepreneur-créateur de start-up. En s'appuyant sur les concepts de carrière et d'engagement proposés par Howard Becker, mais également sur les théories de la socialisation et la notion d'*habitus* de Pierre Bourdieu, nous cherchons dans cette partie à comprendre qui s'engage dans la carrière entrepreneuriale, selon quelles logiques et quelles modalités. Nous y étudions le travail concret de création, qui est aussi et surtout un travail relationnel et un travail de narration visant à convaincre les acteurs de ce monde et se procurer les ressources pour développer son entreprise. Nous interrogeons les dispositions que requiert un tel travail et les inégalités qu'il peut produire en fonction de l'origine sociale et du sexe des porteur·ses de projet. Nous analysons plus globalement dans cette partie les inégalités qui traversent et structurent le champ entrepreneurial des start-up françaises, créant une ligne de fracture entre les dominant·es, aux chances de réussite élevées, et les dominé·es, pour lesquelles l'échec peut coûter cher.

Enfin, la troisième partie de cette thèse propose d'analyser le monde des start-up à l'échelle de l'organisation. En nous appuyant sur deux enquêtes ethnographiques réalisées par observation participante dans une start-up en démarrage et une start-up en hypercroissance, cette partie met en évidence les spécificités des modes d'organisation des start-up, qui se veulent en rupture avec les grandes entreprises classiques. Elle montre comment les dispositifs managériaux, qui mettent l'accent sur l'autonomie, la responsabilité, le bien-être et l'épanouissement personnel au travail, sont mis au service de la production de l'engagement des travailleur·ses. Cette partie éclaire en outre les dérives potentielles de ce modèle organisationnel et managérial et s'intéresse aux formes de résistance que les travailleur·ses lui opposent. Elle montre cependant que ce modèle parvient à miser sur la proximité générationnelle, sociale et politique pour endiguer toute forme de conflictualité et maintenir la loyauté de la grande majorité des travailleur·ses.

## **Première partie**

### **Le monde des start-up, de sa naissance aux Etats-Unis à son importation en France**





Les jeunes entreprises innovantes, appelées « start-up », occupent une place croissante sur la scène médiatique et politique. Elles font notamment désormais l'objet de toutes les sollicitudes de la part des pouvoirs publics, qui y voient un moteur de développement économique. En France, l'élection d'Emmanuel Macron à la Présidence de la République, qui a fait des start-up le fer de lance de sa campagne, a en outre contribué à leur donner une grande visibilité. Son projet était clair : il voulait faire de la France une « *Start-up nation* », voyant dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation un moyen de redynamiser l'économie et de redonner à la France une place de choix dans la course à l'innovation, désormais mondiale. Depuis l'élection d'Emmanuel Macron, la création d'une start-up est devenue « cool », associée à une certaine marque de prestige. Si certains parlent d'un phénomène de mode, cette partie visera à interroger sociologiquement ce qui a pu contribuer à ce mouvement de revalorisation de l'entrepreneuriat.

Nous chercherons tout d'abord à interroger les représentations associées à ces entreprises, qui peuvent en expliquer l'attractivité. Le premier chapitre de cette partie visera à analyser la manière dont ces entreprises ont émergé dans la Silicon Valley, portant avec elles un imaginaire s'appuyant sur une histoire (celle de la Silicon Valley), des récits (historiques, biographiques et autobiographiques), des lieux spécifiques (comme le garage), des mythes (comme celui du *self-made man*), des théories (comme celles de Schumpeter) et des héros (comme Steve Jobs ou Mark Zuckerberg). Nous reviendrons alors sur les trajectoires des entreprises de la Silicon Valley comme Intel, Apple, Google, ou Facebook, qui ont contribué à créer un imaginaire autour de ces entreprises technologiques. Nous montrerons cependant que l'émergence de ce monde n'a pas été seulement symbolique. Si ces entreprises se sont singularisées comme un monde à part, c'est qu'elles étaient porteuses d'un nouveau modèle économique, capable de porter une croissance fulgurante, de créer des emplois par milliers et d'acquiescer une valeur boursière sans commune mesure avec les entreprises traditionnelles. Nous chercherons ainsi à interroger les acteurs qui ont participé à l'émergence de ce monde, ainsi que les conventions qui ont présidé à leur coopération. Ce détour par l'histoire permettra ainsi de rendre compte des logiques et des enjeux de ce nouveau monde.

Le deuxième chapitre de cette partie visera à interroger le rêve qu'incarne le monde des start-up de la Silicon Valley. Si la Silicon Valley attire des personnes venues du monde entier, désireuses inavouées de devenir le prochain Mark Zuckerberg, nous verrons que ce rêve siliconien n'est pas à la portée de tout le monde. En effet, que ce soit au regard des conditions très sélectives d'immigration dans la Silicon Valley, ou au regard du très faible taux de réussite des start-up créées dans la vallée, l'expatriation dans la Silicon Valley ne semble déboucher sur une ascension sociale que pour quelques « *happy few* », pour le dire à l'anglo-saxonne. Pourtant, la vallée continue d'attirer de plus en plus de personnes, comme si s'installer dans la vallée était, en soi, un symbole de prestige et un marqueur d'ascension sociale. En nous appuyant sur l'étude des trajectoires de Français·es ayant créé leur start-up dans la Silicon Valley, nous chercherons à questionner les espoirs que sous-tend le rêve siliconien en

analysant les raisons, les logiques et les conditions de leur expatriation, ainsi que les institutions qui tendent à entretenir les croyances en ce rêve.

Les logiques d'expatriation de ces Français·es, qui sont indissociables de leur perception du système français, nous amèneront enfin à analyser, dans un troisième chapitre, les logiques de la construction du monde des start-up en France, où de nombreux dispositifs ont été mis en place pour favoriser leur création et leur développement. Nous chercherons notamment à comprendre les raisons de l'attractivité croissante des start-up en France ces dernières années, alors qu'elles existent et se développent dans la vallée depuis les années 1950. Comment sont-elles devenues des entreprises « cool », symboles de modernité et de jeunesse ? Comment comprendre que la promotion de ce modèle d'entreprise et d'entrepreneuriat ait réussi à séduire de jeunes diplômé·es issu·es de classes supérieures ? Finalement, en quoi ces entreprises ont-elles changé l'image associée à l'entrepreneuriat en France ?

# Chapitre 1

## L'émergence du monde des start-up

### Mythologies et idéologies du monde des start-up de la Silicon Valley

Si le mot « start-up » est désormais entré dans le langage courant, il continue de susciter un imaginaire fortement empreint du mythe américain selon lequel il suffirait de travailler dur et de faire preuve d'un peu de créativité pour faire fortune « *from scratch* », c'est-à-dire en partant de rien. Avec la start-up, le rêve américain d'ascension par l'esprit d'entreprise serait désormais à portée de main.

L'idéologie méritocratique, profondément ancrée dans la société américaine, constitue en effet le ciment idéologique fondamental du monde des start-up, qui porte avec lui la promesse d'une triple révolution : technologique d'abord, en ce que les start-up de la Silicon Valley seraient porteuses des technologies les plus avancées du monde ; économique ensuite, car le développement de ces entreprises ouvrirait des perspectives de gain considérables ; et sociale, car ces entreprises annonceraient de nouvelles façons de travailler, empreintes de convivialité, d'amusement et d'efficacité, un travail « cool », sans cravate, le sourire aux lèvres (Marty et al., 2003). Pour David Weinberger (2003), ce sont les médias qui ont contribué à mythifier ces entreprises, en y voyant un style de vie, de relations, de management, de créativité, d'enthousiasme, de jeunesse, de non-conformisme, de décontraction et de risques partagés (*ibid.*). Cependant, le rôle des médias est-il suffisant pour comprendre comment l'imaginaire, les mythes et les espoirs associés à ces entreprises, ont été façonnés ?

A défaut de prétendre faire l'histoire de ces entreprises, au risque de les essentialiser, ce chapitre propose de retracer une sociohistoire du monde des start-up de la Silicon Valley, en analysant l'ensemble des représentations sociales, des croyances, des idéologies, des acteurs

et des conventions qui l'ont fait naître comme un monde à part. Notre démarche ne vise donc nullement à vérifier la validité historique et empirique de la notion de start-up, mais plutôt à comprendre pourquoi et comment un nouveau terme s'est peu à peu imposé pour qualifier, dans les années 1970, les entreprises technologiques de la Silicon Valley. Ainsi, nous chercherons surtout à analyser les modes de construction et de diffusion de l'imaginaire qui leur est associé, des conventions sur lesquelles elles reposent et des frontières idéologiques qui les ont distinguées des entreprises classiques. En définitive, il s'agira d'analyser l'émergence du monde des start-up de la Silicon Valley, aujourd'hui devenu le berceau des nouvelles technologies et des « nouveaux riches » (Abelès, 2002), afin de comprendre de quoi la start-up a été le symbole, le modèle et l'idéologie. Nous nous appuyerons pour cela sur les travaux d'historien·nes portant sur la vallée, ainsi que sur une enquête ethnographique que j'ai réalisée pendant plusieurs mois dans la baie de San Francisco, qui m'a permis de récolter un riche matériau sur les modes de vie des siliconiens, leur rapport au temps, au travail et aux loisirs (voir encadré 1).

Si l'histoire des start-up est encore peu documentée, elle est intrinsèquement liée à celle de la Silicon Valley et de ses innovations, qui a déjà fait couler beaucoup d'encre (Lécuyer, 2000, 2001 ; Saxenian, 1983, 1994). La première partie de ce chapitre analysera la manière dont ce monde symbolique s'est construit historiquement, au travers de ses mythes, ses histoires, ses figures et ses légendes, en interrogeant la part de réalité et de fiction qui se cachent derrière les représentations auxquelles elles renvoient. Il s'agira ensuite de mettre en évidence les spécificités des logiques d'accumulation du capital de ce modèle entrepreneurial, qui ont pu conduire à de telles formes d'enrichissement, faisant de la Silicon Valley le plus grand foyer de millionnaires du monde. Dans la lignée des travaux de sociologie économique qui ont montré que les transactions économiques de la vallée étaient profondément encadrées dans le social (Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Ferrary, 2001), nous mettrons notamment en évidence les conventions qui permettent aux acteurs de coopérer, malgré la grande incertitude qui pèse sur les échanges. Nous verrons enfin que ce monde se distingue par une éthique singulière, qui contribue non seulement à le faire exister comme un monde à part, mais également à le légitimer comme tel, en promouvant de nouvelles manières de produire, de vivre et de travailler.

## ENCADRE 1

### Une enquête ethnographique dans la Silicon Valley

Ce chapitre s'appuie sur un matériau ethnographique récolté au cours d'un séjour de trois mois en immersion dans la Silicon Valley, entre juin et août 2019. L'enquête que j'y ai menée a permis de réunir des éléments précieux pour penser cet objet et réfléchir aux conditions historiques, économiques, sociales, culturelles et institutionnelles de son émergence.

Pendant trois mois, j'ai eu l'occasion de visiter les locaux de grandes entreprises du numérique comme Twitter et Google, de me rendre à de nombreux événements destinés aux entrepreneurs (« *meetups* » « *afterworks* », « *cocktail party* » et autres conférences), et de sillonner toute la baie à la rencontre d'entrepreneur·ses. En trois mois, j'ai pu réaliser 45 entretiens avec des entrepreneur·ses Français·es, arrivé·es dans la vallée entre les années 1980 et 2000, à différents moments des « vagues d'innovation » qui en ont rythmé le développement (Fligstein, 2001), ainsi qu'avec 8 personnes qui travaillaient pour des start-up ou des grandes entreprises de la région (Apple, Google et Tesla), et 2 personnalités institutionnelles. Le regard que ces Français·es portent sur le monde des start-up de la baie est d'autant plus intéressant à mobiliser dans ce chapitre que leur regard d'expatrié·es permet de mettre en évidence certaines différences entre la France et les Etats-Unis. Ces entretiens permettront ainsi de documenter les imaginaires, les représentations et les pratiques structurantes de ce monde social.

Ces trois mois d'immersion au sein du monde des start-up de la Silicon Valley m'ont également permis de récolter de riches matériaux sur les modes de vie des habitants de la baie de San Francisco, leur rapport au temps, au travail et aux loisirs. Si je ne dispose pas de données d'archives, le journal de terrain que j'ai tenu quotidiennement permet ainsi de saisir plus globalement les logiques et l'esprit de ce monde.

# 1. La construction sociale d'un monde symbolique

Si l'imaginaire, les mythes et les utopies associés au monde des start-up méritent d'être interrogés, c'est qu'ils sont constitutifs de son univers symbolique, qui joue un rôle majeur dans l'attractivité de ce monde et dans son rayonnement (voir encadré 2). Nous reviendrons alors dans un premier temps sur l'histoire de la Silicon Valley et de ses figures, pour comprendre comment, autrefois rêvée pour son or et son activité agricole, elle a pu devenir le berceau des start-up et des nouvelles technologies (1.1.). Nous nous intéresserons ensuite à la manière dont la mise en récit des succès entrepreneuriaux de la Silicon Valley a participé d'une certaine héroïsation de l'entrepreneur siliconien, en faisant le symbole du rêve américain et du mythe du *self-made man* (1.2.). Nous verrons cependant comment la construction des mythes et des légendes de la vallée a fait du monde des start-up un véritable « *white boys club* », pensé par des hommes blancs, pour des hommes blancs (1.3.).

## ENCADRE 2

### Penser les représentations d'un monde social

Si, pendant longtemps, les représentations étaient avant tout envisagées comme individuelles, la sociologie a permis de leur reconnaître, depuis Emile Durkheim, un caractère profondément social. S'opposant aux approches psychologisantes ou naturalisantes de son époque, Emile Durkheim envisage les « représentations collectives » comme une réalité sociale, qui, en tant qu'elles fournissent une interprétation du monde social, assure et révèle en même temps l'influence de la société sur l'individu. Pour autant, la notion de « représentation collective », qui englobe toutes les formes de construction collective (idéologie, religion, science, mythe, etc.) ne s'est pas imposée comme un concept opératoire de recherche. La notion de représentation a alors souvent été envisagée comme une des dimensions d'un objet étudié, un élément d'analyse à prendre en compte pour comprendre les significations et les façons de penser le social. En outre, dans les travaux sociologiques, la place accordée aux représentations sociales et la manière de les envisager diffère grandement selon les cadres théoriques mobilisés.

Certaines approches, dites *objectivistes*, envisagent les représentations sociales comme des produits de la réalité, révélant la force de l'héritage du monde social sur les perceptions et les interprétations que les individus se font de leur environnement physique et social. Les approches dites *subjectivistes* envisagent davantage les représentations sociales dans leur dimension performative, comme productrices de la réalité, selon l'idée que les acteurs ne se confrontent pas à une réalité préconstruite mais qu'ils participent, au travers de leurs représentations, à sa production. Selon cette dernière perspective, il faudrait partir des représentations des acteurs pour comprendre un monde ou un phénomène social.

De nombreux travaux ont néanmoins critiqué cette opposition entre objectivisme et subjectivisme, en proposant une démarche *constructiviste*. Cette approche considère que la réalité est construite historiquement, dans la durée, mais également transformée continuellement par les pratiques et les interactions quotidiennes. Le monde est ainsi à la fois objectivé et intériorisé, car les représentations sociales sont tout autant le produit des structures objectives de la société que productrices de réalité. La réalité résulte donc aussi bien de « l'extériorisation de l'intériorité » que de « l'intériorisation de l'extériorité », pour le dire comme Pierre Bourdieu (1980), réalité objectivée et subjectivée se générant l'une l'autre. Dès lors, les représentations sont certes le produit de la réalité, mais elles participent en même temps à la production de cette réalité.

Les représentations sont alors le plus souvent analysées comme le résultat d'un processus de socialisation, et s'appréhendent en termes de « dispositions », de « logiques d'action » ou d'« *habitus* ». Plus rares sont cependant les travaux qui s'intéressent à la manière dont les représentations sociales sont produites, non pas à l'échelle individuelle, mais à une échelle plus macroscopique. Lorsque l'on cherche à caractériser les schèmes de pensée qui forgent les représentations d'un monde social, la diversité des concepts utilisés – Patrice Flichy (2001) parle d'un « imaginaire d'Internet » ; Michel Lallement (2015) d'« utopies concrètes » ; Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) d'un « esprit » du capitalisme – révèle bien la difficulté qu'il y a à qualifier ces représentations sociales, qui ne sont plus seulement produites et productrices de réalité à l'échelle d'un espace social ou d'une trajectoire, mais à l'échelle d'un monde social.

Nous choisissons de parler de *monde symbolique* pour qualifier l'ensemble des mythes, des symboles, des légendes, des récits et des utopies qui constituent, nourrissent et façonnent les représentations associées à un monde social. Nous analyserons ainsi, dans cette partie, la manière dont tous ces éléments, par leur diversité et leurs modes d'énonciation et de diffusion, ont contribué à construire le monde symbolique des start-up. Nous montrerons comment, en structurant les visions du monde, les mythes, les légendes, les symboles et les histoires constitutifs de ce monde symbolique, a fourni un socle de représentations communes qui permet à ses acteurs d'échanger, de se coordonner, et de se sentir appartenir à un même monde.



## 1.1. La Silicon Valley, le berceau des start-up et des nouvelles technologies

La Silicon Valley est désormais devenue le royaume des start-up et des nouvelles technologies. Partout dans le monde, ce lieu symbolise tout l'éclat de la modernité. Le simple nom de « Silicon Valley » évoque aujourd'hui un univers où l'innovation ouvrirait la voie de la réussite et de la prospérité. C'est en effet la région qui héberge et produit le plus grand nombre de millionnaires : en 1999, dans le comté de Santa Clara, un résident sur neuf valait plus d'un million de dollars et plusieurs centaines de personnes avaient une fortune estimée à plus de 25 millions de dollars (Abelès, 2002). Pourtant, initialement, cette région était une terre agricole, connue pour ses vergers d'arbres fruitiers (1.1.1.). Nous analyserons ainsi comment la région a opéré la reconversion de son activité, pour s'imposer comme le royaume des nouvelles technologies (1.1.2.). Nous reviendrons ensuite sur l'ensemble des innovations qui ont été mises au point dans la vallée, qui, du microprocesseur à Internet, ont révolutionné nos quotidiens (1.1.3.).

### ENCADRE 3

#### Une histoire des start-up au prisme de l'histoire de la Silicon Valley

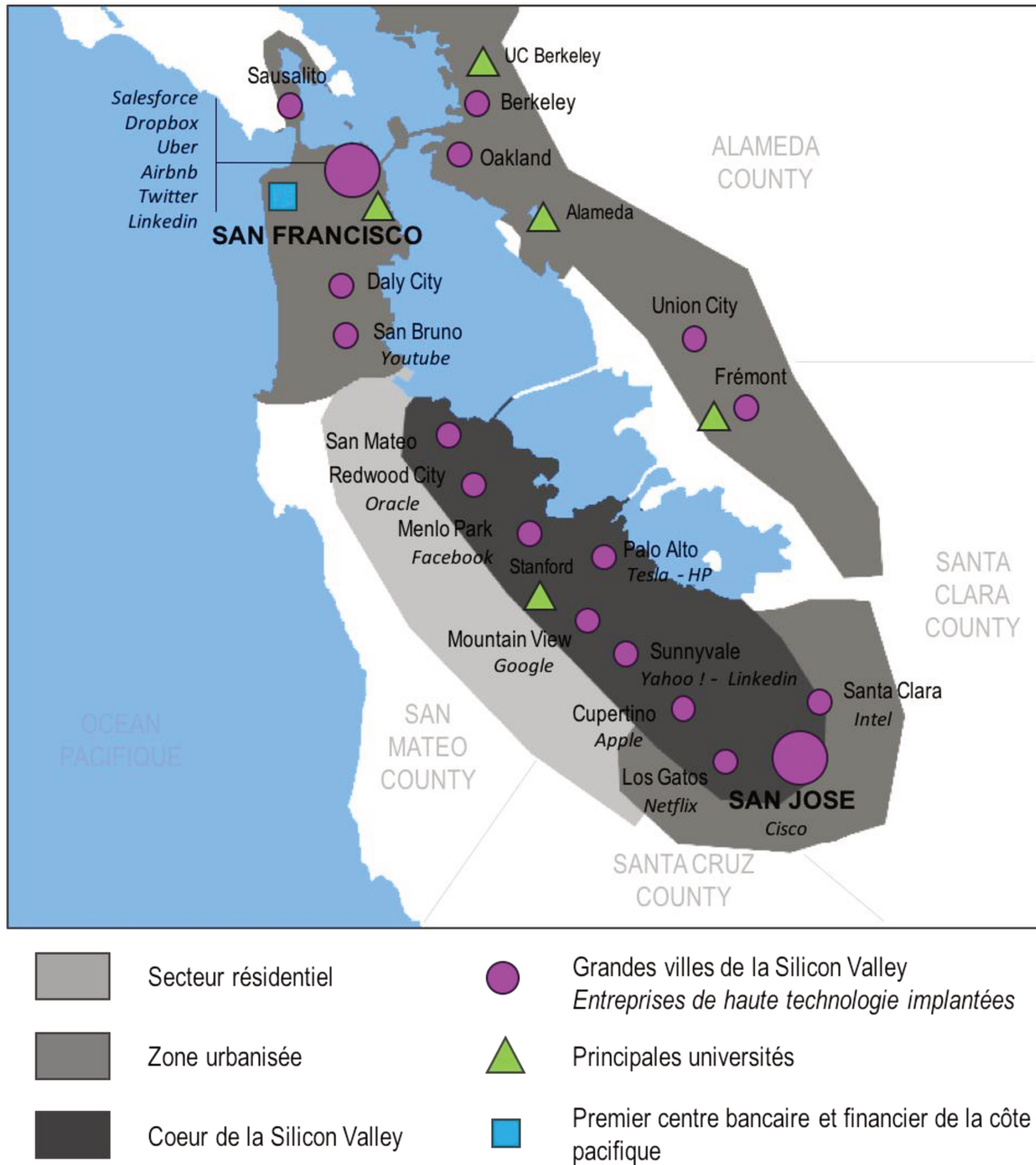
Outre les travaux des historien·nes qui se sont intéressé·es à l'histoire de la Silicon Valley (Lécuyer, 2000, 2001 ; Saxenian, 1983, 1994), l'activité de cette région a fait l'objet de nombreux travaux de sociologie économique et de sociologie des réseaux, qui se sont notamment intéressés à la manière dont la Silicon Valley s'est constituée comme un « système » composé d'entreprises hautement technologiques, organisées en réseau. Parfois qualifiée de « *district* de haute technologie » (Saxenian, 1994), de « technopôle » (Benko, 1991 ; Bernardy de Sigoyer & Boisgontier, 1988), de « système local d'innovation » (Gilly & Grossetti, 1993) ou de « *cluster* industriel de hautes technologies (Dibiaggio & Ferrary, 2003), la Silicon Valley est donc souvent appréhendée comme un tout, comme un monde relativement homogène dont il s'agit de caractériser les logiques d'échange et de production de l'innovation. Si les travaux consacrés à la Silicon Valley sont nombreux (Abelès, 2002b ; Berlin, 2003, 2010 ; Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Ferrary, 2001 ; Lécuyer, 2000, 2001 ; Lécuyer & Choi, 2012 ; Saxenian, 1983, 1994), peu d'entre eux se sont pourtant consacrés à l'histoire du monde des start-up, dont le développement a pourtant été concomitant à celui de son développement économique et technologique.

En effet, si la Silicon Valley est devenue une région clé de l'économie mondiale, c'est bien parce que c'est en son sein qu'ont vu le jour les innovations technologiques les plus révolutionnaires, portées par des entreprises qui, dans les années 1970, sous la plume de journalistes de la presse économique américaine, ont été appelées pour la première fois « start-up ». Il semble cependant difficile de dater l'origine du modèle de la start-up sans être tenté de « remonter toujours plus haut dans le passé », de « découvrir des prédécesseurs aux précurseurs » ou de « déceler les signes avant-coureurs des signes annonciateurs » (Bourdieu, 1980, p. 5). Nous risquerions alors de tomber dans l'illusion rétrospective de la démarche téléologique et de « transformer la fin de l'histoire en fin de l'action historique » (*ibid.*, p. 5). Il ne s'agira donc pas ici de chercher à combler ce manque historique en donnant une date de naissance au modèle de la start-up, mais de comprendre comment l'émergence de ces entreprises des hautes technologies a progressivement constitué un monde à part.

### 1.1.1. Une ancienne terre agricole

En 1983, quand AnnaLee Saxenian, historienne de la Silicon Valley, retrace la genèse de la région, la vallée s'étendait sur 2111 km carrés au sud de la baie de San Francisco, sur une vallée à flanc de montagnes qui représentait, en elle-même, un tiers du territoire total du comté (Saxenian, 1983). La région était ainsi principalement circonscrite au comté de Santa Clara autour des villes de Cupertino, Los Alto, Mountain View, Palo Alto, San Jose, Sunnyvale, ainsi qu'à une partie du comté de San Mateo, autour des villes de Burlingame, Menlo Park, Milbrae et Redwood City. Plus tard, la région finit par s'étendre sur une partie du comté de Santa Cruz et de l'Alameda. Si ces villes ne parlent pas vraiment à celles et ceux qui n'ont jamais mis les pieds dans la baie, ce sont pourtant elles qui ont vu naître des entreprises comme Intel, HP, Oracle, Apple, Youtube, Google, Facebook, Yahoo !, Cisco, Tesla, LinkedIn ou encore Netflix, toutes devenues des *leaders* mondiaux de l'innovation à succès et des hautes technologies. C'est à Cupertino que l'on trouve le siège d'Apple, à Palo Alto que l'on trouve celui de Facebook, ou encore à Mountain View que l'on peut visiter le campus de Google (voir figure 1).

**FIGURE 1 – Carte de la Silicon Valley<sup>20</sup>**



<sup>20</sup> Carte réalisée par l'auteur. La taille des villes n'est pas liée à la densité de la population.

Avant d'être connue pour ses innovations et ses succès entrepreneuriaux, la baie de San Francisco rayonnait de son économie agricole vertueuse, qu'elle devait à la grande fertilité de ses terres. Jusqu'à la seconde guerre mondiale, c'était une région d'arboriculture fruitière, connue pour ses vergers et ses arbres fruitiers, où le travail ne manquait pas. La Californie était ainsi une terre pleine de promesse, qui offrait l'espoir d'une vie meilleure. C'est ce que décrit notamment John Steinbeck dans les *Raisins de la colère* (Steinbeck, 1939), qui raconte l'histoire d'une famille de métayers qui, suite à la Grande Dépression, se retrouve contrainte de quitter l'Oklahoma. Toute la famille se met alors en route pour la Californie, dans l'espoir de trouver une terre et un travail.

En 1940, la région comptait en effet plus de 41 000 hectares de vergers, 3 200 hectares de cultures légumières et plus de 80 000 hectares d'usines de transformation agro-alimentaire (Saxenian, 1983). A cette époque, le comté de Santa Clara était l'un des 15 comtés les plus productifs de Californie en termes d'agriculture, et contribuait pour un tiers des récoltes annuelles de cet Etat. Que ce soit par ses prunes, ses cerises, ses poires ou ses abricots cette région était connue pour être un « paradis agricole bucolique » (*ibid.*, p. 7). San José était alors la capitale de la vallée, abritant les plus grandes usines de transformation, de conserverie et de *packaging* et de distribution de la région.

Lorsque l'on emprunte la route 120, qui part de la baie pour rejoindre le parc national de Yosemite, on peut encore sentir la marque de l'héritage arboricole de la région. En bord de route, des dizaines de pancartes affichent des promotions pour des avocats, en quantité astronomique : « 10 avocados for \$2 », « 15 avocados for \$2 », « 20 avocados for \$2 ». Mais les vastes terres de vergers et d'arbres fruitiers ont maintenant disparu. En quelques dizaines d'années, la vallée est passée d'une activité agricole à une activité technologique de pointe. Pour AnnaLee Saxenian (*ibid.*), c'est la Seconde Guerre mondiale qui marqua un tournant majeur pour cette vallée agricole. La guerre stimula l'économie de la Californie, générant un afflux massif de population dans la région et mobilisant ses industries pour l'effort de guerre. Toutes les industries qui étaient spécialisées dans les conserveries ou dans la transformation des récoltes se reconvertirent dans la production de matériel de guerre. Les usines qui fabriquaient des tracteurs se mirent à produire des tanks. Les jeunes usines de fabrication d'avions, comme Litton Industries ou North American Aviation, s'équipèrent pour répondre aux besoins de la guerre (*ibid.*).

Lorsque l'industrie a commencé à prendre racine, la vallée est devenue l'une des zones urbaines à la croissance la plus rapide des États-Unis. En 1970, elle avait acquis une renommée internationale en tant que capitale de l'industrie du semi-conducteur. Elle est aujourd'hui devenue une véritable zone industrielle qui s'étend sur 4 800 km carrés, de San Francisco à San Jose, et qui, alors qu'elle abrite un peu moins de 8 % de la population étasunienne sur seulement 1 % du territoire des États-Unis, concentre 10 % des emplois, 21 % des fusions-acquisitions, 35 % des entrées en bourse, 48 % des brevets, 40 % du *venture capital* (voir glossaire) et 29 % de l'*angel investment* (investissement par *business angels* – voir glossaire) (2018 Silicon Valley Index, 2018).

### 1.1.2. De la vallée des vergers à la vallée du « *silicon* » : l'histoire d'une étonnante reconversion

Si cette région était originellement une terre agricole, connue pour ses vergers de pruniers et d'abricotiers, comment expliquer un tel changement économique dans la région ? Comment la Silicon Valley s'est-elle imposée comme le royaume de la technologie, de l'innovation et de la réussite ? Loin d'avoir émergé de lui-même, ce monde a fait l'objet d'un soutien institutionnel, à la fois privé et public.

Selon AnnaLee Saxenian (*ibid.*), l'origine du développement économique de la Silicon Valley est grandement due à l'œuvre d'un professeur de l'Université de Stanford<sup>21</sup>, Frederick Terman, fils d'un professeur de psychologie de Stanford et diplômé d'un doctorat en génie électronique du *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). En 1925, après avoir administré un projet militaire à Harvard, Terman retourne en Californie pour prendre la tête du laboratoire d'ingénierie électronique de Stanford. Déterminé à en faire un des meilleurs programmes du pays, il se met à la recherche de fonds auprès d'entreprises et du gouvernement. D'après l'historienne, il soutenait l'idée que les universités avaient besoin de développer une nouvelle relation avec le monde industriel, dont le développement reposerait avant tout sur le « *brain-power* » (puissance du cerveau) d'ingénieurs talentueux. Son projet était alors de créer une « *community of interests* » (communauté d'intérêt) composée d'industries technologiques et d'universités fortes et sensibles aux activités créatives de l'industrie environnante. Il était ainsi animé par la volonté de favoriser les collaborations entre les firmes industrielles et la recherche, toujours à l'affût de nouveaux moyens pour obtenir des fonds de grandes entreprises et améliorer les équipements de son laboratoire. L'œuvre de Terman, selon AnnaLee Saxenian, fut ainsi d'avoir donné à Stanford les moyens économiques pour financer la recherche<sup>22</sup>, mais également la réputation qui lui a rapidement permis de concurrencer le MIT de Boston.

En effet, le professeur, devenu doyen de Stanford, joua un rôle déterminant dans l'organisation industrielle de la région en encourageant ses étudiants à rester créer leur propre entreprise dans la région, plutôt que d'aller s'installer à l'Est. Les deux premiers étudiants à avoir relevé ce pari sont David Packard et William H. Hewlett, les fondateurs d'Hewlett Packard (HP), qui lancèrent, en 1938, dans leur garage à Palo Alto, le premier audio-oscillateur. L'entreprise connut un succès sans précédent : en seulement trois ans, ils

---

<sup>21</sup> A l'époque où la Silicon Valley était encore une terre agricole, Palo Alto était déjà une ville universitaire prestigieuse, perchée au nord de la vallée, à 30 kilomètres de San José. C'est dans cette ville, en 1885, sur une ancienne ferme de 3600 hectares, que l'université de Stanford fut établie, et c'est à partir de cette petite enclave que l'impulsion de la transformation de cette région émergea (Saxenian, 1983).

<sup>22</sup> En 1955, au moins un demi-million de dollars fut alloué à Stanford par les entreprises. En 1965, ce montant dépassait les 2 millions, et en 1976, 6,9 millions (Saxenian, 1983).

atteignaient le million de dollars de chiffre d'affaires et employaient 100 personnes. En 1942, c'était au tour des frères Varian d'inventer le tube de Klystron, que l'on trouve aujourd'hui dans tous les radars modernes, au sein des laboratoires de Stanford. En 1946, toujours dans le but de diffuser la recherche et de stimuler les entreprises de la côte Ouest, Terman fonde le *Stanford Research Institute* (SRI), un parc technologique de 270 hectares, situé à Menlo Park, non loin du campus de Stanford, où seules des entreprises des hautes technologies pouvant être utiles à Stanford avaient l'autorisation de s'installer. Le SRI constituait l'aboutissement de la vision de Terman, qui voulait créer une véritable synergie entre le monde académique et le monde industriel, en attirant de grandes entreprises comme Kodak ou General Electrics. Et il réussit son pari : en 1952, IBM installait son premier laboratoire à San Jose, suivi par de nombreuses entreprises, qui installèrent leurs laboratoires de recherche et développement dans la vallée, à Sunnyvale, Mountain View ou Palo Alto.

Selon Saxenian, la phase de croissance la plus dynamique de la région fut néanmoins impulsée dans les années 50, avec la naissance du semi-conducteur. En effet, le dispositif de semi-conducteur combinait des zones conductrices avec des zones isolantes (d'où le terme de « semi-conducteur »), ce qui permettait de contrôler le flux d'électricité et de rendre ainsi possible une miniaturisation des appareils électriques. Quelques années plus tard, Bell allait commercialiser les premières radios miniatures. Les trois physiciens obtinrent en 1956 le prix Nobel de physique pour cette invention. En 1955, William Shockley, qui était l'un des trois inventeurs du transistor, quitta les Laboratoires Bell pour venir s'installer à Palo Alto (Shockley, 1972). En 1957, sept des meilleurs ingénieurs de Shockley décidèrent de quitter Shockley Semiconductor pour créer leur propre entreprise de semi-conducteur, Fairchild Semiconductor, qui, selon l'historienne Leslie Berlin, fut l'entreprise la plus révolutionnaire de la Silicon Valley (Berlin, 2010).

A la fin des années 1960, la région était ainsi dotée d'une puissance industrielle sans précédent, accueillant les industries aérospatiales et électroniques les plus poussées (Litton Industries, Lockheed, Westinghouse, General Telephone, Intel, Kaiser Industries, Philco-Ford, General Electric, Precision Equipment), tandis que Stanford continuait de former les grands scientifiques du pays. Jamais aucune région n'avait concentré une force de travail si qualifiée dans les technologies. Selon AnnaLee Saxenian (1983), le développement de la Silicon Valley a ainsi été permis par la conjonction de deux éléments majeurs : d'une part, la concentration d'un large réseau de scientifiques et d'ingénieurs, d'institutions de recherche et de laboratoires (SRI et *NASA's Ames Research Center*) et d'autre part, l'existence d'un énorme marché, assuré par les industries aérospatiales, stimulant l'industrie du semi-conducteur. A la fin des années 1970, la vallée avait remplacé Boston comme centre de gravité de toutes les nouvelles entreprises d'électronique (*ibid.*).

Il faut cependant ajouter à cette synergie entre l'industrie et le milieu universitaire de Stanford un autre facteur, sans quoi la région n'aurait peut-être pas connu la vitalité industrielle dont elle a bénéficié : le rôle joué par l'armée et l'Etat fédéral, qui furent, pendant des décennies, les principaux débouchés de ces entreprises. Si la Silicon Valley apparaît comme un monde

économique libéré de la main de l'Etat, de nombreux travaux montrent en effet que celui-ci a joué un rôle majeur dans le lancement et la survie des industries technologiques centrales de cette région (Berlin, 2003 ; Fligstein, 2001a ; Heinrich, 2002 ; Lécuyer, 2001 ; Leslie, 1993a ; Saxenian, 1983). Marc Abelès (2002), qui revient longuement sur l'histoire de la Silicon Valley, écrit que « sans les investissements fédéraux en matière de défense dans le contexte de la guerre froide, il est clair que jamais le potentiel intellectuel et industriel n'aurait produit une telle croissance. Les milliards de dollars injectés dans les programmes de Stanford et les firmes high-tech ont joué un rôle essentiel dans le décollage de Bay Area » (p. 27)<sup>23</sup>.

Outre les subventions étatiques injectées dans les programmes de recherche, Thomas Heinrich (2002) montre que c'est la demande militaire auprès des industries d'électronique, de satellites, de missiles et de semi-conducteurs, qui a conduit la région à s'embarquer dans un processus de spécialisation progressive dans les hautes technologies et d'innovation continue. S'il reconnaît que l'essor des industries de hautes technologies de la Silicon Valley est attribuable à une grande variété de facteurs, et notamment à une culture entrepreneuriale informelle, des relations étroites entre l'industrie et l'université dans les industries dépendantes de la science, ainsi qu'au développement du capital-risque, la compréhension du développement économique et des changements technologiques de la région resterait selon lui imparfaite si l'on ne prenait pas en compte le rôle joué par l'État fédéral dans la création et la reconstruction de la Silicon Valley. En effet, pendant toute la durée de la guerre froide, c'est à la demande de l'armée et de la Marine américaine que les industries de la Silicon Valley ont produit les missiles balistiques, les satellites de reconnaissance, ainsi qu'un large éventail de produits microélectroniques<sup>24</sup>. C'est donc en premier lieu à l'armée américaine qu'ont bénéficié les transistors, les circuits intégrés, et les microprocesseurs mis au point dans la vallée. La Silicon Valley a ainsi généré de nombreux revenus du marché de la défense : en 1964, la région représentait 36,5 % des dépenses du département de la défense, et 47,5 % des obligations de la NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) (Saxenian, 1983). A la fin de la guerre froide, les neuf plus grandes entreprises militaires avaient contracté 11 milliards de dollars dans la défense (Heinrich, 2002).

Cependant, avec la fin de la guerre froide et l'effondrement de ce marché, il était difficile de trouver de nouveaux débouchés à ces technologies, qui étaient difficilement reconvertibles en produits de consommation civils. C'est à ce moment que le rôle de l'Etat fut central dans le soutien qu'il apporta à la recherche et au développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés (*ibid.*). C'est dans ce cadre que le *Pentagon funding for research and development* (fonds du Pentagone pour la recherche et le développement) fut créé, pour soutenir les industries *high tech* de la région (Leslie & Kargon, 1996 ; Lowen, 1997). Si cette industrie a longtemps attribué son succès au libéralisme politique en matière économique et à la politique

---

<sup>23</sup> Nous reviendrons plus en détail sur le rôle de l'Etat dans la deuxième partie de ce chapitre.

<sup>24</sup> Nous reviendrons sur ce point dans la partie suivante.

du laisser-faire, c'est en réalité grâce aux fonds gouvernementaux comme celui du Pentagon que l'industrie du semi-conducteur a pu continuer son expansion (Berlin, 2003 ; Leslie, 1993b). L'Etat a ainsi aidé à jeter les bases technologiques d'une nouvelle génération d'entreprises, contribuant à la renaissance économique de la Silicon Valley dans les années 1990.

### 1.1.3. La terre de toutes les innovations

Si la Silicon Valley est souvent qualifiée de « *district* de haute technologie » (Saxenian, 1994), de « technopôle » (Benko, 1991 ; Bernardy de Sigoyer & Boisgontier, 1988), de « système local d'innovation » (Gilly & Grossetti, 1993) ou de « *cluster* industriel de hautes technologies (Dibiaggio & Ferrary, 2003), c'est parce que c'est dans cette région qu'ont été mises au point les plus grandes innovations technologiques, qui, du tube klystron à Internet, en passant par les transistors, les circuits intégrés et les micro-ordinateurs, ont révolutionné les secteurs de l'électronique, de l'informatique, de l'information et de la communication (voir figure 2).

#### Du semi-conducteur au micro-processeur

Avant la Seconde Guerre mondiale, la plupart des entreprises du secteur de l'électronique étaient situées dans l'Est du pays (Fligstein, 2001). Le transistor, qui allait impulser la phase de croissance la plus dynamique de la région, fut notamment inventé en 1947 par trois physiciens, William Shockley, Walter Brattain, et John Bardeen, qui travaillaient pour les laboratoires Bell, dans le New Jersey.

En 1955, William Shockley quitte les laboratoires Bell du New Jersey pour venir s'installer à Palo Alto et créer sa propre entreprise de semi-conducteur, Shockley Semiconductor (Saxenian, 1983). Sa réputation scientifique lui permet d'attirer rapidement de brillants ingénieurs venus du monde entier, à commencer par Robert Noyce, formé au *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), qui fut le premier à être embauché, suivi de Gordon Moore, Johns Hopkins, puis de Gene Kleiner, un ingénieur de General Electric. En s'appuyant sur de nombreuses archives, Leslie Berlin (2010), qui a consacré sa thèse à la carrière de Robert Noyce, raconte comment celui-ci a réussi à convaincre les sept meilleurs ingénieurs de William Shockley, qu'ils jugeaient trop autoritaire, à quitter Shockley Semiconductor pour créer leur propre entreprise de semi-conducteur. Ainsi, en 1957, Robert Noyce, Gordon Moore, Julius Blank, Vic Grinich, Jean Hoerni, Jay Last, Eugene Kleiner et Sheldon Roberts, qui seront appelés les « huit traîtres », s'associent pour créer Fairchild Semiconductor, avec le soutien financier de Fairchild Camera and Instrument. L'industrie du semi-conducteur étant en plein essor, l'entreprise allait devenir, deux ans plus tard, la plus grande entreprise de semi-conducteur au monde.

L'innovation majeure de Fairchild Semiconductor fut de fabriquer des puces électroniques à base d'un nouveau procédé – le procédé planaire –, et d'un nouveau matériau – le *silicium* –,



qui permettait de fabriquer des puces plus fiables, et qui donna son nom à la vallée. La particularité de ces puces tenait au fait qu'elles pouvaient comporter, sur une même barrette de semi-conducteur, plusieurs autres composants (transistors, diodes ou résistances), d'où leur nom de « circuits intégrés » (synonyme de puces électroniques). En 1961, Fairchild Semiconductor mettait au point le premier circuit intégré en silicium (voir figure 2). Très rapidement, l'entreprise devint un leader de l'industrie du semi-conducteur, employant, en 1967, plus de 10 000 employés et générant plus de 12 millions de dollars de profit (Berlin, 2010).

Christophe Lécuyer (2001), historien des sciences et techniques, montre ainsi comment les grands groupes de l'industrie du semi-conducteur, qui dominaient jusque-là le marché, se sont retrouvés supplantés par l'arrivée de nouveaux entrants comme Fairchild Semiconductor, qui révolutionnaient le secteur (Lécuyer & Choi, 2012). Si ces entreprises, créées par des entrepreneurs-ingénieurs, mécontents des modes de management des grandes organisations, n'étaient pas encore appelées « start-up », leur caractère innovant, conjugué à leur forte croissance, en présentait pourtant déjà les caractéristiques.

En 1968, pour des raisons faisant rarement consensus chez les historiens<sup>25</sup>, Robert Noyce quitta son entreprise pour créer, avec Gordon Moore, un des cofondateurs de Fairchild Semiconductor, une nouvelle entreprise de semi-conducteur : Intel (voir figure 2) (Berlin, 2010). Les deux anciens de Fairchild avaient décidé de s'attaquer à un autre problème : ils savaient faire des puces mais ils ne savaient pas encore comment stocker des données sur les circuits intégrés, ce qui permettrait de réduire la taille des machines, qui jusque-là pouvaient occuper des pièces entières. Rapidement, les deux cofondateurs s'associèrent à Andy Grove, un ingénieur chimiste hongrois. Bénéficiant de leur réputation liée au succès de leur précédente entreprise, ainsi que d'un contexte économique plutôt favorable, Leslie Berlin raconte que les trois co-fondateurs réussirent à lever des fonds assez facilement auprès d'Arthur Rock, qui était, selon Marc Abelès (2002), « l'un des financiers les plus en vue de la haute technologie » de l'époque (p. 29) et qui avait déjà participé au financement de Fairchild.

En 1969, l'entreprise créait la première puce à mémoire, suivie, en 1971, du premier microprocesseur. Ces puces permettaient d'intégrer le processeur (la partie de l'ordinateur qui exécute tous les programmes) dans une seule puce, et ainsi de réaliser des calculs complexes sur des machines de petite taille. Pour beaucoup d'historiens et d'ethnologues spécialistes de la Silicon Valley (Abelès, 2002 ; Berlin, 2003 ; Lécuyer, 2001), c'est l'invention du microprocesseur qui constitua le véritable point de départ de l'essor technologique de la région et de sa montée en puissance. Le succès de cette entreprise fut tel que Gordon Moore a longtemps été l'homme le plus riche de la Californie, avec une fortune avoisinant les 10

---

<sup>25</sup> Leslie Berlin (2003) dit notamment que Robert Noyce était fatigué des responsabilités administratives de l'entreprise, et voulant créer quelque chose de nouveau. Pour d'autres comme Christophe Lécuyer (2001), son départ fut lié à des divergences dans la gestion et la gouvernance de son entreprise, notamment en relation avec la maison mère Fairchild Camera and Instrument.

milliards de dollars (Abelès, 2002). L'entreprise, cotée à la bourse du Nasdaq<sup>26</sup>, employait, en 2018, 110 800 personnes, et réalisait un chiffre d'affaires record de 70,8 milliards de dollars<sup>27</sup>.

L'invention des circuits intégrés avait en effet ouvert la voie au développement du micro-ordinateur, et, avec lui, de l'ère de l'informatique<sup>28</sup>. C'est en effet grâce à la création du microprocesseur 8800 d'Intel, en 1974, qui était quatre fois plus rapide que le premier, que le premier micro-ordinateur, l'Altair 8800, a été mis au point, marquant une véritable révolution dans la vallée.

## Du microprocesseur au micro-ordinateur

Dès les années 1960, bien avant l'invention du micro-processeur, les *hackers* du Palo Alto Research Centre (PARC) de Xerox, un centre de recherche situé près de Stanford, travaillaient à mettre au point un système d'exploitation (Unix, créé en 1969) et un langage informatique (le langage C, créé en 1972)<sup>29</sup>. C'était alors le rêve de tous les « *geeks* » de la vallée que d'avoir son propre ordinateur.

L'invention du micro-ordinateur, avec la sortie, en 1974, de l'Altair 8800 (voir figure 2), vint ainsi complètement bouleverser le monde de l'informatique. Les ordinateurs, qui occupaient jusqu'alors des pièces entières, pouvaient désormais devenir personnels. L'invention du micro-ordinateur sonna le coup d'envoi d'un nouveau mouvement d'innovation, dont le haut lieu était le *Homebrew Computer Club*<sup>30</sup>, un club d'informaticiens qui cherchait à exploiter toutes les possibilités de l'ordinateur.

---

<sup>26</sup> Le Nasdaq est l'indice boursier sur lequel sont cotées la plupart des entreprises des hautes technologies de la vallée. Il a été créé en 1971.

<sup>27</sup> Source : <https://www.zonebourse.com/INTEL-CORPORATION-4829/societe/>  
<https://vipress.net/intel-publie-un-chiffre-daffaires-annuel-record-en-depit-dun-4e-trimestre-moins-favorable/>

<sup>28</sup> Constatant que la capacité des puces avait doublé à peu près chaque année entre 1959 à 1965, Gordon Moore, qui était alors directeur de la R&D chez Fairchild Semiconductor, fit l'hypothèse que cette tendance allait se poursuivre, et que le nombre de composants par circuits intégrés allait passer de 50, en 1965, à 65 000, en 1975, avec un doublement des performances tous les 18 mois. C'est cette progressivité exponentielle dans le développement des possibilités des circuits intégrés qui fut appelée « la loi de Moore ». Cette loi expliqua ainsi la montée des performances et la baisse du prix des ordinateurs, qui permirent l'émergence de l'ordinateur individuel et sa pénétration dans les entreprises puis dans les foyers.

<sup>29</sup> C'est au sein du Xerox que fut développé l'ancêtre du Macintosh, l'Alto, par Larry Tesler. Larry Tesler voulait un appareil dont l'utilisation serait à la portée de tous. L'Alto était ainsi le premier ordinateur à être équipé d'une souris et d'une interface graphique. Mais c'est Steve Jobs qui s'inspira des caractéristiques de l'Alto pour les mettre dans un Macintosh qu'il pouvait vendre à tout le monde, tandis que l'Alto resta inconnu du grand public.

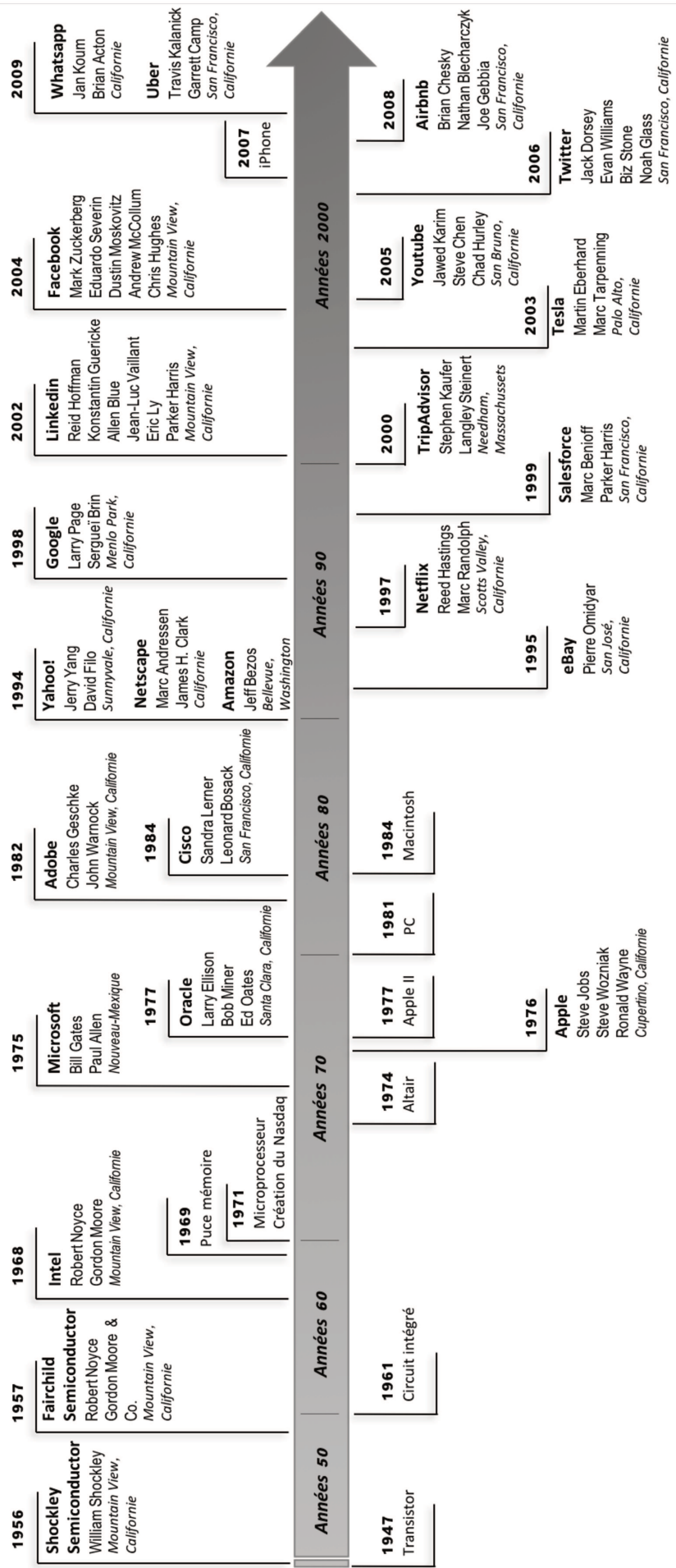
<sup>30</sup> C'est notamment au sein de ce club que Steve Jobs présenta pour la première fois l'Apple.

Rapidement, tout s'accéléra. Paul Allen et Bill Gates, qui vivaient à Seattle, se mirent à créer le premier langage de programmation pour ce micro-ordinateur. A l'époque, il n'y avait pas encore d'industrie de l'ordinateur. La culture des *hackers* et des informaticiens du *Homebrew Computer Club* était de partager et d'échanger librement les découvertes des uns et des autres. Cette communauté était animée d'une fascination commune pour une machine dont les potentialités étaient encore inconnues, mais qui ne pensait pas vraiment à l'argent. Cependant, Bill Gates, qui était à l'écart de cette communauté, n'acceptait pas l'idée que son logiciel puisse être copié et redistribué gratuitement. Son travail avait pour lui de la valeur et il devait être rémunéré pour cela. En 1975, il vendit ainsi la première licence d'exploitation de son logiciel, appelée « Micro-soft ». En 1976, la marque était déposée, et Microsoft inaugurait un nouveau modèle économique : au modèle du logiciel libre, librement modifiable et retouchable des *hackers*, Bill Gates et Paul Allen avaient substitué le modèle du logiciel marchand.

Le bidouillage était devenu sérieux, et l'informatique était devenue une nouvelle industrie dont on commençait à pouvoir faire de l'argent. Steve Jobs, présenté comme un « entrepreneur visionnaire », se rapprocha ainsi de Steve Wozniak, un *hacker* de Stanford, pour mettre au point ce qui deviendra, en 1976, l'Apple I. Steve Jobs avait compris que cette industrie pouvait le rendre riche s'il parvenait à ouvrir le marché de l'ordinateur et à rendre l'ordinateur plus accessible économiquement. En 1977, la sortie de l'Apple II (voir figure 2) marqua une vraie rupture dans le domaine de l'informatique car, pour la première fois, le micro-ordinateur était bel et bien devenu personnel, abordable et accessible à des personnes qui ne connaissaient pourtant rien à l'informatique.

Les années 1980 furent ensuite marquées par l'essor de cette industrie. Les géants de l'informatique se mirent à coloniser ce marché, qui se révélait prometteur, faisant des ordinateurs des produits de consommation de masse. En 1981, alors qu'Apple venait d'entrer en bourse, IBM annonça la sortie de son premier PC (« *Personal Computer* »). Ce géant de l'informatique rafla la mise car toutes les grandes entreprises lui achetaient son PC. Bill Gates sauta sur l'occasion pour estampiller la machine de son logiciel d'exploitation. Il avait proposé à IBM un contrat qui consistait à acheter une licence sur le programme, et non le programme lui-même, qu'IBM avait accepté, ne se rendant pas compte du succès que cela pouvait avoir. Mais dans la vallée, le choc était immense.

**Figure 2 – Frise chronologique de la création des principales entreprises technologiques des années 1950 aux années 2010**



La concurrence entre les petites entreprises innovantes de la baie, créées par des entrepreneurs et des *hackers* passionnés, et les géants de l'informatique installés à l'Est, n'avait jamais été aussi marquée. Dans sa campagne publicitaire de 1984 pour le lancement du Macintosh, Steve Jobs fit réaliser par Ridley Scott un film devenu culte, s'inspirant des codes de la contre-culture *geek*, pour positionner Apple comme une source de libération face à l'oppression bureaucratique du géant IBM<sup>31</sup>. Était-ce donc cela « l'esprit start-up » : lutter contre l'hégémonie des géants industriels pour proposer des innovations de rupture ? La lutte était-elle celle des petits contre les grands ? De ceux qui innovent contre ceux qui imitent ? De ceux qui inventent contre ceux qui s'enrichissent ? Au vu de ce qu'est aujourd'hui devenu Apple, il y a de quoi douter de la durabilité d'un tel esprit.

## **Internet et la naissance de la « nouvelle économie »**

Au seuil des années 1990, une nouvelle révolution s'amorçait. Les années 1990 avaient tenu la promesse de l'ordinateur personnel, qui commençait à pénétrer tous les foyers. Puis ce fut le temps de l'Internet. Tout le monde pouvait désormais se connecter à un même réseau. La quantité d'information disponible n'avait jamais été aussi grande, et il était désormais possible de communiquer avec des personnes situées de l'autre côté du globe.

Les concepteurs d'Internet étaient les mêmes que ceux qui, dans les années 1960 et 1970, avaient développé les premiers ordinateurs, avant qu'ils ne soient imités et commercialisés par d'autres entrepreneurs. Pendant près de vingt ans, Internet a ainsi été développé par des *hackers*, passionnés d'informatique, en dehors de toute logique de marché. La gratuité et la coopération étaient au cœur de la culture des internautes. Mais petit à petit, explique Patrice Flichy (2001), certains acteurs ont commencé à imaginer de faire du *business* sur le net. La vision qui avait longtemps opposé les partisans du libre à ceux du commerce se trouvait réaffirmée, une fois de plus.

L'idée qu'Internet puisse créer de nouveaux rapports marchands fut aux fondements de ce qu'on appela la « nouvelle économie ». Car, comme le dit P. Flichy (2001), si les économistes avaient déjà réfléchi à l'impact des nouvelles technologies sur les équilibres entre capital et travail, « aucun d'entre eux n'avaient imaginé qu'une nouvelle technologie puisse révolutionner les principes même de l'activité économique » (p. 224). De nombreuses entreprises de l'informatique sont donc arrivées sur ce nouveau marché du « *dot com* ». Alors que l'industrie du semi-conducteur était longtemps restée dominée par quelques entreprises, tant il était coûteux de rentrer sur ce marché (les composants nécessaires pour produire des circuits intégrés coûtaient très chers), la création d'une entreprise dans le secteur d'internet réduisait les économies d'échelle, démocratisant l'accès à ce secteur. Désormais, il suffisait de créer un site internet pour espérer rafler la mise.

---

<sup>31</sup> <https://www.dailymotion.com/video/xkpkd0>

Ainsi, les créations d'entreprises liées à internet se multiplièrent. Les années 1990 virent apparaître les premiers navigateurs Internet avec la création de Netscape en 1994, les premiers moteurs de recherche avec la création de Yahoo ! en 1994 et de Google en 1998, ainsi que les premiers sites internet d'e-commerce, comme eBay ou Amazon, créés en 1995 (voir figure 2). C'est une véritable folie qui entoura ces entreprises du web, au point de créer une bulle spéculative, qui finit par éclater en 2002. Jean, un de mes enquêtés Français arrivé dans la Silicon Valley au début des années 2000, compare la course au « *dot com* » à la conquête de l'Ouest, où les propriétaires fonciers se bouscuaient pour tenter d'obtenir un bout de terre :

« Le truc qu'y a eu avec internet, c'est que ça a abaissé les coûts d'entrée, et ça a ramené plein d'espaces verts, de *green fields*, de trucs nouveaux. Je sais pas si tu as vu les films où on te montre les débuts de la Californie, où tu vois les gens qui arrivent dans un nouvel Etat, les terres sont libres, et les gens courent, y a des terrains qui ont été tracés sur les sols, des lots, et les gens cavalaient pour aller prendre ces lots. Et finalement, c'était un peu ça internet. C'était "on va prendre tout ce qui existe actuellement de traditionnel et on va le mettre sur le net", et dans le tas, y en a quelques-uns qui vont marcher, et ça va faire des super boîtes. Bon alors t'as eu n'importe quoi, mais t'avais aussi des trucs intelligents qui ont marché. Mais t'as eu cette course, et l'investissement au début n'était pas si gros que ça. Parce que à 2, en une semaine, tu faisais un site web. Par exemple les fondateurs de Yahoo !, (...) ils étaient tous les deux étudiants à Stanford et les mecs qui étaient autour de Stanford, ils se sont dit "tiens ça peut marcher, en plus ils ont un doctorat de Stanford", donc ils ont mis un peu de sous dedans, et puis c'est parti, ils ont été publics en l'espace de deux ans. Et tout montait très très vite comme ça. Peut-être trop vite. Et le problème qu'il y a eu avec la vague internet, c'est que pour te faire entendre, comme toutes les boîtes avaient beaucoup d'argent, y avait un budget marketing de ouf, des fois pour raconter des conneries ! »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, arrivé dans la vallée en 2006. Père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Marié, 2 enfants.

Alors qu'elles sont aujourd'hui devenues les *leaders* mondiaux du numérique, il est difficile d'imaginer que Google et Amazon n'étaient, dans les années 2000, qu'à leurs débuts - sans parler de Facebook, qui n'était pas encore créé (voir figure 2). Ainsi, pour Raphael, les années 2000 étaient encore la « préhistoire des start-up » :

« Mais bon faut se rappeler qu'en 2005/2006, c'était la préhistoire des start-up ! En 2005, Google passait à peine, enfin bon ils avaient fait l'IPO<sup>32</sup> déjà mais Facebook n'existait quasiment pas, LinkedIn non plus... »

---

<sup>32</sup> IPO (*Initial Public Offering*) est le terme anglais pour désigner l'entrée en bourse d'une entreprise, par laquelle les titres de cette entreprise se retrouvent cotés sur un marché boursier.

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

En quelques dizaines d'années, la Silicon Valley est devenue « le principal centre de développement et de production de composants électroniques » (Lécuyer, 2001, p. 666) qui, des tubes klystron aux tubes à micro-ondes, en passant par les transistors en silicium et les circuits intégrés, a vu émerger les plus grandes innovations technologiques qui ont révolutionné le secteur de l'électronique et de l'informatique. L'histoire de la Silicon Valley, par les innovations technologiques qui s'y sont développées, permet ainsi de comprendre comment cette région a pu devenir, dans l'imaginaire collectif, la terre de la modernité et du progrès. L'émergence de ce monde symbolique s'est également nourrie des récits qui ont été fait des succès entrepreneuriaux, et qui ont érigé les figures de Robert Noyce, Steve Jobs ou Mark Zuckerberg, au rang de véritables héros des temps modernes.

## 1.2. La figure mythifiée et héroïsée de l'entrepreneur siliconien

« En fait, l'environnement des start-up c'est un environnement qui est extrêmement artificiel, *packagé* à l'américaine pour fabriquer des pseudo héros. (...) Je pense que le monde *corporate* aujourd'hui il est tellement déconnecté des attentes des salariés que bah ... on recherche l'aventure. Le startupeur, je pense que c'est l'aventurier des temps modernes ! C'est une star ! Et je pense que y a pas mal de monde en recherche de cette starification, qui ont envie d'être le prochain Steve Jobs. Je pense que t'as aussi le biais de sélection, parce qu'on parle de toutes les start-up qui ont réussi mais on parle peu de celles qui ont foiré. Après si y a autant de start-up qui sont créées aujourd'hui, c'est que les barrières à l'entrée sont plus faibles. Aujourd'hui tu peux créer une start-up avec 500 balles. T'as juste besoin d'un ordinateur et de quelques logiciels. C'est extraordinaire ! Donc ça justifie aussi l'engouement de ce truc. Mais y a aussi de l'ego, et que les gens sont contents d'être en couverture de *Tech Crunch* ou des *Echos*. »

Etienne Rhéaume, 30 ans, diplômé de finance et de gestion publique à Science Po, père médecin, mère employée dans une banque. Arrivé dans la vallée en 2019 pour participer au programme de *Y Combinator*, pour créer sa start-up.

Comme dans le monde du cinéma Hollywoodien, le monde des start-up a ses stars, ses légendes et ses héros. L'héroïsation de la figure de l'entrepreneur siliconien est en grande partie liée aux récits produits sur la Silicon Valley, que ce soit par les historien·nes ou les entrepreneurs eux-mêmes, qui ont contribué à ériger ces créateurs d'entreprise en véritable héros des temps moderne, visionnaires et précurseurs (1.2.1.). Nous montrerons que si cette héroïsation a été durable, c'est qu'elle réactive un mythe fondateur de la société américaine – le mythe du *self-made man* – et s'appuie sur une idéologie dominante dans le système américain

– l'idéologie méritocratique (1.2.2.). Outre les récits et les mythes fondateurs, cette héroïsation de la figure de l'entrepreneur a en outre trouvé un écho dans les théories économiques qui, de Jean-Baptiste Say à Israel M. Kirzner, en passant par Joseph Schumpeter, ont vu et présenté l'entrepreneur comme un génie doté de qualités exceptionnelles et capable de changer le monde (1.2.3).

### 1.2.1. La construction de la fascination par les récits de vie

Que ce soit en référence à des figures pionnières comme celles de Robert Noyce, fondateur d'Intel et inventeur du premier micro-processeur, ou de Steve Jobs, fondateur d'Apple et inventeur du premier ordinateur personnel, la manière dont les « *success stories* » de la Silicon Valley ont été mises en récit a créé et entretenu une forme de fascination autour de certains personnages, les érigeant au rang de héros. C'est par exemple le cas de Steve Jobs, qui, alors même qu'il créa Apple avec l'aide de Steve Wozniak, est le seul dont on se souvient du nom.

Tous brillants et diplômés des plus grandes écoles, ces personnages sont décrits comme de véritables « génies » ne parvenant pas à rentrer dans le moule des institutions universitaires et des entreprises classiques. Dans leur démarche est souvent mise en avant une certaine impulsivité, le choix d'une rupture vis-à-vis des normes et des routines et finalement un caractère pionnier, qui a conduit à construire une image singulière et attractive de la Silicon Valley. C'est par exemple le cas dans le biopic *Jobs* (Stern, 2013), où Steve Jobs est dépeint comme un hippie incapable de rentrer dans le moule du monde académique, animé par un rapport de défiance vis-à-vis de l'autorité. Mais c'est également le cas des biographies et autobiographies<sup>33</sup> qui, bien qu'elles s'appuient sur des événements réels, peuvent participer d'une certaine héroïsation de la vie de ces individus. Pour le dire comme Pierre Bourdieu (1986), « on est sans doute en droit de supposer que le récit autobiographique s'inspire toujours, au moins pour une part, du souci de donner sens, de rendre raison, de dégager une logique à la fois rétrospective et prospective, une consistance et une constance » (p. 69).

Sur le site de Google, on trouve un bon exemple de la manière dont ces entrepreneurs sélectionnent et ordonnent des événements de leur vie pour donner un certain sens à leur

---

<sup>33</sup> Sur la création d'HP : Packard David, *The HP Way : How Bill Hewlett and I Built our Company*, New York, HarperBusiness, 1995.

Sur Robert Noyce : Wolfe, Tom, "The Tinkerings of Robert Noyce ; How the Sun Rose on Silicon Valley", *Esquire*, décembre 1983 ; Jackson, Tim, *Inside Intel : Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company*, New York, Dutton, 1997.

Sur la création d'Oracle : Wilson, Mike, *The Difference Between God and Larry Ellison : Inside Oracle Corporation*, New York, William Morrow, 1997.

Sur la création d'Apple : Carlton, Jim, *Apple : The Inside Story of Intrigue, Egomania, and Business Blunders*, New York, Random House/Times Books, 1997.



histoire. Dans un article intitulé « du garage au Googleplex »<sup>34</sup>, on peut lire que « l'histoire de Google débute en 1995, à l'Université de Stanford, en Californie ». Larry Page envisage d'y suivre un doctorat en informatique et fait la connaissance de Sergey Brin, « un étudiant chargé de lui faire visiter les lieux ». C'est dans leurs chambres universitaires qu'ils racontent avoir mis au point leur premier moteur de recherche, qui s'appelait initialement « *BackRub* », avant d'être renommé Google, en référence au nombre Gogol<sup>35</sup>. Si elle rappelle de nombreux récits d'entrepreneurs à succès de la Silicon Valley, leur histoire est présentée comme « non conventionnelle » et ce, « dès l'origine ». Après une première levée de fonds, ils racontent avoir recruté leurs premiers ingénieurs, mais surtout accueilli Yoshka, « le premier chien du groupe ». Entre temps, les fondateurs avaient quitté leur chambre universitaire pour s'installer dans un garage, lieu mythique du monde des start-up de la Silicon Valley. Devenu trop petit, Google finit par déménager dans son actuel « Googleplex », un immense campus situé à Mountain View, en n'oubliant pas d'emmener avec eux leur chien Yoshka, devenu une véritable mascotte de l'entreprise.

Si ces manières de raconter l'histoire, qu'on appelle, dans le milieu des start-up, le « *story telling* », ne doivent pas être prises pour un compte rendu fidèle des événements, elles permettent néanmoins de documenter la façon dont les entrepreneurs veulent se dépeindre. En effet, ces mises en récit de soi disent, en creux, ce qui est valorisé au sein de ce monde et révèlent les idées et les représentations qui le structurent. Ces récits insistent notamment sur le caractère improvisé de la création, initiée par une conversation informelle sur les bancs du campus de l'école ou dans le fameux garage de la maison familiale. Ils sont l'occasion de dire les motivations de ces créateurs, qui, loin d'être initialement animés par la recherche de gain, seraient davantage attirés par l'aventure que représentent la création et les défis techniques posés par le projet. Ainsi, si les noms et les dates changent, la grammaire des histoires reste la même : elles mettent toutes en avant le caractère aventurier et chaotique des débuts, et la formidable ascension de l'entreprise, qui doit tout au génie des fondateurs mais aussi de leur équipe.

Ces représentations sont également nourries par les travaux d'historien·nes qui participent, souvent malgré eux, de l'héroïsation de certaines figures. C'est notamment le cas de Leslie Berlin, une historienne qui a consacré sa thèse à la carrière de Robert Noyce. Bien qu'elle s'appuie sur de nombreuses archives et témoignages des proches de Noyce, elle tend parfois à naturaliser ses qualités d'entrepreneurs ou de « *business leader* » (2010). Dans un article de 2010, dans un style d'écriture presque romanesque, elle raconte qu'enfant, il « s'amusait déjà à bricoler des machines ». Alors âgé de 12 ans à l'été 1940, lui et son frère auraient réussi à réunir 18 enfants du quartier pour les convaincre de construire un planeur. Leslie Berlin voit là le signe que Noyce avait déjà un attrait pour l'aventure et le goût du risque, puisqu'il aurait

---

<sup>34</sup> <https://about.google/our-story/>

<sup>35</sup> Il s'agit d'un nombre qui s'écrit avec un 1 suivi de 100 zéros.

grimpé en haut du garage et se serait élancé avec le planeur, sans savoir si celui-ci était véritablement au point. Selon elle, cette histoire révèle trois attributs de Noyce, qui pourraient expliquer son succès ultérieur en tant qu'entrepreneur : d'abord, sa « capacité à créer de ses mains », qui aurait été reconnue tout au long de sa vie par ses ingénieurs ; son « absence de limite » et sa croyance en ce que toute idée mérite d'être exploitée jusqu'au bout ; et enfin son « âme d'un leader », par laquelle il parvenait à fédérer des personnes autour de lui pour l'aider dans ses projets. Outre la dimension presque naturalisante de ce récit, cet article tend à entretenir et à renforcer le mythe que l'historienne visait pourtant à déconstruire.

C'est que, comme l'explique bien Pierre Bourdieu (*ibid.*), toute forme de récit – qu'il soit historique, romanesque, biographique ou autobiographique – comporte une part de reconstruction *a posteriori*, visant à donner une certaine cohérence à l'histoire, et, surtout, au récit de cette histoire. Les événements sont alors racontés dans un certain ordre, décrivant les histoires et les trajectoires comme un chemin, une route, une carrière, avec ses embuches et ses embuscades, que l'on parcourt comme un trajet, un voyage, un déplacement linéaire et unidirectionnel. Pour Bourdieu, l'ensemble des formules qui structurent le récit des biographies ordinaires, comme « depuis le plus jeune âge », « déjà », « dès lors » ou encore « toujours » – très présentes dans l'article de L. Berlin – tendent à donner le sentiment que la vie constitue un ensemble organisé et cohérent, orienté dans un ordre chronologique, et participent ainsi d'une véritable « illusion biographique ».

L'histoire de la Silicon Valley, telle qu'elle est racontée, s'apparente ainsi bien souvent à un véritable conte romanesque, avec ses légendes, ses épopées, ses figures, ses héros et ses mythes, dont la mise en récit des exploits et des expériences entrepreneuriales a profondément marqué et structuré la conscience collective. Que ce soit au travers des films<sup>36</sup> et des séries consacrés à la Silicon Valley<sup>37</sup>, ou sous la plume des historiens, des ethnologues et des entrepreneurs eux-mêmes, ces récits contribuent à créer et entretenir le rêve américain selon lequel il serait possible de gravir tous les échelons de la société en partant de rien. En tant qu'ils sont construits, la question n'est donc pas tant de savoir si ces récits sont vrais mais de comprendre pourquoi ils sont parvenus à s'imposer et à structurer les représentations de ce monde et de quoi ils sont le message.

---

<sup>36</sup> On pense au film *Jobs*, réalisé par Joshua Michael Stern sur Steve Jobs, ou encore à *The Social Network*, réalisé par David Fincher en 2010, qui raconte l'histoire de la création de Facebook par Mark Zuckerberg.

<sup>37</sup> On pense notamment à la série *Silicon Valley*, créée par Mike Judge et John Altschuler, consacrée au monde des start-up de la vallée.

### 1.2.2. Des récits qui réactivent le mythe du *self-made man*

« Pour faire la légende, il faut de l'inexplicable », écrivait Marc Abelès (2002, p. 32). Les entrepreneurs de la Silicon Valley sont en effet souvent présentés comme n'étant les héritiers de personne. Rejetant tout ce qui s'apparenterait à une forme de transmission, cette dénégation du passé permet d'entretenir un mythe : celui d'entrepreneurs héroïques qui ne doivent rien à personne, celui du célèbre *self-made man*.

Selon Gérard Bouchard, un mythe est un « type de représentation collective, porteur d'un message, c'est-à-dire de valeurs, de croyances, d'aspirations, de finalités et d'idéaux » (Bouchard, 2013, p. 67). Il est alors différent d'une fable, d'une légende ou d'une fiction car il est toujours, selon lui, « un amalgame de réalité et de fiction, de raison et d'émotion, de conscience et d'inconscience, de vérité et de fausseté » (*ibid.*, p. 67). Le mythe est ainsi une mise en forme d'un message puissant qui comporte toujours une part d'idéologie et une part d'histoire empirique. Pour trouver sa pérennité dans le temps, le mythe doit passer par un « processus de sacralisation » : « un mythe tire son autorité en ce qu'il participe du sacré et déborde ainsi l'ordre de la rationalité, ce qui explique souvent sa robustesse et sa longévité » (*ibid.*, p. 67). C'est donc par un « saut cognitif », qui le fait passer du rationnel à l'émotionnel, que le mythe dure et devient sacré.

Pour le dire comme Roland Barthes (1957), le mythe est un message, mais il n'est qu'un mode de signification de ce message, une forme : « le mythe ne se définit pas par l'objet de son message, mais par la façon dont il le préfère », écrit-il (p. 212). Le mythe se distingue cependant du symbole car il s'appuie sur des éléments réels, mais il déforme le réel, il cache sa forme derrière le sens : « c'est ce jeu de cache-cache entre le sens et la forme qui définit le mythe » (*ibid.*, p. 223). Le savoir contenu dans le concept mythique est alors un savoir confus, déformé, dont l'unité tient surtout à la fonction, qui est de désigner et de notifier, de faire comprendre et d'imposer. En ce sens, on peut dire que « le caractère fondamental du concept mythique, c'est d'être approprié » (*ibid.*, p. 224). Néanmoins, à la différence de l'idéologie, « le mythe ne cache rien : sa fonction est de déformer, non pas de faire disparaître ». La valeur du mythe n'a pas la vérité pour sanction : « le rapport qui unit le concept au mythe est essentiellement un rapport de déformation » (p. 227) ; « le sens est toujours là pour présenter la forme ; la forme est toujours là pour distancier le sens » (p. 229). Pour le dire autrement, le mythe va transformer une histoire particulière en une représentation naturelle (Flichy, 2001).

Le garage est à ce titre devenu un véritable mythe dans le monde des start-up de la Silicon Valley. Les récits qui relatent les débuts d'HP ou d'Apple s'attardent souvent sur ce détail, en racontant comment ces jeunes ingénieurs, tout juste sortis de Stanford, ont lancé leur entreprise depuis leur garage. Cette anecdote, certes véridique, est devenue un véritable mythe car elle a quitté le simple statut d'anecdote pour prendre une autre signification : ce n'est plus simplement l'histoire de la création d'Apple par Steve Jobs et Steve Wozniak qui est contée, mais un récit qui vise à montrer que les plus grands succès ont démarré d'un lieu

aussi anodin que le garage, et qu'il suffirait donc simplement d'oser et de se lancer pour connaître leur succès. Le garage devient ainsi le « support de la parole mythique » (Barthes, 1957, p. 213). Néanmoins, comme le dit Barthes, le mythe ne surgit pas de la nature des choses : il s'agit d'une « parole choisie par l'histoire ». Il est ainsi fondamentalement construit et peut prendre le support de la photographie, du cinéma, du sport, des spectacles, de la publicité ; de tout ce qui peut se faire le support de la parole mythique. La mise en scène des fondateurs de start-up devant leur garage est ainsi devenue le support d'un message, fonctionnant indépendamment du contenu de celui-ci. Comme le dit Barthes « l'image devient une écriture, dès l'instant qu'elle est significative » (*ibid.*, p. 213).

Ainsi, alors même que Steve Wozniak (le co-fondateur d'Apple) révèle, en 2014, dans une interview donnée à *Bloomberg Businessweek*, que rien n'a été véritablement mis au point dans ce garage, le mythe perdure :

« Le garage est un peu un mythe. Nous n'y avons rien conçu, pas de maquette, pas de prototype ou de planification de produits. Nous n'y avons rien fabriqué. Le garage ne servait pas à grand-chose, si ce n'est à nous sentir chez nous. Nous n'avions pas d'argent. Vous devez travailler ailleurs que chez vous quand vous n'avez pas d'argent. »

Déclaration de Steve Wozniak pour *Bloomberg Businessweek*, le 4 décembre 2014<sup>38</sup> (traduit de l'anglais).

Cela montre bien qu'au-delà de sa véracité, ce qui importe dans un mythe est ce qu'il dit et comment il le dit. A travers l'image de Steve Jobs mettant au point le premier ordinateur personnel dans son garage, c'est tout le mythe du *self-made man* qui était réactivé. Ainsi, le garage de la maison de Steve Jobs, situé au 2066 Crist Drive, à Los Altos, est devenu un lieu mythique et un passage obligé de tout visiteur qui se rend dans la Silicon Valley, au point d'avoir été érigé en site historique en 2013 (voir figure 3).

Dans la diffusion d'un mythe, les symboles, les formes d'énonciation et les éléments de rhétorique, qui le portent sont donc centraux (Bouchard, 2013). Ce sont ces supports qui permettent de formuler le message principal du mythe et de le diffuser dans la population. Si le monde des start-up de la Silicon Valley est devenu le lieu emblématique de la réussite entrepreneuriale, c'est qu'il a fourni un ancrage historique et empirique au mythe fondateur du *self-made man*, en lui fournissant aussi bien les modèles et les faits historiques que les symboles et les histoires. En faisant de la création de start-up l'instrument par excellence de la méritocratie<sup>39</sup>, et de l'entrepreneur siliconien la figure idéal-typique du *self-made man* américain, les récits romanesques et romantiques des héros siliconiens ont réactivé des schèmes de perception et de croyance profondément ancrés dans la société américaine. Tous

---

<sup>38</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-12-04/apple-steve-wozniak-on-the-early-years-with-steve-jobs>

<sup>39</sup> Nous reviendrons plus en détail sur les piliers et les principes de l'idéologie méritocratique dans le second chapitre de cette thèse.

les récits qui présentent les expériences entrepreneuriales de la Silicon Valley à la manière de « *success stories* », ont ainsi collectivement participé à la construction sociale de l'entrepreneur siliconien comme héros des temps modernes, qui chercherait à rompre avec les normes établies et les routines.

Outre ces récits, l'idée selon laquelle l'entrepreneur serait un individu doté de dispositions singulières est une thèse soutenue par de nombreuses théories économiques, qui, malgré les nombreuses critiques et tentatives de déconstruction dont elles ont fait l'objet, ont participé à l'héroïsation de la figure de l'entrepreneur.

### **FIGURE 3 – Photographie du garage de la maison familiale de Steve Jobs**



*Photographie prise par l'auteure*

### **1.2.3. L'entrepreneur siliconien : l'idéal-type de l'entrepreneur schumpétérien**

« Le sens commun associe volontiers la figure de l'entrepreneur à celle d'un individu particulièrement singulier. Une telle représentation suggère, en premier lieu, que les porteurs de projets entrepreneuriaux seraient dotés de qualités personnelles spécifiques. », écrivent Pierre-Marie Chauvin et Pierre-Paul Zalio (Chauvin & Zalio, 2014, p. 507). Au-delà des récits et des mythes qui tendent à sacraliser la figure de l'entrepreneur, cette idée se nourrit de théories économiques fortement ancrées dans ce champ de recherche, qui, de Schumpeter à Kirzner, se sont attachées à rendre compte de la singularité des dispositions de l'entrepreneur.

Pour Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis (1999), la croyance économique et politique dans le rôle et la fonction de l'entrepreneur relève de l'idéologie. Selon eux, de Cantillon à Gilder, en passant par Say et Schumpeter, les théories économiques de l'entrepreneur ont joué un rôle central dans la formation de cette « idéologie de l'entrepreneur », en servant de support aux politiques et aux entrepreneurs eux-mêmes, pour légitimer le rôle et la fonction de l'entrepreneur. Ils parcourent alors l'histoire de la pensée économique pour analyser la manière dont chaque époque a envisagé cette figure, et comment, progressivement, l'entrepreneur en est arrivé à être envisagé comme un acteur central du capitalisme.

Si l'économie a longtemps été dominée par l'activité agricole, au début du XVIII<sup>ème</sup> siècle, l'entrepreneur devient un industriel. L'entrepreneur personnifie l'entreprise, qui prend son nom (Ford, Carnegie, Honda, Renault, Michelin, Citroën). Les économistes mettent alors l'accent sur la capacité à innover des entrepreneurs, en qui ils voient de véritables héros. Chez Jean-Baptiste Say (1767-1832), l'entrepreneur répond à une idéologie individualiste : il s'agit d'une personne qui agit pour son propre compte, qui monte son affaire dans un souci d'indépendance économique. La réalisation des profits est néanmoins soumise à de nombreux aléas, que l'entrepreneur ne maîtrise pas. Son enrichissement est alors considéré comme étant la juste rémunération des risques qu'il prend. Chez Joseph Schumpeter (1883-1950), l'entrepreneur idéal est, comme celui de Say, un entrepreneur héroïque : il prend des risques pour innover en réalisant de « nouvelles combinaisons de moyens de production ».

Par les représentations et les qualités qui lui sont souvent prêtées, l'entrepreneur siliconien pourrait être considéré comme une figure idéal-typique de l'entrepreneur schumpétérien, cet homme qui prend des risques en innovant. Dans ses premiers écrits, Schumpeter se fait en effet le théoricien d'un entrepreneur talentueux et visionnaire, capable de saisir des opportunités là où les autres ne verraient rien. L'entrepreneur schumpétérien serait ainsi un anticonformiste, qui cherche à aller à l'encontre de la norme établie, de la tradition et de la coutume. Aussi, Schumpeter affirme que la motivation première de l'entrepreneur n'est pas la recherche du profit : il est un joueur, dont l'objectif n'est pas la recherche intrinsèque du gain, mais le plaisir de gagner. Il n'est pas seulement mû par un calcul rationnel coût-avantage,

mais par un « tempérament aventurier », un « désir de créer quelque chose de nouveau » (Zalio, 2013), ou, pour le dire comme Boutillier et Uzunidis, « une volonté très nietzschéenne de puissance » (Uzunidis & Boutillier, 1999, p. 31). On retrouve ici les qualités qui sont souvent prêtées aux héros de la Silicon Valley, qui, de Robert Noyce à Mark Zuckerberg, en passant par Steve Jobs ou Larry Page, ont marqué l'histoire par les innovations technologiques qu'ils ont portées.

Cependant, chez Schumpeter, l'entrepreneur n'est pas une profession, ni un statut, et encore moins une classe sociale. C'est un état transitoire, le temps que l'innovation se transforme en une activité routinière. Schumpeter affirme en effet que la bureaucratisation, par la routinisation de l'innovation qu'elle implique, conduit l'entrepreneur à sa perte. Dans un contexte où le progrès économique est dépersonnalisé et où l'innovation se routinise (réalisée au sein de départements spécialisés dans la recherche et développement), l'entrepreneur cesse alors d'être entrepreneur, car il cesse de mettre en œuvre des combinaisons nouvelles et devient un simple gestionnaire. Ainsi, chez Schumpeter, il y a l'idée que l'entrepreneur est, par définition, celui qui innove et qui crée, et non celui qui planifie et qui dirige.

Pourtant, les entreprises créées par ces entrepreneurs schumpétériens sont désormais devenues des géants du numérique, détenant souvent le monopole de leur secteur (on pense à Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft, qui ont formé l'acronyme GAFAM). Les entrepreneurs siliconiens qui ont fondé ces entreprises ne sont plus, pour la plupart, à la tête de celles-ci. L'évolution de ces entreprises semble ainsi avoir donné raison au second Schumpeter, qui considérait que la figure héroïque de l'entrepreneur était vouée à disparaître sous le poids croissant des grandes entreprises monopolistiques, l'amenant à douter de l'existence même de l'entrepreneur innovateur. Comment comprendre alors la persistance de cette idéologie de l'entrepreneur ?

Depuis le début des années 1980, Sophie Boutillier et Dimitri Uzunidis montrent que l'entrepreneur se retrouve placé sous les feux de l'actualité : « les junior entreprises se multiplient, le capital-risque est à la mode, la Silicon Valley californienne est dans tous les esprits, et les jeunes ingénieurs se prennent à rêver qu'ils connaîtront eux aussi une aventure comparable à celle des créateurs de Apple » (*ibid.*, p. 9). Si la promotion de l'entrepreneuriat faisait écho à une remise en question profonde du modèle de la grande entreprise, celle-ci n'a pas disparue. Au contraire, « contre toutes attentes, non seulement les grandes entreprises n'ont pas disparu, mais elles se sont au contraire renforcées : régulièrement la presse économique fait état d'opérations d'absorption et de fusion entre les grandes entreprises » (*ibid.*, p. 10).

Pourtant, l'entrepreneur (à la fois créateur, dirigeant, et propriétaire de son affaire) reste à la mode, en témoignent le nombre de livres, de magazines, d'émissions de télévision et de radio consacrés à la création d'entreprise, mais il désigne désormais un indépendant, ou plus largement toute personne qui prend des initiatives, dans n'importe quel domaine. L'initiative individuelle est valorisée comme moteur du progrès économique et social. Politiques et économistes réservent ainsi à l'entrepreneur une place de choix dans la hiérarchie sociale,

voyant dans l'entreprise de soi un moteur du progrès économique et social, et une solution au chômage (Abdelnour, 2013). Tout semble se passer comme si les analyses de J.-B. Say et de J. Schumpeter étaient remises au goût du jour.

L'héroïsation de l'entrepreneur siliconien se nourrit ainsi pour partie dans des théories économiques de l'entrepreneur, qui se sont attachées à rendre compte de sa singularité. Au-delà de ses qualités exceptionnelles, de son don visionnaire et de son génie, le héros siliconien semble renvoyer à un individu socialement situé : un homme, blanc, de classe supérieure. Le monde des start-up serait-il alors réservé à une certaine classe ?

### **1.3. Du mythe du *self-made man* au *white boys club* de la Silicon Valley**

Aventurier, innovant, passionné de nouvelles technologies, animé d'un esprit d'initiative et prêt à prendre des risques : si les propriétés du portrait-robot du héros siliconien dépeignent un supposé génie, celui-ci est loin d'être sans qualités. Pourtant, alors que la sociologie économique s'est attachée à lutter contre la perspective très individualiste des théories économiques de l'entrepreneur, en réencastrant l'activité entrepreneuriale dans les structures sociales et les réseaux de relations qui la rendent possible, elle ne s'est pas interrogée sur le caractère fortement genré, racisé et socialement situé des dispositions qu'elles associent à l'entrepreneur. La déconstruction de la figure schumpétérienne de l'entrepreneur a finalement concerné son entourage et ses ressources, sans se demander le rôle que pouvaient jouer ses caractéristiques sociales dans le processus entrepreneurial. S'appuyant sur le mythe du *self-made man* et associant à l'entrepreneuriat une véritable dimension méritocratique, les représentations associées au monde des start-up reposent sur l'idée selon laquelle la réussite serait à la portée de toute personne qui s'en donnerait les moyens. Nous chercherons alors à décrypter les normes, les représentations et les pratiques de ce monde qui ont contribué à faire du monde des start-up de la Silicon Valley un monde d'hommes (1.3.1.), avant d'analyser la manière dont l'idéologie méritocratique, sur laquelle il repose, a permis de justifier des inégalités sociales, genrées et raciales pourtant manifestes, réservant la réussite à un « *white boys club* » (1.3.2.).

#### **1.3.1. Les « *silicon boys* » : la construction d'un héros masculin**

Le mythe du *self-made man* repose sur la croyance méritocratique selon laquelle la réussite entrepreneuriale serait davantage une question de mérite que d'origine sociale. Mais alors comment comprendre la sous-représentation des femmes dans le monde de la Tech ? Pourquoi les « héros siliconiens » sont-ils tous des hommes ?



En effet, en 2017, parmi les femmes très diplômées de la Silicon Valley (diplôme équivalent ou supérieur au *bachelor's degree* – Bac +3 en France) et âgées entre 25 et 44 ans, seulement 18 % travaillaient dans des fonctions techniques, contre 43 % des hommes<sup>40</sup> (2019 *Silicon Valley Index*, 2019). En outre, alors que les femmes représentent 28 % de la main d'œuvre des plus grandes entreprises technologiques de la Silicon Valley, elles ne représentent que 19 % des fonctions techniques des postes de leadership.

Si Léonie (une Française partie créer son entreprise dans la Silicon Valley en 2007, co-fondatrice d'un fonds d'investissement très réputé dans la vallée) constate avec regret que le monde des start-up de la Silicon Valley est bien un monde d'hommes, il ne s'agit pas, selon elle, d'une affaire d'inégalités. « C'est inégalitaire, c'est un fait », reconnaît-elle, mais le problème serait ailleurs. Il résiderait, selon elle, dans la construction historique et symbolique de ce monde, qui s'est faite par des hommes, pour des hommes :

« Le monde des VC [*Venture Capitalists* – voire glossaire] est un monde d'hommes, encore beaucoup. Donc c'est compliqué, et c'est compliqué pour les femmes de lever. C'est en train de changer, mais bon y avait aussi moins de femmes entrepreneures, et c'est en train de changer. Mais c'est tout simplement un monde qui s'est bâti à un moment avec des hommes, et donc les choses peuvent pas changer en un jour ... Je sais pas du coup si c'est vraiment des inégalités. C'est inégalitaire, c'est un fait. Mais il se trouve que ça s'est pas construit avec les femmes aussi. Je sais pas comment l'exprimer mais pour moi c'est pas "inégalitaire", c'est juste que le système n'était pas foutu comme il faut. Il était fait par les mecs, avec les mecs, dans un truc de *boys club*. Et donc à un moment tu dis "oui mais c'est pas normal ils financent pas les femmes", oui, mais il faut prendre le mal à la racine. »

Léonie Beaujolie, 47 ans, diplômée d'une école de commerce, père médecin en libéral, mère médecin avec son père. Arrivée dans la vallée en 2007 pour développer sa start-up créée en France avec son mari. Elle crée ensuite une seconde start-up avant de monter *The Refiners*.

C'est en effet une piste d'explication que l'on pourrait avancer, au regard de la manière dont le monde de la Tech s'est construit et institué, et au regard des nombreux travaux de sociologie du genre qui ont montré comment le monde des sciences et techniques a progressivement été associé au masculin.

L'idée d'une « incompatibilité fondamentale » entre les femmes et les sciences, ou entre les femmes et les techniques, faisant de l'informatique un métier d'homme, par la dimension technique qu'il comporte, a été « historiquement instituée ». Isabelle Collet (2019), qui a étudié pendant plus de 20 ans cette question de la féminisation de la Tech, rappelle en effet que ce que Nicole Mosconi (1994) appelle la « division sociosexuée des savoirs », en vertu de laquelle des faïces et des savoirs sont jugés légitimes pour chaque individu en fonction de leur

---

<sup>40</sup> Data Source: United States Census Bureau, American Community Survey Analysis: Silicon Valley Institute for Regional Studies

sexe et de leur origine sociale, est ancienne. Historiquement, les femmes ont été davantage rattachées à la nature que les hommes, notamment en raison de leur rôle dans la reproduction. Les travaux de Paola Tabet (1998) montrent en effet comment les modes de répartition des travaux effectués par les hommes et les femmes ont institué un interdit majeur concernant la conception et l'usage des armes et des outils par les femmes. Dans un très grand nombre de sociétés de chasseurs-cueilleurs, elle observe que le monopole de la chasse est attribué aux hommes, qui détiennent ainsi le primat de l'usage d'armes et d'outils ; tandis que les femmes se trouvent assignées à des travaux plus élémentaires comme la cueillette, qu'elles peuvent réaliser par le seul usage de leur corps ou par le biais d'outils rudimentaires. Si cette affirmation a pu être remise en cause, la division sexuée de l'accès aux techniques s'est fondée sur un rapport à la nature différencié pour le féminin et le masculin – de l'ordre de la soumission pour les femmes et de la maîtrise pour les hommes – qui a servi d'argument pour construire et assoir la domination des hommes sur les femmes. Pour Anne-Marie Daune-Richard, « c'est cette définition du féminin comme lié à la nature qui fonde l'exclusion des femmes de la légitimité technique » (Daune-Richard, 2003, p. 138-150), et qui a, selon Isabelle Collet, contribué à faire de la technique un élément majeur de la « masculinité hégémonique »<sup>41</sup>.

Pourtant, outre le critère de la technique, la maîtrise de l'ordinateur pourrait, à bien des égards, être considéré comme un « métier de femme ». En effet, Isabelle Collet montre qu'en Malaisie, où 65 % des étudiant·es en informatique sont des femmes, celles-ci expliquent faire un choix genré, en ce que l'informatique n'est pas un travail de force, que sa pratique comporte peu de risques physiques, que l'on peut l'exercer de chez soi en s'occupant des enfants, et enfin, qu'il ne s'agit pas d'un travail salissant. En vertu de ces critères, il s'agirait bien d'un « métier de femme ». Il reste que le seul item qui fait défaut à cette liste est celui de la technique, qui semble suffire à lui seul pour fonder la représentation genrée du métier et en faire un métier masculin.

Cette construction de la masculinité numérique prend cependant appui sur l'histoire de l'informatique, qui comporte surtout des hommes. On le voit bien lorsque l'on fait l'histoire des innovations technologiques mises au point dans la Silicon Valley, qui ont toutes été portées par des hommes. Dans un ouvrage intitulé *The Silicon Boys and Their Valley of Dreams*, David A. Kaplan (Kaplan, 2000) partage ce constat, en s'étonnant du fait que les personnes ayant fait légendes dans la vallée soient tous des hommes. Empruntant à l'histoire et au reportage, il revient alors sur la manière dont les histoires, les mythes et les légendes de la Silicon Valley se sont construites au masculin-neutre. C'est également ce que montre Michel

---

<sup>41</sup> Comme le rappelle Isabelle Collet, le concept de « masculinité hégémonique a été développé par Raewyn Connel (Connel, 2014) dans les années 1990, pour désigner l'ensemble des critères et des manières nobles qui permettent d'être un homme, dans un contexte donné. Selon Isabelle Collet, « le statut social, le salaire, le pouvoir sur les sciences et techniques et la puissance sexuelle sont des composantes actuelles de la masculinité hégémonique occidentale » (*ibid.*, p. 54).

Lallement (2018), qui revient sur la construction sexuée du numérique et des stéréotypes de genre qui se sont retrouvés réactivés avec l'avènement du numérique : « Dans la Silicon Valley qui a été le berceau le plus actif de la révolution numérique, les héros dont rendent compte la plupart des ouvrages (académiques ou non) sur le sujet sont tous des hommes, ingénieurs ou entrepreneurs, qui auraient hérité de leurs aînés (...) le goût de la technique, l'exigence de la rigueur et le sens de l'innovation », résume-t-il (Lallement, 2018, p. 240).

Quelques femmes ont pourtant joué un rôle dans l'histoire de l'ordinateur et de l'informatique. Cependant, pour trouver une place dans la mémoire collective, encore faut-il avoir accompli une action dans l'espace public, et surtout être publiquement crédité de cette action et avoir des médias ou des historiens qui gardent une trace de cette action, « trois étapes que les femmes ont du mal à franchir » (Collet, 2019, p. 88). Telle qu'elle s'est écrite, l'histoire de l'informatique en général, et de la Silicon Valley en particulier, est ainsi presque exclusivement masculine. Dans *Hackers. Heroes of the Computer Revolution*, écrit par Steven Levy (1984), théoricien du logiciel libre, celui-ci ne met en scène que des hommes, à l'exception de Roberta Williams, l'une des toutes premières femmes créatrices de jeux vidéo. Cette domination des figures masculines dans l'histoire de la vallée et de l'informatique participe à la construction d'un univers de représentations associant la technique et l'informatique au masculin, et à l'exclusion des femmes de cet univers. De même que Michel Lallement remarque que la plupart des personnes fréquentant les *hackerspaces* sont des jeunes hommes blancs, issus pour la plupart de classes moyennes, avec un taux de féminisation dépassant rarement les 10 %, le monde des start-up de la vallée est, à maints égards, un monde d'hommes blancs.

### 1.3.2. Les laissés pour compte de la méritocratie

Le mythe du *self-made man* et l'idéologie méritocratique qui structurent les représentations du monde des start-up tendent en outre à légitimer des inégalités sociales et raciales pourtant majeures. En effet, tout système méritocratique repose sur l'idée qu'en donnant sa chance à tous, chacun pourrait idéalement occuper la place qu'il mérite, en fonction de ses talents et de ses efforts, et non en fonction de qualités « héritées » comme le milieu social, le lieu de résidence, l'origine ethnique ou le sexe (Tenret, 2011).

Le principe de l'égalité des chances renvoie ainsi aux mérites des uns et à la responsabilité des autres les différences de position et de destinées sociales, tout en légitimant les inégalités, au nom du fait que les places seraient ouvertes à tous (Dubet, 2011). Les politiques d'*affirmative action* déployées aux États-Unis s'inscrivent ainsi pleinement dans cette volonté politique de créer les conditions d'une compétition supposément équitable, qui offrirait les mêmes chances d'accéder à toutes les places, aussi inégales soient-elles. Ce faisant, les systèmes méritocratiques paraissent justes, en ce qu'ils permettraient aux individus les plus doués et les plus volontaires de s'arracher à leur destinée et de s'élever dans la hiérarchie

sociale – et efficaces, en ce qu'ils permettraient de repérer et sélectionner les individus pour ensuite les former aux différentes compétences exigées par la division du travail.

Selon François Dubet, la méritocratie constitue une « fiction nécessaire » (Dubet, 2004) car elle permet de répondre au besoin des individus de « croire en un monde juste » (Tenret, 2011). Elle permet en effet d'expliquer la pauvreté, la réussite sociale ou l'échec scolaire, par des différences de mérite, plutôt que par des différences contextuelles d'origine sociale. Si elle est donc bien une « fiction », car la société demeure objectivement inégalitaire ; cette fiction est néanmoins « nécessaire » en ce que le mérite permet de rendre les inégalités acceptables pour les individus, qui sont alors convaincus d'être égaux dans leur liberté individuelle de réussir ou d'échouer. Cette croyance en un monde juste encourage ainsi à l'effort, malgré l'incertitude qui frappe toutes les activités humaines (*ibid.*).

Néanmoins, Elise Tenret rappelle que cette approche fonctionnaliste de la méritocratie ne doit pas faire oublier sa dimension idéologique (*ibid.*). Si la croyance en l'organisation méritocratique sied particulièrement bien aux sociétés modernes, libérales, démocratiques, et inégalitaires, c'est qu'elle permet de concilier deux principes fondamentaux des sociétés modernes : la liberté et l'égalité (Dubet, 2004), tout en autorisant *in fine* l'existence d'inégalités sociales entre les individus. Cette égalité n'est cependant pas une égalité de conditions, mais une égalité des chances, qui légitime et pare de vertu les inégalités sociales, en les recouvrant d'un « maquillage moral » (Duru-Bellat, 2009) : « la méritocratie entérine ainsi les inégalités entre individus, en traçant une ligne *a priori* perçue comme légitime entre les méritants, d'un côté, et les non méritants, de l'autre » (Tenret, 2011, p. 24).

Dans une société méritocratique, les individus ne sont donc pas égaux, mais, pour les individus en position « dominante », l'adhésion à ce modèle de justice sociale est positive car elle légitime, conforte et justifie leur domination. Pour les individus en position « dominée » en revanche, l'adhésion à ce modèle qui les exclut a pour conséquence d'intérioriser leur position de « dominés » et de renoncer à toute contestation sociale (Bourdieu & Passeron, 1964). Il s'agit donc bien, derrière, d'un modèle idéologique qui produit tout en légitimant des inégalités sociales.

Ainsi, alors que le monde des start-up de la Silicon Valley se présente comme l'incarnation du rêve américain selon lequel chacun, par son effort, pourrait connaître le succès et faire fortune, la réalité est bien plus contrastée. Dans la Silicon Valley, le taux de pauvreté est certes beaucoup plus bas que dans le reste des Etats-Unis (8,6 % contre 14 % de la population totale vit en dessous du seuil de pauvreté) mais il contraste plus fortement avec le niveau de richesse, qui est beaucoup plus élevé que dans le reste des Etats-Unis. En 2018, le revenu personnel moyen par habitant de la Silicon Valley était de \$113 000 (\$131 000 à San Francisco), contre \$64 000 en Californie, et \$54 000 dans l'ensemble des États-Unis (Silicon

Valley Index, 2019)<sup>42</sup>, mais le tiers des personnes les plus riches gagne près de 4 fois plus que le tiers des personnes les moins riches.

Ce niveau de revenu varie en outre significativement selon l'origine ethnique et raciale : en 2018, le revenu moyen par habitant était de \$82 810<sup>43</sup> pour les « White residents » (résidents classés comme « Blancs ») et de \$28 960 pour les « Hispanic or Latino residents » (résidents classés comme « Hispaniques ou Latino ») (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). Le revenu par habitant est ainsi trois fois plus élevé pour les résidents blancs que pour les résidents hispaniques ou latinos, qui sont beaucoup plus concernés par la pauvreté : 14 % de ceux qui vivent dans la pauvreté sont des personnes « *Hispanic* » ou « *Latino* », 14 % sont des personnes « *Black or African American* », contre seulement 5,3 % sont des personnes « *White* » (*2018 Silicon Valley Index*, 2018).

Le niveau de salaire varie également significativement selon le niveau de diplôme des individus, dont on sait qu'il est fortement lié à l'origine sociale et raciale. La médiane des salaires pour les résidents de la Silicon Valley ayant un niveau de diplôme supérieur ou égal à un *Bachelor's degree* (Bac +3) s'élève ainsi à \$123 000 – mais à seulement \$29 500 pour celles et ceux qui n'ont pas de « *high school diploma* » (Baccalauréat). Autrement dit, un résident de la Silicon Valley diplômé du supérieur gagne en moyenne \$93 000 de plus qu'un résident qui n'a pas de diplôme (ratio de 4,2) ; cette différence ayant en outre augmenté de \$5 600 entre 2017 et 2018.

Or, ceux qui sont les moins diplômés dans la vallée sont justement les résidents d'origine hispanique. Le niveau d'études des « hispaniques » et des « latinos » de la région est en effet très bas par rapport aux autres groupes ethniques. En 2016, près de 60 % des résidents de la vallée classés comme « blancs » (« *White* ») et « asiatiques » (« *Asian* ») dans les enquêtes américaines ont un niveau de diplôme équivalent ou supérieur à la licence (*Bachelor's Degree*), contre seulement 18 % des résidents classés comme « *Hispanic* » ou « *Latino* »<sup>44</sup>. Ces derniers occupent ainsi bien souvent des emplois de service peu rémunérés (ménage, transports, cuisine, etc.), qui sont pourtant indispensables au développement des grandes firmes. En 2017, ceux qui travaillaient dans le domaine de la gestion, des affaires, des sciences et des arts gagnaient 3,5 fois plus que ceux qui travaillaient dans le secteur des services (107 507 dollars contre 31 160 dollars).

---

<sup>42</sup> Data Source: United States Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis | Analysis: Silicon Valley Institute for Regional Studies

<sup>43</sup> Ce revenu est plus bas que le revenu par habitant estimé par le Bureau of Economic Analysis (\$113 000) car il exclut les compensations non monétaires, les primes et autres types de bénéfices.

<sup>44</sup> Data Source: United States Census Bureau, American Community Survey (données de 2016), *Silicon Valley Index*, Institute for Regional Studies, Joint Venture Silicon Valley, 2018.

L'écart de revenus entre les résidents de différents niveaux d'éducation est ainsi plus important dans la Silicon Valley et à San Francisco qu'en Californie ou dans le reste des États-Unis. Les différences de revenus moyens par habitant entre le tiers le plus riche et le tiers le moins riche s'élevaient à \$86 000. Le développement de la région a ainsi reposé sur des formes d'exploitation sociale envers les immigrés, les personnes de couleur et les femmes, qui sont souvent occultées par la réussite des ingénieurs hautement qualifiés et des cols blancs (Park, Pellow, 2004). S'il y a moins de pauvreté dans la Silicon Valley que dans le reste du pays, les écarts de richesse entre les plus riches et les plus démunis mettent au jour les effets pervers de ce système.

Dans une ville où le prix médian d'un loyer est de \$3 728 pour un appartement, et de \$4 498 pour une maison familiale, ces écarts de revenus ont en outre des conséquences majeures, car les plus pauvres ne sont pas en mesure de se loger. Si San Francisco comptait, en 2018, près de 7 000 « *homeless people* » (soit un peu moins de 1 % de sa population), dont 63 % faisaient l'objet d'une protection et bénéficiaient d'un logement social, ces inégalités étaient particulièrement saisissantes, car l'ensemble de ces « *homeless people* » sont regroupés à « *Tenderloin* », un quartier du centre-ville connu pour être le quartier des crackés, des héroïnomanes et des sans-abris. Le prix du logement y étant moins élevé que dans le reste de la ville, c'est en plein cœur de ce quartier que j'ai habité pendant les deux premières semaines de mon séjour à San Francisco. Alors que je m'attendais à arriver dans une ville riche et moderne, je découvrais une réalité bien plus noire que celle que j'imaginais, donnant à voir toutes les contradictions de ce modèle :

Lundi 3 juin 2019 – extrait du journal de terrain

Il est 21h lorsque j'atterris à San Francisco, après 12 heures de vol et 9 heures de décalage horaire. Je dois encore faire 2 heures de queue pour passer le contrôle policier – j'ai l'impression que ce voyage est interminable, mais je suis super excitée de découvrir la ville.

J'ai cassé la poignée de ma valise à Paris (je ne sais pas bien comment), en faisant la queue pour enregistrer mes bagages. Je récupère donc ma valise cassée et décide tout de même de prendre les transports en commun pour me rendre à mon auberge. Je me dis que ça me permettra de prendre un peu connaissance avec la géographie de la ville. Je vois que je dois descendre du métro à l'arrêt « *Civic Center* », qui semble se trouver en plein centre-ville. Me voilà rassurée : je me dis que j'ai bien choisi mon auberge, et que ça me permettra d'avoir une position centrale pour sillonner la ville.

Cependant, lorsque je sors de la bouche de métro, il fait déjà nuit. Autour de moi, je vois plusieurs groupes de personne qui traînent dans la rue. Je ressens une ambiance un peu pesante. Citymapper m'indique 15 minutes de marche jusqu'à mon auberge, mais je décide de prendre un Uber, car je suis chargée et ma valise est toujours cassée. Petit problème : mon téléphone affiche « Erreur, nous n'avons pas pu procéder au paiement ». Je me rends compte en effet que c'est encore ma carte française qui est

entrée sur mon compte Uber et qu'il faudrait que j'entre les coordonnées de ma nouvelle carte internationale. Vu le climat autour de moi, je préfère ne pas sortir mon portefeuille et je me mets en route jusqu'à mon auberge, à pied. Je découvre alors que San Francisco est une ville très vallonnée car, pendant 15 minutes, je dois tirer ma valise de 20 kilos par l'étiquette de l'aéroport sur des rues en montée, en croisant des sans-abris et des drogués tous les 10 mètres. J'avais l'impression d'être dans *The Wire*, plongée en plein cœur du monde du crack de San Francisco.

Le lendemain, en discutant avec Guillaume, qui tenait l'auberge, j'apprends qu'il y avait en effet 4 rues à éviter dans ce quartier – les 4 exactes rues par lesquelles j'étais passée.

Le soir, j'avais un premier évènement de prévu : une soirée de Français·es, organisée par la French Tech – « French Tech Pre-Summer Party ». La soirée avait lieu dans le Financial district, le quartier des affaires de la ville. Je décide d'y aller à pied, pour découvrir la ville.

J'étais servie. Sur le chemin, alors que j'avais évité les fameuses rues à éviter, je croise une quantité de personnes droguées et sans-abris tout à fait ahurissante, dans des situations de pauvreté abominables. La plupart d'entre eux étaient racisés, à moitié endormis sur le trottoir, entassés dans des campements de fortune, les yeux dans le vide et la mâchoire serrée. Certains se déplaçaient en fauteuil roulant électrique, leurs affaires accrochées de chaque côté du dossier.

Puis tout d'un coup, plus aucune ordure sur les trottoirs, l'odeur de *marijuana* avait disparu, et je commence à voir des tours s'élever autour de moi. Les personnes que je croise sont désormais bronzées, bien coiffées, bien habillées, à la dentition parfaite. Je venais d'arriver dans le quartier financier de la ville. J'avais clairement changé de monde en l'espace de quelques rues.

La marginalisation de cette population est une conséquence inévitable du modèle de justice sociale qui domine aux États-Unis, qui fait passer l'égalité des chances avant l'égalité des places. Ce modèle ne cherche pas à réduire les inégalités entre les positions sociales mais à lutter contre les discriminations qui feraient obstacle au mérite des personnes.

Dès lors, dans ce modèle de justice, les aides sociales publiques sont très peu développées. Si la part des personnes couvertes par une assurance maladie a augmenté depuis l'adoption, en 2013, de l'*Affordable Care Act* (73 % des personnes sans emploi sont désormais couvertes, soit une augmentation de 25 points de pourcentage entre 2013 et 2017 – et 89 % des personnes en emploi), certain·es de mes enquêté·es rappellent tout de même qu'une journée d'hospitalisation coûte dans les 20 000 \$ (selon les hôpitaux et les Etats), et le moindre accouchement s'élève à 50 000 \$, s'il n'y a aucune complication. Le plus souvent, c'est par le biais de leur employeur que les Américains ont accès à une couverture médicale. En 1997, 90 % de ceux qui adhéraient à une assurance maladie privée le faisaient grâce à des programmes de santé financés par leur employeur (Farmer, Rylko-Bauer, 2001). En cas de perte d'emploi, les Américains se retrouvent donc sans couverture médicale et sans filet de

sécurité.

Si le monde des start-up de la Silicon Valley repose sur l'idée, bien ancrée dans la société américaine, selon laquelle les chances seraient égales pour toutes et que l'ascension sociale relèverait ainsi des caractéristiques individuelles et du mérite de chacune, on voit bien apparaître ici toutes limites d'un tel idéal. Si ce système idéologique permet de croire en un système juste, il repose sur de fortes inégalités – que ce soit au regard du sexe, du niveau de diplôme, de la couleur de peau, ou de l'état de santé des individus – qu'il contribue en même temps à légitimer.

Malgré cet aperçu de l'envers du décor, le décor reste bien planté. Le récit romanesque et romantique du héros siliconien continue de dominer les esprits, faisant du monde des start-up le symbole de la méritocratie et du rêve américain.

## 2. L'émergence d'un nouveau monde économique

Si les entreprises pionnières de la vallée ont porté des innovations technologiques majeures qui ont révolutionné les industries de l'électronique et de l'informatique (transistor, puces électroniques, micro-processeur, micro-ordinateur, etc.), de nombreuses innovations n'ont pas connu un tel succès – par faute de financement ou de débouchés - et sont ainsi restées au stade d'inventions (Alter, 2015)<sup>45</sup>. Puisque, en introduisant du « nouveau », elle est toujours un bouleversement de l'ordre établi, l'innovation produit inévitablement de l'incertitude. Pour le dire comme Norbert Alter, « innover représente ainsi toujours une prise de risque, une forme de déviance au quotidien » (*ibid.*, p. 14). Nous montrerons qu'une caractéristique majeure de ces entreprises innovantes tient ainsi à leur modèle économique, qui repose sur des logiques spéculatives où la croyance joue un rôle central (2.1). Un tel modèle économique n'aurait néanmoins pas été possible sans l'activité de soutien, de financement et de régulation de certains acteurs – au premier rang desquels l'Etat et les *Venture Capitalists* – qui, en se développant, ont permis d'encadrer et de réduire l'incertitude liée à ce modèle économique (2.2). Nous verrons enfin que dans un tel contexte économique, les réseaux sociaux jouent un rôle essentiel en ce qu'ils permettent de réduire l'incertitude en socialisant les échanges et en favorisant des logiques de don, d'altruisme, de réputation, de recommandation ou de sanction (2.3).

---

<sup>45</sup> Norbert Alter distingue l'invention, qui représente la conception de nouveautés ; de l'innovation, qui désigne selon lui la mise en marché de ces inventions. L'invention devient innovation lorsqu'elle rencontre un marché et qu'elle peut ainsi devenir une source de profit pour l'inventeur ou le concepteur. Pour le dire autrement, l'invention est souvent conçue indépendamment de son contexte économique et social ; tandis que l'innovation représente « le processus par lequel un corps social s'empare ou ne s'empare pas de l'invention en question » (*ibid.*, p.17).



## 2.1. Un modèle économique fondé sur la spéculation

Les entreprises technologiques de la Silicon Valley se caractérisent par un modèle économique bien spécifique qui tient à leur potentiel d'innovation, et qui pourrait expliquer qu'elles se soient autonomisées comme un « type » d'entreprise distinct des entreprises classiques. Ces entreprises sont en effet souvent porteuses d'innovations, c'est-à-dire de nouveaux produits ou de nouveaux procédés de production qui déstabilisent les marchés en place. Si certaines entreprises technologiques de la vallée sont devenues les *leaders* mondiaux de l'informatique ou du numérique, la plupart des entreprises créées finissent par être abandonnées ou revendues pour des sommes dérisoires. Leur activité d'innovation implique donc une forme d'incertitude sur leurs perspectives de réussite, ce qui impacte leurs modes de financement. Après être revenus brièvement sur les formes d'incertitude produites auxquelles ces entreprises sont confrontées (2.1.1.), nous montrerons que la caractéristique majeure de leur modèle économique réside dans leur dimension spéculative (2.1.2.).

### 2.1.1. L'incertitude de l'innovation

Dans son chapitre du *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* consacré à l'innovation, Ashveen Peerbaye (2014) considère qu'il semble aller de soi qu'il faille, pour parler des activités entrepreneuriales, accorder une place à l'innovation. Il écrit que « l'innovation est en effet souvent présentée comme un facteur essentiel de succès pour les entreprises, voire comme une condition de leur survie, et la capacité d'innover l'une des qualités que l'on prête volontiers à l'entrepreneur » (p. 345). Pour lui, cette évidence est due en grande partie à la manière dont les nations industrialisées ont investi ce critère pour en faire un outil de politique économique. Les politiques d'innovation, notamment dans les secteurs des hautes technologies, visaient selon lui à encourager la création de jeunes entreprises porteuses de promesses de compétitivité, de croissance et d'emplois. Mais il rappelle que le lien entre entrepreneuriat et innovation est également historiquement et culturellement ancré dans un imaginaire collectif.

Dans les travaux de Joseph Schumpeter, l'innovation est appréhendée comme un phénomène endogène au capitalisme, intrinsèquement lié à l'activité entrepreneuriale (Schumpeter, 1911). J. Schumpeter attribue à l'entrepreneur, et à lui seul, la capacité de perturber l'équilibre général du marché et de transformer la vie sociale, par la mise en œuvre de « combinaisons nouvelles » à partir des ressources existantes. C'est cette nouvelle combinaison qui est, pour Schumpeter, la source d'innovations. Dans sa *Théorie de l'évolution économique* (1935), il distingue cinq manières, pour l'entrepreneur, d'introduire une innovation. L'entrepreneur peut tout d'abord introduire un nouveau bien ou une nouvelle qualité à un bien. La nouveauté repose alors dans le bien lui-même, qui ne dispose pas encore d'un marché pour être échangé mais qui pourrait en trouver un. Le second type d'innovation peut

provenir de l'introduction d'une nouvelle méthode de production ou de commercialisation. La nouveauté tient ainsi aux modes de production mais ne nécessite pas forcément une nouveauté scientifique ou technique. L'innovation peut aussi venir de l'ouverture d'un nouveau marché pour l'écoulement d'un bien, ou de l'acquisition d'une nouvelle source d'approvisionnement en matières premières. Elle peut enfin venir de la mise en place d'une nouvelle organisation au sein d'un secteur économique, par la création ou la destruction d'une situation de monopole par exemple.

Puisque l'innovation vient bousculer l'équilibre d'un marché, elle vient *de facto* créer de l'incertitude. Pour reprendre la distinction que Frank Knight (1911) propose entre le risque et l'incertitude, là où le risque peut être calculé en référence à des situations comparables, l'incertitude caractérise des situations tellement singulières qu'elles ne peuvent être comparées à aucune autre. Dans le premier cas, les individus ont une information imparfaite mais ils peuvent néanmoins raisonner de manière rationnelle en procédant à des calculs et des probabilités. Dans le second cas, l'incertitude est radicale et les acteurs ne peuvent qu'émettre des jugements et des opinions qui dépendent de leur appréciation plus ou moins optimiste – ou pessimiste – du futur.

En introduisant des innovations de rupture, les entrepreneurs de la Silicon Valley créent ainsi des situations d'incertitude radicale, où rien n'est potentiellement comparable à leur cas. La croyance en ces projets d'entreprise ne peut donc pas relever d'un calcul probabilisable mais d'un jugement plus ou moins optimiste sur leurs chances de succès. Ainsi, à la différence d'un entrepreneur classique, qui peut mesurer le risque qu'il prend en réalisant des études de marché, en évaluant l'état de la concurrence ou en réalisant des projections chiffrées sur l'écart entre ses dépenses et ses recettes futures, l'entrepreneur d'entreprise innovante est par définition en incapacité de réaliser de tels calculs. Le caractère non probabilisable d'une situation n'interdit pas cependant la prise de décision mais il déplace celle-ci sur le versant subjectif du jugement (Knight, 1921).

Léonard Savage (Savage, 1967), écarte cependant la dimension radicale de l'incapacité d'estimer des probabilités objectives. Pour lui, les agents sont capables d'émettre des probabilités objectives, même en situation d'incertitude, selon le degré d'information dont ils disposent sur l'état du monde et leur sensibilité à ces informations. Il explique ainsi qu'il est possible d'accorder une probabilité *a priori* à un phénomène, en le replaçant dans un cadre cognitif d'action et de décision connu. Ainsi, les entrepreneurs de start-up réalisent souvent des études où ils cherchent à comparer leur situation à des situations semblables, bien qu'elles ne soient pas exactement comparables. Ils peuvent ainsi orienter leur jugement, malgré une situation marquée par l'incertitude. Pour Ashveen Peerbaye (*ibid.*), la formation des probabilités subjectives n'est donc pas une simple affaire d'information plus ou moins complète, mais une question de confiance dans le jugement qu'on émet sur une situation incomplètement informée. Ce qui est alors en jeu dans le financement d'une start-up est un mécanisme de spéculation, puisqu'il s'agit d'anticiper et d'évaluer la valeur d'une innovation, dans un contexte d'incertitude.

Pour Michel Callon et Fabian Muniesa (2003), la distinction qui oppose bien souvent la notion de calcul à celle de jugement est artificielle. Dans les deux cas, il s'agit de comparer des situations entre elles en combinant des opérations qualitatives et quantitatives. Ils invitent donc à éviter la distinction souvent opérée par les sciences économiques, entre le calcul « pur » et le jugement. Qu'ils prennent pour objet les supermarchés ou les salles de marchés (Godechot, 2013), les travaux ethnographiques ont en effet montré que les pratiques réelles étaient infiniment plus complexes et que les acteurs se fiaient bien moins à des opérations numériques et arithmétiques qu'aux informations dont ils disposent et qu'ils évaluent sur la base de critères hétérogènes et souvent peu établis. Les entreprises sont ainsi évaluées et financées sur un marché qui fonctionne comme un dispositif collectif de calcul<sup>46</sup> (Callon et Muniesa 2003), où les calculs des investisseurs sont le fruit de projections spéculatives sur les projets d'entreprise. Ce qui est intéressant, c'est de mettre en évidence les éléments et les mécanismes qui rendent possibles des opérations de calcul. En effet, alors que les perspectives de réussite des entreprises porteuses d'innovation sont improbabilisables d'un point de vue mathématique, cela n'empêche pas certains acteurs de les soutenir financièrement.

Si les créateurs de start-up réalisent des « *business plan* » en s'appuyant sur des éléments de prévision des dépenses, des résultats et des revenus, planifiés dans le temps, ils sont bien conscients du caractère approximatif de ces opérations. Ils s'efforcent seulement à « tenir le langage des croyances dominantes pour aboutir à leurs fins » (Alter, 2015, p. 49) et à faire comme s'ils connaissaient le résultat de leur activité, car, dans la perspective dynamique de l'innovation, les croyances occupent ainsi une place centrale, opérant comme une sorte de « pensée magique ».

### **2.1.2. Un modèle spéculatif**

Le modèle économique d'une start-up est un modèle d'hypercroissance. Si elles peuvent être, pendant quelque temps, de petite taille, ces entreprises visent à étendre leur marché à une échelle mondiale, et leurs chiffres d'affaires à plusieurs milliards de dollars. Le modèle économique de la start-up ne repose pas sur un mode de financement de la croissance par le profit – c'est à dire sur une logique de rentabilité – mais sur un mode de financement par capital et levées de fonds – c'est-à-dire sur une logique de spéculation. Le modèle de croissance d'une start-up se distingue ainsi du modèle de croissance d'une entreprise classique, qui est appelé « croissance organique ». Il ne consiste pas seulement à réinvestir les profits dans l'entreprise, mais à lever des fonds plus conséquents auprès d'investisseurs spécialisés, pour accélérer la croissance.

---

<sup>46</sup> Les modes de valorisation des start-up seront étudiées plus en détails dans la Partie 2 consacrée à l'activité entrepreneuriale.

A terme, l'objectif d'une telle entreprise peut être de trois ordres : parvenir à tuer la concurrence et à s'imposer comme un quasi-monopole sur un marché (ce qu'ont réussi à faire Apple, Facebook, Amazon ou Google notamment) ; chercher à se faire racheter rapidement par une entreprise qui domine le marché (on pense au rachat d'Instagram et de WhatsApp par Facebook, ou encore à celui de YouTube par Google) ; ou enfin entrer en bourse (au Nasdaq notamment), ce qui permet de faire fructifier les actions des fondateurs, de leurs ingénieurs et de leurs actionnaires, en devenant publique. Néanmoins, si certaines entreprises comme Uber, Tesla ou WhatsApp, ont réussi le pari de cette hypercroissance, ces succès sont accompagnés de nombreux échecs.

Le *venture capital* (capital-risque) fut donc un élément clé du développement de l'innovation technologique et de l'industrialisation de la région (Florida & Smith, 1993). Le terme de « *venture* » renvoie en français à l'insécurité, au hasard et au risque. Des études (Bean et al., 1975 ; Florida & Kenney, 1988) ont montré que le *venture capital* (VC) constitue une forme de financement unique, caractérisé par l'incertitude et le risque, qui se distingue des fonds d'investissement traditionnels notamment car il combine des éléments d'une activité de finance à ceux d'une activité industrielle. L'activité des VC requiert en effet une bonne connaissance de la finance, mais également du milieu technique, afin de bien comprendre toutes les dimensions techniques des projets pour évaluer les possibilités de croissance qu'ils recèlent. La plupart des capital-risqueurs de la vallée sont ainsi eux-mêmes d'anciens ingénieurs ou d'anciens entrepreneurs. Leur connaissance de ce milieu est en effet centrale, car, comme l'écrit M. Abelès (2002), « la réussite d'une start-up est souvent le fruit d'une alchimie complexe où interviennent la qualité du projet, le sérieux de ses auteurs et leur capacité de management » (p. 46). L'évaluation des projets ne peut donc pas se fonder uniquement sur un calcul purement financier, mais elle est profondément insérée dans des logiques sociales de réputation, de confiance et de recommandations, qui elles seules rendent possibles les transactions économiques.

Dans la Silicon Valley, les acteurs s'évaluent et évaluent les biens échangés sur le même principe que ce que John Maynard Keynes décrit dans son chapitre 12 de la *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie* (1936) pour décrire le fonctionnement du marché boursier. Keynes explique en effet qu'en bourse, la valeur d'échange des titres est avant tout facteur de la perception que les différents acteurs du marché en auront. Prenant l'image d'un concours de beauté où le prix serait accordé « à celui dont les préférences s'approchent le plus de la sélection moyenne opérée par l'ensemble des concurrents », il ne s'agit pas, pour gagner le jeu, de choisir les visages qui seraient réellement les plus jolis, mais ceux qui seraient les plus susceptibles d'être considérés comme les plus susceptibles d'être considérés comme les plus jolis, par des individus adoptant le même raisonnement à l'infini. Keynes fait donc le parallèle avec le marché boursier et montre que la meilleure stratégie, pour l'investisseur, est moins de se fonder sur les perspectives de croissance de l'entreprise, sur son chiffre d'affaires ou son *business plan*, mais sur ce qu'il pense que les autres penseront. Selon ce mécanisme, la valeur dépend surtout des représentations et des anticipations du jugement de chacun, plus

que d'opérations et de projections chiffrées. Le futur est alors « affaire d'appréciation et de sentiment » plutôt que de prévision raisonnée.

Poursuivant certaines intuitions de Keynes, André Orléan (1999) voit ainsi les phénomènes boursiers comme des phénomènes conventionnels. Sur de tels marchés financiers autoréférentiels, les acteurs cherchent à prévoir l'opinion des autres intervenants plutôt qu'à calculer l'adéquation des prix avec les « valeurs fondamentales ». Dans cet environnement instable, les intervenants se coordonnent sur des représentations éphémères du marché à la fois cognitives et socioculturelles. Reste néanmoins à déterminer en vertu de quelles conventions les acteurs parviennent à coordonner leurs actions et à échanger.

## **2.2. Investir en contexte d'incertitude : les acteurs clés du monde des start-up**

Dans un tel contexte d'incertitude, les institutions classiques de financement que sont les banques ne sont pas en mesure de pouvoir calculer le risque de leurs placements et de leurs investissements. Le développement des entreprises innovantes de la Silicon Valley doit ainsi beaucoup à trois types d'acteurs qui ont joué un rôle majeur dans l'émergence, la régulation et la stabilisation de ce monde : l'Etat d'une part, qui, par un ensemble diversifié de dispositifs et d'instruments (brevets, subventions, aides fiscales, marchés publics), a soutenu et tenté de réguler l'innovation (2.2.1.) ; les fonds de capital-risque d'autre part, qui, se spécialisant dans le financement d'entreprises innovantes, ont permis d'en réduire les risques (2.2.2.) ; et enfin, les petites entreprises technologiques qui détiennent désormais le monopole de leur secteur, qui, par des opérations de rachat, jouent un rôle majeur dans la stabilisation économique et financière de ce monde (2.2.3.).

### **2.2.1. Le rôle de l'Etat dans le soutien et la régulation de l'innovation**

Le développement technologique de la région n'est pas l'effet de la seule action entrepreneuriale. L'Etat, l'armée et la recherche ont joué un rôle déterminant dans l'émergence de ce monde. En effet, comme le souligne H. Becker dans les mondes de l'art, toute activité suppose l'existence d'un ordre social qui soit capable de garantir une certaine stabilité à l'action de ceux qui y participent. Les acteurs doivent avoir le sentiment qu'il y a une règle du jeu, et notamment que les droits de propriété soient garantis. L'Etat joue alors un rôle central en ce qu'il permet de stabiliser ces règles tout en apportant son soutien actif.

Si la révolution informatique menée dans la Silicon Valley dans les années 1980 et 1990 semble emblématique du capitalisme américain de la libre entreprise, les travaux de Neil Fligstein (2001) montrent que le développement de la région n'aurait pas été possible sans le

soutien de structures plus stables et notamment sans « l'action continue et multiforme de l'Etat fédéral » :

« Partout de par le monde – écrit-il, on présente aujourd'hui l'économie des États-Unis comme un modèle de "libre entreprise" où la compétition est dynamique, les entreprises efficaces et les gouvernements des États et de l'Union aussi discrets que possible. Ces derniers se tiendraient à l'écart du "marché", ne favoriseraient pas d'entreprises, d'industries ou de technologies en particulier et, lorsqu'ils interviendraient, ce serait seulement en vue de garantir la pleine et entière liberté de concurrence. La réalité n'a pas grand-chose à voir avec cette vision, puisque l'État américain est, depuis l'origine, profondément impliqué dans le fonctionnement de l'économie nationale, et ce d'une façon qui n'est guère étrangère aux Européens. La création et le développement de nouveaux marchés sont en effet rarement laissés aux seuls entrepreneurs ; ceux-ci bénéficient de l'appui continu d'un grand nombre d'institutions, tant privées que publiques » (*ibid.*, p. 3).

Depuis les années 1950, il montre que l'Etat américain a été profondément impliqué dans le développement de la Silicon Valley et de ses innovations, contribuant à façonner le fonctionnement de ce marché de trois façons : tout d'abord, par le financement des activités de recherche et de développement ; ensuite, par l'achat, en vaste quantité, des produits de cette industrie, favorisant le développement de certaines marchandises ; enfin, par l'ensemble des lois et des règlements bureaucratiques concernant la politique fiscale, le capital boursier et le passif des entreprises, les rapports salariaux, les brevets et les divers droits de propriété, qui ont facilité la création de ces entreprises et encouragé certains acteurs à se lancer dans le financement de ces nouveaux secteurs, pourtant risqués. Ainsi, selon Neil Fligstein, toute histoire qui ferait l'impasse sur le rôle de l'Etat serait « au mieux incomplète, au pire erronée » (*ibid.*, p. 12).

Tout d'abord, il montre en effet que l'Etat fédéral a été profondément impliqué dans le financement de la recherche et de l'enseignement, requis par cette industrie, comme dans l'achat de ses produits (*ibid.*). Bresnahan (1999) estime que plus de 70 % du soutien à la recherche en génie et sciences informatiques provenait du gouvernement fédéral. Un des principaux bénéficiaires de ces fonds fut l'université de Stanford, dont le doyen de l'époque, Frederick Terman, joua, nous l'avons vu, un rôle crucial dans la collaboration entre le monde de la recherche et le monde des affaires. Il mit en place de nombreux programmes pour exploiter les échanges entre les milieux d'affaires, les étudiants et les professeurs et encouragea également ses étudiants à créer leur propre entreprise dans la vallée, plutôt que d'aller s'installer sur la côte est. C'est d'ailleurs en cherchant un financement pour Hewlett-Packard que Terman développa ce qui allait devenir le « capital-risque » (*venture capital*), une des institutions clés de la vallée et du monde des start-up (Fligstein, 2001).

Outre son rôle de bailleur de fonds pour la recherche et l'enseignement universitaire, l'Etat s'est également profondément impliqué dans le financement des entreprises technologiques de la région, notamment parce qu'il fut, au travers de son activité militaire, le principal

débouché de ces entreprises (Berlin, 2003 ; Fligstein, 2001 ; Heinrich, 2002 ; Lécuyer, 2001 ; Leslie, 1993b, 2000 ; Saxenian, 1983). Selon Neil Fligstein, le « coup de fouet » pour la Silicon Valley fut impulsé par la Seconde Guerre mondiale : entre 1939 et 1943, Hewlett-Packard, la première entreprise d'électronique de la région, passa de 9 à 100 salariés et de 70 000 dollars à 1 million de dollars de chiffre d'affaires, « et ce, entièrement grâce à son rôle de fournisseur de l'armée américaine » (p. 9). Au cours des années 1950, Varian Associates fut la société connaissant la plus grande croissance dans la région, notamment parce qu'elle vendait, selon Neil Fligstein, 90 % de sa production au ministère de la Défense (*ibid.*). À la fin de la décennie, Hewlett Packard, Varian, Lockheed et les autres entreprises de la Silicon Valley vendaient une grande majorité de leurs ordinateurs, équipement électronique, missiles guidés et véhicules spatiaux à l'État américain. Entre 1945 et 1965, les secteurs émergents du transistor, du semi-conducteur et de l'informatique furent tous soutenus financièrement par le gouvernement fédéral, et notamment par le Ministère de la Défense. Dans les années 1960, Fairchild Semiconductor fut également le plus grand manufacturier de composants à base de *silicium* aux Etats-Unis pour l'armée américaine (Lécuyer, 2000). C'est en outre une agence de ce ministère qui finança le développement de l'Arpanet, le tout premier réseau informatique décentralisé, ancêtre d'Internet, qui visait initialement à assurer la communication en cas de guerre nucléaire.

L'Etat a également joué un rôle majeur dans le développement du monde des start-up, en tant que législateur. Il a en effet mis en place des incitations fiscales visant à encourager les investisseurs à se risquer dans cette aventure, et développé une législation sur les brevets visant à réguler ce marché volatile des hautes technologies (Guellec, 2001). On pense par exemple au Telecommunications Act de 1996 qui instaura des règles de concurrence pour les compagnies de téléphone et du câble, mais qui visaient à renforcer la position des firmes dominantes plutôt qu'à encourager l'arrivée de nouveaux acteurs. Outre les lois sur la propriété intellectuelle, qui ont permis de protéger les programmeurs informatiques, Neil Fligstein montre que l'Etat fédéral a joué un rôle dans l'émergence du marché boursier comme mode de contrôle des entreprises, passant du contrôle financier au contrôle de la « valeur actionariale » (« *shareholder value* »)<sup>47</sup>. En faisant le choix de la déréglementation, par la mise en suspens des lois antitrust ou encore la diminution des impôts des entreprises, l'Etat céda entièrement aux actionnaires le pouvoir en matière de contrôle des entreprises.

---

<sup>47</sup> Selon Fligstein, « la «valeur actionariale» fait référence à un ensemble de relations entre les dirigeants des entreprises cotées en Bourse, les conseils d'administration et les marchés boursiers où s'activent les actionnaires. L'idée maîtresse en est que les dirigeants des entreprises doivent assurer un taux de profit maximal à leurs actionnaires. Ainsi, un conseil d'administration est censé contrôler continûment les dirigeants et les cadres en attachant leurs émoluments à la performance de l'entreprise ou, si ces incitations demeurent sans résultat, changer l'équipe de gestion. » (p. 4)

En mettant en perspective l'activité de la région sur plus de soixante ans, il est ainsi plus facile de voir le rôle joué par l'Etat et l'armée – pendant la Seconde Guerre mondiale puis pendant la guerre froide – dans le développement technologique de la région, et dans le bourgeonnement de cette agglomération industrielle. Ainsi, Neil Fligstein écrit que « si l'on ne se concentre que sur le rôle des réseaux d'ingénieurs ou des *venture capitalists*, ceux-ci deviennent évidemment, par un effet de l'observation, les seuls acteurs en place, alors que d'autres, tout aussi importants, comme l'Etat, sont négligés ». Il convient néanmoins de revenir sur le rôle qu'ont joué ces capitalistes de l'innovation, sans lesquels le monde des start-up de la Silicon Valley n'aurait jamais connu, selon Marc Abelès (2002), un tel essor.

### **2.2.2. Les *venture capitalists*, les capitalistes du monde des start-up**

Pour Marc Abelès (2002), les *venture capitalists*, aussi appelés VC (prononcé VICI – pour reprendre l'orthographe qu'en donne Michel Offerlé (Offerlé, 2017b)), ou « capital-risqueurs » en français, sont les « parrains » de la Silicon Valley. Cette idée est en effet partagée par un grand nombre de sociologues de la « théorie des réseaux » comme Michel Ferrary, qui met en évidence la centralité de leur rôle dans l'émergence de l'écosystème siliconien, en tant qu'ils attirent, évaluent et financent les projets de création d'entreprise.

Comme l'explique très bien Michel Ferrary (*ibid.*), une société de capital-risque est généralement constituée de plusieurs associés, qui vont collecter des fonds auprès d'institutions (banques, assurances, entreprises, universités) et de riches particuliers, pour des sommes pouvant s'élever à plusieurs milliards de dollars. Cette société va ensuite investir ces fonds dans des entreprises en phase de création, contre des participations au capital de ces sociétés. Sa rétribution dépendra des plus-values réalisées lors de l'introduction en bourse ou de la vente de l'entreprise. Le capital-risque est néanmoins confronté à un risque de triple nature : un risque de marché, car il n'est pas assuré qu'il existe des clients (et donc un marché) pour le produit ou le service ; un risque technologique, car il n'est pas toujours certain que la technologie soit la plus élaborée ; et un risque managérial, car rien ne lui garantit que les entrepreneurs aient bien les compétences techniques et humaines pour développer l'entreprise et manager les équipes.

Les capital-risqueurs constituent ainsi une « force centrifuge » dans la vallée (*ibid.*, p. 265), autour de laquelle gravitent les autres acteurs impliqués dans l'activité de création et de développement de ces entreprises (juristes, avocats, chasseurs de tête, grands groupes, banques d'affaires, ingénieurs, comptables, etc.), car, en décidant d'investir ou non dans des projets, ils évaluent implicitement les entreprises et servent ainsi de signal pour les autres acteurs économiques de la région. Pour le dire autrement, ce sont eux qui vont prendre le risque de miser sur les projets d'entreprise qu'ils estiment prometteurs. C'est que la prise de risque peut rapporter gros. C'est ce qu'explique Bruno, qui dit bien qu'il ne s'agit pas de



« mécènes », mais de véritables capitalistes de l'innovation, qui attendent un retour sur investissement à la hauteur de leur prise de risque :

« Le capital-risque, c'est ceux qui vont prendre un risque, et faire en sorte qu'une fois qu'on a créé une boîte, on va la développer un peu. Donc c'est grâce à eux qu'une boîte va pouvoir passer de 50 à 200 et faire ce qu'on appelle le "*scale up*". (...) Et c'est comme ça qu'ici on a des entreprises comme Google qui partent de deux mecs et qui finissent dans des trucs incroyables. Parce que le capital risque, c'est là où on va mettre beaucoup beaucoup d'argent, sans savoir comment ça va se passer. (...) Bon c'est pas des mécènes les mecs, ils attendent quand même un retour, mais c'est vrai que c'est intéressant d'avoir du capital pour commencer quelque chose. »

Bruno Doubet, 50 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père professeur de mathématiques, mère directrice d'école. Arrivé dans la vallée en 1994 pour un post-doctorat à Stanford. Création de 4 start-up qui l'ont rendu millionnaire, avant d'aller travailler pour de grandes entreprises de la baie.

Pour Romain Serman<sup>48</sup>, qui vit à San Francisco depuis 15 ans et qui, après avoir été Consul Général de San Francisco, est devenu directeur de la Bpifrance à San Francisco, l'expertise des VC de la vallée en matière de start-up est le fruit d'une histoire ancienne, qui leur a permis de développer une bonne connaissance dans ce domaine, et de repérer plus facilement les start-up prometteuses. Il compare ainsi le marché des VC de la Silicon Valley au marché du vin à Bordeaux, disant qu'il faut des années pour que ces connaissances s'acquièrent, se transmettent et s'affinent :

« La Tech, c'est pas une question de pognon, contrairement à ce qu'on dit à Paris. (...) Parce que le capital, c'est une commodité, y en a. Quand y en a pas c'est un problème, mais globalement, c'est pas le cœur du sujet. Le cœur du sujet c'est l'expérience. (...) Pourquoi la vallée, c'est la vallée ? Le marché est plus gros, y a beaucoup plus d'argent, patati patata, mais c'est pas la raison. La raison, c'est qu'ils en font depuis un siècle. Ça a commencé vraiment en 53, mais en 37 si tu comptes HP. Mais donc ça fait un siècle qu'ils font de la Tech. T'as des gens qui sont là depuis 30 ans ! T'as des VC, des Draper par exemple, bah son grand père, il était déjà VC. Tu prends Andressen, qu'est ce qu'il a fait, bah il a inventé internet. Enfin c'est lui qui a inventé les cookies, le premier browser, dans les années 1990. Donc ces mecs là ils sont dans la Tech depuis 35 ans. Donc c'est comme à Bordeaux, c'est la version tech du vin. Donc la clé d'un écosystème, ça s'invente pas, il faut du temps. »

Romain Serman, ancien Consul Général de France à San Francisco, directeur actuel du bureau de la Bpifrance à San Francisco.

L'invention du capital-risque aux Etats-Unis<sup>49</sup> remonte en effet aux années 1950, où un

---

<sup>48</sup> Ce nom n'a pas été modifié car Romain Serman est une personne publique dans la vallée, et l'entretien ne portait pas sur des données sensibles.

<sup>49</sup> Pour expliquer les spécificités de leur structure par rapport aux banques : Brunt, 2006

groupe de jeunes investisseurs s'est réuni pour créer un réseau informel, appelé « *The Group* ». A l'époque, les fonds de capital-risque prenaient la forme d'association de plusieurs personnes qui décidaient d'investir dans ce qu'ils appelaient les SBIC (*Small Business Investment Corporations*). Les résultats obtenus par Varian Corporation puis Hewlett-Packard quand elles furent cotées sur le marché du Nasdaq, conjugués à une législation favorable, contribuèrent ensuite à institutionnaliser cette nouvelle forme d'investissement comme la forme d'investissement la plus adaptée pour les entreprises orientées vers les hautes technologies (Abelès, 2002 ; Fligstein, 2001 ; Lécuyer, 2000).

Dans les années 1960, de plus gros fonds commencèrent à émerger. Pour la création d'Intel, Robert Noyce et Gordon Moore décidèrent de faire appel à un véritable fonds de capital-risque, qui avait été créé en 1961 par Arthur Rock et Tommy Davis. C'est également le fonds d'Arthur Rock qui, en 1982, investira dans les premiers ordinateurs d'Apple. A cette époque, les start-up de la vallée se lançaient essentiellement dans des technologies de *hardware*, c'est-à-dire dans la production de matériel électronique et informatique (puces, microprocesseurs, ordinateurs, etc.), qui coûtait très cher. Jean rappelle que c'est pour cela qu'elles étaient obligées, si elles voulaient pouvoir produire ce matériel à grande échelle, de recourir à des fonds extérieurs :

« La start-up, originellement, et faut bien garder ça à l'esprit, c'est le semi-conducteur. Donc y avait pas moyen de faire autrement, il fallait commencer par mettre un gros paquet d'argent sur la table, pour pouvoir avoir un produit, et montrer qu'il marche. Même si t'es riche, tu veux pas mettre autant d'argent. Et puis t'es pas riche au début. Là, ça coûtait tellement cher que t'étais obligé de passer par des gros fonds d'investissement, qui mettaient l'argent. Ce qui est un peu pervers maintenant, c'est que les VC veulent voir des chiffres de résultat de la start-up avant de commencer à investir. »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, arrivé dans la vallée en 2006. Père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Marié, 2 enfants.

Avec l'entrée en bourse d'Apple en 1980, il était désormais prouvé que l'investissement dans ces petites entreprises technologiques pouvait rapporter gros. Ainsi, entre 1978 et 1982, plus de cinquante nouveaux fonds furent créés. L'envolée boursière des start-up rendait le milieu du capital risque de plus en plus attractif, d'autant que dans le même temps, les taxes sur le capital avaient été réduites de 49,5 % à 28 % (Florida & Smith, 1993). La grande nouveauté fut surtout l'entrée, dans le monde de la finance, des ingénieurs qui avaient participé à la création et à la gestion des entreprises technologiques pionnières de la Silicon Valley et qui avaient fait fortune par leur entrée en bourse. A titre d'exemple, Eugene Kleiner, qui avait créé Fairchild Semiconductor aux côtés de Robert Noyce, créa un premier fonds de capital-risque (Kleiner, Perkins, Caufield & Byers), avant de devenir gestionnaire de fortune pour un millionnaire de Pittsburgh et de drainer ainsi de nombreux investissements dans la région (Berlin 2010). Un autre ingénieur de Fairchild, Don Valentine, a été à l'origine de Sequoia

Capital, un fonds qui est aujourd'hui encore très influant dans ce monde, et qui a notamment participé à la création et au financement d'Atari, Apple, Oracle ou encore Yahoo, Google, LinkedIn, YouTube, Instagram, Whatsapps et d'autres encore<sup>50</sup>.

Mais avec le développement de l'ère d'internet et du « *software* », cela ne coûtait plus aussi cher de financer une entreprise. Plus facile d'accès, le nombre d'entreprises créées dans ce domaine augmenta considérablement dans les années 1990, suivies par les VC, qui injectaient des sommes considérables dans cette « nouvelle économie ». Entre 1998 et 1999, le *venture capital* aurait augmenté de plus de 90 %, passant de 3,2 milliards de dollars à 6,1 milliards – juste pour l'année 1999. En 1999, sur les 457 IPOs<sup>51</sup> réalisées aux Etats-Unis, la plupart étaient des start-up des hautes technologies, et plus d'un quart étaient reliées à internet (Scaruffi, 2014). En 2000, 417 entreprises de la Silicon Valley entraient en bourse, tandis que l'investissement en *venture capital* atteignait son niveau le plus haut, totalisant 99 milliards de dollars pour l'ensemble du territoire américain. Le capital-risque avait ainsi fait naître un nouveau modèle économique, qui, en seulement une année, venait de créer des milliers de nouveaux millionnaires.

Mais les logiques de spéculation ont tellement fait monter la valeur – et donc la demande – des actions de ces entreprises, qu'une bulle spéculative se forma (Munroe, 2004). En 2000, le Nasdaq atteignit un tel pic que le décalage entre la valorisation de ces entreprises et leur performance réelle apparut évidente. Les actions des entreprises liées à Internet dégringolèrent. Après cette crise, de nombreuses entreprises furent fermées, d'autres abandonnées. Entre 2000 et 2008, le secteur des hautes technologies de la Silicon Valley avait perdu plus de 100 000 emplois, soit près de 20 % (Mann & Luo, 2010). Mais ce secteur a su repartir. En 2017, l'investissement de *venture capital* représentait dans la Silicon Valley s'élevait à 24,9 milliards de dollars, soit 78,9 % du total investi en Californie et 38,9 % de l'ensemble du territoire nord-américain<sup>52</sup>. Les entreprises les plus récemment créées continuent de lever des fonds (1 milliard de dollars pour Lyft en 2017, 500 millions pour Airbnb et 250 millions pour Slack) et les investisseurs espèrent s'enrichir par leur entrée en bourse.

Dans le monde des start-up de la Silicon Valley, l'enjeu pour les investisseurs est donc d'évaluer au plus juste le potentiel des projets qui s'offrent à eux pour ne surtout pas rater l'opportunité d'investir dans une entreprise qui pourrait connaître un succès similaire à celui de Google ou d'Apple. Comme l'écrit ainsi Marc Abelès (2002), « une introduction en bourse avec forte cotation au Nasdaq, et vous pouvez décrocher le jackpot » (p. 39). C'est ce schéma, simple en apparence, et attractif pour les aspirants à la fortune, qui est à l'origine de l'incroyable engouement pour les start-up. Dans la Silicon Valley, une PME pourrait donc

---

<sup>50</sup> <https://www.sequoiacap.com/companies/>

<sup>51</sup> Voir liste des sigles.

<sup>52</sup> *Silicon Valley Index*, Institute for Regional Studies, Joint Venture Silicon Valley, 2018

être qualifiée de start-up si elle combine un certain type d'activité – à dimension technologique – avec un type de financement particulier – à dimension spéculative.

Néanmoins, loin de s'orienter à l'aveugle, l'activité des VC est rendue possible par la concentration d'un réseau d'acteurs interdépendants et par l'encastrement de leurs activités dans des relations sociales, qui permet d'orienter leur jugement au travers de logiques de réputation et de recommandation. Dans la vallée, ce n'est pas pour rien que l'activité de réseau (le *networking*) est si centrale : il s'agit de se faire connaître, de se construire une réputation et d'entretenir des liens sociaux, qui sont cruciaux pour réduire l'incertitude.

### **2.2.3. Petites start-up devenues grandes : le rôle des géants du numérique**

Un autre type d'acteur majeur du monde des start-up actuel de la Silicon Valley est celui des géants de l'industrie du numérique et des nouvelles technologies. Il s'agit de toutes ces entreprises qui, d'Intel à Facebook, en passant par Cisco, Oracle et Google, détiennent aujourd'hui le monopole de leur marché.

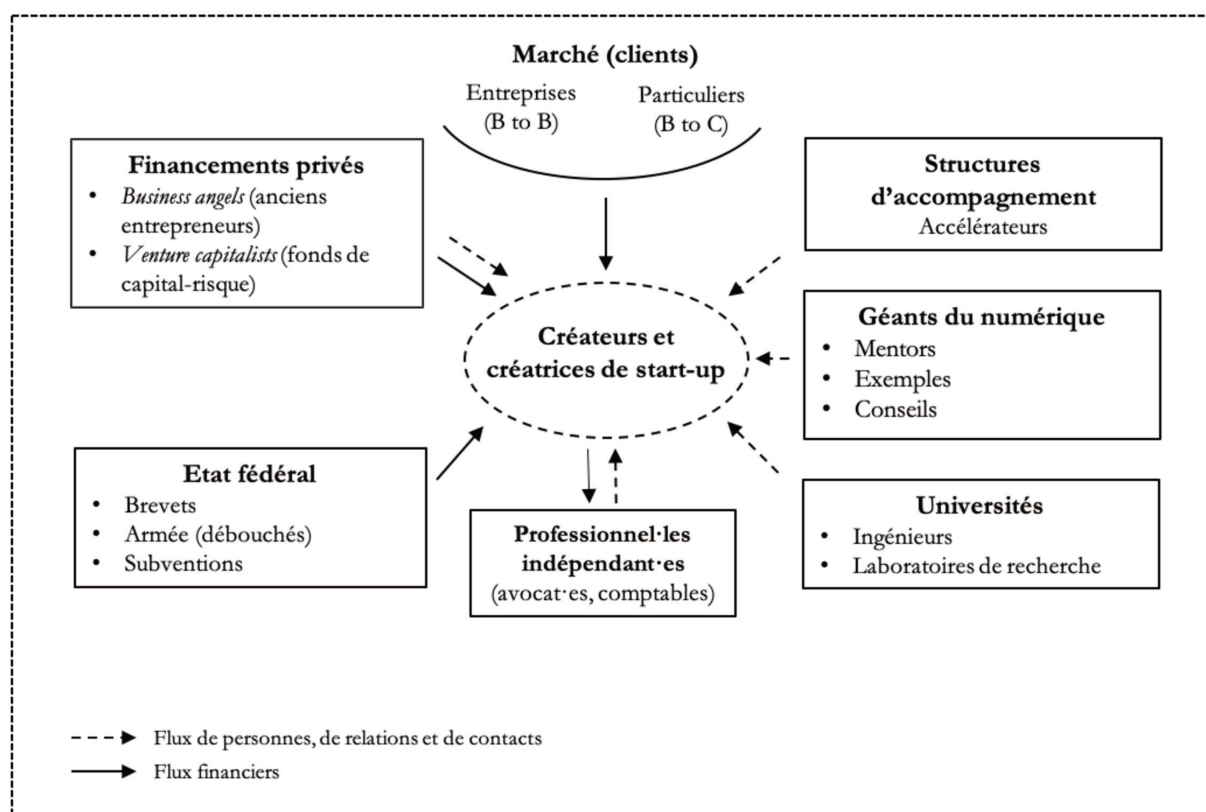
Dans les années 2000, Neil Fligstein observait déjà des niveaux de concentration extrêmement élevés dans les marchés des technologies de l'information : Microsoft dominait le logiciel ; Sun Microsystems les équipements qui alimentent Internet, Cisco les interrupteurs et les aiguilleurs d'Internet, Intel les puces, AT&T les câbles de communication et téléphonie interurbaine – chacune de ces entreprises contrôlait plus de 60 % de leur marché respectif. Pour ce faire, elles adoptaient une stratégie très répandue pour réduire la concurrence, qui consistait à fusionner ou à racheter les entreprises potentiellement concurrentes. C'est ainsi qu'elles « demeurent dans la course », pour le dire comme Neil Fligstein (*ibid.*, p. 11) : en rachetant ceux qui œuvrent sur les mêmes marchés qu'eux. Les grandes entreprises technologiques de la Silicon Valley ont ainsi réussi à maintenir une position dominante sur leur marché en surveillant de près toutes les innovations technologiques qui concernaient leur secteur, dans l'optique de les racheter ou d'intégrer leurs découvertes dans leurs propres produits.

Pour les nouvelles start-up, il est difficile de faire le poids face à ces géants de l'informatique et du numérique. Lorsqu'elles réussissent, deux perspectives s'offrent à elles : tenter de devenir elles-mêmes un géant en entrant en bourse, ou tenter de vendre leur produit à un des géants du secteur. Si cette deuxième option était peu répandue jusque dans les années 2000, il s'agit désormais d'une stratégie très convoitée, tant par les fondateurs de start-up que par leurs investisseurs, qui y voient l'occasion de dégager un profit conséquent sans forcément être coté en bourse, mais également par les grandes entreprises, qui peuvent acquérir les nouvelles inventions et conserver leur position de domination. Il s'agit néanmoins d'une nouvelle forme de contrôle, qui leur permet de stabiliser le marché de l'innovation et de maintenir leur monopole. Il est donc possible de créer une entreprise technologique et de

faire fortune, mais la seule issue est de la revendre à un géant, à prix fort. Neil Fligstein avait vu juste lorsqu'il prophétisait que « cette conception du contrôle, si elle émerge et se stabilise, constituerait la trame de fond de l'activité entrepreneuriale dans ce secteur » : il s'agit bien de la stratégie dominante chez les dominants du numérique.

Si le modèle économique de la start-up est fondamentalement marqué par l'incertitude, un certain nombre d'acteurs se sont mobilisés pour tenter d'en stabiliser le cadre et de fixer des règles du jeu spéculatif. Le monde des start-up de la Silicon Valley est donc bien un monde en réseau, qui a émergé grâce à la coopération et à l'action conjointe de l'Etat, des *venture capitalists* et des grandes entreprises de la Tech.

**FIGURE 4 – Les acteurs du monde des start-up de la Silicon Valley**



## **2.3. Un monde en réseau**

Le monde des start-up de la Silicon Valley est composé, nous l'avons vu, d'un ensemble d'acteurs qui participent, de près ou de loin, à l'activité entrepreneuriale de la région. Mais comment comprendre cette coopération et cette solidarité entre les acteurs ? Nous montrerons comment les liens d'interdépendance et de complémentarité entre les acteurs rendent le réseau essentiel aux échanges, et font émerger un type de solidarité proche de la « solidarité organique » décrite par Durkheim (2.3.1.). Nous analyserons ensuite comment la socialisation des échanges permet de sécuriser les transactions et de réduire l'incertitude pesant sur les biens échangés, faisant du réseau une ressource clé pour s'inscrire dans ce monde (2.3.2.). Enfin, en prolongeant les travaux de sociologie économique sur la Silicon Valley, nous montrerons que certains biens échangés dans la vallée – comme les contacts, les relations, les informations, les conseils, ou les recommandations – échappent aux logiques marchandes et obéissent davantage à des logiques de don contre-don, qui, si elles créent du lien et de la cohésion sociale, hiérarchisent en même temps les acteurs de ce monde et produisent ainsi l'ordre social (2.3.3.).

### **2.3.1. Un réseau d'interdépendance et de coopération**

Les travaux de sociologie économique ont déjà largement permis de déconstruire la vision économique néoclassique qui considère l'échange marchand comme un échange désocialisé, dans lequel l'environnement social des agents économiques n'interviendrait pas. Au contraire, ces travaux ont montré que les activités marchandes et les transactions économiques sont profondément sociales, en tant qu'elles sont « encadrées » dans des relations sociales (Ferrary, 2001 ; Granovetter, 1985 ; Smelser & Swedberg, 1994 ; Swedberg & Granovetter, 1992 ; Uzzi, 1999). D'autres travaux nous invitent en particulier à rompre avec l'idée selon laquelle l'entrepreneur serait doté d'un talent rare et de dons exceptionnels et à considérer l'activité entrepreneuriale comme une activité encadrée dans des réseaux de relations interpersonnelles (Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Ferrary, 2001 ; Grossetti, 2004 ; Grossetti et al., 2018). Cette grille d'analyse s'avère particulièrement heuristique pour analyser les logiques d'échange dans la Silicon Valley, qui, bien loin d'être uniquement guidées par une logique de profit, reposent sur des mécanismes de confiance et de réputation qui, seuls, permettent aux acteurs d'orienter leur jugement et leurs actions.

Michel Ferrary, qui a étudié pendant de longues années les logiques d'échange dans la Silicon Valley (2001), montrait déjà dans les années 2000 que la région devait son dynamisme à la grande concentration d'acteurs économiques détenteurs de ressources complémentaires. L'entrepreneur n'est ainsi qu'un maillon d'une chaîne de coopération plus large, impliquant des investisseurs, des banquiers, des conseillers, des comptables, des avocats, mais également des salariés, des sous-traitants, des fournisseurs ou encore des clients. De leur côté, les investisseurs (qu'ils soient des particuliers ou organisés dans des fonds) soutiennent des

projets parce qu'ils en attendent un retour sur investissement. Leur propre succès économique dépend ainsi de celui des entreprises dans lesquelles ils auront décidé d'investir.

Ces acteurs s'insèrent donc dans une division du travail caractérisée par des relations d'interdépendance et de complémentarité qui, malgré un individualisme fort, peut produire de la solidarité. Emile Durkheim (1893) montre en effet que de la solidarité peut naître aussi bien des similitudes que des différences. Dans le cas idéal-typique de la société moderne, où la division du travail est plus forte et où la conscience collective est plus faible que dans le modèle de la communauté, une forme de solidarité peut néanmoins émerger de la complémentarité des fonctions et de l'interdépendance des acteurs, qu'il appelle « solidarité organique ». Dans ce type de solidarité, les individus sont différenciés mais ils sont tous nécessaires au fonctionnement de l'ensemble, comme les organes d'un organisme. Si le monde des start-up de la Silicon Valley fonctionne autant en réseau, c'est que cette région a la particularité d'offrir, nous l'avons vu, une diversité d'acteurs à la fois différenciés et profondément interdépendants – créateurs d'entreprise, ingénieurs, universités, avocats, fonds publics, *venture capital*, grandes entreprises – qui favorise des logiques de solidarité, d'entraide et de coopération. Comme le souligne Laurent Bédon, qui a monté trois start-up dans la Silicon Valley avant de faire fortune, la Silicon Valley est ainsi un « petit monde » où tout le monde est accessible et s'entraide :

« La raison pour laquelle ça marche aussi bien la Silicon Valley, c'est parce que les gens sont très accessibles. Les idées, elles sont pas privées. Les gens ils vont pas te partager leurs lignes de code ou la façon exacte dont fonctionne leur *business model*, mais personne va te dire qu'il va pas t'expliquer comment fonctionne son équipe. En fait, à partir du moment où t'as n'importe quel petit succès, c'est très facile de partager ce genre de chose, car le savoir il est tout autour de toi. Moi je me souviens avoir discuté avec le CTO de Twitter, je me souviens avoir eu pas mal de discussions avec le CEO de Spotify, avec le mec qui était en charge de l'infrastructure chez Facebook, celui en charge du mobile chez Facebook, c'est un petit monde en fait. »

Laurent Bédon, 41 ans, diplômé de l'École Polytechnique et d'un doctorat en informatique à Stanford. Père agent immobilier, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 2001 pour son doctorat, puis création de 2 start-up.

Les logiques de coopération qui structurent ce monde sont en outre favorisées par la proximité géographique de ces acteurs, qui facilite l'émergence de réseaux et le développement de logiques d'entraide (Sorenson & Stuart, 2001). On trouve en effet de véritables enclaves où sont concentrés des acteurs bien spécifiques. Par exemple, les plus grands fonds de VC sont tous installés de part et d'autre d'une même route, *Sand Hill Road*, qui part de la ville de Menlo Park pour rejoindre le campus de Stanford. Une telle proximité géographique leur permet d'échanger des informations en temps réel et sans intermédiaire, et ainsi de disposer de repères pour s'orienter dans leurs jugements (Florida & Smith, 1993). Aussi appelée le « *VC Gluch* » (couloir des capital-risqueurs), cette rue est, selon Bruno Doubet, « la Mecque du financement des start-up » car « tous les VC sont là » :

« Je sais pas si vous savez mais cette rue-là, (il me montre la rue par laquelle je suis arrivée, de l'autre côté du bâtiment), c'est *Sand Hill Road*. Quand on s'intéresse aux start-up, on connaît *Sand Hill Road*, parce que c'est la rue des VC depuis 1960. Tous les VC sont là. Les Drapers<sup>53</sup>, les machins, sont là. La rue fait 500 mètres, et sur ces 500 mètres, y a tous les VC de la vallée, qui brassent des milliards, des milliards et des milliards. T'as les mecs qui ont financé Google, les mecs qui ont financé Apple, ils sont tous là. Donc *Sand Hill Road* c'est la Mecque du financement. »

Bruno Doubet, 50 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père professeur de mathématiques, mère directrice d'école. Arrivé dans la vallée en 1994 pour un post-doctorat à Stanford. Création de 4 start-up qui l'ont rendu millionnaire, avant d'aller travailler pour de grandes entreprises de la baie.

Outre l'interdépendance des acteurs, l'inscription dans un réseau permet de stabiliser les échanges et de réduire l'incertitude car, en favorisant des mécanismes de réputation et de confiance, il fournit des repères aux acteurs. La socialisation des échanges est ainsi le meilleur moyen pour réduire le risque, en s'appuyant sur des intermédiaires de confiance.

### **2.3.2. Le réseau : un moyen de réduire l'incertitude**

Dans une économie de la qualité et des « singularités » (Karpik, 1996, 2007 ; Musselin & Paradise, 2002), où la valeur et la qualité des biens échangés (ingénieurs, entrepreneurs, avocats, projets, informations, conseils, contacts, etc.) sont incertaines, l'inscription des échanges dans des réseaux permet de réduire l'incertitude et de stabiliser les échanges (Ferrary, 2001 ; Powell, 1990). Les dispositifs formels comme les *business* plans sont en effet souvent insuffisants pour émettre un jugement sur une entreprise innovante, dont le potentiel de réussite échappe aux opérations de calcul (Giraudeau, 2014). Le réseau est ainsi une ressource clé dans la vallée, car c'est en s'appuyant sur des relations personnelles que les acteurs parviennent à s'aiguiller dans leur appréciation de la valeur et de la fiabilité des informations, des projets ou des individus, et ainsi réduire l'incertitude produite par l'« aléa moral » (M. C. Jensen & Meckling, 1976).

Les capital-risqueurs s'appuient ainsi beaucoup sur leur réseau pour évaluer les projets d'entreprise qui s'offrent à eux. Disposant d'un large réseau interpersonnel, ils ont généralement accès à des informations que d'autres n'ont pas mais qui leur permettent d'identifier les nouvelles opportunités d'investissement. Dès lors, l'activité des capital-risqueurs constitue une forme de « socialisation de l'évaluation des risques » pour les autres acteurs économiques (Ferrary, 2001, p. 266). Lorsqu'un grand nom du capital risque (Kleiner, Perkins, Caufield & Byers - KPCB, Sequoia Capital, Benchmark Capital, Mayfield Fund, Accel

---

<sup>53</sup> Il s'agit d'un fonds de *venture capitalists* portant le nom d'une famille, qui existe depuis plusieurs générations.



Parnter, Menlo Venture, etc.) décide d'investir dans un projet, il signale à l'ensemble de la communauté la validité du projet. Marc Abelès (2002) écrit ainsi qu'il suffit parfois d'un mot des « as du capital risque » pour « asseoir une réputation et faire affluer bien des dollars dans l'escarcelle d'une jeune start-up » (p. 45). Néanmoins, ces capital-risqueurs dépendent aussi de leur réseau pour évaluer les projets. Michel Ferrary montre qu'ils ne prennent d'ailleurs en compte que des projets qui leur sont recommandés par des membres de leur réseau, transférant ainsi une partie de l'évaluation des risques sur leur réseau. Leur réputation permet néanmoins d'attirer les meilleurs projets, car personne n'aura intérêt à courir le risque de voir sa crédibilité remise en cause en recommandant un projet qui ne soit pas à succès potentiel (*ibid.*). Ce type de logique crée ainsi souvent des effets d'entraînement, comme ce fut le cas pour Gaetan, qui me raconte avoir rencontré beaucoup de difficultés pour lever de l'argent pour son projet, jusqu'à ce qu'il rencontre un VC, qui l'a présenté à un autre VC, qui signa pour 1,4 millions de dollars en l'espace de deux jours :

« Le même soir, je rencontre un autre mec, un VC, il m'avait été introduit la veille. Et donc je vais dans cet espèce de club, le "So House", où t'as tous les mecs de la Tech, et donc le mec m'avait dit "moi j'investis pas parce que c'est pas mon truc, mais je te présente à un autre pote VC". Le mec hésite, mais il me propose de mettre son tampon, et si lui il le met, toute la Silicon Valley suivrait. Et donc le lendemain, j'étais en train de bosser dans mon *openspace* à Parisoma, (...) il arrive et il dit "je voulais juste vous dire que je voulais bien vous filer un chèque de 500K dollars en plus de 900K". Donc on lui dit "laisse nous juste demander à Max [un autre investisseur], celui qui avait mis le reste, pour savoir s'il voulait bien encore se diluer un peu, auquel cas on augmenterait un peu la valo". Bref Max accepte parce que ça diminuait ses risques et parce que y avait un VC hyper connu qui allait mettre dedans, donc clairement c'est ouf. Donc on avait levé 1,4M de VC en janvier. On a eu la tune en février, début mars. En Avril, on a changé de bureaux, on est 12 au bureau. »

Gaetan Joly, 26 ans, diplômé d'une école de commerce, père financier, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 2018 pour créer sa start-up dans le cadre d'un programme d'incubation international (Schoolab).

Pour Michel Ferrary (2001), la socialisation des échanges est ainsi la condition même des échanges et des transactions. Les réseaux constituent selon lui un mode de diffusion de l'information et d'accès aux ressources plus efficace que le marché, de sorte que « ne pas être inséré dans ces réseaux sociaux constitue un handicap pour un acteur économique » (p. 269). Entretenir son réseau de relations au travers d'événements de sociabilité informels comme des cocktails, des diners ou des *afterworks*, est ainsi une activité centrale dans la vallée. Ces événements permettent d'obtenir des informations implicites et informelles sur les individus ou les projets, mais également de se montrer, de se faire connaître, et de nouer des liens de confiance.

En outre, la densité des réseaux sociaux de la Silicon Valley favorise la construction d'effets de réputation (Milgrom & Roberts, 1992). Dans ce monde où les acteurs s'évaluent et s'observent en permanence, la réputation constitue un véritable actif économique et joue un

rôle central dans les processus de contrôle social (Kandori, 1992 ; Nowak & Sigmund, 1998). C'est en partie sur ces mécanismes de réputation que les partenaires, les financeurs, les clients ou encore les employés s'appuient pour réduire l'incertitude liée à leur décision stratégique d'investissement, d'achat, de financement ou d'emploi (Chauvin, 2014). Comme sur le marché de l'art, « le niveau de réputation peut ensuite se convertir en valeur financière » (Becker, 1988). La valeur accordée à une start-up fondée par un entrepreneur reconnu et estimé sera d'emblée plus grande que celle accordée à une start-up fondée par un entrepreneur débutant et encore anonyme. Ainsi, les entrepreneurs qui, comme Bruno, ont déjà connu un ou plusieurs succès entrepreneuriaux dans la vallée, peuvent compter sur leur réputation pour accéder plus facilement à des financements lorsqu'ils voudront porter un nouveau projet, ou pour se voir proposer de nouvelles opportunités de carrière. Après avoir créé plusieurs *spin-off* au sein du SRI, un incubateur de start-up à Stanford, et mis au point un logiciel de reconnaissance vocale racheté par Apple, c'est par sa réputation et son réseau qu'il a eu l'opportunité de travailler pour HP :

« Donc ce qui était bien dans la vallée c'est que quand vous avez fait des trucs, vous connaissez des gens. Donc c'est relativement facile d'envoyer un petit mail, de manger avec un mec, et de dire "oh bah tiens tu sais maintenant j'aimerais bien travailler chez "blabla", et qui te dit "ah bah tiens je connais un mec chez blabla, viens on va bouffer ensemble et tu me dis ce que tu veux faire". Donc c'est ce qu'il s'est passé, et après deux, trois conversations, y a quelqu'un qui me dit "je suis en train de monter un machin chez HP, où on veut connecter des imprimantes, et toi comme t'as connecté des trucs avant, est-ce que tu veux pas venir nous faire ça". Donc bon voilà je me retrouve comme ça à faire ça. »

Bruno Doubet, 50 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père professeur de mathématiques, mère directrice d'école. Arrivé dans la vallée en 1994 pour un post-doctorat à Stanford. Création de 4 start-up qui l'ont rendu millionnaire, avant d'aller travailler pour de grandes entreprises de la baie.

A l'inverse, une mauvaise réputation peut vite mettre fin à une carrière. Ce n'est pas tant l'échec d'une entreprise (par l'abandon, le dépôt de bilan ou la revente à un faible montant) qui peut porter préjudice à la réputation d'un entrepreneur. Néanmoins, les entrepreneurs sont implicitement contraints, en cas de difficultés, de suivre les souhaits de leurs investisseurs et de tenter de leur rendre leur mise initiale, sous peine d'être discrédités par la suite auprès de l'ensemble des investisseurs. La réputation devient ainsi un levier de régulation des conduites, par les phénomènes de valorisation et de sanction qui en découlent.

Lorsque les entrepreneurs sont encore relativement inconnus dans la vallée et que leur réputation est encore à construire, c'est par le biais de recommandations qu'ils peuvent obtenir leurs premières ressources. Les « introductions » sont ainsi des pratiques très courantes dans la vallée car elles permettent aux acteurs de réduire l'incertitude de la valeur des biens ou des personnes en déplaçant le jugement sur les personnes qui recommandent. La facilité avec laquelle les personnes se recommandent les unes les autres a de quoi

surprendre les Français·es de la vallée, qui ne sont pas habitués·es à ces modalités de mise en relation :

« La Silicon Valley c'est vraiment unique au monde. Y a une telle concentration d'investissement, de start-up à succès, mais c'est aussi une telle entraide, c'est dans le sang de tout le monde. Si tu fais un cocktail avec une personne pendant 10 minutes, et qu'il te trouve cool, il peut t'introduire à ses plus gros contacts. Alors qu'en Europe les gens sont plus protecteurs de leurs contacts, ils vont pas te faire d'intro aussi facilement. »

John-Gabriel<sup>54</sup>, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père médecin, mère décédée. Start-up créée en France en 2017 sans associé·e, après avoir travaillé dans un incubateur de la Silicon Valley pendant 3 ans.

La valeur de ces recommandations dépend cependant de la réputation de la personne qui recommande, qui joue ainsi le rôle d'intermédiaire de confiance et d'« entrepreneur de réputation » (Chauvin, 2014). Plus l'intermédiaire de confiance est reconnu et réputé, plus la valeur de sa recommandation sera grande car, en se portant garant, il engage par là même sa propre réputation et sa crédibilité. Pour parvenir à approcher les plus grands fonds de la vallée, Raphael explique donc qu'il faut souvent passer du temps à trouver la « bonne » introduction :

« Le processus de levée de fonds en France ça prend des mois ! Alors qu'ici ça prend ... 6 jours. Ici, t'arrives, tu vas *pitcher* des gens, mais pour ça il te faut des introductions. Et celui qui te fait une introduction doit être d'un certain niveau. Il doit avoir fait quelque chose d'un certain niveau pour t'introduire au fonds. Ensuite, t'as 3 types d'introduction. Le premier type, c'est l'entrepreneur qui a fait gagner de l'argent au fonds précédemment. Le deuxième, c'est un entrepreneur qui n'a pas forcément fait gager d'argent au fond, mais qui fait quand même une recommandation. Et le troisième, c'est tout le reste, à savoir les comptables, les incubateurs, etc. Et c'est bien d'avoir une introduction parce que c'est une sorte de *vesting*. Cette introduction c'est une recommandation qui va ensuite permettre aux fonds de faire un filtre. Parce que si tu n'es pas capable de trouver quelqu'un pour te recommander dans le fonds, c'est que t'es pas assez bon encore. Tu montres au fond que tu es assez bon en montrant au fonds que tu connais quelqu'un qui connaît le fonds et qui peut te faire une introduction. Donc ici ça sert à rien d'aller voir un fonds *lambda* et de les appeler en leur disant "j'ai un projet est-ce que je peux vous voir ?". Ils en ont 10 000 par an des *inbounds*, des demandes. Donc il te faut une intro. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Dans une économie marquée par l'incertitude – que ce soit sur le potentiel de réussite des

---

<sup>54</sup> Entretien réalisé en mai 2018.

projets, la fiabilité des équipes d'entrepreneurs ou sur les compétences des ingénieurs – l'existence d'un monde fonctionnant en réseau avec des logiques de réputation, de recommandation et d'échange réciproque permet de sécuriser les transactions en réduisant l'incertitude, tout en assurant la continuité des interactions et le lien social. Mais si le réseau est si important dans le fonctionnement du monde des start-up, c'est que, pour le dire comme Ferrary, certains biens échangés – comme les conseils, les informations ou les contacts, ne sont pas des biens « marchandisables » (*ibid.*, p. 272). Leur circulation repose donc sur d'autres logiques que la logique marchande.

### **2.3.3. Le don contre-don comme principe de l'échange des biens symboliques**

Loin de correspondre à l'idéal-type de l'échange désocialisé et déconnecté de son environnement économique et social, les transactions qui ont lieu dans le monde des start-up ne répondent pas seulement à des logiques marchandes. Michel Ferrary (2001) a en effet montré que, de par la nature des biens échangés, qui ne sont pas toujours marchandisables et qui sont marqués par une grande incertitude, c'est l'échange par le don qui se présente comme le mode optimal de coordination des acteurs. Les logiques marchandes sont ainsi loin d'être au principe de tous les échanges qui se déroulent dans ce monde.

En effet, mises à part les transactions financières qui ont lieu lors des levées de fonds, il s'agit la plupart du temps de donner de son temps, de partager des informations et des conseils, ou de se présenter des personnes, dans une apparence de pure générosité. Une grande partie des biens échangés relève ainsi de ce que Pierre Bourdieu (1974) appelle les « biens symboliques », dont il essaie de dégager les principes et les logiques d'échange. Dans son chapitre consacré à l'économie des biens symboliques, Pierre Bourdieu montre que « l'échange de dons s'oppose au donnant-donnant de l'économie économique en tant qu'il a pour principe non un sujet calculateur mais un agent socialement prédisposé à entrer, sans intention ni calcul, dans le jeu de l'échange » (*ibid.*, p. 184). La vérité selon laquelle le don n'est jamais vraiment gratuit est ainsi, selon Bourdieu, comme « refoulée collectivement » (p. 180). Les acteurs qui échangent des dons se livrent, selon lui, à un « travail de dissimulation » qui consiste, sans le savoir et sans se concerter, à masquer ou à refouler la vérité objective de ce qu'ils font.

Si les acteurs qui échangent des dons vivent leur don comme un acte désintéressé, la gratuité des échanges est illusoire car le don s'inscrit en réalité dans un système d'échange de réciprocité. Les logiques de l'échange dans la Silicon Valley obéissent en effet à cette « triple obligation » de donner, recevoir et rendre, théorisée par Marcel Mauss (1923). Les travaux de Mauss ont en effet permis de mettre en évidence qu'un don n'était jamais gratuit car il appelait toujours un contre-don en retour. Le don remplit ainsi deux fonctions sociales essentielles, selon Mauss : une fonction de cohésion sociale, car il permet d'entretenir le lien social ; et

une fonction de prestige et de domination, car, en donnant, on montre son pouvoir et on dit son rang. L'acte de donner est donc un acte de reconnaissance, qui, en même temps, révèle l'ordre social. Dès lors, « refuser de donner, négliger d'inviter, comme refuser de prendre équivaut à déclarer la guerre ; c'est refuser l'alliance et la communion », résume Mauss (*ibid.*, p. 161).

Ainsi, tous les diners, les cocktails et autres événements sont l'occasion de dons d'informations ou de mises en relations. Ces rites de socialisation ne sont néanmoins pas gratuits : « ils visent à mettre en place les conditions d'un ostracisme social » (Ferrary, 2001, p. 284). Michel Ferrary montre en effet que l'incapacité à rendre un don peut-être publiquement connu et remettre en cause la confiance que la communauté portait à un individu, pouvant conduire à son exclusion des échanges. Il souligne ainsi que c'est la socialisation des acteurs économiques qui assure l'optimalité de la régulation par le don, car ne pas rendre le don n'est réellement sanctionné que dans les réseaux sociaux. Comme le dit Ferrary, « c'est parce qu'il est socialisé que l'échange par le don est un échange stable »

Le don est tellement structurant dans les échanges et les interactions qu'il est souvent décrit par les Français comme un trait culturel propre à la vallée, qu'ils aiment appeler la « culture du *give back* » ou du « *pay forward* ». Avant même d'arriver sur le terrain, les quelques Français·es de la vallée avec qui j'avais pu parler m'avaient ainsi toutes mise en garde : dans la vallée, rien n'est gratuit. Anne-Marie, qui résidait à San Francisco depuis plus de dix ans, m'avait ainsi donné des conseils très précis sur la manière dont je devrais me présenter pour parvenir à négocier mes entretiens. Il fallait par exemple que je puisse proposer quelque chose en échange du temps qui me serait accordé :

« Dans le milieu des start-up, il faut savoir qu'on ne te consacrerait jamais plus de 30 minutes, et qu'il faut être extrêmement ponctuel, sinon on te laissera tomber. Et il faut aussi absolument remercier par écrit après. Dans ton approche, il faut que tu sois plus tournée vers eux, en leur proposant de les nourrir de tes *insights*, ou en leur faisant bénéficier de ton réseau et de tes connexions. (...) En fait, dans l'entretien, il faut absolument que tu poses à un moment la question "*How can I help you?*", c'est hyper important. Les Français d'ailleurs dans la vallée ils sont un peu mal vus justement parce qu'ils sont pas assez tournés vers l'autre, ils pensent un peu qu'à eux, et forment les choses comme "j'aimerais vous rencontrer", "je cherche à vous rencontrer". Non. Il faut être tourné vers l'autre, et surtout, ne pas être trop théorique mais opérationnel. Les Américains, ça ne les intéresse pas le regard extérieur, ils veulent des *insights* ou du réseau. Donc il faut te mettre dans leur sémantique. Mais par contre quand t'auras pigé ça, c'est super parce qu'il y a une forte solidarité. C'est la culture du "*pay forward*", qui fait que c'est facile d'obtenir un entretien avec quelqu'un, même d'important, parce qu'il y a une vraie culture du "*give back*". »

Anne-Marie, diplômée d'une école de commerce, arrivée dans la vallée en 2015, fondatrice d'une entreprise dans la BeautyTech, mariée, un enfant.

Selon Ferrary (2001), « pour pénétrer les réseaux sociaux de la Silicon Valley, les nouveaux arrivants vont devoir donner aux membres des réseaux afin d'instaurer une obligation à rendre » (p. 281). Le premier don représente donc un enjeu important car il permettra d'entrer dans la dynamique d'échange. Encore faut-il avoir les ressources pour pouvoir offrir quelque chose que les autres acteurs n'ont pas déjà. Finalement, ce que Mauss ne disait pas clairement, c'est que celui qui donne, et qui par-là oblige, est forcément celui qui a quelque chose à donner qui est nécessaire à l'autre, mais que cet autre n'a pas. Pour Michel Ferrary, « la relation de pouvoir n'est pas explicative de l'essentiel de la circulation des informations entre les acteurs économiques de la Silicon Valley » (p. 275), au sens où, selon lui, « par nature, la relation de pouvoir est une forme d'échange non réciproque » (p. 273) : « un agent économique n'obtient pas quelque chose parce qu'il a le pouvoir de le prendre sans donner de contrepartie, mais parce qu'il sera capable de rendre. Le donneur ne donnerait pas s'il n'anticipait pas qu'on allait lui rendre une contrepartie » (p. 275).

Si l'échange-don ne s'inscrit pas dans une relation de pouvoir au sens où le don doit prendre l'apparence d'une forme d'échange volontaire et gratuit et non contraint et obligé, il produit néanmoins une relation de domination car il hiérarchise en même temps qu'il oblige. Au travers du don se jouent des principes de domination et de hiérarchie sociale. Ainsi, plus un acteur possède de ressources clés et convoitées (une réputation, un réseau, une expertise, etc.), plus il est en mesure de donner, tout en se montrant désintéressé. C'est ce que souligne Sylvain Echeverri, qui explique que personne n'est en mesure d'apporter à un « grand capital-risqueur » :

« Aux US, c'est facile de rentrer mais c'est très communautaire alors quand tu entres, tu entres dans une communauté, mais faut toujours donner pour y rester. Alors tu vas pas forcément donner à la personne qui t'as donné initialement, mais il faut que tu donnes à la communauté. Le premier contact est toujours gratuit, parce que sinon t'y rentres jamais, mais voilà faudra toujours rendre à un moment. Par exemple, un grand capital-risqueur, on va rien lui apporter, mais il faudra donner à la communauté s'il t'a aidé. »

Sylvain Echeverri, 45 ans, diplômé d'un doctorat en informatique, profession des parents inconnue. Arrivé dans la vallée en 2008 pour créer une start-up, avant de fonder un fonds d'investissement.

Ma propre expérience pour entrer sur ce terrain permet de révéler très clairement ces principes de l'échange. J'arrivais dans un monde où je ne connaissais rien ni personne et dans lequel j'avais du mal à imaginer ce que je pouvais bien donner que personne n'aurait. Quand j'ai dû négocier des entretiens, je demandais finalement à mes enquêtés de me faire don de leur temps, alors que je ne pouvais rien leur donner en retour. En montrant qu'ils peuvent initier l'échange par un don sans avoir l'assurance que celui-ci sera rendu, les acteurs dominants se placent dans la hiérarchie sociale et manifestent leur supériorité.

Si le sentiment de redevabilité est typique de toute enquête ethnographique, je me suis sentie particulièrement « endettée » sur ce terrain, mal à l'aise de ne pas pouvoir leur rendre ce qu'ils avaient pu me donner, et que je leur avais finalement « volé » (Schwartz, 1990). Néanmoins,

celles et ceux qui m'accordaient un entretien suite à une mise en relation pouvaient aussi envisager ce don de leur temps comme une forme de contre-don envers la personne qui leur avait demandé de me rencontrer. Je me suis ainsi plus souvent trouvée obligée envers les personnes qui m'introduisaient à d'autres personnes qu'envers celles qui m'accordaient effectivement de leur temps. J'ai cependant largement pu bénéficier de ces relations d'entraide pour décrocher mes premiers entretiens. Le monde des start-up de la Silicon Valley est en effet un « petit monde » qui fonctionne en réseau, en particulier dans la communauté des Français et des Françaises, où les logiques d'interconnaissance et d'entraide sont très développées<sup>55</sup>.

Le cas de la Silicon Valley vient ainsi révéler le poids des réseaux dans les logiques d'échange, et en particulier celui des réseaux ethniques (Saxenian, 1999) dans l'échange de biens symboliques. Il s'agit en outre d'un véritable monde social, où, en raison de la nature des biens échangés et de la forte incertitude qui pèse sur eux, l'échange par le don se révèle être une modalité d'échange particulièrement efficace. Les acteurs du monde des start-up se caractérisent ainsi par leur interdépendance et leur complémentarité, qui favorisent leur coopération. Cette coopération est rendue possible par le partage de conventions communes et la socialisation des échanges, qui permettent de sanctionner les comportements jugés déviants. Au-delà de l'action de ses acteurs et des conventions qui les unissent, l'émergence du monde des start-up de la Silicon Valley est également liée à l'émergence d'un nouvel « esprit » du capitalisme, c'est à dire d'un nouveau registre de justification de l'engagement dans le capitalisme.

---

<sup>55</sup> Nous analyserons plus en détail les logiques d'entraide au sein de la communauté des Français·es de la Silicon Valley dans le deuxième chapitre.

## 3. L'esprit du capitalisme du monde des start-up

Au-delà des conventions qui unissent les acteurs, il s'agit d'interroger les principes éthiques et idéologiques qui ont servi de justification à l'émergence de ce monde. Nous analyserons ainsi dans un premier temps l'*ethos* qui semble caractériser ce monde et qui, loin de ne concerner que la sphère économique, va jusqu'à contraindre les modes de vie des siliconiens (3.1.). Nous interrogerons ensuite les principes idéologiques qui semblent avoir servi de fondements à ce nouvel esprit, en analysant la manière dont ce modèle d'entreprise a construit son appareil argumentatif et rhétorique pour se présenter comme un modèle en rupture vis-à-vis de l'entreprise classique (3.2.).

### 3.1. L'*ethos* de la vallée

Chez Max Weber (2000 [1905]), « l'esprit » du capitalisme renvoie à l'ensemble des motifs éthiques, qui, même lorsqu'ils sont étrangers dans leur finalité à la logique capitaliste, déterminent les actions qui seraient favorables à l'accumulation du capital. Nous montrerons dans cette partie que les logiques de l'enrichissement dans le monde des start-up de la Silicon Valley obéissent à des principes éthiques qui rappellent en de nombreux aspects l'éthique protestante mise en évidence par Max Weber. Tout d'abord, le rapport à l'argent et la richesse des acteurs de ce monde manifeste une certaine éthique du désintéressement, caractéristique de l'éthique protestante (3.1.1). En outre, on retrouve l'idée que seuls le mérite et le travail peuvent constituer les principes de la légitimité et de la justification de l'enrichissement (3.1.2). Enfin, nous verrons que cet *ethos*, qui implique un certain rapport moral au travail, à la richesse, au plaisir et au temps, se traduit et se manifeste dans toutes les sphères de vie des siliconiens, au point d'uniformiser les modes de vie de la vallée (3.1.3).

#### 3.1.1. Une éthique du désintéressement

L'éthique du monde des start-up de la Silicon Valley se caractérise par la mise en scène d'un désintéressement à l'égard de l'argent et de l'expression matérielle de la richesse, qui a de quoi étonner lorsque l'on sait que le salaire annuel moyen dans la Silicon Valley était, en 2017, de 112 000 \$ - soit 1,7 fois plus que dans le reste de la Californie (*2018 Silicon Valley Index*, 2018) et que l'industrie de l'informatique a été à l'origine des plus grandes fortunes du monde.

Pourtant, alors que le monde des start-up de la Silicon Valley est une véritable machine à produire de la richesse, celle-ci ne se voit pas. Il est en effet surprenant à quel point les modes de vie, le style vestimentaire ou même les habitations paraissent simples dans leur appareil. La tenue typique de l'entrepreneur est le *jean / t-shirt*, parfois agrémenté d'un *hoody*, un sweat à capuche *oversize*, devenu le symbole d'une attitude qui se veut emprise de simplicité. Lorsque



je me rendais à des événements dédiés aux start-up, que ce soit pour des conférences, des cocktails ou des « concours de start-up », les rares personnes qui portaient un costard-cravate paraissaient en complet décalage.

Alors que j'avais eu l'occasion de me rendre à New York dans le cadre d'un colloque, qui tombait en plein milieu de mon terrain californien, je m'étonnais en outre du côté très « plat » et pavillonnaire de San Francisco. La majeure partie de la ville était résidentielle, et ce n'était que dans le quartier financier de la ville (le « *Financial District* ») que l'on rencontrait quelques gratte-ciels. Par rapport à New York et à l'image que je me faisais du gigantisme américain, San Francisco me paraissait en somme assez « simple », loin du cliché américain. C'est surtout lorsque je me suis rendue dans la baie que cette impression se trouva exacerbée.

Pour s'y rendre depuis San Francisco, il faut prendre le « *Caltrain* », un train qui sillonne toute la baie, de San Francisco à San José. Après une petite heure de trajet, j'arrive à Palo Alto, où je devais loger pendant deux semaines. Il était alors difficile de croire que j'étais bien arrivée au cœur du plus grand district technologique du monde car, là-bas, pas de grandes tours à l'horizon, de grands panneaux publicitaires ou de machines à écrans tactiles, comme on pourrait s'imaginer une ville pionnière des hautes technologies. On est au contraire étonné par la vétusté du train, de la gare, des panneaux d'affichage et des machines pour prendre les billets. Bien loin de correspondre à l'image que je me faisais d'une ville supposée être à la pointe de la technologie, je venais d'arriver dans une sorte de zone industrielle relativement désertique. Une fois arrivée dans le quartier pavillonnaire de Palo Alto, mon impression se confirmait : j'avais le sentiment d'être dans une zone pavillonnaire de périphérie urbaine.

Pourtant, c'est bien à Palo Alto que je suis allée à la rencontre d'un Français devenu milliardaire, Richard Wilson, qui m'avait invitée chez lui pour réaliser notre entretien. Moi qui habitais dans le quartier de *East Palo Alto*, longtemps connu pour ses gangs et son taux de criminalité élevé (avant que Facebook et Amazon ne viennent y installer leurs bureaux), j'avais hâte de découvrir les « beaux quartiers » de Palo Alto, où, étant donné le prix de l'immobilier, je m'attendais à voir d'immenses demeures. Or, alors que je me trouvais au plein cœur du quartier des plus riches résidents de Palo Alto, je m'étonnais de cette décorrélation qu'il pouvait y avoir entre la valeur de ces maisons et leur simplicité apparente. Il y avait là un décalage qui avait de quoi surprendre le sociologue. A croire que ce qui coûtait cher était de pouvoir s'offrir une vie simple dans un quartier pavillonnaire, sans autres signes ostentatoires qu'une belle voiture garée devant sa maison. Mais alors pourquoi, alors que la richesse était ici partout, se voyait-elle si peu ? Je repensais à mes lectures de Max Weber et me disais qu'il devait y avoir là une forme de manifestation d'un *ethos*.

Dans *l'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme* (2000 [1905]), Weber explique en effet que dans l'éthique protestante, toute forme d'ostentation est vue comme irrationnelle, en ce qu'elle servirait la gloire de l'homme et non celle de Dieu. Tout en encourageant la quête du profit comme un enrichissement voulu par dieu, l'ascèse protestante intramondaine combat toute jouissance spontanée de la fortune, et en particulier celle du luxe, pour restreindre la consommation au strict nécessaire. L'ascèse interdit ainsi toute aspiration à l'acquisition de

richesse et de biens matériels, en tant qu'il est moralement condamnable de se reposer sur ses possessions, de jouir de ses richesses et de tomber dans l'oisiveté et les plaisirs charnels. L'idéal-type de l'entrepreneur capitaliste décrit par Weber est ainsi un individu qui proscrit l'ostentation et les dépenses inutiles. C'est quelqu'un qui ne profite pas de son pouvoir et qui se montre embarrassé et modeste si la considération sociale dont il fait l'objet se manifeste publiquement, nous dit Weber. Les pratiques et les conceptions morales des acteurs de ce monde sont ainsi très proches des principes ascétiques de l'éthique protestante. Il est rare en effet que les entrepreneurs présentent l'enrichissement comme un but en soi. La plupart, à l'instar de Bruno, qui est devenu millionnaire dans les années 2000, mettent en avant un certain désintéressement pour la richesse :

« Y a un truc que j'ai pas dit, c'est que moi le pognon je m'en fous. Parce que j'en ai, et parce que j'en veux pas plus. Je suis payé mais je m'en fous complètement quoi. Donc c'est pas ma motivation. Ce qui m'intéresse c'est les projets. »

Bruno Doubet, 50 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père professeur de mathématiques, mère directrice d'école. Arrivé dans la vallée en 1994 pour un post-doctorat à Stanford. Création de 4 start-up qui l'ont rendu millionnaire, avant d'aller travailler pour de grandes entreprises de la baie.

C'est que, nous dit Weber, la richesse ne doit pas être envisagée comme un but en soi, mais comme un signe d'élection. En effet, dans le protestantisme, les hommes sont, dès la naissance, bons ou mauvais, sauvés ou damnés, mais ils ne le savent pas. Ils recherchent donc les signes de leur élection, qu'ils trouvent dans la réussite professionnelle. S'ils réussissent, c'est que Dieu l'a voulu ; ils sont donc sauvés. La profession devient ainsi une vocation et l'accomplissement professionnel se confond avec les desseins de Dieu. C'est pourquoi, contrairement à la religion catholique, l'enrichissement peut être vu comme quelque chose de tout à fait altruiste et non comme un phénomène d'accaparement injuste.

C'est notamment en vertu de cette ascèse que l'on pourrait, selon Marc Abelès (qui a mené une enquête sur les philanthropes de la Silicon Valley), comprendre l'ampleur du développement de la philanthropie aux Etats-Unis, qui a été largement influencé par ce rapport à l'argent. Andrew Carnegie, qui était un entrepreneur et un industriel américain du XIXème siècle, est notamment connu pour avoir fondé, à travers la publication d'une série d'essais titrés *Wealth*, une philosophie de la philanthropie. Sa philosophie, influencée par le darwinisme social, consistait à penser la vie en société comme un combat permanent où certains s'affirment au détriment des autres, dans une compétition dont le enjeu est l'accès à la propriété. Pour lui, les riches ont ainsi un devoir de civilisation qui leur est dévolu, non par Dieu, mais par la société. Il définit alors les principes moraux que les nouveaux millionnaires devraient respecter : « Voici le devoir de tout homme riche : donner l'exemple d'une vie modeste, sans ostentation, fuyant le luxe ou l'extravagance ; répondre avec modération aux volontés légitimes de ceux qui dépendent de lui et, après l'avoir fait, considérer tous les revenus en surplus comme des trust *funds* qu'il est appelé à administrer de la manière qui à

son avis est la mieux à même de produire le meilleur bénéfice pour la communauté » (cité par Marc Abelès, 2002).

Marc Abelès raconte ainsi comment, avec la découverte de l'or californien et l'industrialisation rapide de la région, la question de savoir ce qui serait fait de la richesse était devenue une préoccupation essentielle : dans cette société où le puritanisme était au centre des croyances et des valeurs, il fallait déterminer la place qui serait assignée à la richesse dans l'ensemble du dispositif social. Il montre alors comment l'entreprise caritative s'est présentée comme une « réponse à la violence de l'enrichissement » et « un moyen de surmonter les contradictions qu'il induit » (*ibid.*, p. 111-112). Le don, au travers des fondations, permettait en effet aux nouveaux millionnaires d'avoir le sentiment de réaliser un acte altruiste et gratuit. Cette pratique est alors devenue très répandue dans la vallée.

En 2020, trois des dix plus grands philanthropes américains répertoriés dans *The Chronicle of Philanthropy*<sup>56</sup> étaient des figures du monde de la Tech, avec, à la troisième place, Eric Schmidt, PDG de Google de 2001 à 2011, et sa femme, qui ont donné plus d'un milliard de dollars ; à la septième place, Bill Gates, cofondateur de Microsoft, avec un don de 500 millions de dollars pour diverses causes ; et, à la neuvième place, Pierre Omidyar, le fondateur Français d'eBay, dont la fortune s'élèverait, selon le magazine Challenge, à plus de 7 milliards de dollars, en 2019<sup>57</sup>. L'*ethos* protestant et l'*ethos* charitable sont ainsi très proches. A travers l'*ethos* charitable, on retrouve l'idée puritaine selon laquelle les riches ne devraient pas faire étalage de leur richesse mais l'investir dans des activités contribuant à l'intérêt de la nation. Cette idée est aussi présente dans *La Distinction* (Bourdieu, 1979), où s'affrontent la « morale ascétique de la production et l'accumulation » et la « morale hédoniste de la consommation » (p. 356) ; le « rigorisme répressif des fractions en déclin » au « rigorisme ascétique des fractions en ascension » (p. 406) ou encore la morale traditionnelle du devoir et la morale du « devoir de plaisir » (p. 424).

Néanmoins, ces pratiques philanthropiques ne doivent pas laisser croire qu'il s'agit là d'actes purement généreux et gratuits. En se montrant désintéressés à l'égard du gain économique et de l'argent, ces « nouveaux riches » dégagent une forme de prestige social. En effet, pour le dire comme Abelès, « donner, c'est donner à voir qu'on donne » (*ibid.*, p. 112). Pierre Bourdieu (2011), considère en effet qu'il y a toujours « un intérêt à *se montrer* désintéressé » (p. 133). Cependant, dans tous les cas, « l'apparence de la gratuité » reste la condition de l'efficacité symbolique de ce type de pratique.

La pratique de la philanthropie peut ainsi correspondre, chez les élites les plus dotées en capital économique, soit à une « stratégie d'investissement économique », visant à perpétuer

---

<sup>56</sup> Source : <https://www.philanthropy.com/interactives/philanthropy-50>

<sup>57</sup> [https://www.challenges.fr/classements/fortune/pierre-omidyar\\_2493](https://www.challenges.fr/classements/fortune/pierre-omidyar_2493)

leur capital économique, soit à une « stratégie d'investissement social » visant à entretenir des relations directement utilisables ou mobilisables, ou encore à une « stratégie d'investissement symbolique, dans le but de « conserver et augmenter leur capital de reconnaissance » (Bourdieu, 1994a, p. 5-6). Dans tous les cas, l'éthique du désintéressement à l'égard de l'argent comporte une dimension éminemment politique et symbolique : c'est elle qui permet d'accumuler du prestige, de la notoriété et de l'influence, de gagner le respect de ses concurrents, mais aussi de se donner la conviction de mériter son bonheur (Depecker et al., 2018). Il y a en outre l'idée que la charité et le soin porté à son prochain doivent relever d'une éthique personnelle, d'un choix privé et individuel et non de l'Etat ou d'une politique publique. En d'autres termes, la participation des plus riches à l'activité d'un pays ne doit pas relever d'une politique fiscale (et donc de l'impôt), car cela nuirait à l'esprit d'entreprise. Les philanthropes défendent l'idée que les plus riches savent mieux que les pouvoirs publics comment assister les plus pauvres et servir l'intérêt général.

### **3.1.2. Le mérite et le travail comme principe de justification de l'enrichissement**

Dans *l'ethos* du monde des start-up de la Silicon Valley, on retrouve également l'idée selon laquelle le mérite et le travail sont les seules justifications légitimes à l'enrichissement. Cette idée fait écho à l'éthique protestante, qui considère que seuls l'action et le travail permettent d'augmenter la gloire de Dieu, et que la richesse ne dispense en rien de remplir cette obligation : même les possédants ne doivent pas manger sans travailler. L'esprit du capitalisme de ce monde conduit donc à valoriser le gain économique comme le signe d'un talent spécifique et d'une élection divine, mais également comme le fruit d'un travail et d'un effort ayant mérité cette réussite, pour autant que celle-ci ne soit pas désirée pour elle-même. Si cette éthique est ancienne, elle semble profondément structurante dans ce monde, orientant le rapport au temps et au travail de ses acteurs comme leurs conceptions morales du juste et de l'injuste.

Je me suis en effet rapidement rendu compte que le travail occupait une place centrale dans la vie des siliconiens, qui travaillaient tous beaucoup. J'observais cela chez mes colocataires, qui, même après de longues journées de travail qui se terminaient après 20h, travaillaient de nouveau après avoir diné, s'ils ne dinaient pas devant leur ordinateur. C'était également ce que beaucoup d'entrepreneurs mettaient en avant en entretien, comme si leur rythme de travail intensif permettait de justifier leur réussite. Daniel par exemple, qui a fait fortune en 1994 avec la vente de sa première start-up, me raconte avoir travaillé « 365 jours par an » pendant deux ans, même le jour de son mariage, où il se plait à raconter qu'il ne s'arrêta de travailler qu'une demi-journée :

« Et puis on avait vraiment bossé comme des fous dans la première boîte (...) Parce qu'en 92 / 93, on travaillait vraiment 365 jours par an. Quand je me suis marié on est

partis à Tahoe un vendredi après-midi et je suis rentré ici le samedi midi pour bosser, le lendemain quoi. Dingue (il rit, l'air halluciné). »

Daniel Bourgogne, 54 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père directeur d'une PME dans l'agroalimentaire, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 1988 dans le cadre de son service militaire. Création de 2 start-up qui l'ont rendu millionnaire, puis d'un fonds d'investissement.

Si ce type de discours accentue sûrement les traits de la réalité, il révèle à quel point l'ardeur au travail est une norme structurante des pratiques des entrepreneurs et qu'elle comporte un caractère moral servant de justification à l'enrichissement. L'enrichissement et l'accumulation du capital ne sont donc pas condamnables en soi, pour autant qu'ils ne soient pas désirés pour eux-mêmes. Ils peuvent même être valorisés, s'ils sont le signe d'un talent spécifique ou le fruit d'un travail ayant mérité réussite. Ainsi, comme le montrait Max Weber, il y a, derrière cette éthique de vie et des affaires, un « esprit » qui sert de justification aux logiques d'accumulation du capitalisme. Il y a alors un certain prestige à exhiber ses horaires de travail, à montrer qu'ils sont inquantifiables, tant ils débordent du cadre du bureau. Certains cherchent même à montrer qu'ils ne subissent pas le rythme infernal de ce monde, mais qu'ils s'y plient presque sans effort, comme Jean, qui dit se réveiller à 4h30 tous les jours car il n'a « plus envie de dormir » :

« Je travaille beaucoup, je travaille tôt, et je m'arrête tôt. Ce matin, je me suis réveillé à 4h30, 5h j'étais au boulot. Parce que j'avais plus envie de dormir. J'ai commencé donc vers 5h, j'ai eu des calls avec la France, j'ai fait du code, j'ai préparé des meetings, des trucs à faire, et puis voilà là j'avais quelques meetings ici. Généralement, c'est le mardi que je suis à San Fran. Mais donc là bientôt (il est 15h) je vais retourner à la maison, me reposer un peu, me coucher tôt. »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d'un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

D'autres, comme Etienne, se montrent plus critiques vis-à-vis des normes de ce monde, considérant que cela participe d'une forme de mythification de l'entrepreneur. Pourtant, ils reconnaissent s'y plier quand-même :

« Moi je me mets à bosser à 8h, un peu avant, et j'arrête à ... 19h30. Après les employés ils bossent pas plus tard, et nous généralement, mon CTO il va marcher, moi je vais courir, et on s'y remet une heure / une heure et demi avant d'aller se coucher. Donc en soi, quand t'enlèves les pauses, on doit bosser 12/13h par jour. Ce qui fait une bonne journée, mais c'est pas non plus ... Ça correspond pas non plus à l'image que beaucoup de startuppeurs veulent se donner. (...) Ici y a une mythologie autour de l'entrepreneur, comme le mec qui bosse 20h par jour, qui bosse comme un taré. Alors que c'est pas vrai, le meilleur entrepreneur c'est celui qui bosse 10h. Mais y a cette idée là de *hussle*. Un peu ce côté male alpha, en meute. Enfin du coup ça c'est clairement une mentalité qui me plaît pas, mais par contre je suis très conscient que c'est un super environnement pour monter une boîte. »

Etienne Rhéaume, 30 ans, diplômé de finance et de gestion publique à Science Po, père médecin, mère employée dans une banque. Arrivé dans la vallée en 2019 pour participer au programme de *Y Combinator*, pour créer sa start-up.

Ce rapport au temps n'est pas sans rappeler le fameux adage de Benjamin Franklin : « le temps c'est de l'argent » (cité par Weber, 2000 [1905]). Dans l'éthique protestante, le temps est en effet une ressource précieuse dont il faut user avec moralité. Dilapider son temps serait ainsi le premier des péchés. La perte de temps à la sociabilité, aux bavardages, au luxe ou au sommeil qui ne serait pas nécessaire à la bonne santé, sont absolument répréhensibles moralement. Comme s'ils avaient intériorisé ce rapport au temps, il est très rare de voir des siliconiens flâner dans des bars après leur journée de travail. Lorsqu'ils sont dans des cafés, c'est qu'ils sont en réunion ou qu'ils travaillent sur leur ordinateur. Le soir, les principales activités de sociabilité consistent à aller à des *meetups*, *workshops*, *afterworks*, ou autres cocktails, où il s'agit de faire des rencontres ou d'entretenir leur réseau. Toutes les activités qui ne sont pas considérées comme utiles à leur travail ou à leur équilibre personnel sont presque inexistantes, réduisant la vie sociale à peau de chagrin. Marina raconte ainsi comment, pendant la période de levée de fonds pour son entreprise, elle a dû sacrifier sa vie sociale pour ne se consacrer qu'à ce qui lui « apportait quelque chose » :

« J'ai clairement arrêté de voir mes amis pendant la levée. Parce qu'il fallait que je priorise les trucs qui vraiment m'apportaient quelque chose. Donc ce qui m'apportait quelque chose c'était le sport, le yoga, passer du temps avec mon mari, mais le reste, non. Déjà j'étais tout le temps en voyage, et ici, c'était un peu le stress avec la levée, et sans m'en rendre compte, je travaillais tout le temps. Sauf quand je passais une soirée avec mon mari ou quand j'allais au sport. Mais j'essayais de prendre un jour *off* le weekend aussi. »

Marina Luftman, 35 ans, diplômée d'un doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Arrivée dans la vallée en 2015 pour suivre son conjoint. Elle travaille ensuite pour deux start-up avant de créer la sienne en 2017.

C'est cette obligation dont l'individu se sent et doit se sentir investi à l'égard de son activité professionnelle, qui est caractéristique de l'éthique sociale de la culture capitaliste. Le fait de considérer son travail comme un devoir invite à une certaine maîtrise de soi et une certaine tempérance qui augmentent considérablement la capacité de travail.

Dès lors, l'esprit du capitalisme, tel qu'il est formulé par Max Weber à partir des doctrines protestantes, n'enseigne pas seulement une éthique des affaires mais aussi une éthique de vie, qui semble gouverner le quotidien des travailleurs de la Silicon Valley. Cette éthique impose ainsi une certaine ascèse dans le rapport au temps et au travail, qui déborde inévitablement sur la sphère privée, personnelle et familiale des entrepreneurs de la vallée. Elle dicte sa morale jusque dans le type de loisirs à privilégier et jusqu'à la manière dont il faut user de son temps libre.

### 3.1.3. Une éthique de vie

Lorsque l'on reste suffisamment longtemps dans la Silicon Valley, on se rend compte que tout y est extrêmement codifié : des prises de rendez-vous aux modes d'interaction, en passant par les tenues vestimentaires, les modes de consommation ou encore les loisirs et les distractions, tout semble obéir à un système de conventions bien particulier. On peut voir dans ces conventions la manifestation d'un certain esprit des affaires, qui porte avec lui une certaine vision de ce qui est bien ou mal, juste et injuste. S'appliquant à toutes les formes d'ornement et notamment aux vêtements, Weber montre que cette éthique conduit à une certaine forme d'uniformisation et de standardisation des styles de vie.

Ainsi, le rapport au travail acharné des siliconiens va souvent de pair avec un rapport au corps particulièrement ascétique. Dans les rues de San Francisco, on croise beaucoup de personnes en train de faire leur *jogging* ou de se rendre à leur cours de yoga, leur tapis à l'épaule. Parmi mes enquêtés, tous ceux qui étaient installés dans la vallée depuis plusieurs mois disaient faire beaucoup de sport : Laurent fait du triathlon, Marina du yoga, Jean va courir tous les matins, et Paul parvient même à s'aménager des sessions de surf le matin avant d'aller travailler, même si son agenda est alors serré :

« J'habite dans *Mission* [un quartier de San Francisco] donc je vais surfer souvent le matin à *Ocean Beach*. T'en as pour 20 minutes de caisse, t'as pas mal de gens qui font ça. Genre tu te lèves à 6h, t'es à l'eau à 6h30, tu sors à 8h de l'eau, et t'arrives au bureau à 8h30. J'essaie de m'organiser pour garder du temps pour faire ça, et s'il faut, les autres jours, je me lève à 7h et j'enchaîne les *calls*. »

Paul Méthault, 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père kinésithérapeute, mère médecin généraliste. Arrivé dans la vallée en 2013 dans le cadre d'un emploi salarié dans une start-up. Il travaille ensuite dans plusieurs autres start-up avant de créer la sienne en 2017.

Il y a en outre très peu de *fast-food* dans la ville, qui est plutôt connue pour ses restaurants végétariens et « *healthy* ». Ce n'est ainsi pas surprenant que la ville de San Francisco compte moins de personnes obèses ou en surpoids que dans le reste de la Californie<sup>58</sup>.

Venu le temps du week-end, pas question non plus de se relâcher et de se « livrer à l'oisiveté ». Le temps libre est la plupart du temps alloué à des activités jugées « utiles » et bonnes pour l'esprit et le corps. Généralement, les fins de semaine sont consacrées à la famille et au sport : vélo, tennis, piscine, jogging, à moins qu'une escapade soit prévue pour aller visiter les vignobles de la Nappa Valley ou explorer des zones naturelles protégées. Les week-ends de Marina en sont une bonne illustration :

---

<sup>58</sup> En 2016, 13 % des adultes seraient obèses à San Francisco (et 28 % seraient en surpoids), contre 28 % en Californie (et 35 % en surpoids) (*2018 Silicon Valley Index*, 2018).

« Mais je me plais trop ici ! Tu peux prendre ta voiture le weekend et faire une *hike* à 2 heures d'ici. On va soit au nord, soit au sud, on aime bien aller à Santa Cruz, Half Moon Bay. Tous les weekends, on essaie de partir un jour au moins faire une ballade quelque part. »

Marina Luftman, 35 ans, diplômée d'un doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Arrivée dans la vallée en 2015 pour suivre son conjoint. Elle travaille ensuite pour deux start-up avant de créer la sienne en 2017.

Les loisirs consistent ainsi à s'offrir un diner dans un bon restaurant, à faire des séances de yoga, à participer à des courses caritatives ou à voyager dans la région. Pour le reste, mis à part le musée d'art moderne (MoMa) de San Francisco, les manifestations culturelles sont rares et la vie nocturne se termine rarement après minuit. Pour les Français comme Etienne, qui était plutôt habitué à sortir ou aller diner chez des amis le week-end, c'est un mode de vie très différent de son mode de vie parisien, qui était beaucoup plus mondain :

« La culture est très différente pour les Européens... Le modèle type de l'entrepreneur américain c'est : je me lève très tôt le matin, je fais mon yoga, mon pilâtes, mon machin, je sors mon chien, je vais bosser, je rentre, à 18h je suis chez moi, j'ai ma femme et mon chien, mais en fait ils n'ont pas de vie sociale. Donc t'as un écosystème social hyper restreint, parce que t'as rien à foutre de ta vie. »

Etienne Rhéaume, 30 ans, diplômé de finance et de gestion publique à Science Po, père médecin, mère employée dans une banque. Arrivé dans la vallée en 2019 pour participer au programme de *Y Combinator*, pour créer sa start-up.

Des vêtements aux maisons, en passant par les loisirs et les sources de distraction, le rapport à l'argent, au travail et aux loisirs des entrepreneurs de start-up de la Silicon Valley est imprégné des principes ascétiques de l'éthique protestante. Le mode de vie dans la vallée est ainsi marqué par une certaine ascèse qui dénote avec les stéréotypes d'excentricité et d'extravagance souvent associés à la culture américaine. La baie semble ainsi constituer une enclave particulière au sein du pays, gouvernée par un certain esprit, celui de la morale et du devoir, qui rythme les temps sociaux, structure les activités et dicte les normes de comportement à adopter. Cet esprit a un caractère coercitif et moral qui se révèle dans le fait qu'il impose aux siliconiens de travailler sans relâche, tout en vivant leur vie dans un appareil de simplicité.

### **3.2. Un nouveau modèle idéologique ?**

Tel que Luc Boltanski et Eve Chiapello l'envisagent (1999), l'esprit du capitalisme désigne l'appareil idéologique sur lequel les acteurs prennent appui pour se figurer, justifier et légitimer l'engagement dans le capitalisme. Si le monde des start-up peut être envisagé comme un monde singulier au sein du monde économique, c'est qu'il repose sur des principes



idéologiques qui se veulent *a priori* en rupture avec les grandes entreprises classiques<sup>59</sup>. Nous chercherons dans cette partie à mettre en évidence les principes idéologiques et rhétoriques qui semblent avoir été au principe de l'émergence de ce monde. Nous montrerons dans un premier temps comment les entreprises de la Silicon Valley ont en effet porté avec elle une véritable idéologie managériale, reposant sur l'idée d'une faible hiérarchie, de la collaboration et de la libre contribution de chacun (3.2.1.). Nous analyserons ensuite comment la « culture start-up » semble s'être inspirée des principes, des valeurs et des modes d'organisation portés par les *hackers* des années 1960, pour revendiquer un esprit de rupture vis-à-vis des grandes entreprises (3.2.2.). Nous verrons alors que le modèle idéologique de la start-up, qui se présente comme un modèle en rupture avec la grande entreprise, peut alors être envisagé comme une tentative de récupération et d'endogénéisation de la critique artiste des années 1960 (3.2.3.).

### **3.2.1. Des innovations techniques aux innovations organisationnelles**

Christophe Lécuyer (2001), qui s'est beaucoup intéressé à l'histoire de la Silicon Vallée et à ses innovations, montre que toutes les innovations technologiques qui ont été portées par les entreprises de la vallée ont été accompagnées, parfois même conditionnées, par des innovations d'ordre organisationnel et managérial. Il montre, avec Hyungsub Choi (2012), que les incertitudes techniques posées par ces innovations technologiques ont en effet conduit les entrepreneurs à élaborer de nouvelles formes d'organisation, qu'elles soient relatives aux stratégies de production, de vente, ou de communication, ou aux modes de management déployés dans ces entreprises, qui ont entraîné une redéfinition de l'entreprise, d'un point de vue managérial et idéologique. Les modes de management portés par les entreprises technologiques de la vallée se plaçaient ainsi en rupture par rapport aux modes de gestion très conservateurs des entreprises de la côte Est comme IBM.

Christophe Lécuyer et Hyungsub Choi (2012) montrent alors comment les grands groupes qui dominaient l'industrie des semi-conducteurs pendant les années 1950 ont progressivement été supplantés par de nouveaux entrants comme Fairchild Semiconductor, dont les pratiques organisationnelles étaient plus à-même de porter des innovations. Les innovations technologiques qui ont vu le jour dans la vallée auraient ainsi donné naissance à un nouveau modèle d'entreprise : celui d'une entreprise en réseau, moins hiérarchisée, plus flexible, capable de saisir les opportunités d'innovation, où les salariés seraient libérés de toute relation hiérarchique, et accepteraient de se rendre disponibles et flexibles pour assurer l'innovation constante de l'entreprise (Castells, 1998 ; Saxenian, 1994).

---

<sup>59</sup> Nous ne discuterons pas vraiment ici sur le fait que cette rupture soit réelle ou seulement rhétorique, mais cette question fera l'objet des deuxième et troisième parties de la thèse.

Dans les années 1940, David Hewlett et William Packard cherchaient déjà à éliminer les symboles traditionnels de la hiérarchie (Abelès, 2002). Le « *HP way* » visait à privilégier l'initiative individuelle et l'innovation, dans le cadre d'équipes souples et autonomes. Le fonctionnement autoritaire était considéré comme contre-productif. Il fallait plutôt privilégier une approche horizontale, pour encourager les ingénieurs à s'impliquer dans la vie de l'entreprise et à donner le meilleur d'eux-mêmes sans se sentir bridés par une structure rigide (Abelès, 2002). Chez Intel, Robert Noyce fut le premier à bouleverser les codes vestimentaires du monde du travail en allant travailler sans porter de cravate (Abelès, 2002). Selon Leslie Berlin (2003), Noyce voulait à tout prix créer une « *corporate community* », à laquelle chacun puisse s'identifier, quels que soient leurs statuts ou leurs métiers. Elle raconte qu'il déployait alors des modes de management plutôt détendus et décentralisés (« *hands-off management style* »), ne s'occupant pas trop de la gestion de ses équipes. Selon elle, cela aurait grandement contribué à créer une culture propice à l'innovation dans la recherche, la technologie, la production et le marketing.

Outre des modes de management plus « relâchés », les entreprises du semi-conducteur de la baie ont aussi développé un mode d'organisation particulier, marqué par des structures incitatives. La plupart avaient notamment mis en place des incitations financières pour leurs employés, avec des programmes de participation aux bénéfices, d'actionnariat ou de *stock options*. Ces nouvelles formes de rémunération ont permis aux entreprises électroniques de la péninsule d'attirer et de fidéliser de nombreux ingénieurs. Selon Christophe Lécuyer (2001), ces innovations sociales et organisationnelles ont permis aux entreprises locales d'organiser le travail d'ingénierie d'une manière plus efficace et d'améliorer la productivité des employés.

Ces « nouvelles entreprises » développèrent également des innovations en matière de procédés de fabrication et de stratégies marketing. Selon Christophe Lécuyer et Hyungsub Choi (2012), c'est justement en alliant l'ingénierie par tâtonnements à la recherche fondamentale, que ces entreprises (qu'ils appellent « start-up ») furent capables de développer des technologies micro-électroniques à base de *silicium* et ainsi de produire massivement et à moindre coût, des composants fiables et de qualité. Christophe Lécuyer (2001) explique notamment que c'est dans l'objectif de réduire les prix et d'augmenter les volumes de production que Robert Noyce décida de délocaliser les opérations d'assemblage de Fairchild en Extrême-Orient. C'était ainsi un premier pas vers une entreprise plus « maigre » et spécialisée, telle qu'elle est décrite dans *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski, Chiapello, 1999). Ces nouvelles stratégies de fabrication permettaient à ces entreprises de l'industrie des semi-conducteurs d'affronter les incertitudes techniques associées à la conception et à la fabrication de ces nouveaux produits.

C'est aussi la place accordée à l'activité de la recherche qui évolua. Jusqu'alors, Christophe Lécuyer (2001) explique que les grandes entreprises du semi-conducteur comme AT&T, RCA, ou Texas Instruments et beaucoup d'autres sociétés s'appuyaient par exemple sur des laboratoires de grande taille qui conduisaient pour elles des recherches sur les matériaux, les procédés de fabrication et les puces électroniques. Mais cela posait des problèmes de

communication et de délai, qui rendaient parfois difficile la traduction des inventions faites dans les laboratoires en de nouveaux produits. Une des innovations organisationnelles de Robert Noyce et de Gordon Moore fut d'intégrer directement l'activité de recherche à l'activité de production, ce qui autorisait plus de souplesse dans l'expérimentation de nouveaux matériaux et améliorait les rendements de production.

L'analyse de Christophe Lécuyer est de ce point de vue précieuse, car elle montre comment le modèle organisationnel qui est aujourd'hui associé aux start-up comme l'incarnation d'un « nouvel esprit du capitalisme » a en fait été le fruit d'une longue construction historique.

### 3.2.2. L'héritage de la contre-culture *hacker*

Si l'origine des principes organisationnels aujourd'hui caractéristiques du monde des start-up remonte aux premières entreprises technologiques de la vallée, c'est surtout dans la culture *hackers* et dans le mouvement du logiciel libre que les start-up semblent avoir puisé les principes de leur modèle organisationnel et idéologique.

Avant que l'informatique ne devienne une véritable industrie, de nombreuses avancées technologiques ont été portées par des techniciens et spécialistes passionnés d'informatique, appelés « *hobbyists* » ou « *hackers* ». Dès les années 1960, les *hackers* avaient en effet commencé à s'intéresser à l'ordinateur, en revendiquant le droit de pouvoir y accéder librement et de modifier la façon de l'utiliser. Michel Lallement montre ainsi qu'en plus du plaisir, de l'efficacité, de l'élégance, de la compétence et de la reconnaissance que les *hackers* revendiquaient dans leur travail, l'éthique *hacker* reposait sur une doctrine méritocratique mélangeant concurrence et coopération : il s'agissait de créer une compétition qui permette à chacun de libérer sa créativité et d'améliorer son activité. S'ils ont longtemps été associés à une figure marginale, les *hackers* avaient néanmoins réussi à « donner vie à un modèle de pratiques alternatives » (*ibid.*, p. 251), qui, outre l'inévitable décalage entre l'idéal régulateur et les pratiques sociales, se fondait sur un principe de division et d'opposition, donnant à ce mouvement un caractère « contre-culturel ».

Dans les années 1980, au moment où l'industrie de l'informatique faisait l'objet d'une monopolisation et d'une marchandisation croissante, avec, notamment, la création de Microsoft (Depoorter, 2013), certains *hackers* ont commencé à revendiquer des usages plus libres et « personnels » de ces technologies, en créant le « mouvement du logiciel libre » (*free software*) (Levy, 1984). L'objectif était de continuer à développer des logiciels « non propriétaires »<sup>60</sup> (Broca, 2018 ; Stallman et al., 2013), c'est-à-dire des logiciels dont le code source pouvait être librement utilisé, modifié et distribué. Le logiciel libre s'opposait ainsi à

---

<sup>60</sup> Le terme de logiciel « propriétaire » était à l'époque utilisé par Richard Stallman, le fondateur du logiciel libre, pour qualifier les programmes faisant l'objet d'une protection intellectuelle par une licence ou un « copyright ».

toute forme de propriété intellectuelle (brevets, licences, etc.), prônant la libre circulation de l'information et la mise en commun des libres contributions des développeurs (Broca & Coriat, 2015 ; Depoorter, 2013). La naissance des logiciels libres fut donc une innovation technique mais également une innovation sociale (Vicente, 2015) : celle d'espaces collaboratifs libres d'accès où chacun pouvait contribuer à la création de logiciels, en se corrigeant les uns les autres, ou en partageant des conseils sur des listes de discussion. Il imposa ainsi une véritable rupture, substituant au modèle capitaliste un modèle collaboratif reposant sur l'horizontalité et le partage.

Initialement porté comme un mouvement social, le logiciel libre a donné lieu à une véritable « communauté » unie autour d'un ensemble de valeurs et d'objectifs communs (Broca & Coriat, 2015) : autogestion, circulation de l'information, collaboration anti-hiérarchique et valorisation de créativité, étaient les maîtres-mots de ce mouvement (Levy, 1984 ; Stallman et al., 2013). Cette communauté a ainsi initié une « culture du libre » (Broca, 2018), reposant sur les principes d'un travail libre, libéré des contraintes du corps, de l'autorité et du temps. Au sein de cette communauté, pas d'obligation d'aller travailler dans un bureau, pas d'horaires fixes, pas de pression hiérarchique ni d'obligation de résultat. Le travail y est conçu comme un moyen de déployer sa subjectivité, sans encadrement hiérarchique ou autoritaire (Broca, 2018), dans un brouillage des frontières entre le travail et le loisir, le temps de travail et le temps libre, le professionnel et le personnel (Lazzarato & Negri, 1991 ; Vicente, 2015). Ces principes se sont traduits par le développement de nouveaux modes d'organisation du travail, autour des principes d'égalité et d'horizontalité au travail, et de nouveaux modes de management plus collaboratifs, permettant des modes de délibération et de participation renouvelés. Ce modèle culturel et organisationnel a ensuite servi de référence technique, culturelle, et organisationnelle pour d'autres communautés comme celle des « *makers* » (Lallement, 2015), diffusant sa « grammaire »<sup>61</sup> au-delà des frontières du numérique, et notamment au modèle des start-ups.

Si les valeurs et les principes de ces communautés ont été largement constitutifs d'une « utopie » (Broca, 2013), ils ont néanmoins fourni les ressources techniques et discursives pour justifier et légitimer un nouveau monde économique : celui du capitalisme numérique, dont la Silicon Valley constituerait le centre, et les start-ups un acteur majeur. Les entreprises créées dans les années 1990 et 2000 autour d'internet comme Facebook, Google, Amazon ou Twitter, se sont ainsi attachées à offrir les éléments de l'adhésion et la croyance des salariés à un nouveau modèle d'entreprise. Elles ont pour cela emprunté de nombreux éléments à l'éthique *hacker* et au mouvement du « libre » pour proposer un nouvel esprit du capitalisme. Le libre leur a en effet offert de nouveaux outils, de nouvelles méthodes de management, mais également toute une batterie de valeurs et de principes organisationnels, autour de «

---

<sup>61</sup> Nous empruntons ici au lexique de la sociologie pragmatique de la critique (Boltanski, 2009) et entendons « grammaire » comme un ensemble de règles morales et de valeurs spécifiques qui irriguent, orientent et encadrent les pratiques d'une communauté.

l'ouverture », de la « collaboration » et de la « liberté », dont elles se sont largement inspirées pour proposer un modèle d'entreprise alternatif. Ces entreprises ont ainsi emprunté à cet esprit *de* rupture issu du mouvement *hacker* pour se placer *en* rupture par rapport aux autres mondes de l'entreprise.

### **3.2.3. Un esprit *en* rupture, contre le modèle de la grande entreprise**

Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) expliquent que, depuis le début du XIX<sup>ème</sup> siècle, le capitalisme a généré quatre grandes « sources d'indignation » (le désenchantement et l'inauthenticité, l'oppression et la subordination dans le travail, la misère et les inégalités, l'opportunisme et l'égoïsme), qui, selon les époques, ont donné lieu à deux types de critique : la critique artiste, qui dénonçait l'aliénation et le mensonge d'un ordre qui, loin de libérer les potentialités des hommes, les soumettait à la domination de rationalités instrumentales ; et la critique sociale, qui dénonçait l'exploitation au travail et les inégalités de salaires.

Si les grandes entreprises ont tenté de répondre à ces deux types de critique, la récession de 1993, qui a renforcé la rationalisation du travail et la restriction des marges de manœuvre des travailleurs, a entraîné un sentiment de perte de sens chez les salarié·es, et surtout chez les cadres (Lallement, 2007). C'est donc dans un contexte venant remettre en cause le modèle de la grande entreprise, que celui des start-up, se présentant comme moins rigide et moins hiérarchique, semble avoir trouvé les leviers de son attractivité. Albertine, une Française partie s'expatrier dans la vallée en 1987, s'est bien rendu compte qu'un changement était advenu dans les représentations. Pour elle, « l'idéologie positive en faveur des start-up est liée à cette décadence du système industriel tel qu'on le connaît » :

« Aujourd'hui la start-up c'est un mot clé pour dire qu'on veut faire quelque chose de différent, de nouveau. Quand moi j'ai commencé, c'était pas du tout le cas ! En 30 ans, l'imaginaire associé à la notion de start-up a complètement changé. Ya 30 ans, y avait ... Si un jeune disait à ses parents « je monte ma boîte », que ce soit en France ou aux Etats-Unis, c'était "mais t'es sûr ? Reviens plutôt prendre un job dans une "boîte solide". Mais avec la décomposition de la notion de "boîte solide", la notion de start-up est devenue plus positive déjà. Donc l'idéologie positive en faveur des start-up elle est liée à cette décadence du système industriel tel qu'on le connaît. »

Albertine Grandbois, 65 ans, diplômée de l'école normale supérieure et d'un doctorat en philosophie, père professeur de français. Arrivée dans la vallée en 1987 pour créer sa start-up après avoir été professeure en France pendant plusieurs années. Création de 4 start-up cotées en bourse.

Tout se passe comme si, dans ce monde marqué par l'innovation, les valeurs d'incertitude et d'instabilité avaient remplacé celles de la sécurité et de l'ordre. Comme le souligne Yannick Estienne, on retrouve ainsi dans ce que certains nomment « l'esprit start-up », une certaine forme « d'éthique de la subversion », où « la transgression se met au service de la production »

(Estienne, 2005). C'est donc « contre » la grande entreprise et ses formes d'oppression (la hiérarchie, l'autorité, les tâches prescrites et les horaires fixes) que le modèle des start-up, valorisant l'autonomie des travailleurs et l'auto-organisation des collectifs, a construit son appareillage justificatif et son discours de légitimation.

Il suffit de visiter les locaux de Twitter ou de Google pour se rendre compte que ces entreprises constituent un monde réellement à part au sein des mondes de l'entreprise. Le Googleplex de Google est comme une ville dans la ville. On peut y faire du vélo, aller à la salle de sport ou nager dans une piscine à contre-courant. Pour se restaurer, on a le choix entre deux immenses cafétérias qui proposent absolument tout ce que l'on peut désirer manger, des pizzas aux salades sur mesure, en passant par des plats asiatiques, indiens, libanais ou italiens, le tout disponible gratuitement. Dans les locaux de Twitter, il y a des restaurants différents à chaque étage, avec une décoration assortie aux plats servis : pays du monde, *diner* américain, décoration asiatique, etc. Les salariés ont également à disposition des tireuses à bière et à vin, ainsi que des salles de repos où ils peuvent regarder des matchs ou des chaînes d'actualité, ou faire des siestes dans des bulles aménagées. L'objectif de ces entreprises technologiques était ainsi d'attirer et de fidéliser des ingénieurs par des politiques salariales avantageuses (congés payés, assurance maladie, système de retraite, etc.) et par des politiques managériales visant à satisfaire tous leurs besoins (repas gratuits, cours de sport, salle de fitness, blanchisserie, massages, formations, logement, etc.). En devenant de véritables « institutions totales » (Goffmann, 1978), ces entreprises pouvaient espérer retenir des ingénieurs convoités et devenus multimillionnaires.

Le modèle des start-up semble donc avoir repris à son compte les éléments de la critique pour se présenter comme un modèle alternatif à la grande entreprise classique. Les start-up de la Silicon Valley, sont alors devenues l'archétype des organisations contemporaines de ce « nouvel esprit du capitalisme », flexibles, inventives, faiblement hiérarchisées, capables de s'adapter aux transformations liées à la mondialisation et au progrès technologique, mais également soucieuses du bien-être des salariés, en favorisant, le plaisir, le bonheur et l'épanouissement personnel au travail. Tout fonctionne comme si les mouvements du logiciel libre, combinés à la critique artiste des années 1960, avaient fourni au modèle de la start-up les ressources à la fois techniques et discursives pour le justifier et le légitimer. C'est ainsi en puisant dans l'esprit *de rupture* des communautés *hackers* et du logiciel libre, que les start-up ont réussi à se placer *en rupture* vis-à-vis des grandes sociétés traditionnelles, tout en jouant le jeu du capitalisme moderne.



# Conclusion du chapitre 1

L'histoire des entreprises de la Silicon Valley, telle qu'elle a été écrite par la plupart des journalistes et des universitaires, ne permet pas véritablement de dater avec précision l'origine de la start-up, sans avoir tendance à remonter toujours plus loin dans l'histoire. En effet, l'apparition du terme « start-up » dans les années 1970 ne semble pas coïncider avec l'émergence du modèle, qui, lui, semble trouver son origine dans les années 1930, avec la création d'Hewlett-Packard. Ce détour par l'histoire a cependant permis de comprendre comment ces entreprises innovantes ont pu constituer et faire émerger un véritable « monde », au sens de Becker.

Ce monde, nous avons vu qu'il était tout d'abord symbolique, façonné par l'ensemble des récits sur la Silicon Valley, ses innovations et ses succès entrepreneuriaux, qui lui ont fourni ses mythes, ses figures, ses symboles et ses légendes. Nous avons notamment montré comment l'entrepreneur siliconien avait été érigé en véritable héros des temps modernes qui, par son génie, serait capable de changer le monde. Empruntant à la fiction comme aux faits historiques, ces récits ont contribué à réactiver le mythe du *self-made man* et à nourrir les représentations et les idéaux associés à ce monde. La Silicon Valley est ainsi devenue au monde des start-up ce que Hollywood est au monde du cinéma, avec ses stars (Steve Jobs et Mark Zuckerberg), ses rêves et ses producteurs (les *venture capitalists*).

L'émergence des start-up comme monde doit cependant beaucoup à l'apparition d'un réseau d'acteurs propres à ce monde, qui, par le partage de conventions communes, ont pu échanger et se coordonner dans un ordre social pourtant marqué par une grande incertitude. Outre l'Etat et l'armée, qui ont joué un rôle majeur dans la régulation de l'innovation et la stabilisation des échanges, le développement du capital-risque depuis les années 1960 a constitué un élément clé de l'histoire des start-up californiennes. C'est grâce à ces acteurs que ces entreprises ont pu financer leurs innovations, malgré le risque que cela représentait. Avec la naissance du capital-risque, c'est tout un modèle économique qui a alors émergé, caractérisé par la spéculation et la recherche d'hypercroissance. Dans le monde des start-up, les transactions économiques sont ainsi rendues possibles par l'existence d'un dense réseau social qui, par les mécanismes de réputation, de confiance, de recommandation et d'échanges mutuels qu'il permet, fournit aux acteurs les repères nécessaires pour émettre leurs jugements et prendre des décisions.

Enfin, ce monde semble être dominé par une éthique particulière, selon laquelle seuls le mérite et l'ardeur au travail justifieraient l'enrichissement. Des logiques d'accumulation de la richesse jusqu'aux comportements quotidiens, toutes les activités de ce monde sont orientées par cette éthique puritaine de l'ascèse, de la mesure et de la morale, invitant les entrepreneurs à rechercher les preuves de leur élection. Cet esprit se révèle également dans les piliers idéologiques de ce monde, qui s'est constitué en rupture vis-à-vis des codes de la grande entreprise hiérarchisée. Empruntant à la contre-culture *hacker* les principes de son modèle



organisationnel, et à la critique artiste les arguments rhétoriques et idéologiques de son modèle, ces entreprises ont fini par se présenter comme une alternative aux grandes entreprises industrielles.

Les représentations associées aux start-up et à leurs créateurs semblent ainsi avoir eu un effet performatif sur les logiques de ce monde et la manière dont les start-up fonctionnent concrètement. Elles ont orienté les pratiques des entrepreneurs, tant dans leur éthique de vie que dans leurs pratiques managériales. Les entreprises qui revendiquent aujourd'hui cette étiquette reproduisent ainsi un certain nombre de schémas, comme s'ils étaient devenus des traits idéal-typiques, presque des « stéréotypes », de ce nouveau modèle d'entreprise. Par son imaginaire, ses acteurs, ses conventions et son esprit, il faut ainsi reconnaître l'idiosyncrasie du monde des start-up. Ce monde a fait naître avec lui un vocabulaire, une nouvelle éthique capitaliste ainsi que de nouvelles pratiques entrepreneuriales et managériales, qui ont permis de légitimer de nouvelles manières de produire, d'investir et de travailler. Mais il ne s'agirait pas non plus de surestimer les transformations impulsées par le modèle de la start-up. Ces entreprises restent des entreprises avec des dirigeants et des actionnaires qui n'auraient de nouveau que les principes de justification des logiques d'accumulation capitalistes.

## Chapitre 2

### Le « *silicon dream* » à l'épreuve de la réalité

#### L'expérience française des créateurs et créatrices de start-up expatriés dans la Silicon Valley

Si elle a longtemps été connue pour ses vergers et son activité agricole (Saxenian, 1983), la Silicon Valley est aujourd'hui devenue le symbole du progrès technologique, de l'innovation et de la modernité. Elle attire désormais des ingénieurs et entrepreneurs venues du monde entier, dans l'espoir de travailler pour les plus grandes entreprises technologiques de la baie, ou de devenir le prochain Steve Jobs. Les héros siliconiens ont en effet ravivé la croyance dans le mythe américain du *self-made man*, incarnant l'idée que la réussite serait à la portée de tous.

Si l'histoire des Etats-Unis s'est construite par et autour de l'immigration, le rayonnement de la Silicon Valley à l'international en fait une région particulièrement attractive et cosmopolite. Entre 2008 et 2018, la population de la Silicon Valley a ainsi augmenté plus rapidement que dans le reste de la Californie (+10,5 % contre +8,1 %), passant de 2,47 millions à 2,73 millions d'habitants (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). En outre, plus d'un tiers des résidents de la vallée (35 %) sont nés à l'étranger (*ibid.*)<sup>62</sup>. De surcroît, la population immigrée dans

---

<sup>62</sup> Data Source: United States Census Bureau, American Community Survey, *Silicon Valley Index*, Institute for Regional Studies, Joint Venture Silicon Valley, 2018.

la vallée est bien spécifique. Particulièrement jeune – 56 % des résident·es ont entre 18 et 34 ans – et fortement qualifiée – 53 % des résident·es ont un niveau de diplôme équivalent ou supérieur au *bachelor's degree*, (soit l'équivalent d'un niveau bac +3 en France) contre 33 % de la population totale des Etats-Unis). Certain·es ont ainsi parlé de « fuite des cerveaux » pour qualifier ce mouvement migratoire (Saxenian, 2002).

AnnaLee Saxenian (2002), historienne spécialiste de la Silicon Valley, observe en effet que, dans les années 1990, de nombreux professionnels étrangers hautement qualifiés des industries technologiques sont venus s'installer en masse dans la vallée. Contrairement aux entrepreneur·ses immigré·es traditionnel·les qui restaient isolé·es dans des industries marginales et à bas salaires, elle montre que ces « nouveaux entrepreneurs » avaient la caractéristique de « réussir ». Il s'agissait cependant pour la plupart d'immigré·es asiatiques (Shih, 2006 ; Saxenian, 2002) qui, depuis 2019, ont dépassé le nombre de résident·es blanc·hes de la vallée : la vallée compte désormais 35 % de résident·es d'origine asiatique, contre 33 % de « *White people* » (2019 *Silicon Valley Index*, 2019). La communauté asiatique étant numériquement la plus importante de la vallée, mais également la plus diplômée et celle qui fournit la plus grande part de la main d'œuvre des hautes technologies, les travaux portant sur les immigré·es de la Silicon Valley se sont ainsi surtout concentrés sur l'étude de cette population. A l'inverse, peu de travaux portent sur les ingénieur·es et les cadres venu·es d'Europe, et seul le livre de Denis Lacorne (2019), documente l'immigration des Français·es dans la Silicon Valley.

Pourtant, depuis quelques années, San Francisco et sa baie sont devenues une destination particulièrement prisée des Français·es. Alors que le nombre de Français·es expatrié·es à l'étranger a baissé depuis 2017, la communauté française installée aux Etats-Unis a augmenté de 0,5 %, et de 11,2 % à San Francisco<sup>63</sup>. Dans un rapport publié en 2006<sup>64</sup>, le consulat estimait à environ 30 000 le nombre de Français·es résidant dans la baie de San Francisco<sup>65</sup>, et montrait qu'ils y occupaient principalement des fonctions de cadres ou d'ingénieurs dans le secteur des hautes technologies, en particulier dans l'industrie du logiciel et de l'informatique (Verdier & Lerouge, 2006). Ces expatrié·es constituent ainsi une véritable élite internationale et mondialisée, emblématique des cadres transnationaux étudiés par Anne-

---

<sup>63</sup> <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/services-aux-francais/l-action-consulaire-missions-chiffres-cles/la-communaute-francaise-a-l-etranger-en-chiffres/>

<sup>64</sup> [https://consulfrance-sanfrancisco.org/IMG/pdf/SMM06\\_005.pdf](https://consulfrance-sanfrancisco.org/IMG/pdf/SMM06_005.pdf)

<sup>65</sup> 14 900 Français·es étaient inscrit·es sur les registres du Consulat général de San Francisco en 2005, mais l'inscription n'étant pas obligatoire, le consulat estime que seul « un français sur trois » installé dans la région est immatriculé, et qu'il faut donc multiplier par trois le nombre d'inscrit·es pour avoir une idée plus juste du nombre de Français·es dans la vallée. Le consulat estime ainsi que la circonscription consulaire compterait 45 000 Français·es. La circonscription consulaire dépassant la région de la baie, ils estiment qu'il faut retenir 70 % de ce nombre pour avoir une estimation du nombre de Français·es de la baie, soit 30 000 à 33 000 personnes.

Catherine Wagner, qui se caractérisent par une forte culture internationale, et dont la figure typique est celle du « manager international » (Wagner, 1998).

Parmi ces expatrié·es, nous nous intéresserons aux Français·es qui se sont retrouvés, à un moment de leur trajectoire, à créer leur start-up dans la vallée. Dans un article publié en 2017 dans *Le Monde*<sup>66</sup>, Romain Serman<sup>67</sup>, ancien Consul Général de France à San Francisco devenu directeur du bureau de la Bpifrance à San Francisco, estime qu'ils seraient 300, en 2017, à être venu·es tenter l'aventure des start-up dans la vallée<sup>68</sup>. Ces entrepreneur·ses expatrié·es forment ainsi un petit monde, dont l'étude permettra de prolonger les questionnements impulsés par Anne-Catherine Wagner sur l'internationalisation des élites. Dans le sillage de ses travaux, il s'agira d'adopter une approche en termes de rapports sociaux, afin de rompre avec, d'un côté, une vision trop nationale et autonome des champs nationaux et, de l'autre, une « vision globale de la globalisation » (Wagner, 2020, p. 110). La mondialisation étant à la fois « un facteur de reproduction des inégalités et de recomposition sociale » (*ibid.*, p. 110), il s'agira de nous demander comment et à quelles conditions ces élites parviennent à faire valoir leurs capitaux dans la Silicon Valley et à faire de leur mobilité internationale un facteur de mobilité sociale. Alors que le coût de la vie y est plus élevé et que la concurrence en matière de start-up y est plus rude, comment comprendre que des Français·es, appartenant à une élite en France, décident de s'expatrier dans la Silicon Valley, au risque de vivre une forme de déclassement ?

En nous appuyant sur 45 entretiens réalisés avec des créateurs et créatrices de start-up Français·es de la vallée (voir encadré 4), nous pourrions mettre en évidence les capitaux nécessaires à leur installation et au développement de leur activité entrepreneuriale dans la Silicon Valley, les arrangements familiaux que leur expatriation implique, ainsi que les opportunités de carrières que cette expérience internationale ouvre ou ferme. L'étude de leurs trajectoires migratoires, professionnelles et sociales permettra ainsi d'interroger les représentations de cette élite mondialisée à l'égard du rêve américain, de l'entrepreneuriat et de la Silicon Valley.

Puisque « immigration ici et émigration là sont les deux faces indissociables d'une même réalité », et qu'« on ne peut faire la sociologie de l'immigration sans esquisser, en même temps et du même coup, une sociologie de l'émigration » (Sayad, 1999, p. 15), nous commencerons

---

<sup>66</sup> Sandrine Cassini, « Le rêve américain des start-upeurs français. Une « pouponnière » propose des stages d'observation pour aider les créateurs de jeunes pousses à appréhender les us et coutumes de la Silicon Valley », *Le Monde*, publié le 24 mars 2017.

<sup>67</sup> Son nom n'a pas été modifié car il s'agit d'une personnalité publique, vis-à-vis de laquelle je ne m'étais pas engagée à l'anonymisation de l'entretien.

<sup>68</sup> Ce chiffre semble néanmoins sous-estimé car en 2005, la base de données du consulat comptait 754 artisans, commerçants et chefs d'entreprise dans la circonscription consulaire. En appliquant leurs calculs d'estimations, cela ferait environ 530 artisans, commerçants et chefs d'entreprise dans la baie, et 370 dans le secteur des hautes technologies.

par interroger les raisons et les logiques de l'émigration de ces entrepreneur·ses expatrié·es : qui sont-ils et pourquoi ont-ils quitté la France pour venir s'installer dans la vallée ? Que recherchaient-ils qu'ils ne trouvaient pas en France ?

Si cette population constitue une certaine élite dans leur pays d'origine, nous montrerons cependant que les conditions économiques, familiales et professionnelles de l'installation dans la Silicon Valley mettent cette élite à rude épreuve. Il s'agira alors de nous demander à quelles conditions leur mobilité géographique se traduit par une mobilité sociale, ou, pour le dire comme A. C. Wagner, pour qui et par quels mécanismes l'immigration joue comme un « multiplicateur de capital » (2020, p. 65).

Nous montrerons en outre qu'en dépit du coût de la vie et des démarches administratives qui peuvent décourager l'expatriation dans cette région, la Silicon Valley continue d'attirer toujours plus d'entrepreneur·ses Français·es. Depuis les années 2010 notamment, au moment même où le monde des start-up commençait à se développer en France<sup>69</sup>, les plus ambitieux·ses ont de plus en plus porté leur regard outre-Atlantique. Nous montrerons ainsi que, loin d'être découragé par les conditions très sélectives de l'expatriation, le rêve siliconien fait l'objet d'un soutien et d'un encouragement sans précédent, tant en France que dans la vallée, où la communauté des Français·es constitue un petit monde dans lequel les expatrié·es peuvent puiser de nombreuses ressources.

---

<sup>69</sup> Nous reviendrons sur ces politiques publiques dans le chapitre 3.

## ENCADRE 4

### Une enquête sur les créateurs et créatrices de start-up Français·es de la Silicon Valley

Les Français et Françaises expatrié·es dans la Silicon Valley forment une communauté très active dans la région. Au cours de mes trois mois d'enquête en immersion dans la baie de San Francisco, il m'a été plutôt facile de m'intégrer dans ce réseau, qui se montrait très solidaire envers les autres Français·es. Avant même de me rendre sur place, j'avais déjà réussi à négocier quelques entretiens grâce à un message que j'avais posté sur ma page LinkedIn, qui est devenu viral<sup>1</sup>. Une fois sur place, je me suis rendue à divers événements dédiés aux Français·es de la vallée, où, d'introductions en introductions, j'ai réussi à obtenir de nombreux entretiens. Au total, j'ai réalisé une soixantaine d'entretiens avec des Français·es de la baie, dont 45 avaient eu une expérience entrepreneuriale dans la vallée<sup>1</sup>. Je les interrogeais sur leur parcours et sur leur expérience entrepreneuriale mais également sur les conditions économiques, administratives et familiales de leur installation (le prix des écoles, des loyers ou de la santé, les questions de visa, etc.).

La plupart des enquêté·es sont arrivé·es dans la vallée à partir de 2010 (29), mais huit d'entre eux s'y étaient installé·es dans les années 2000, deux dans les années 1990 et quatre dans les années 1980. L'analyse des trajectoires de ces immigré·es doit ainsi être rapportée au contexte politique, économique et social dans lequel iels sont arrivé·es sur le sol étatsunien. Celles et ceux qui sont arrivé·es pendant les années 1980 ont bénéficié d'un contexte particulièrement favorable car le monde de l'informatique et des entreprises technologiques était en plein essor. Ces migrations étaient néanmoins rares et se faisaient ainsi au prix de dispositions et de trajectoires exceptionnelles. Dans les années 1990, les débuts d'internet ont attiré de nombreux·ses Français·es dans la vallée, mais l'éclatement de la bulle internet en 2002, qui entraîna la faillite de beaucoup de start-up, a poussé de nombreux·ses Français·es à rentrer en France<sup>1</sup>, de sorte que « les flux d'arrivée des français à la fin des années 1990 ont été contrebalancés par les flux de départ des années 2000 » (Verdier & Lerouge, 2006, p. 10). Ainsi, seulement quatre de mes enquêté·es étaient arrivé·es dans la vallée entre 1994 et 2000. Le monde des start-up de la Silicon Valley a néanmoins su se relever de cette crise, de sorte que la plupart des Français·es rencontré·es sont arrivé·es après 2002. C'est néanmoins à partir de 2013 que la grande majorité des enquêté·es se sont installé·es dans la baie, au moment même où, nous le verrons, les politiques en faveur de la création des start-up se développaient en France (voir chapitre 3).

# 1. Une élite en quête de légitimité

S'il est déjà établi que les individus qui s'expatrient dans un pays étranger pour mener une carrière à l'international sont généralement issus des classes les plus favorisées de leur pays d'origine (Wagner, 1998), les entrepreneur·ses Français·es expatrié·es de la vallée n'échappent pas à ce constat. Iels constituent en effet une élite économique, internationale et masculine, dont nous chercherons à caractériser la structure du capital (1.1.). Occupant des positions de dominant·es dans leur pays d'origine, comment alors comprendre qu'iels décident de partir dans la Silicon Valley ? Nous interrogerons les logiques d'émigration qui semblent avoir motivé leur départ, ainsi que les logiques d'immigration qui les ont amené·es à s'installer dans la vallée, entre quête de réussite, de prestige, de reconnaissance et de légitimité (1.2.).

## 1.1. Une élite économique, internationale et masculine

Si le fait d'avoir travaillé dans plusieurs pays n'est pas l'apanage des dominants, cela mérite nuance en ce qui concerne les expatrié·es, parmi lesquelles les cadres et professions libérales sont surreprésenté·es (Colombi, 2016). L'expatriation est donc bien une « affaire de classe » (Wagner, 2020, p. 99) qui concerne davantage les membres de la fraction économique des classes supérieures. Nous verrons ainsi que les Français·es qui ont créé leur start-up dans la Silicon Valley constituent une élite économique qui, outre son capital économique, culturel et social, se caractérise par son cosmopolitisme (1.1.1.). Nous montrerons qu'il s'agit cependant d'une élite majoritairement masculine, en premier lieu parce que l'expatriation est plus souvent initiée par les hommes, mais également parce que le monde des start-up de la vallée constitue un monde d'hommes, peu attractif pour les femmes (1.1.2.).

### 1.1.1. Une élite économique et cosmopolite

Si toute migration nécessite un minimum de ressources, les entrepreneur·ses Français·es de la Silicon Valley semblent être les acteurs d'une immigration particulièrement « dorée ». Principalement issu·es des classes supérieures, iels disposent tout d'abord d'un capital économique important, qui leur permet de faire face au coût économique induit par leur départ et leur installation dans la vallée, où, nous le verrons, le coût de la vie est très élevé.

A l'exception de deux d'entre eux, dont le père était gendarme et technicien, les entrepreneur·ses Français·es rencontré·es avaient toutes un père cadre ou membre des professions intellectuelles supérieures. Lorsque l'on regarde plus finement la profession de leur père, il apparaît en outre qu'iels

proviennent plus précisément de la fraction économique des classes supérieures<sup>70</sup>, plus de la moitié ayant un père dirigeant, cadre du privé ou indépendant (commerçant, comptable, médecin), tandis que seulement trois d'entre eux avaient un père travaillant dans le public en tant que professeur ou haut fonctionnaire (voir tableau 1).

**TABLEAU 1 - Origine sociale des fondateurs et fondatrices de start-up Français es rencontrés es dans la Silicon Valley**

<b>Profession du père</b>	<b>Effectifs</b>
<b>Cadres et dirigeants d'entreprise</b>	<b>26</b>
Cadre commercial	2
Cadre technique	5
Dirigeant ou cadre dirigeant	14
Entrepreneur	5
<b>Indépendants</b>	<b>9</b>
Commerçant	2
Comptable	1
Médecin	6
<b>Fonctionnaires du public</b>	<b>5</b>
Haut fonctionnaire	2
Professeur du supérieur	3
Technicien	1
Gendarme	1
NR	2
<b>Total général</b>	<b>45</b>

Source : corpus d'entretiens réalisés avec 45 fondateurs et fondatrices de start-up de la Silicon Valley

<sup>70</sup> On reprend ici la théorie du champ de Bourdieu (2013), qui explique qu'au sein même de la classe dirigeante, on a en effet différentes fractions (fraction culturelle, professions libérale, et fraction économique) selon la structure des différents capitaux qu'ils possèdent (capital relationnel, capital culturel, capital économique).



A l'instar des PDG des plus grandes entreprises françaises (Hartmann, 2011), des patrons des entreprises du CAC 40 (Dudouet & Grémont, 2010) ou encore sur des personnalités inscrites au *Who's Who* (Denord et al., 2011), la formation de ces élites est également marquée par la place prééminente des grandes écoles françaises. Sur les 45 entrepreneurs rencontrés, 12 étaient diplômés d'une école de commerce classée parmi les meilleures de France (HEC, ESCP, EDHEC, ESCP) – et 21 d'entre eux, soit près de la moitié, étaient diplômés d'une grande école d'ingénieurs – dont trois de l'Ecole Polytechnique (X) et trois des Ponts-et-Chaussées. Le recrutement de ces entrepreneurs parmi les plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs vient ainsi attester de leur appartenance à une certaine élite, et en particulier à une élite appartenant au pôle économique (Bourdieu, 1989 ; Saint-Martin, 2008).

Le capital culturel de ces entrepreneurs se caractérise en outre par son caractère international. Toutes ces entrepreneurs maîtrisaient en effet parfaitement l'anglais, ce qui, encore aujourd'hui en France, constitue une compétence socialement distinctive (Wagner, 2020). Leurs trajectoires scolaires et professionnelles étaient de surcroît marquées par une forte internationalisation. Cinq d'entre eux étaient passés par un MBA (*Masters of business administration*), et plus de la moitié (26/45) avaient eu au moins une expérience à l'international, dans le cadre de leurs études, d'un stage ou d'un emploi. Ces expériences internationales, qui leur ont donné la possibilité de voyager, fonctionnent comme autant de dispositifs de socialisation à la « culture internationale », qui célèbre le libéralisme et l'ouverture des frontières et du marché. Anne-Catherine Wagner (2007) explique en effet que les voyages ou les séjours professionnels à l'étranger favorisent l'apprentissage des langues et la connaissance des cultures et des modes de vie, permettant ainsi de disposer des ressources nécessaires pour organiser le déroulement d'une carrière dans plusieurs pays en transposant les différents capitaux linguistiques, culturels, professionnels et symboliques.

Ces expériences à l'étranger sont en outre de plus en plus souvent portées et encouragées par les grandes écoles, au travers de l'internationalisation du corps professoral, des accords entre institutions prestigieuses des différents pays ou encore des programmes d'études à l'international, qui se sont multipliés ces dernières années (Delespierre, 2019). Quelques Français sont ainsi arrivés dans la Silicon Valley pour aller étudier à Stanford ou à Berkeley. Adrien Delespierre montre cependant que l'internationalisation de ces écoles est devenue un nouveau signe d'excellence et de distinction sociale venant s'ajouter à l'excellence scolaire nationale et confirmer la position de celles et ceux qui se trouvaient déjà au sommet de la hiérarchie scolaire. Ce sont ainsi celles et ceux qui possèdent le plus de capital culturel dominant dans leur pays d'origine qui sont les mieux placés pour donner une forme internationale à leurs capitaux (Börjesson, 2017).

Le capital culturel international de ces élites se manifeste ainsi dans ses trois états, tels que les distingue Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1979b). A l'état incorporé, il se réfère à un *habitus* cosmopolite, une attirance pour les autres pays et une aisance dans les relations aux étrangers (Hannerz, 1990), que toutes les entrepreneurs manifestaient au travers de leur

fascination pour les Etats-Unis et pour la Silicon Valley. Sous sa forme objectivée, il renvoie à tous les supports matériels d'acquisition des compétences linguistiques, comme les résidences de famille dans un autre pays, mais aussi les voyages ou les séjours à l'étranger, qui ont rythmé leurs parcours et qui favorisent l'intériorisation d'une « culture internationale ». Enfin, ces entrepreneurs présentent aussi ce type de capital sous sa forme institutionnalisée, qui renvoie aux diplômes et aux titres scolaires, comme les MBA, qui attestent de leurs compétences internationales (Igarashi & Saito, 2014). Le cumul de toutes ces formes de capital culturel international consolide ainsi un *habitus* cosmopolite portant à considérer comme naturels la mobilité géographique, l'ouverture à l'international ou le passage d'une langue à l'autre (Wagner, 2020).

Yohann Duclos est un exemple typique de cette élite économique et cosmopolite. Lorsque je le questionne en entretien sur les raisons de son expatriation dans la vallée, il remonte spontanément à sa grand-mère, qui, dans les années 1920, alors que cela était très peu répandu (surtout pour une femme), a mené une carrière à l'international, entre la France et les Etats-Unis (il s'agit là du capital international sous sa forme incorporée, transmise au sein du milieu familial). Il raconte que ses parents ont en outre tout mis en œuvre pour qu'il apprenne l'anglais dès le plus jeune âge, en l'inscrivant dans des programmes d'échange qui l'ont amené à séjourner aux Etats-Unis à plusieurs reprises (il s'agit là du capital culturel international sous sa forme objectivée). De ces séjours, il a non seulement tiré une bonne maîtrise de la langue, mais également une « bonne connaissance du continent américain », c'est-à-dire de la culture et des modes de vie de ce pays. Tout cela l'a ainsi conduit à se donner comme objectif de réaliser un MBA à Harvard (forme institutionnalisée) et à s'installer dans la Silicon Valley, où il travailla pendant plusieurs années pour Google avant de monter sa start-up :

« Alors je vais remonter loin. En 1923, ma grand-mère a eu une bourse pour étudier à Columbia, dans un collège pour femmes. Elle a ensuite eu une carrière entre la France et les États-Unis et son fils, mon père, il a pas eu la chance d'apprendre l'anglais, et il a reporté ça sur moi. Donc quand j'ai eu 12 ans, il m'a inscrit dans un programme d'échange pour que je passe un peu de temps aux États-Unis. Je l'ai fait à 12 ans, 13 ans, 14 ans, puis toute ma scolarité, ce qui a fait qu'à la fin du bac j'étais bilingue. Donc j'ai une bonne connaissance du continent américain. Donc quand je me suis retrouvé en terminale, j'ai envisagé faire des études aux États-Unis, mais j'ai décidé de faire mes études dans une école d'ingénieurs en France, et de conjuguer ça avec un MBA aux États-Unis. Donc en terminale, j'ai pris les dossiers de candidature de Harvard pour les MBA, j'ai étudié ça, et puis j'ai construit mon parcours pédagogique et professionnel en *reverse engineering*, à partir de ça. Donc j'ai fait une prépa en France, maths sup maths spé (...) et puis quand j'ai fait ma candidature à Harvard, j'avais eu des expériences en France, en Chine et aux États-Unis, et j'avais eu des promotions rapides. Mais bon y a eu une partie chance aussi. J'ai déposé ma candidature dans 7 MBA, j'en ai eu 4, dont Harvard que j'ai choisi. Et à la sortie d'Harvard, dans l'an 2000, avant le crash boursier, je bossais à San Francisco pour Google, dans l'équipe financière. »

Yohann Duclos, 50 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs et d'un MBA, père vendeur de matériel informatique, mère médecin en libéral. Arrivé dans la vallée en 2000 pour travailler en tant que consultant pour un grand groupe, avant de rejoindre l'équipe financière de Google, où il devient millionnaire grâce à ses *stock options*. Création de sa start-up en 2013.

Ces ressources internationales sont néanmoins socialement différenciées et constituent de véritables « marqueurs de classes » (Wagner, 2020, p. 46). L'inscription des pratiques et des modes de vie dans un espace international est en effet un « marqueur de l'appartenance aux classes supérieures » (p. 43), car « l'acquisition de ressources cosmopolites repose étroitement sur le capital de départ » (*ibid.*, p. 48). Comme le souligne Anne-Catherine Wagner, c'est notamment le capital économique qui rend possible les scolarités internationales et les séjours à l'étranger, ainsi que l'accès à ce type d'institution. Les MBA sont en effet de véritables « formations de luxe », souvent très onéreuses – entre 10 000 et 190 000 euros par an pour les MBA en France, et entre 40 000 et 60 000 dollars par an pour les MBA aux Etats-Unis, sans prendre en compte le coût de la vie –, destinées à un public « trié sur le volet » (Wagner, 1998, p. 135). Ce capital international fonctionne ainsi comme un multiplicateur d'un capital économique important, mais également d'un capital culturel tourné vers l'international, qui confère une forme objectivée, incorporée et institutionnalisée à la connaissance des langues et des cultures.

Pour Anne-Catherine Wagner, la culture cosmopolite témoigne ainsi de « l'étendue du monde social de référence, laquelle est corrélée à l'importance sociale de l'individu ». « Les grands vivent sur de grands espaces », écrit-elle (*ibid.*, p. 50), car « la réalité des frontières est un phénomène de classe » (p. 46). Le cosmopolitisme de ces hautes classes les amène ainsi à percevoir comme proche ce qui se passe loin d'eux. Les trajectoires scolaires et professionnelles de ces entrepreneur·ses, fortement marquées par l'international, peuvent ainsi expliquer leur volonté d'aller travailler à l'étranger en s'expatriant. Le fait de savoir ce qu'il se passe à l'étranger, l'habitude de voyager, l'aisance dans les relations avec les étrangers et la maîtrise des langues constituent des formes internationales de capital culturel et social qui jouent en faveur de leur expatriation.

Ainsi, à l'instar des « managers internationaux » étudiés par Anne-Catherine Wagner, qui renvoient à une fraction des classes supérieures composée de hauts cadres et des dirigeants d'entreprise, les entrepreneur·ses expatrié·es constituent bien une élite, cependant bien distincte de l'aristocratie et de la haute bourgeoisie. Cette population repose sur le partage d'un certain rapport au monde marqué par l'ouverture internationale, d'une culture commune autour d'un intérêt pour les affaires et d'une vision politique libérale, mais elle doit moins cela à un cosmopolitisme familial qu'au rôle des grandes écoles, qui, encourageant de plus en plus leurs étudiant·es à l'internationalisation des carrières, forment moins une « noblesse d'Etat » qu'une élite internationale.

### 1.1.2. Une élite masculine

Les entrepreneur·ses Français·es de la Silicon Valley forment en outre une population majoritairement masculine. Sur les 45 créateurs et créatrices de start-up rencontrés, il n'y avait que 7 femmes. Cette sous-représentation des femmes n'est cependant pas liée à un effet de réseau car le nombre total de créatrices de start-up Françaises dans la vallée est estimé à 10 (les 3 autres femmes n'ayant pas répondu à ma demande d'entretien)<sup>71</sup>. Deux phénomènes semblent expliquer la faible présence des femmes parmi ces créateurs et créatrices de start-up expatriés.

Le premier est lié aux logiques de genre à l'œuvre dans l'expatriation. En effet, les grandes enquêtes sur la mobilité des couples expatriés montrent que les arbitrages conjugaux favorisent bien souvent la carrière des hommes au détriment de celle de leur épouse (Shinozaki, 2014). Les travaux de sociologie du genre portant sur les carrières des hommes et des femmes ont en outre montré que les hommes étaient plus aptes à se soumettre aux normes de mobilité, leurs conjointes sacrifiant souvent leur propre carrière pour les « suivre » (Marry et al., 2015). A l'inverse, les femmes cumulent les obstacles : résistances de leur conjoint, souvent lui-même cadre ; affaiblissement du réseau familial en cas de déménagement, pourtant précieux pour la garde des enfants ; culpabilité de l'absence de la mère, lorsqu'elles consacrent beaucoup de temps à leur carrière. C'est ce que souligne Léonie, la co-fondatrice de *The Refiners*, un accélérateur de start-up spécialisé dans l'accompagnement des Français·es de la vallée, qui a attendu que ses enfants grandissent avant de quitter la France, où elle pouvait bénéficier de l'aide de ses parents pour l'aider à prendre en charge une partie du travail parental :

« Après, c'est une des raisons pour lesquelles j'ai pas bougé aux Etats-Unis. J'avais ma vie qui était très bien organisée, j'avais mes bureaux près de chez moi j'avais même pas à prendre le métro, j'avais mes parents. »

Léonie Beaujolie, 47 ans, diplômée d'une école de commerce, père médecin en libéral, mère médecin avec son père. Arrivée dans la vallée en 2007 pour développer sa start-up créée en France avec son mari. Elle crée ensuite une seconde start-up avant de monter *The Refiners*. Divorcée, 3 enfants.

Il est en outre difficilement envisageable pour les femmes qui ont des enfants de venir passer trois mois dans la vallée pour suivre le programme de *The Refiners*, en laissant leurs enfants à la charge de leur conjoint, tandis que les hommes peuvent entièrement se reposer sur leur conjointe pour s'occuper des enfants :

---

<sup>71</sup> Elles étaient en effet suffisamment rares pour être connues dans ce monde et facilement dénombrables.

« Après on est encore dans un monde où les mecs peuvent plus facilement venir faire *The Refiners*, donc passer 3 mois ici pendant que leur femme est encore à Paris et s'occupe des enfants. Des femmes entrepreneures qui sont mamans, c'est beaucoup plus compliqué de dire "je vais à San Francisco". Donc à *The Refiners*, c'était plus dur d'*onboarder* des femmes, mais on en a *onboardé*, des qui étaient pas mamans et tout, et donc qui sont venues, mais c'est vrai que les femmes, on est encore à vouloir cocher toutes les cases. » (Léonie Beaujolie)

Ainsi, « la mobilité des femmes reste soumise à un ensemble de conditions que ne connaissent pas les hommes, à commencer par la priorité accordée à la carrière du conjoint » (*ibid.*, p. 57), tandis que les carrières internationales des hommes reposent sur des configurations familiales traditionnelles, avec beaucoup de conjointes d'expatriés inactives (Guillaume & Pochic, 2010).

Le deuxième facteur pouvant expliquer la plus faible mobilité des femmes tient au fait que le monde des start-up de la Silicon Valley constitue, nous l'avons vu, un monde d'hommes passionnés de « tech ». Pourtant, Isabelle Collet et Nicole Mosconi (2010) montrent qu'historiquement, il y a toujours eu des femmes dans l'informatique. Les femmes informaticiennes ne sont donc pas des pionnières qui arriveraient dans un espace jusque-là non mixte. Si leur part a désormais baissé, c'est en raison de l'arrivée massive des hommes, qui s'est produite à mesure que ces emplois gagnaient en prestige. « La répartition sexuée et la représentation du métier ont donc évolué de manière concomitante » (*ibid.*, p. 103), de sorte que les nouvelles représentations associant l'informatique à la figure du *hacker* et du *geek* (le fan de technique) ont supplanté l'image plus mixte du ou de la technicien·ne en gestion de l'information, travaillant dans le secteur tertiaire (*ibid.*).

Ainsi, à l'instar des femmes informaticiennes étudiées par Isabelle Collet et Nicole Mosconi, les quelques femmes expatriées ayant créé leur start-up dans la vallée présentent la spécificité d'appartenir à une même élite. Elles agissent alors en tant que membres d'un groupe dominant, le propre des dominant·es étant de « se sentir légitime partout, y compris en informatique » (*ibid.*, p. 105). Ces femmes ne remettent donc pas en cause leur sous-représentation dans ce monde, qu'elles vivent même parfois comme un avantage, tant que leur présence est suffisamment rare pour être valorisée<sup>72</sup>.

Mais alors, si les Français et Françaises expatrié·es dans la vallée constituent une élite dans leur pays d'origine, comment comprendre qu'ils aient décidé de partir aux États-Unis ? Qu'espèrent-ils trouver dans la vallée qu'ils ne trouveraient pas en France ? Après ces trois mois d'immersion dans la Silicon Valley, et en particulier au sein de la communauté française, il apparaît que les raisons de l'expatriation des Français·es sont liées, de près ou de loin, au rêve d'une réussite économique, sociale mais aussi symbolique. Ce « rêve » prend appui sur

---

<sup>72</sup> Nous reviendrons sur ces questions, et notamment sur les dispositions exceptionnelles des femmes créatrices de start-up et les ajustements que l'*ethos* professionnel masculin de ce monde induit chez elles dans les prochains chapitres.

les figures, les légendes et les mythes (étudiés dans le chapitre précédent) qui contribuent à entretenir le rayonnement de ce monde, mais se construit également en réaction à un modèle national qu'ils critiquent et cherchent à quitter, du moins en partie.

## **1.2. Les logiques de l'immigration aux Etats-Unis : entre choix économique, politique et idéologique**

Lorsque ces entrepreneur·ses Français·es sont interrogé·es sur les raisons de leur départ pour la Silicon Valley, plusieurs registres de justification sont mobilisés. Un premier registre de justification relève d'une logique socio-économique : par sa concentration de capitaux, d'ingénieurs et d'entrepreneurs<sup>73</sup>, la Silicon Valley est le haut-lieu de l'entrepreneuriat, de l'innovation et des nouvelles technologies. S'y expatrier s'inscrit ainsi dans une quête de prestige, de distinction sociale et de réussite (1.2.1.). Un deuxième registre de justification est d'ordre idéologique : ces entrepreneur·ses valorisent l'idéologie méritocratique du système étatsunien, en tant qu'elle permet de voir la réussite entrepreneuriale comme le fruit du mérite individuel, là où le système français associerait la réussite au poids de l'héritage. Il s'agit ainsi de quitter un pays où ils se sentent ramenés à leur condition d'héritier·ère pour immigrer dans une société où leur réussite serait rattachée à une notion de mérite (1.2.2.). Enfin, une troisième logique, d'ordre politique, anime leur départ. Ces entrepreneur·ses sont porteur·ses d'une vive critique à l'égard du système Français, dont le système social et fiscal pèserait trop lourdement sur les entrepreneur·ses, tandis que le système étatsunien serait plus favorable à l'entrepreneuriat (1.2.3.).

### **1.2.1. Une logique socio-économique : une quête de réussite et de prestige**

Si la Silicon Valley est le lieu rêvé de toutes les créateurs et créatrices de start-up, c'est tout d'abord parce qu'elle concentre, dans une zone géographique restreinte, toutes les ressources nécessaires pour créer et développer une start-up à succès. Forte d'une histoire d'un demi-siècle dans le domaine des nouvelles technologies et de l'entrepreneuriat, cette région constitue un territoire « rêvé » pour celle ou celui qui souhaiterait se lancer dans la création d'une start-up, comme André Lamothe, qui est arrivé dans la vallée en 2005 :

« Pour un entrepreneur, la société américaine, c'est un rêve. Et les gens de la Silicon Valley ils viennent de partout dans le monde parce que justement y a cet écosystème assez génial qui combine un esprit d'entrepreneuriat et d'innovation, un accès au capital et un accès aux talents, qui vient du fait que y a tellement eu de start-up que les gens ont

---

<sup>73</sup> Je n'adopte pas ici l'écriture inclusive car il s'agit majoritairement d'hommes.

l'expérience des start-up. Donc ça c'est une combinaison de facteurs qui est assez rare dans le monde. »

André Lamothe, 43 ans, diplômé d'une université de droit et d'un MBA, père épicier, mère bibliothécaire. Arrivé dans la vallée en 2005 pour lancer une deuxième start-up après un premier succès à New York.

Par sa concentration inégalée de capitaux, d'investisseurs, d'ingénieurs et d'entrepreneurs, qui favorise, nous l'avons vu, l'échange de ressources et d'informations, la Silicon Valley constitue un incroyable vivier de ressources pouvant amener des entreprises au plus grand succès. Comme le dit Sylvain en parlant des Français·es, « s'ils viennent ici, c'est parce que ça se passe ici » :

« C'est tout petit San Francisco ! Alors que t'as pas forcément beaucoup plus de start-up mais tu as une densité vraiment plus grande, t'as aussi les plus grands, les géants de la Tech, tout l'écosystème est là, et tu as les capitaux risqueurs. Donc finalement, tout se passe dans un rayon de 3 km carré, même si la Silicon Valley s'étend sur 60 km carré, c'est vraiment sur SF que ça se passe. Donc quand t'es dans un café, potentiellement tu peux être entre le VP de Google, d'Adwords, etc. Donc s'ils viennent ici c'est parce que ça se passe ici. »

Sylvain Echeverri, 45 ans, diplômé d'un doctorat en informatique, profession des parents inconnue. Arrivé dans la vallée en 2008 pour créer une start-up, avant de fonder un fonds d'investissement.

Par rapport à la France, la Silicon Valley offre en effet un accès privilégié aux capitaux. En 2018, les fonds de capital-risque de la Silicon Valley et de San Francisco avaient investi un total de 50 milliards de dollars, soit 79 % des investissements en capital-risque de la Californie et 45 % de ceux des États-Unis (*2019 Silicon Valley Index*, 2019)<sup>74</sup> - contre 3,7 milliards de dollars injectés la même année en France. C'est également la Silicon Valley qui détient le record des « *megadeals* » (des levées de fonds de plus de 100 millions de dollars) avec 81 *megadeals* enregistrés en 2018, contre 26 pour le reste de la Californie (*2019 Silicon Valley Index*, 2019).

Les « nouveaux riches » (Abelès, 2002), ces ingénieurs devenus millionnaires suite à l'entrée en bourse des entreprises comme Google ou Apple où ils avaient des *stock options*, constituent également une source massive de capitaux pour les start-up créées dans la vallée, où ils investissent au titre de « *business angels* ». En 2018, cet « *angel money* » totalisait plus de 550 millions de dollars pour San Francisco et la Silicon Valley, soit 76 % du total des « *angels investments* » des États-Unis (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). Pour Denis Lacorne (2019), qui s'est également intéressé aux logiques d'expatriation des Français·es dans la vallée, ce sont

---

<sup>74</sup> Source des données : Rapport MoneyTree™ de PricewaterhouseCoopers/National Venture Capital Association, données : Thomson Reuters (2000-2015) ; Thomson ONE (2017). *Silicon Valley Index*, Institute for Regional Studies, Joint Venture Silicon Valley, 2018.

« les facilités de financement accessibles aux États-Unis qui expliquent le début d'une ruée vers les États-Unis et la Silicon Valley » (p. 60).

L'autre raison qui amène souvent les entrepreneur·ses Français·es à créer leur start-up dans la vallée est liée à la taille du marché américain, qui est six à dix fois plus large que le marché français (Lacorne, 2019). En créant leur start-up sur le sol américain, les entrepreneur·ses ont en effet directement accès à un marché de 330 millions de consommateurs partageant la même langue et la même culture. Les États-Unis sont en outre unifiés dans un système fédéral beaucoup moins réglementé que le marché européen, sur lequel ils doivent au contraire faire face à une grande diversité linguistique, culturelle et réglementaire. Certain·es entrepreneur·ses viennent ainsi dans la vallée après avoir lancé leur entreprise en France, dans le but de la développer et de lui donner une envergure internationale. Pour Maximilien Bourgoïn, qui est installé dans la vallée depuis 2009 et qui s'est spécialisé dans le conseil aux start-up, la conquête du marché américain est pour lui une porte d'accès sur le « reste du monde » :

« A partir du moment où vous êtes sur le marché américain, le reste du monde devient assez ouvert. C'est pas la même échelle, que ce soit pour les levées, la rapidité d'exécution, etc.

Maximilien Bourgoïn, 50 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, arrivé dans la vallée en 2009. Il est fondateur d'une société de conseil pour les entreprises françaises à San Francisco. Ancien salarié d'une start-up dans la Vallée.

La richesse de ce lieu tient aussi à la concentration d'une main d'œuvre hautement qualifiée de la région, sortant des grandes universités de la région ou venue du monde entier pour travailler dans les grandes entreprises technologiques de la vallée. La Silicon Valley offre également de nombreux modèles de réussite, la plupart des figures éminentes de ce monde étant restées vivre dans la vallée. Les entrepreneur·ses Français·es s'émerveillent ainsi de pouvoir croiser, à la terrasse d'un café ou dans un événement dédié aux start-up, des hommes devenus de véritables légendes à leurs yeux. C'est notamment le cas de Jean, qui s'étonne de la facilité avec laquelle il a pu rencontrer Louis Monier, un programmeur Français qui a fondé en 1995 le plus important moteur de recherche de l'époque (Altavista) :

« Et donc moi professionnellement c'était le rêve parce que y avait pas d'écosystème de tech en France, à la base, y avait très peu de gens qui faisaient de la Tech. Et donc une de mes premières soirées ici je m'assois, à côté de moi le mec me demande ce que j'ai fait, je lui ai dit « J'ai créé X [sa première entreprise] et toi ? » et il me dit « Oh moi j'ai fait le premier moteur de recherche ». C'était Louis Monier, qui est super connu dans la vallée. Donc français aussi, et ses enfants sont ici aussi, ma fille a été leur babysitter donc maintenant c'est des copains de la famille. Et t'as pas ça en France. Ici, t'apprends tout le temps, au contact des autres, c'est ça qui est incroyable. »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, arrivé dans la vallée en 2006. Père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Marié, 2 enfants.



C'est par cette conjonction de facteurs et cette étonnante concentration, dans un espace relativement restreint, d'une main d'œuvre hautement qualifiée, d'anciens entrepreneurs devenus millionnaires et d'investisseurs spécialisés dans le financement de start-up depuis des générations, que cette région est devenue l'El Dorado des entrepreneurs passionnés de technologie. Si certains passionnés de technologies et de start-up, comme Timothée, avaient déjà tenté de créer leur start-up en France, dans l'espoir de « devenir millionnaire », venir dans la Silicon Valley relevait pour beaucoup du rêve :

« A la sortie de notre école [d'ingénieurs], on a voulu monter une start-up. Donc c'était dans les années 98/2000, dans la première vague des start-up. On se disait "on va devenir millionnaire", etc. (...) On avait déjà comme rêve de venir dans la Silicon Valley. On entendait toutes ces histoires de Netscape, Google, etc., y compris les français qui étaient dans la Silicon Valley, qui levaient des millions de dollars et qui devenaient millionnaires, enfin c'était le rêve quoi. »

Timothée Laquer, 41 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dans le marketing, mère chercheuse en sociologie. Arrivé dans la vallée en 2005 dans le cadre d'un emploi salarié pour un grand groupe français. Il travaille ensuite pour plusieurs start-up avant de créer sa start-up.

Ce rêve était également celui de Daniel Bourgogne, qui raconte comment, lors de son arrivée dans la vallée en 1988, il s'est dit, en voyant toutes les belles voitures garées devant les lieux de conférence où il se rendait, que lui aussi aimerait pouvoir « rouler en Ferrari un jour ». C'est alors qu'il décida de rester et de monter sa start-up avec des amis de son école, avant de faire fortune. Aujourd'hui, il habite une maison de charme valant plusieurs millions de dollars à Sausalito, et possède plusieurs voitures de course. Il y est donc « arrivé » :

« Ceux qui sont venus dans la Silicon Valley à l'époque, c'était des *nerd*, des gens passionnés de technologie. Moi c'était ça, c'est que j'avais vu des gens faire des trucs comme Apple et tout, et des fois j'allais à des conférences et je voyais des Ferrari garées devant, et je parlais avec un mec et il finissait par rentrer dans sa Ferrari, et je me disais "Merde ! Mais ce mec il est pas plus intelligent que moi, ça veut dire que moi aussi je pourrai rouler en Ferrari un jour", et voilà c'est arrivé ! »

Daniel Bourgogne, 54 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père directeur d'une PME dans l'agroalimentaire, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 1988 dans le cadre de son service militaire. Création de 2 start-up qui l'ont rendu millionnaire, puis d'un fonds d'investissement.

Si l'éthique du désintéressement de la vallée amenait beaucoup des enquêtés à minimiser leur attrait pour le gain et à valoriser davantage leur « passion » pour la « tech », certains, comme Maxence Lamour, assumaient clairement poursuivre le rêve de devenir « *fucking rich* ». Ainsi, alors qu'il gagnait plus de 600 000 dollars par an en travaillant pour Skype, qu'il était propriétaire d'une grande maison à Palo Alto, de plusieurs voitures et de quelques motos, il décida de se lancer dans la création d'une start-up qui, seule, lui permettrait d'appartenir aux 0,01 % des personnes les plus riches du monde :

« C'est pas moi qui le dit, mais on dit ça ici. « *Fucking rich*, » c'est quand t'as 50 millions de dollars. Parce qu'à partir de 50 millions de dollars, vous rentrez dans le cercle des 0,01 % du monde. Et donc ça, ça vous donne accès à des choses ... que maintenant j'ai accès et que je savais même pas que ça existait. (...) Comme l'argent gratuit. Ça veut dire que vous dépensez jamais d'argent. Et vous avez pas de taxe à payer dessus. On sait pas que ça existe, mais ce monde-là existe à partir de 50 millions de dollars. Parce qu'à partir de 50 millions de dollars, les banques vous prêtent 150 millions de dollars dessus, ce qui fait que vous avez 200 millions de dollars, sur lequel vous faites un net de 6 % pour an, et donc même en remboursant l'emprunt que la banque vous fait, avec 6 % de 200 millions par an, vous ne dépensez jamais.

Maxence Lamour, 52 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père ingénieur agronome, mère photographe de documentaires. Arrivé dans la vallée en 2010 dans le cadre d'un emploi salarié chez Skype avant de créer sa start-up.

Beaucoup de ces créateurs et créatrices de start-up Français·es se donc ainsi installé·es dans la vallée en poursuivant intimement le rêve de devenir le futur Steve Jobs. Outre l'espoir de faire fortune, ces entrepreneur·ses sont donc aussi animé·es par l'espoir de marquer l'histoire, en devenant une légende. Cette ambition est à comprendre au regard des profils et des trajectoires de ces individus. Dotés d'un capital économique leur permettant de lever les barrières de leur expatriation, mais également d'un capital culturel et social ouverts sur l'international, on peut comprendre que la Silicon Valley représente à leurs yeux un symbole de prestige et d'ascension sociale.

### **1.2.2. Une logique idéologique : un moyen de passer de ceux qui héritent à ceux qui méritent**

Le deuxième registre de justification que les entrepreneur·ses expatrié·es mobilisent pour expliquer leur départ est d'ordre idéologique. Iels valorisent en effet l'idéologie méritocratique qui domine aux Etats-Unis et qui attribue la réussite individuelle au mérite de chacun·e. A l'instar de Daniel Bourgogne, qui est pourtant diplômé d'une grande école d'ingénieurs et issu d'une classe de dirigeants, iels croient puissamment en l'idée qu'il suffirait de « se remonter les manches » et de travailler dur pour pouvoir devenir la prochaine grande fortune. C'est cela, pour eux, le rêve américain :

« Le rêve américain, ça reste quand même celui de l'ascension sociale. L'image comme quoi on pouvait venir ici, se remonter les manches, monter un truc et réussir, elle était incroyablement vraie quand je suis venu. Et elle reste encore vraie ! »

Daniel Bourgogne, 54 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père directeur d'une PME dans l'agroalimentaire, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 1988 dans le cadre de son service militaire. Création de 2 start-up qui l'ont rendu millionnaire, puis d'un fonds d'investissement.

Dans un séminaire sur le concept de champ donné dans les années 1970, Pierre Bourdieu (2013) rappelle pourtant que l'idéologie méritocratique est une idéologie dont se réclament les catégories sociales dont les privilèges reposent justement sur le type de capital considéré comme légitime, capital qui est dissimulé en tant que tel et transmué en mérite. Daniel Bell (1972), qui a beaucoup travaillé sur la question de la méritocratie aux États-Unis, explique ainsi que les théories idéologiques de type méritocratique viennent souvent révéler le besoin, de la part des fractions de classe qui les formulent, de justifier leur domination en convoquant la notion de mérite. L'invocation du mérite, en tant qu'elle est « la forme dissimulée d'une espèce de capital » (Bourdieu, 2013, p. 22) est ainsi d'autant plus grande que le privilège de la fraction de classe considérée repose plus complètement sur cette espèce de capital.

Estimant que la création d'entreprise en France est soumise à de nombreuses barrières administratives, fiscales et politiques, les entrepreneur·ses Français·es de la Silicon Valley voient dans le modèle de l'égalité des chances américain un moyen de légitimer et de justifier leur position sociale par leur mérite. Fondée sur l'idéologie méritocratique et la croyance en l'égalité américaine, la réussite économique aux États-Unis est en effet valorisée en tant qu'elle serait le fruit du mérite individuel. L'entrepreneuriat est donc perçu comme un domaine où la compétition serait plus juste que dans le domaine scolaire, et où les réussites seraient alors encore plus méritées, et donc légitimes. Alors que les fortunes françaises sont davantage héritées et transmises au sein des familles bourgeoises (Pinçon, Pinçon-Charlot, 2007) ou des grandes dynasties patronales (Pinçon, Pinçon-Charlot, 1999), la compétition serait, aux États-Unis, plus ouverte et plus juste, fondée sur des principes méritocratiques permettant de légitimer l'accès à la fortune.

Le fantasme lié au rêve américain prend ainsi une dimension idéologique pour ces entrepreneur·ses, qui voient le système français comme trop conservateur et valorisent au contraire le caractère libéral du système américain. Ces entrepreneur·ses Français·es ont alors le sentiment qu'ils pourront retirer plus de prestige et de reconnaissance à entreprendre aux États-Unis plutôt qu'en France, où la réussite entrepreneuriale serait moins valorisée. C'est le cas de Timothée, dont le père était professeur de philosophie avant de devenir cadre du privé, et la mère chercheuse en sociologie, qui raconte avoir grandi dans un « milieu de gauche », dans lequel les entrepreneurs étaient considérés comme des « salopards ». Cette « mentalité » a ainsi été une des raisons qui l'ont conduit à quitter la France :

« J'ai toujours grandi dans un environnement où si tu réussis, t'es un peu un salopard, ou c'est parce que t'as du fric, et si t'es un entrepreneur c'est un peu mal vu. Donc moi j'ai toujours grandi dans cette mentalité-là et c'est une des raisons pour laquelle j'ai quitté la France du coup, c'est une mentalité qui me plaisait pas. Mais quand je suis arrivé aux États-Unis, c'était beaucoup plus ouvert. »

Timothée Laquer, 41 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dans le marketing, mère chercheuse en sociologie. Arrivé dans la vallée en 2005 dans le cadre d'un emploi salarié pour un grand groupe français. Il travaille ensuite pour plusieurs start-up avant de créer sa start-up.

Aux États-Unis, où la réussite est associée à une notion de mérite, l'enrichissement des entrepreneur·ses est légitimé par l'idéologie méritocratique. En France, ces entrepreneur·ses disent avoir le sentiment d'être trop souvent ramenés à leur origine sociale, taxés d'être des héritier·ères. C'est ce que manifeste Daniel Bourgogne, qui considère que les trajectoires sont, en France, trop marquées par le poids de l'héritage, tandis qu'aux États-Unis, les individus ne seraient pas « prisonnier[s] de [leur] histoire ». Considérés comme des héritier·ères en France, ils préfèrent ainsi être vus comme des héros aux États-Unis :

« En France, on est vraiment défini par son histoire, par le milieu social dans lequel on est né, l'école qu'on a fait, le diplôme qu'on a eu, mais pour y vivre et pour essayer de faire avancer les choses en France, c'est chiant quoi. (...) Et puis en France, c'était un pays où les choses bougeaient pas très vite et où on se sentait un peu prisonnier du système. J'avais l'impression qu'ici c'était le pays où tout est possible, et la France où c'était tout verrouillé. Ce qui m'a tout de suite plu ici, c'était le sentiment de liberté qu'il y avait dans la Silicon Valley. Je savais que c'était le pays où on pouvait faire ce qu'on voulait et où on n'était pas prisonnier de son histoire. »

Daniel Bourgogne, 54 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père directeur d'une PME dans l'agroalimentaire, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 1988 dans le cadre de son service militaire. Création de 2 start-up qui l'ont rendu millionnaire, puis d'un fonds d'investissement.

Les entrepreneur·ses Français·es qui immigrent dans la vallée y voient un monde dont les règles du jeu pour accéder aux ressources qu'il offre leur paraissent plus justes que dans le système français. C'est pourtant grâce à un capital international, indissociablement culturel, linguistique, et social, en grande partie hérité et renforcé par des cursus scolaires et des expériences professionnelles à l'international (Wagner, 1998), que leurs ressources s'avèrent particulièrement bien ajustées au champ du pouvoir américain. Cependant, à la manière dont, en France, l'école justifie les positions sociales de gens bien nés en transformant leur capital culturel en mérite individuel (Bourdieu & Passeron, 1964a ; Duru-Bellat & Tenret, 2012 ; Passeron & Bourdieu, 1970 ; Tenret, 2011), le monde des start-up de la Silicon Valley permettrait de transmuier leur capital économique, culturel et social en mérite, et ainsi d'augmenter leurs chances de réussite tout en les légitimant. Leur décision d'aller créer leur start-up dans la vallée comporte ainsi une forte dimension idéologique, visant à transmuier leur héritage en mérite, et espérer devenir des « millionnaires légitimes ».

Cette logique idéologique s'articule à une critique plus politique formulée par ces entrepreneur·ses, qui considèrent que le système social et fiscal français, fondé sur la redistribution, découragerait l'entrepreneuriat et limiterait les perspectives d'enrichissement.

### **1.2.3. Une logique politique : quitter une société conservatrice pour une société néolibérale**

Bien que l'Etat Français ait presque totalement cessé d'être un producteur de biens et de services (seuls quelques secteurs ont résisté à la privatisation), et que son action vise désormais surtout à garantir le cadre réglementaire et institutionnel de l'économie de marché (lutter contre la formation de monopoles ou contre la hausse du prix de certains biens), les entrepreneur·ses Français·es sont porteur·ses d'un discours critique à l'encontre de l'Etat français, qu'ils jugent trop présent, faisant entrave à la liberté d'entreprise et à l'enrichissement individuel.

Exception faite du système scolaire, où domine l'idéologie méritocratique et la croyance en l'égalité des chances, le modèle de justice qui régit la société française est celui de l'égalité des places. Issue de la question sociale du XIX<sup>e</sup> siècle, cette représentation de la justice sociale invite à « réduire les inégalités » (de revenus, de conditions de vie, d'accès aux services, de sécurité) associées aux positions sociales (Dubet, 2011, p. 32). Plus que de chercher à assurer la circulation des individus entre les différentes places – comme c'est le cas dans le modèle de l'égalité des chances –, il s'agit surtout dans ce modèle de « resserrer la structure des positions sociales » (*ibid.*, p. 32), en offrant notamment une éducation élémentaire à toutes, sans pour autant prétendre donner les mêmes chances de promotion à tous les enfants. « Pour le dire d'un mot, résume Dubet, il s'agit moins de promettre aux enfants d'ouvriers qu'ils auront autant de chances de devenir cadres que les enfants de cadres eux-mêmes, que de réduire l'écart des conditions de vie et de travail entre les ouvriers et les cadres » (*ibid.*, p. 33). Si un tel système de redistribution permet de garantir à tout un chacun un certain filet de sécurité, les possibilités d'enrichissement sont cependant limitées par le système fiscal.

François Dubet rappelle en effet que ce modèle de justice se heurte à de nombreuses critiques, notamment par les plus libéraux, qui lui reprochent d'avoir développé un Etat-providence conservateur, encourageant davantage les individus à rester à leur place plutôt qu'à en changer, produisant ainsi un clivage entre les protégé·es et les autres, dans une structure sociale relativement rigide. Cette critique est vive chez les entrepreneur·ses expatrié·es, qui dénoncent les lourdeurs administratives du système français. Les procédures administratives pour créer une entreprise, faire rentrer des actionnaires au capital, ou encore pour embaucher ou licencier des personnes seraient autant d'entraves à l'initiative entrepreneuriale. Ils critiquent aussi fortement le modèle social français en ce qu'il aurait enfermé une partie de la population dans des logiques d'assistanat, faisant de la France une « société de défiance » (Algan & Cahuc, 2007) trop attachée à ses acquis et réfractaire à toute réforme.

Ces entrepreneur·ses portent également une critique, non moins ancienne, du système fiscal français. Denis Lacorne (2019) raconte ainsi comment, sous la présidence Hollande, certain·es entrepreneur·ses se sont mobilisé·es contre le projet de loi finance de 2012, qui

prévoyait une lourde taxation des plus-values de cession d'entreprise. Des patrons de start-up se sont alors rassemblés dans un mouvement appelé les « Pigeons », pour dénoncer le « matraquage fiscal », le « dogme anticapitaliste » et le « brisage de rêve » du gouvernement Hollande<sup>75</sup> (cité par Lacorne, 2019, p. 140). Dans leur manifeste, ils se présentent comme « la conséquence de la politique anti-économique du gouvernement qui a décidé de prendre des milliers d'entrepreneurs de ce pays pour des pigeons et d'anéantir l'esprit d'entreprendre, faisant dès lors courir un risque majeur pour la France »<sup>76</sup>. Cette « fronde anti-gouvernementale » a été lancée par Carlos Diaz, un des fondateurs de *The Refiners* aux États-Unis, et soutenue par Jean-David Chamboredon, l'un des investisseurs français les plus influents, qui voyait cette loi fiscale comme « particulièrement démotivante pour les capitaux-risqueurs, désormais plus imposés que ceux qui plaçaient leurs économies dans l'immobilier, l'art ou les placements de bons pères de famille » (cité par Lacorne, 2019, p. 141). Il alla même jusqu'à qualifier cette loi finance de « sida des start-up »<sup>77</sup>. Par leur mobilisation sur internet, autour du *hashtag* « #geonpi » et leur page Facebook aimée par plus 40 000 personnes, ce mouvement réussit à faire plier le gouvernement.

Cependant, bien qu'ils critiquent le système de redistribution des richesses par l'impôt, dans lequel ils voient une entrave au libre fonctionnement des marchés, et qu'ils reprochent à l'Etat social de fabriquer des « assistés », ils reconnaissent que le système français est un « paradis » auquel ils se montrent attachés et dont ils continuent souvent à bénéficier. Comme Raphael, la plupart des entrepreneurs expatriés rentrent passer leurs vacances d'été en France, profitant souvent de l'occasion pour faire toutes leurs visites médicales. Certains envisagent même rentrer en France pour prendre leur retraite. Ils reconnaissent ainsi que le système social français, et notamment le système des retraites, du chômage, des aides sociales ainsi que l'accès gratuit à l'éducation et la santé « a du bon », pour reprendre les mots de Daniel. Ils mobilisent cependant souvent cet argument pour condamner les mouvements de protestation en France – et notamment celui des gilets jaunes, qui était encore très actif au moment de l'enquête –, qui participent selon eux à créer une mauvaise réputation de la France et des Français·es à l'étranger. Ces Français·es partageaient ainsi l'idée qu'avec un tel système d'aides et de redistribution, « les Français·es n'ont aucune raison de se plaindre », comme le dit Sébastien. Pour Raphael, il faut cependant avoir connu le système étatsunien pour « voir ce que c'est que de se retrouver mis à la porte en une journée, sans chômage et sans sécu » :

---

<sup>75</sup> Léa Lejeune, « Jean-David Chamboredon : pigeon sauce chasseur », *Libération*, 21 octobre 2012. Cité par Denis Lacorne, 2019.

<sup>76</sup> Yann Le Galès et Isabelle Chaperon, « La révolte fiscale des patrons de start-up se répand », *Le Figaro*, 3 octobre 2012. Cité par Denis Lacorne, 2019.

<sup>77</sup> Léa Lejeune, « Jean-David Chamboredon : pigeon sauce chasseur », *Libération*, 21 octobre 2012. Cité par Denis Lacorne, 2019.

« La France c'est juste le paradis ! Je comprends la révolte des gens, parce qu'ici, je suis pas sociologue mais on fait partie des nantis, quand bien même on fait passer tout notre salaire dans le loyer, l'école, etc., et qu'on gagne pas un rond, on fait plutôt partie des nantis. On a des capacités financières si on veut (...) on est *gifted* d'un point de vue professionnel, intellectuel, etc., on a accès à des réseaux de pouvoir, des réseaux d'argent, on est des nantis, c'est clair ! Et en France aussi ! L'écosystème French Tech tout ça, c'est des nantis aussi ! Et c'est vrai que je passe mes vacances dans un petit bled en Vendée où j'aime bien parce que justement y a qu'une boulangerie, qu'un tabac, etc., mais économiquement, c'est mort ! Donc je comprends que y ait des gens qui se sentent exclus ! D'un autre côté, ces gens-là, qui se sentent exclus, restent quand même dans un pays où y a le chômage, la sécu, les aides, et où la démocratie, mine de rien, est incroyable ! On a beau gueuler sur ce qu'on veut. La sécurité, la liberté de faire énormément de choses, et le "moi je, moi je, moi je pas content". Bon on peut pas leur en vouloir aussi ! Faut être venu ici pour se rendre compte et voir ce que c'est que de se retrouver mis à la porte en une journée sans chômage et sans sécu ! »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Ces entrepreneur·ses se font ainsi les porteur·ses d'une critique libérale ancienne, voyant l'Etat français comme trop conservateur et corporatiste. Ce discours coïncide cependant assez bien avec leur orientation politique puisque, sur les 27 enquêté·es avec lesquelles nous avons abordé cette question en entretien, 26 avaient voté pour Emmanuel Macron aux deux tours des élections présidentielles de 2017. Sur les 18 dont on connaît l'orientation politique du milieu familial, 11 avaient au moins un parent de droite<sup>78</sup>. Iels sont ainsi nombreux·ses à valoriser l'accélération du mouvement ultra-libéral pris par la France ces dernières années, y voyant un tournant « hyper positif » :

« Oh bah je suis content d'être loin de ça [les gilets jaunes], tu peux pas savoir ! Ça me déprime ... ! La France est en train de changer hyper positivement, et puis y a une dynamique où l'entrepreneur est plus un héros, alors qu'avant c'était pas ça ! Donc ça change, mais du coup les gilets jaunes ça me déprime ! Je comprends la misère des gens, mais y a beaucoup de trucs que ... (...) J'ai pas beaucoup de connivence pour ce mouvement. (...) Et vu de l'extérieur, mais la France, c'est trop bien ! Aux États-Unis, y a Trump ! En Allemagne, c'est un peu essoufflé ... enfin bon y a un boulevard pour être différent, faut pas gâcher ça. »

Sébastien Rebute, 45 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, arrivé dans la vallée en 2016. Parents médecins. Marié, 3 enfants.

C'est donc au regard du système français, qui ne valorise pas suffisamment, selon eux,

---

<sup>78</sup> Lorsque je n'ai pas les données, ce n'est pas parce que les enquêté·es ont refusé de me répondre, mais parce que j'ai mis du temps avant de réussir à aborder ces questions en entretien, et que je ne me sentais pas toujours à l'aise pour le faire.

l'entrepreneuriat, que ces entrepreneur·ses considèrent que « la société américaine, c'est un rêve » :

« Pour un entrepreneur, la société américaine, c'est un rêve. Et les gens de la Silicon Valley ils viennent de partout dans le monde parce que justement y a cet écosystème assez génial qui combine un esprit d'entrepreneuriat et d'innovation, un accès au capital et un accès aux talents, qui vient du fait que y a tellement eu de start-up que les gens ont l'expérience des start-up. Donc ça c'est une combinaison de facteurs qui est assez rare dans le monde, en tout cas jusqu'à ce que y ait Trump. Bon après en Californie c'est particulier parce que y a une opinion tellement dominante ici à San Francisco. Parmi tous les gens que j'y ai rencontré, j'ai encore jamais rencontré une seule personne qui votait pour Trump. Donc y a un niveau de mécontentement assez élevé, mais y a très peu de conflits car y a très peu de monde ici qui ont voté pour lui. »

André Lamothe, 43 ans, diplômé d'une université de droit et d'un MBA, père épicier, mère bibliothécaire. Arrivé dans la vallée en 2005 pour lancer une deuxième start-up après un premier succès à New York.

Cependant, comme le souligne André Lamothe, les citoyen·nes Américain·es résident·es dans la Silicon Valley constituent une élite libérale qui condamne fermement la politique de Donald Trump. Ainsi, les Français·es qui se situaient plutôt à droite en France se retrouvent souvent « de gauche » aux États-Unis, où iels se positionnent davantage du côté des démocrates. Daniel par exemple, qui était « plutôt de droite » en France, raconte qu'il est « carrément très à gauche pour les Américains ». S'iels soutiennent certaines mesures fiscales portées par les Républicains, iels jugent trop radical le virage social pris par ce parti, qu'iels associent à un « manque de tolérance » :

« Après ici pour moi c'est assez difficile parce que j'aimerais voter avec les républicains sur tous les aspects fiscaux, économiques et financiers, mais avec les démocrates sur tous les aspects sociaux. Et en fait, le parti républicain a vraiment pris un mauvais virage récemment, pour pas perdre les votes des « *christians* », et ils sont devenus anti avortement, anti mariage du même sexe, et donc un manque de tolérance tellement grand qu'il est devenu difficile pour moi de voter républicain. (...) Je suis pour moins d'impôt et plus de discipline dans les dépenses. »

André Lamothe, 43 ans, diplômé d'une université de droit et d'un MBA, père épicier, mère bibliothécaire. Arrivé dans la vallée en 2005 pour lancer une deuxième start-up après un premier succès à New York.

Iels sont en outre nombreux·ses à se dire « choqué·es », comme Mathis, par le système d'éducation et de santé américain :

« Après oui le système de santé et d'éducation il est choquant pour moi parce que pour moi ça devrait être gratuit, forcément. Parce que t'as entendu, si quelqu'un tombe à vélo et se casse le bras, il est envoyé à l'hôpital pour se faire soigner, il reçoit une facture de 23 000 \$ . »



Mathis Zetoun, 38 ans, diplômé d'une école de commerce, arrivé dans la vallée en 2016. Père entrepreneur dans une entreprise de conseil, mère cadre dirigeante dans un grand groupe. Marié, 2 enfants.

Iels parviennent ainsi à tenir une position humaniste en condamnant les inégalités créées par un tel système, et soutiennent l'idée qu'« il y a du bon dans les deux modèles ». Ces Français·es constituent ainsi une élite libérale économiquement mais aussi socialement, valorisant tout autant le libéralisme des marchés que l'ouverture d'esprit de la Silicon Valley et de San Francisco, qui arborent fièrement des drapeaux LGBT.

C'est donc dans une quête de réussite, de mérite mais également dans une perspective politique, que ces Français·es s'expatrient dans la Silicon Valley pour y créer leur start-up. Cependant, alors qu'ils appartiennent à une élite masculine, économique et internationale dans leur pays d'origine, ces entrepreneur·ses se retrouvent souvent mis·es à l'épreuve par leur trajectoire migratoire. Que ce soit au regard du coût de la vie, des conditions administratives et des stratégies familiales et professionnelles qu'elle implique, cette mobilité géographique n'est pas toujours facteur d'une mobilité sociale ascendante. A quelles conditions peuvent-iels transposer leurs capitaux sur le sol étatsunien ? Quel est le prix de la réussite et que se passe-t-il en cas d'échec ?

## **2. La mobilité internationale, une source de mobilité sociale ?**

Depuis les travaux d'Abdelmalek Sayad (1999), l'étude des mobilités sociales liées aux migrations internationales a ouvert un nouveau champ de recherche invitant à réinscrire l'analyse des migrations dans l'analyse des classes sociales. Rappelant que l'immigré·e est toujours un·e émigré·e, la perspective de recherche ouverte par A. Sayad nous invite à rompre avec des analyses en termes d'intégration sociale et à opter pour une approche comparative entre les positions occupées dans l'espace social de départ et l'espace social d'arrivée, où les hiérarchies sociales sont souvent distinctes (J. Bidet, 2018). L'expatriation de ces élites Français·es dans la Silicon Valley pose donc en premier lieu la question de la transférabilité de leurs différents capitaux, économique, culturel, et social, dans ce nouvel espace social. En effet, bien que ces entrepreneur·ses appartiennent à une fraction de hauts cadres fortement doté·es, les conditions économiques et administratives de l'installation dans la Silicon Valley sont autant de barrières qui contribuent à la sélection de cette élite, et qui peuvent en outre participer de leur déclassement social (2.1.). Nous verrons ainsi que ces mobilités géographiques ne se traduisent pas toujours par des mobilités sociales ascendantes, selon les ressources dont iels disposent pour convertir leurs capitaux dans la vallée (2.2.).

## 2.1. Des conditions d'immigration sélectives

Dans la Silicon Valley, les formes de sélectivité de la population immigrée sont nombreuses. Si ces expatrié·es sont issu·es d'une fraction de hauts cadres dominants dans leur espace social d'origine, les conditions économiques et administratives de l'immigration dans la vallée mettent cette élite à rude épreuve. Des coûts financiers aux démarches administratives en passant par les arrangements et sacrifices familiaux qu'elle implique, l'installation durable dans la vallée pose en effet la question de la convertibilité de leurs capitaux dans ce nouvel espace social. Au regard du coût de la vie dans la vallée, le défi est tout d'abord économique, même pour ces Français·es issu·es des classes supérieures (2.1.). En outre, les démarches administratives nécessaires pour s'expatrier rendent souvent périlleuse leur trajectoire migratoire et incertaine la pérennité de leur installation, les amenant à adopter des stratégies de contournement et à repousser leur projet entrepreneurial (2.2.). L'expatriation repose enfin sur des arrangements familiaux devant lesquels les hommes et les femmes ne sont pas égaux (2.2.2).

### 2.1.1. Un défi économique, même pour les plus doté·es

Pour s'expatrier dans la vallée, il faut en effet avoir les moyens économiques pour y vivre. Que ce soit au regard du prix de l'immobilier, de la santé ou de l'éducation, s'installer dans la Silicon Valley a un coût économique qui a de quoi décourager, même les plus doté·es. De nombreux·ses Français·es disent en effet que pour maintenir un niveau de vie à peu près équivalent à celui qu'ils avaient en France, il faudrait pouvoir multiplier par trois leur salaire. Si les ingénieur·es employé·es par les grandes entreprises du numérique de la vallée ont généralement des conditions d'emploi avantageuses<sup>79</sup> leur permettant de faire face à tous ces défis, ce n'est pas le cas de celles et ceux qui y créent une entreprise, qui ne peuvent pas se verser un salaire aussi élevé au lancement de leur activité.

Au moment où j'ai dû établir un budget de mon terrain dans la Silicon Valley afin de réunir les fonds nécessaires à son financement, j'apprenais qu'il fallait que je compte entre 1 500 et 2 000 dollars par mois pour une chambre dans un logement en colocation à San Francisco.

---

<sup>79</sup> Majda Aouani, qui travaillait pour Apple dans la Silicon Valley, explique en effet que lorsqu'une entreprise comme Apple fait venir des ingénieur·es d'autres pays, ceux-ci bénéficient d'un salaire ajusté au coût de la vie dans la Silicon Valley ainsi que de nombreux avantages. Les salarié·es ont le choix entre différents *packages* de rémunérations et d'avantages, comprenant une assurance santé, des *stock options*, ainsi qu'un plan retraite, le 401K, sur lequel ils peuvent placer de l'argent (détaxé), avec un plafond d'épargne de 18 000 dollars par an. Ils bénéficient en outre d'un accompagnement inédit pour leurs démarches administratives. Des avocats leur sont attribués pour monter leur dossier d'expatriation, ce qui leur permet d'obtenir facilement un visa de travail (L-1), mais également pour monter leur dossier de candidature pour la *Green Card*.

Si aberrant que cela pouvait paraître, c'était pourtant bien la réalité du marché de l'immobilier dans la baie de San Francisco. En 2018, le prix médian de vente d'une maison était de 1,18 million de dollars dans la Silicon Valley, et de 1,31 million de dollars à San Francisco, soit près de six fois plus que dans le reste des Etats-Unis, où le prix médian est de 221 000 dollars (2019 *Silicon Valley Index*, 2019).

Pour les locataires, le loyer médian pour un appartement à San Francisco est de 3 728 dollars, et de 4 498 dollars pour une maison familiale, contre 1 621 et 1 650 pour un appartement ou une maison dans le reste des Etats-Unis. Dans les plus beaux quartiers de San Francisco comme celui de Cole Valley, les loyers peuvent s'élever à plus de 9 000 dollars par mois (voir figure 5 et autres photos annexe 14).

### **FIGURE 5 – Maisons du quartier de Cole Valley à San Francisco**



*Photographie prise par l'auteure.*

L'installation dans la baie de San Francisco constitue ainsi, même pour les plus doté·es, un véritable défi économique. Raphael, qui s'est expatrié dans la baie avec sa femme et ses trois enfants, payait ainsi 6 000 dollars par mois pour une simple maison en bois à San Francisco. Cherchant à devenir propriétaire, il a dû aller s'installer à Menlo Park, dans la baie, les prix étant bien trop élevés à San Francisco :

« Puis les loyers pour les familles, c'est 4 000 / 5 000 / 6 000 dollars, et j'ai même des copains qui paient plus que ça ! Pour acheter la moindre maison en bois c'est 3 millions de dollars. Pour ce prix-là, t'as 200 mètres carrés à Paris. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

C'est que l'entrée en bourse des entreprises comme Google ou Apple dans les années 2000 a permis à tou·tes les salarié·es de la « tech » qui possédaient des *stock options* dans ces entreprises de devenir millionnaires. La prolifération de ces « nouveaux riches » (Abelès, 2002) a fait flamber les prix du marché immobilier. Le prix médian du loyer par pied-carré<sup>80</sup> (*square foot*) pour un appartement à San Francisco est ainsi le plus élevé des Etats-Unis (\$3.42), devant New York (\$2.67) ou Los Angeles (\$2.66), avec un prix médian au mètre carré deux fois plus élevé que dans l'ensemble des Etats-Unis (\$1.69) et près de trois fois plus élevé qu'à Las Vegas (\$1.20) . Accéder à la propriété dans la région où le prix de l'immobilier est le plus élevé des Etats-Unis constitue donc souvent un symbole de réussite sociale.

L'accès à la propriété est ainsi bien souvent conditionné à la réussite entrepreneuriale, qui permet aux entrepreneur·ses d'avoir un apport suffisant. La plupart des Français·es sont en effet devenu·es propriétaires à la suite de l'entrée en bourse ou de la vente de leur start-up, comme Jean Zagman, qui n'aurait jamais réussi à acheter une maison dans la Silicon Valley s'il n'avait pas réussi à vendre sa start-up :

« Oula non on n'avait pas assez de sous pour acheter quand on est arrivés ! Non non ! C'était crrrrrc [*il fait un bruit et un geste d'étranglement*] ah ouais c'était dur. (...) J'ai acheté bien plus tard. J'ai acheté quand j'ai vendu X [sa deuxième entreprise]. (...) Mais moi j'ai acheté en 2008, au moment de la crise immobilière, au moment où, si tu veux des chiffres, j'ai acheté ma maison 1,3 millions, ce qui, pour ici, n'est pas très cher, par rapport au salaire qu'on a. Bon maintenant, t'as du mal à avoir un petit appartement à San Francisco à ce prix-là, et on a 250 mètres carrés, à Redwood City. Mais à 1,3 millions, je sais pas ce que t'as à San Francisco, mais t'as pas grand-chose... »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d'un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

---

<sup>80</sup> Un pied-carré correspond à 0,09 mètre carré,

En outre, le prix de l'immobilier n'a cessé d'augmenter. En l'espace de vingt ans, le prix médian d'une maison, qui était de 346 000 dollars en 1999, a triplé – avec, en seulement une année, une augmentation de 300 000 dollars, soit de 21 % du prix médian de 2017 (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). Celles et ceux qui ont investi dans l'immobilier dans les années 1990 sortent donc gagnants de cette envolée des prix de l'immobilier. Richard Wilson, qui a acheté sa maison pour 500 000 dollars en 1987, estime qu'elle vaudrait aujourd'hui au moins 20 fois plus. Cependant, pour les résident·es de la vallée n'ayant pas encore fait fortune, le logement constitue un des principaux postes de dépense, dont le coût peut remettre en cause leur installation durable dans la région.

En 2017, 24 % des locataires et 15 % des propriétaires de la Silicon Valley dépensaient plus de la moitié de leur revenu dans leur logement (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). C'est notamment le cas de Timothée, qui gagnait environ 100 000 dollars par an, ce qu'il juge très insuffisant pour vivre « confortablement » dans la Silicon Valley. Ayant acheté une maison sans avoir suffisamment d'apport, il a dû repousser son projet entrepreneurial et louer une partie de sa maison pour rembourser son crédit. Il estime ainsi qu'il faudrait gagner un minimum de 300 000 à 400 000 dollars par an pour vivre « confortablement » dans la baie de San Francisco :

« Dès que j'ai eu ma *Green Card* j'ai acheté une maison (...) La maison était à quasiment 1 million de dollars ici [à Mountain View], et ça a été compliqué parce qu'il fallait quand même mettre 200 à 300 000 d'apport, et puis fallait ensuite faire un gros emprunt, donc c'était pas évident. Les mensualités c'était quand même 4 à 5000 dollars, donc j'ai dû me battre, j'ai dû louer une chambre dans ma maison pendant des années, j'ai dû faire un crédit hypothéqué sur mon appart en France, enfin bon ça a été une galère sans nom. Donc j'ai dû faire un truc que personne ne fait mais j'ai bien fait parce que ma maison a doublé de valeur depuis, en 10 ans. (...) Aujourd'hui c'est encore plus dur, parce qu'il faut des apports de 500, 600 000. Mais qui a ça, à part ceux qui ont des *stock options*. Parce que même sur 2 salaires correct, de 300 à 400 000 par an, ce qui est quand même le minimum pour vivre confortablement ici, ils ont du mal à acheter. »

Timothée Laquer, 41 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dans le marketing, mère chercheuse en sociologie. Arrivé dans la vallée en 2005 dans le cadre d'un emploi salarié pour un grand groupe français. Il travaille ensuite pour plusieurs start-up avant de créer sa start-up.

L'installation dans la vallée est également onéreuse par le prix du système éducatif et du système de santé américain. En effet, la plupart des Français·es rencontrés ont immigré en famille : ayant en moyenne 33 ans à leur arrivée, la grande majorité étaient en couple (39/45) et les trois quarts avaient au moins un enfant (32/45). Il fallait donc ajouter au prix du logement celui de l'école, qui s'élevait à 30 000 dollars par an et par enfant pour les écoles bilingues, à 25 000 dollars pour l'école française, à 20 000 dollars pour les « *pre-school* » (l'équivalent de l'école maternelle) et à 15 000 dollars pour une « *nanny* ». Timothée, qui doit payer 35 000 dollars par an pour la *preschool* de sa fille de 3 ans, alors que « c'est même pas Harvard », considère que « c'est aberrant ».

Même l'école publique américaine, gratuite en théorie, est en réalité très onéreuse dans la Silicon Valley, car elle fonctionne aux donations, dont le montant dépend du niveau de vie des résident·es. Or, comme l'explique Jean, dans une région comme la Silicon Valley où les résident·es sont aisé·es et veulent investir dans l'éducation de leurs enfants, les donations requises sont presque aussi élevées que pour une école privée :

« Ouais on avait déjà les deux enfants, qui allaient à l'école publique américaine, et alors on a eu un coup de bol, parce que l'école française déjà c'est hors de prix, c'est rapidement 1 500/2 000 dollars par mois (...) Mais on habitait à Menlo Park, et ici les écoles dépendent vraiment de l'endroit où t'habites. Si t'habites dans un endroit où y a du fric, les parents donnent beaucoup à l'école, et donc l'école est meilleure, et donc les gens veulent venir là, et donc y a du fric, et donc ça fait un cercle vertueux comme ça. Et donc à Menlo Park, y avait de très, très bonnes écoles. Je savais pas, on était là par hasard. Et donc au final c'était une très, très bonne école, on a été très content de l'éducation ici. Mais c'était un coup de bol quoi. »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d'un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

Il n'est donc pas anodin que le taux de natalité de la région n'ait cessé de décliner depuis 1991, passant de 1,8 naissances pour 100 personnes à 1,1 en 2018 (*2019 Silicon Valley Index*, 2019). Comme le font remarquer certain·es enquêté·es avec ironie, il n'est donc pas si étonnant de croiser « beaucoup de chiens et peu d'enfants » dans les rues de San Francisco :

« Donc d'ailleurs tu le vois, dans la rue, y a pas d'enfants ! Mais c'est très simple pourquoi. C'est parce que clairement, c'est trop cher, donc les gens ils ont plutôt des chiens que des enfants (*il rigole*). Non mais c'est vrai ! Tu verras beaucoup de chiens et très peu d'enfants. (...) Parce qu'au moins, avec un chien, pas besoin de louer un appartement plus grand, et pas besoin de payer d'école. »

Lucas Dalois, 37 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe. Arrivé dans la vallée en 2008 pour travailler pour Apple, avant de créer sa start-up en 2015, d'abord en France puis dans la Silicon Valley, où il revient s'installer à partir de 2018.

Les frais de santé aux États-Unis constituent un autre poste de dépense important dans le budget des expatrié·es. Lorsqu'ils ne bénéficient pas d'une assurance par le biais de leur employeur ou de l'emploi salarié de leur conjoint·e, les résident·es doivent souscrire à une assurance privée, dont les mensualités avoisinent les 2 000 dollars, soit un budget de 20 000 dollars annuel :

« C'est le système le plus cher de la planète, moi je paie parce que j'ai du fric. Donc je paie une assurance maladie très chère. Comme j'ai une société, j'arrive à avoir des prix sur les assurances etc, mais l'année où j'ai pas travaillé, j'ai dû la payer moi-même, l'assurance médicale, pour moi, ma femme, et mes deux filles : 1 700 euros par mois,

l'assurance médicale. Mais c'est pas efficace, car les médecins ici ils travaillent pour les assurances privées ! »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d'un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

On comprend alors que le salaire moyen annuel de la Silicon Valley soit de 140 000 dollars, et que celles et ceux qui gagnent 200 000 dollars par an aient l'impression d'appartenir aux classes moyennes. Romain Serman constate en outre qu'il paie beaucoup plus d'impôts à San Francisco qu'en France, ce qui, cumulé au loyer, aux cotisations pour sa retraite, a de quoi décourager :

« Y a 10 ans, je pensais que la clé pour monter un écosystème, c'était la fiscalité. Mais en fait, je me suis rendu compte qu'à San Francisco, tu paies beaucoup plus d'impôts qu'en France. Ici je suis classe très moyenne. Un 2 pièces en location c'est 7 000 \$ / mois. Et j'ai pas d'enfants, mais les Français qu'ont un gosse ... Alors, une année à l'école française ici, c'est 40 000 \$, 1 enfant, 1 an. 2 enfants par an, 80 000 \$. 2 enfants sur le lycée, 3 ans, 240 000 \$. Alors tu peux les mettre dans le public hein, mais à tes risques et péril. Bon elles sont pas mauvaises ici, mais ça dépend où. Je suis taxé à 45 % de mes revenus. Bon donc entre ça, le loyer, et encore, t'as pas cotisé pour ta retraite, bah c'est l'enfer. »

Romain Serman, ancien Consul Général de France à San Francisco, directeur actuel du bureau de la Bpifrance à San Francisco.

Le coût de la vie dans la vallée est tel que les entrepreneur·ses, notamment lorsqu'ils ont des enfants, peuvent vite se retrouver « asphyxié·es » par toutes les charges. Même en ayant triplé son salaire, Lucas Dalois parvient tout juste à maintenir le niveau de vie qu'il avait en France :

« La vie est hors de prix. Quand je dis hors de prix c'est que tout est 3 fois plus cher, et de surcroît quand t'as des enfants. (...) Et donc quand tu as des enfants, tu rentres dans un truc qui t'asphyxie. Et ça faut le prendre en compte. Quand t'es *founder*, à ce stade de boîte, faut surtout pas trop te payer, il faut pas rouler sur l'or, mais il faut absolument te payer assez. Tu peux dire « j'ai deux enfants mais je vais rentrer à 4h parce que j'ai pas de nounou », c'est pas possible ! Et tu peux pas non plus mettre toute ta famille qui avait un certain niveau de vie en France, dans un truc à 2 heures de la ville ! Donc bon (...) Et en vrai quand on est arrivés et que ma femme travaillait pas, j'ai dû remettre de l'argent que j'avais mis de côté, tous les mois, parce qu'on n'y arrivait pas. Donc même avec mon salaire fois trois par rapport à Paris, tu sens que t'as de l'eau jusque-là [*il met sa main au niveau du menton, comme pour montrer qu'il sort à peine la tête de l'eau*]. »

Lucas Dalois, 37 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe. Arrivé dans la vallée en 2008 pour travailler pour Apple, avant de créer sa start-up en 2015, d'abord en France puis dans la Silicon Valley, où il revient s'installer à partir de 2018.

Outre son coût financier, l'expatriation aux Etats-Unis suppose de passer l'épreuve administrative du visa, qui implique souvent des stratégies professionnelles et des arrangements familiaux non sans conséquences sur l'entourage des expatrié·es.

### 2.1.2. L'épreuve du Visa

Un autre défi que ces Français·es doivent relever pour s'installer dans la vallée est celui du visa. Le lendemain de mon arrivée, j'avais pris mon billet pour participer à la « *French Tech Pre-Summer Party* », une soirée organisée par et pour les Français·es de la vallée. A cet évènement, le sujet de conversation numéro un était celui du visa : lequel choisir, quels sont les avantages des uns, les inconvénients des autres, comment faire pour obtenir une *Green Card*<sup>81</sup>, etc.

Pour pouvoir s'expatrier dans la vallée, il faut en effet obtenir un visa donnant l'autorisation de travailler sur le sol étatsunien, dont les modalités varient selon le type de visa (voir encadré 5). Cette étape, pourtant nécessaire à l'immigration dans la vallée, est néanmoins connue pour être une véritable épreuve administrative, longue et fastidieuse, amenant les expatrié·es à développer de véritables stratégies pour pouvoir rester dans la vallée le plus longtemps possible. L'obtention d'une *Green Card*, qui permet aux immigré·es de résider et de travailler librement sur le sol américain, constitue l'objectif ultime de celles et ceux qui souhaitent s'installer durablement dans la baie et y créer une start-up, car elle leur permet de s'affranchir des conditions, souvent restrictives, des différents types de visa. Cependant, avant de pouvoir réunir les conditions d'éligibilité à cette carte verte, iels doivent souvent passer par ces visas.

Une première voie d'entrée sur le sol américain passe par le biais des études. Cette forme d'expatriation concerne 6 de nos enquêté·es, qui sont arrivé·es par le biais d'un visa F1, qui permet d'étudier dans un établissement américain, ou d'un visa J-1, qui permet de travailler aux Etats-Unis dans le cadre d'un stage. Ces individus étaient pour la plupart issu·es des plus grandes écoles de commerce et d'ingénieurs françaises (les Ponts, Polytechnique, etc.), qui se sont fortement internationalisées depuis les années 1990 (Delespierre, 2019). Iels sont ensuite resté·es dans la vallée en se faisant embaucher dans une entreprise américaine, ce qui leur a permis d'obtenir un autre type de visa.

---

<sup>81</sup> Voir la note de bas de page numéro 20 pour une explication de ce qu'est une *green card*.



## ENCADRE 5

### **Les différents types de visas utilisés par les Français·es pour immigrer aux Etats-Unis**

Visa Esta : il s'agit d'un visa destiné aux non-immigrants, qui autorise de séjourner aux Etats-Unis pour une durée de 3 mois. Il concerne les séjours à visée touristique et n'autorise pas à travailler sur le sol américain.

Visa B1 : il s'agit d'un visa destiné aux non-immigrants qui autorise de séjourner aux Etats-Unis pendant 6 mois. Il concerne les étrangers qui souhaitent se rendre aux Etats-Unis à des fins professionnelles, économiques ou commerciales (effectuer des investissements, entrer en négociation pour l'obtention d'un contrat professionnel, rencontrer des partenaires professionnels, assister à des conférences). De nombreux·ses enquêté·es y ont eu recours pour effectuer leurs premiers séjours sur le sol étatsunien.

Visa B2 : il s'agit également d'un visa destiné aux non-immigrants, pour des séjours d'une durée de 6 mois, à visée de tourisme ou pour rendre visite à des amis ou à la famille.

Visa F1 : il s'agit d'un visa permettant d'étudier aux Etats-Unis en s'inscrivant dans un établissement américain agréé.

Visa J1 : il s'agit d'un visa destiné aux étudiant·es et jeunes diplômé·es qui souhaiteraient travailler aux Etats-Unis dans le cadre d'un stage, d'un job d'été ou d'un volontariat international en entreprise (VIE).

Visa L-1 : ce visa permet de travailler dans une filiale américaine d'une entreprise française. Il est non transférable à une autre entreprise (les titulaires de ce visa doivent donc rentrer en France en cas de licenciement ou de fermeture de la filiale).

Visa H-1B : ce visa permet de travailler pour une entreprise américaine. Il est transférable d'une entreprise à l'autre, mais le/la conjoint·e du titulaire de ce visa n'a pas le droit de travailler.

Visa O1 : ce visa est destiné aux personnes à qui sont reconnues des compétences exceptionnelles (« *exceptional abilities* ») dans des domaines déterminés, comme celui des sciences et techniques. Il est transférable d'une entreprise à l'autre et permet au/à la conjoint·e de travailler.

Visa E2 : ce visa est un visa « investisseur ». Il est valable 5 ans et renouvelable aussi longtemps que l'entreprise existe, et s'obtient à condition d'investir un « montant substantiel » dans une entreprise dont le siège social est situé aux Etats-Unis.

Une deuxième voie d'entrée sur le sol américain consiste à s'expatrier par le biais d'un emploi salarié. Cette forme d'expatriation concerne 14 de nos enquêtés, mais dépend cependant du type de visa obtenu. Dix de nos enquêtés sont arrivés avec un visa L-1, qui permet de travailler pour une filiale américaine d'une entreprise française. Il s'agit ainsi souvent de mobilités internationales obtenues par mutation. C'est le cas de Timothée, qui rêvait depuis longtemps de vivre son rêve américain dans la Silicon Valley. Il explique avoir choisi de travailler pour une entreprise française qui possédait des bureaux dans la vallée, dans l'intention de pouvoir y être muté un jour et ainsi d'obtenir un visa L-1 :

« Mais si je bossais à X, y avait quand même une raison, c'est qu'ils avaient leur *headquarter* à Suresnes, mais ils avaient aussi des bureaux à Fremont (une ville de la baie de San Francisco). Donc clairement je voulais une boîte qui me permette de vivre mon *American Dream* (...) je voulais voyager, et je voulais avoir une opportunité d'aller aux États-Unis. »

Timothée Laquer, 41 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dans le marketing, mère chercheuse en sociologie. Arrivé dans la vallée en 2005 dans le cadre d'un emploi salarié pour un grand groupe français. Il travaille ensuite pour plusieurs start-up avant de créer sa start-up.

Ce type de visa a cependant l'inconvénient de ne pas être transférable d'une entreprise à l'autre. En cas de fermeture de la filiale ou de perte de l'emploi, une personne titulaire d'un visa L-1 doit alors retourner dans son pays d'origine. Les individus qui arrivent sur le sol américain avec un visa L-1 ne peuvent donc pas quitter leur emploi pour créer leur start-up. Ils doivent alors attendre d'obtenir une *Green Card* ou un autre type de visa, ce qui peut prendre un peu de temps. Jean par exemple, qui est venu dans la vallée avec un visa L-1 relié à la filiale d'une entreprise qu'il avait créée en France, a dû attendre de trouver un nouvel emploi et d'obtenir un visa H-1B, avant de pouvoir être libre de travailler pour différentes entreprises américaines :

« Le visa ça a été facile au début, parce que j'ai créé une filiale de ma boîte [qu'il avait créée en France], donc j'ai eu un visa L-1. Ensuite j'ai bossé pour la boîte d'un autre Français de la vallée, ce qui m'a permis d'avoir un H1, ça se faisait encore bien. L'avantage du H1, c'est qu'il est transférable. Donc tu demandes à l'administration américaine, qui peut refuser, mais elle transfère sinon le visa dans une boîte, et donc t'es pas bloqué dans une boîte. Ensuite j'ai eu un bon avocat qui m'a obtenu un O1, c'est "*exceptional abilities*", et ça c'est classe, c'est très très classe, et c'est renouvelable. »

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère en charge de l'administration de l'entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d'un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

Le deuxième type de visa travail qui existe est le visa H-1B, très prisé car il permet de travailler pour une entreprise américaine et peut être transféré d'une entreprise à l'autre. Cependant, à la différence du visa L-1, il ne permet pas au/à la conjoint·e de la personne qui immigre de

travailler sur le sol américain, et ne peut être obtenu que par des personnes très qualifiées. Cinq de mes enquêtés ont immigré par ce type de visa. C'est notamment le cas de Yves Marchessault, qui est arrivé dans la vallée en 1985, pour rejoindre le siège social d'Apple à San Francisco après avoir été cadre dirigeant d'Apple France pendant quatre ans. Il part ainsi s'installer en Californie à l'âge de 41 ans avec un visa H1-B, accompagné de sa femme et ses trois enfants, avant d'obtenir une *Green Card* et de monter sa start-up, qu'il revendra en 1999.

Enfin, le troisième type de visa de travail est le visa O1, qui est délivré aux personnes à qui sont reconnues des « compétences exceptionnelles » (« *exceptional abilities* ») dans des domaines bien déterminés, dont celui des sciences. Ce visa a l'avantage d'être renouvelable, transférable, et de permettre au/à la conjoint·e de travailler.

Beaucoup d'enquêtés ont néanmoins réussi à immigrer dans la vallée sans passer par un visa de travail. Il s'agit d'un type de visa qui permet d'immigrer en tant qu'investisseur : le visa E-2. Il est surtout utilisé par les Français·es qui souhaitent créer leur start-up directement, ou qui ont déjà créé leur start-up en France et qui aimerait la développer à l'international, en s'installant aux Etats-Unis. Pour obtenir ce visa, il faut cependant investir un « montant substantiel » que les enquêtés estiment à 200 000 dollars, auquel il faut ajouter les frais d'avocats pour monter le dossier. En outre, ces fonds doivent être investis dans une entreprise dont le siège social est situé aux Etats-Unis, ce qui implique, pour les Français·es ayant créé leur start-up en France, de délocaliser leur siège social dans la vallée.

Pour obtenir ce visa, une des stratégies consiste alors à participer à un programme d'incubation ou d'accélération de la vallée, à l'issue duquel est souvent organisé un tour de levée de fonds auprès d'investisseurs, permettant potentiellement de réunir les 200 000 dollars nécessaires à l'obtention de ce Visa. C'est la stratégie suivie par Lucas Dalois, qui avait déjà créé son entreprise en France, mais qui voulait s'installer aux États-Unis pour la développer à l'international. Il a alors participé au programme d'accélération de *Y Combinator*<sup>82</sup>, ce qui lui a permis de lever 14 millions de dollars et ainsi d'obtenir un visa E-2 :

« Ça a commencé dans un *coworking* chez *50 Partners* à Paris (...) Mais je savais que la marche d'après c'était de venir ici, de moi m'installer ici, et d'ouvrir un bureau. Donc on a fait un tout petit tour d'*angels*. Le montant était dérisoire, je crois que c'était moins de 500 000 balles. (...) On a décidé de participer à YC quelques semaines après (...) On a levé nos 14 millions après ce *batch* (...) Et j'ai pris un E-2, c'est un visa investisseur. Alors je me souviens plus de tous les *requirements* [les conditions], mais faut que la boîte

---

<sup>82</sup> Y Combinator est un accélérateur de start-up américain situé à Mountain View, qui a été fondé en 2005 par Paul Graham. Cette structure fournit aux entreprises qu'elle accompagne un capital de départ appelé « capital d'amorçage » en échange d'une prise de participation de 7 % sur le capital de ces sociétés. Elle accompagne ensuite les projets sur 3 mois où des mentors fournissent des conseils et des mises en relations aux entrepreneurs. Cette structure est considérée comme l'un des accélérateurs les plus difficiles à intégrer des États-Unis.

soit détenue majoritairement par des français, il faut que t'aies levé des montants significatifs et que tu embauches des gens ici. Donc la logique du E-2 c'est que tu vas faire du *business* ici et que tu vas contribuer à l'économie locale. »

Lucas Dalois, 37 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe. Arrivé dans la vallée en 2008 pour travailler pour Apple, avant de créer sa start-up en 2015, d'abord en France puis dans la Silicon Valley, où il revient s'installer à partir de 2018.

Cependant, l'objectif des Français·es qui souhaitent s'installer durablement dans la vallée est d'obtenir une *Green Card* (carte verte), qui leur permet de travailler ou de créer librement sur le sol américain. Les visas d'immigration ne sont ainsi qu'une étape en vue de l'obtention d'un statut plus durable. Parmi les 45 entrepreneurs interrogés, 21 avaient réussi à obtenir une *Green Card*, et 4 avaient un dossier en cours d'évaluation. Le dossier à monter est néanmoins conséquent et les délais peuvent prendre plusieurs mois. Il est alors courant que certains se marient pour tenter d'accélérer les démarches, car les procédures dépendent notamment des liens de parenté entre les citoyens américains et les personnes qui souhaitent devenir des résidents permanents de États-Unis. Deux de mes enquêtés se sont ainsi mariés à l'âge de 26 ans, juste après être arrivés dans la vallée, pour appuyer leur dossier. L'expatriation dans la vallée est donc souvent un projet qui implique l'entourage de ces Français·es.

### **2.1.3. Conditions familiales de l'expatriation et inégalités de genre**

Selon les données du consulat de France de 2005, 67 % des Français·es immatriculés·es vivaient en famille, et, sur les 45 entrepreneur·ses Français·es interrogé·es, 36 étaient marié·es ou en couple, et 24 avaient plus de deux enfants. L'expatriation dans la vallée est donc bien souvent un projet familial reposant sur des arrangements et des sacrifices familiaux qui viennent renforcer des inégalités de carrière déjà marquées entre les hommes et les femmes.

En effet, les trajectoires migratoires sont largement façonnées par des rapports sociaux de genre. Jennifer Bidet (2018) montre notamment que dans le cas des migrations « familiales », ce sont plus souvent les hommes cadres qui s'expatrient par opportunité professionnelle. Parmi les femmes expatrié·es ayant créé leur start-up dans la vallée, rares sont celles en effet qui étaient venues d'elles-mêmes pour créer leur entreprise dans la région. Sur les 7 femmes rencontrées, 5 étaient mariées ou en couple et avaient immigré pour suivre leur conjoint. Seules les deux femmes qui étaient jeunes (26 et 27 ans), célibataires et sans enfant, avaient immigré pour leurs études et par opportunité professionnelle. A l'inverse, sur les 38 hommes expatriés que nous avons rencontrés, dont 27 étaient mariés ou en couple, l'expatriation était toujours à leur initiative, impactant grandement la situation professionnelle de leur conjoint·e.

En effet, « les inégalités face à la mondialisation ne s'expriment pas seulement en termes de différences de revenus, de qualifications ou de rapports aux moyens de production. Elles renvoient aussi à la capacité inégale d'avoir prise sur le processus de mondialisation » (Wagner, 2020, p. 41). Pour les femmes qui « suivent » leur conjoint, la reconversion des ressources peut s'avérer plus difficile (J. Bidet, 2018). Elles peuvent notamment rencontrer des difficultés à retrouver un emploi en lien avec leur niveau de qualification, soit parce que leur diplôme n'est pas reconnu dans le pays d'immigration, soit parce qu'elles ne sont même pas autorisées à travailler dans le pays d'immigration, en raison du type de visa de leur conjoint.

Aux États-Unis, le diplôme de certains professionnels, comme celui des avocats ou des médecins, n'est pas reconnu sur le sol américain. Si ces professionnel·les veulent continuer à exercer, iels doivent alors reprendre leurs études et repasser leurs concours. C'était notamment le cas de la femme de Lucas Dalois, qui était avocate en France, mais qui a dû passer le concours du barreau américain pour pouvoir exercer aux États-Unis :

« Ma femme est avocate donc un peu comme mon ex chirurgienne, elle pouvait pas travailler ici. Mais elle travaillait avec Amazon donc elle a passé 8 ans chez Amazon, elle a dû démissionner, repasser son *bar*, le barreau, parce que, même problème, pour pouvoir exercer, pour pouvoir bosser, il faut que tu repasses le *bar*. (...) Donc elle vient de l'avoir, donc elle va pouvoir rebosser enfin. »

Lucas Dalois, 37 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe. Arrivé dans la vallée en 2008 pour travailler pour Apple, avant de créer sa start-up en 2015, d'abord en France puis dans la Silicon Valley, où il revient s'installer à partir de 2018.

En outre, certains types de visa n'autorisent pas les conjoint·es à travailler sur le sol américain. Ainsi, dans le cas des Français·es qui s'expatrient avec un visa H-1b, leur conjoint·e se voit attribuer un visa H-4 qui leur interdit de travailler. Pourtant, puisque ce sont plus souvent les hommes qui, dans le cadre de leur carrière, initient cette trajectoire migratoire, c'est plus souvent aux femmes qu'il revient de sacrifier leurs carrières. Ainsi, sur les 27 femmes qui ont suivi leur conjoint dans la vallée, 11 d'entre elles ont pu retrouver un emploi salarié dans les secteurs du marketing ou du commerce, mais autant se sont retrouvées inactives, alors même qu'elles étaient toutes diplômées d'un master, et pour certaines d'un doctorat (voir tableau 2).

**TABLEAU 2 – Statut d’activité du/de la conjoint·e des créateurs et créatrices de start-up expatrié·es en fonction de leur sexe**

Statut du/de la conjoint·e	Femme	Homme	Total
Entrepreneur·euse	2	0	2
Indépendant·e	0	4	4
Salari·é	3	11	14
Inactif/inactive	0	8	8
Inactif/inactive avec PhD	0	3	3
Non concerné·e car célibataire ou divorcé·e	2	11	13
Non renseigné	0	1	1
Total général	7	38	45

Source : corpus d’entretiens réalisés avec 45 fondateurs et fondatrices de start-up expatrié·es dans la Silicon Valley

Parmi celles qui ont dû s’arrêter de travailler pour des raisons de visa, certaines n’ont jamais repris d’activité, même si elles y étaient autorisées, souvent pour s’occuper des enfants, comme la femme de Jean. Ainsi, comme le dit bien A.-C. Wagner, « l’internationalisation des trajectoires repose le plus souvent sur une stricte division des rôles sexuels qui cantonne les femmes à la sphère domestique » (2020, p. 109) :

C’est là que c’est important d’avoir un conjoint ou une conjointe qui soit dans le même état d’esprit. (...) Parce qu’avec mon visa, le conjoint / la conjointe, il peut pas travailler. Le L-1, qui est celui de la filiale, on peut. (...) Mais non ma femme elle s’occupait des enfants, et ici c’est un truc à temps plein. Parce que tu fais chauffeur. L’école termine tôt, tu dois emmener les enfants à leurs activités, tu passes ton temps à les conduire partout.

Jean Zagman, 59 ans, diplômé d’une école d’ingénieurs, père chef d’entreprise, mère en charge de l’administration de l’entreprise. Arrivé dans la vallée en 2006 dans le cadre d’un emploi salarié, avant de travailler pour Apple et de créer sa start-up.

Certaines conjointes de ces entrepreneurs ont néanmoins décidé de se reconverter dans une activité indépendante, souvent dans le secteur associatif. C’est le cas de la femme de Raphael notamment, qui était psychologue à son compte en France. Ayant perdu toute sa clientèle, elle est restée inactive pendant plusieurs années avant de reprendre une activité indépendante avec une amie, dans le domaine de l’éducation :

« Bah ma femme elle est psychologue. Donc en arrivant ici, elle a dû tout recommencer à zéro plus ou moins. Elle a fait beaucoup de travail à distance d'abord, et là elle monte un projet avec une amie dans l'éducation. Mais pendant 1 an, elle a quasiment pas bossé. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Ces trajectoires migratoires, généralement impulsées par les hommes, impliquent ainsi des sacrifices de la part de leurs conjointes qui ont de lourdes conséquences sur leur carrière et qui rappellent à quel point ces trajectoires migratoires sont marquées par des rapports sociaux de genre. L'expatriation repose sur un modèle conjugal qui, même lorsqu'elle est facteur de promotion sociale, produit des hiérarchisations spécifiques au sein des classes supérieures (Wagner, 2020).

L'installation dans la Silicon Valley dépend ainsi fortement des dotations initiales en capitaux, mais également de leur transférabilité dans ce nouvel espace social. Ainsi, bien que les expatriés appartiennent à une certaine élite dans leur pays d'origine, cette mobilité géographique ne se traduit pas toujours par une mobilité sociale ascendante. A quelles conditions l'expatriation dans la Silicon Valley est-elle, pour ces Français·es, facteur de mobilité sociale ? Et à quoi se mesure cette forme d'ascension sociale ?

## 2.2. Des trajectoires sociales entre ascension et incertitude

Lorsque l'on cherche à réinscrire l'étude des trajectoires migratoires dans celle des mobilités sociales, cela pose le problème de la comparaison entre des hiérarchies sociales *a priori* distinctes entre l'espace social de départ et l'espace social d'arrivée (Bidet, 2018). Jennifer Bidet nous invite alors à replacer les positions sociales occupées dans leurs espaces sociaux nationaux respectifs pour confronter la réalité objective de la mobilité sociale en migration à la perception subjective qu'en ont les immigré·es. Trois types de trajectoires sociales semblent alors se dessiner pour les entrepreneur·ses Français·es expatrié·es. Si les Français·es devenu·es milliardaires ou multimillionnaires sont installé·es durablement dans la Silicon Valley, où iels sont devenu·es de véritables « stars »<sup>83</sup> (2.2.1.), ce n'est pas le cas de la plupart des Français·es. Si les plus doté·es semblent avoir réussi à tirer leur épingle du jeu, s'inscrivant dans des trajectoires sociales ascendantes (2.2.2.), les trajectoires sociales des plus jeunes entrepreneur·ses sont marquées par une forte incertitude quant à leurs chances de réussite et la stabilité de leur situation. Nous verrons pourtant que celles et ceux qui

---

<sup>83</sup> Gilles Fontaine, « Qui sont les stars françaises de la fameuse Silicon Valley ? », *Challenge*, publié le 30 juin 2019, [https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley\\_661201](https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley_661201)

expérimentent un certain déclassement dans la vallée ne vivent pas pour autant cela comme un échec, cette expérience constituant à leurs yeux une marque de prestige, pouvant se traduire par une promotion sociale dans leur pays d'origine (2.2.3.).

### 2.2.1. Les trajectoires spectaculaires des « stars françaises »

Il existe, dans la Silicon Valley, une population française qui est maintenant bien établie. Ces Français·es sont arrivé·es dans la région entre les années 1980 et le début des années 2000, où iels ont toutes réussi à faire fortune. J'ai notamment eu la chance de rencontrer 8 Français·es (7 hommes et 1 femme) devenu·es milliardaires ou multimillionnaires, qui sont aujourd'hui de véritables « stars » au sein de la communauté française de la baie de San Francisco<sup>84</sup>. Ces « vétérans », comme j'aime les appeler, sont complètement intégrés dans la baie et acculturés au style de vie californien. Leurs enfants ont grandi dans la vallée et ils ont presque toutes fini par obtenir la nationalité américaine.

Parmi eux, Richard Wilson est un des Français les plus anciens de la Silicon Valley. Fils de deux ingénieurs, il est un des premiers Français à arriver dans la vallée, en 1981, à sa sortie de Polytechnique. Alors âgé de 23 ans, il suit les conseils d'un ami et part faire un MBA à Stanford, pour « apprendre à faire du *business* », « comme les Américains ». A l'issue de son MBA, se disant « poussé par un goût pour l'aventure » et « par un désir de faire des choses plus excitantes », il décide de rester dans la Silicon Valley et quitte alors le corps des Ponts. C'est à ce moment qu'il est recruté par Apple, où il travaille pendant trois ans dans l'équipe de Steve Jobs sur le Macintosh.

En 1986, deux de ses collègues – « deux stars d'Apple » – lui proposent de s'associer avec eux pour monter une start-up de périphériques. En deux ans, l'entreprise connaît une croissance fulgurante : en 1989, l'entreprise employait 500 personnes et entre au Nasdaq<sup>85</sup>. Il devient millionnaire. Il décide cependant de quitter l'entreprise car c'était pour lui « la fin de l'aventure ». Il fonde alors une nouvelle start-up fabriquant des puces de compression de vidéos. Au bout de trois ans et grâce à plusieurs levées de fonds, l'histoire se répète et l'entreprise entre en bourse. A l'âge de 35 ans, il est multimillionnaire. En 1995, il crée une

---

<sup>84</sup> Je reprends ici l'expression d'un article du magazine Challenge, publié pendant l'été où je menais mon enquête, qui était consacré à ces « stars françaises » de la Silicon Valley (Gilles Fontaine, « Qui sont les stars françaises de la fameuse Silicon Valley ? », *Challenge*, publié le 30 juin 2019, [https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley\\_661201](https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley_661201))

<sup>85</sup> Le Nasdaq (*National Association of Securities Dealers Automated Quotations*) est une bourse de valeurs aux États-Unis qui a été créée en 1971 spécialisée dans le marché boursier électronique. Il est souvent considéré comme l'antichambre de la bourse de New York, qui accueille les entreprises qui ne sont pas encore suffisamment importantes pour être cotées sur cette dernière. En réalité, le Nasdaq a conservé la plupart des entreprises technologiques des années 1980 et 1990 et est devenu le marché boursier de référence des entreprises technologiques.



troisième start-up avec deux anciens ingénieurs de chez Apple, pour mettre internet sur le mobile. Il dépose alors plus de 45 brevets, qui contribuèrent à augmenter continuellement sa fortune par la suite. En 1999, l'entreprise, qui employait 1 500 personnes dans le monde entier et générait plus de 400 millions de dollars de chiffre d'affaires, entre à nouveau en bourse. En 2001, à l'âge de 43 ans, Richard Wilson est milliardaire et prend sa retraite. Cela fait aujourd'hui plus de quarante ans qu'il habite dans la Silicon Valley, où il s'est marié à une Américaine, avec qui il a eu deux enfants. Richard Wilson est ainsi complètement intégré à la culture américaine et au monde des start-up de la Silicon Valley, où il est devenu une véritable star, surtout au sein de la communauté française.

Un autre parcours typique de ces ascensions spectaculaires est celui de Bruno Doubet, qui arrive dans la vallée en 1994, à l'âge de 25 ans, pour faire un post-doc au *Stanford Research Institute* (SRI) de Stanford. Titulaire d'un doctorat en informatique réalisé au sein de l'Université Pierre et Marie Curie, son rêve avait longtemps été de devenir chercheur au CNRS et il n'avait jamais envisagé aller aux États-Unis, se disant profondément « communiste » et « anti-américain ». « Mais je suis tombé amoureux de la Californie, explique-t-il, et en particulier de la Silicon Valley, qui est absolument extraordinaire ». Jusqu'en 2000, il travaille donc au sein du SRI, où il crée un centre de recherche spécialisé en reconnaissance vocale et développe une technologie qui sera rachetée plus tard par Apple, pour devenir le célèbre outil de reconnaissance vocale appelé SIRI. Cependant, voyant que « ce n'est pas en faisant des recherches [qu'il deviendra] millionnaire », il décide de quitter le SRI et de se lancer dans la création de start-up. Au total, il créa et/ou accompagna cinq entreprises, dont deux ont été vendues à plusieurs millions de dollars et deux ont été cotées en bourse. En 2009, à 40 ans, il est alors multimillionnaire et tente de prendre sa retraite, avant de se décider à finir sa carrière dans de grandes entreprises technologiques (HP, Apple, puis Samsung).

A l'instar de Richard Wilson et de Bruno Doubet, toutes les Français·es arrivés·es dans la Silicon Valley entre les années 1980 et les années 2000 ont connu une trajectoire particulièrement ascendante. Outre l'effet du contexte économique de l'époque, qui leur a été particulièrement favorable, l'ascension sociale de ces individus doit beaucoup à leur position sociale dans leur pays d'origine. Comme le dit A.-C. Wagner, « la rentabilité du capital international dépend étroitement des positions de départ » (2020, p. 110). Cependant, pour ces quelques entrepreneur·ses qui ont réussi à s'installer durablement dans la vallée en devenant multimillionnaires, des dizaines de Français·es sont confrontés à des trajectoires beaucoup plus incertaines.

## 2.2.2. Les trajectoires ascendantes des entrepreneurs les plus dotés

Certains Français·es ont cependant réussi à obtenir une *Green Card* et à accéder à la propriété, grâce à des levées de fonds de plusieurs centaines de milliers de dollars. On peut citer notamment Maxence Lamour, qui a levé 460 millions de dollars et embauche aujourd'hui 400 employés, et qui s'est installé dans la vallée en 2010 ; Christian Doyle, qui a levé 150 millions de dollars et emploie 350 personnes, qui est arrivé dans la vallée en 2014 ; Brice Schwaiger, qui a levé 250 millions, emploie 100 personnes, et qui est arrivé en 2015 ; ou encore André Lamothe, qui a levé 120 millions de dollars et emploie 300 personnes, qui est installé dans la Silicon Valley depuis 2005.

S'ils n'ont pas encore réalisé de « sortie » (vente ou entrée en bourse) leur permettant de devenir multimillionnaires, ces Français semblent néanmoins bien partis pour connaître des trajectoires similaires à celles des stars françaises. Ces entrepreneurs en sont au moins à leur troisième tour de levée de fonds, ce qui leur permet de se verser de très bons salaires. Ils ne souhaitent d'ailleurs pas communiquer dessus, à l'exception de Christian, qui me dit se verser environ 420 000 dollars par an. Ces expatriés sont en outre devenus propriétaires : André Lamothe s'est acheté une maison de 800 m<sup>2</sup> pour 9,5 millions de dollars à Sausalito, avec une piscine, un terrain de foot et « même une tyrolienne » ; Maxence Lamour possède une maison de 280 m<sup>2</sup> à Palo Alto, qu'il a achetée 3 millions ; et Christian Doyle, une maison de 230 m<sup>2</sup> à Burlingame, qu'il a achetée pour 3,6 millions de dollars. Ils ont tous la *Green Card* mais seul André Lamothe a pris la nationalité Américaine.

Ces individus comptent parmi les plus dotés des Français·es de la vallée, et se caractérisent par des trajectoires scolaires et professionnelles fortement ouvertes à l'international. André Lamothe, fils d'un épicier et d'une bibliothécaire, a fait des études de droit en France, où il devient avocat, avant de faire un MBA à HEC Paris et de rejoindre la *London Business School*. De son côté, Brice Schwaiger, fils d'un dirigeant d'entreprise, a fait des études en droit des affaires avant de passer un an en Chine pour apprendre le chinois, grâce à un programme d'échange. Maxence Lamour, fils d'un ingénieur, et Christian Doyle, fils d'un dirigeant, ont tous deux fait une école d'ingénieurs en France. Christian s'est ensuite dirigé vers un MBA, tandis que Maxence a eu une carrière plus franco-française, devant sa maîtrise de l'anglais à ses expériences professionnelles, qui l'ont d'abord envoyé en Israël avant d'être débauché par Microsoft et de s'installer à Seattle. Leur trajectoire professionnelle a ainsi été en grande partie menée à l'international. Depuis son expérience à Seattle, Maxence a travaillé à New York puis à Singapour, avant de s'installer dans la Silicon Valley, tandis que Christian Doyle et Brice Schwaiger ont travaillé pendant plusieurs années en Chine et au Japon, et André Lamothe à New York.

Ils sont en outre tous mariés à une femme d'origine étrangère, sur lesquelles ils semblent pouvoir se reposer pour s'occuper des enfants : André Lamothe, 43 ans, est marié à une

Russe qui ne travaille pas et s'occupe de ses deux enfants ; Maxence Lamour, 52 ans, a deux enfants et est marié à une Américaine qui est médecin ; Christian Doyle, 43 ans, est marié à une Chinoise qui travaille dans l'e-commerce pour une grande entreprise, avec qui il a eu deux enfants ; et Brice Schwaiger, 40 ans, est marié à une Chinoise qui est au foyer, avec qui il vient d'avoir un enfant. En outre, leurs enfants sont tous inscrits dans des écoles internationales (école franco-américaine ou école américaine).

Pour ces individus aux capitaux et aux trajectoires marqués par un fort cosmopolitisme, la mobilité dans la Silicon Valley s'est traduite par une forte ascension sociale. Ils doivent en grande partie leur réussite à ce capital international, accumulé lors de leurs expériences à l'international, qui a fonctionné comme un multiplicateur de leurs capitaux économiques, culturels et sociaux de départ.

### **2.2.3. Les trajectoires incertaines des jeunes entrepreneurs**

Pour les autres Français·es qui sont arrivés·es plus tardivement dans la Silicon Valley et qui en sont à des stades moins avancés de leur activité entrepreneuriale, il est plus difficile de parler d'ascension sociale ou de réussite entrepreneuriale.

Certains·es ont réussi à clôturer un deuxième tour de levée de fonds de plus de 10 millions de dollars, ce qui leur permet d'embaucher une trentaine de personnes et d'entrer en phase de croissance. Parmi eux, Lucas Dalois, 37 ans, est retourné créer sa start-up dans la vallée en 2018, où il a levé 12 millions de dollars ; Russel Grenier, 43 ans, est arrivé en 2015 et a levé 15 millions de dollars ; et Yong Su, 40 ans, est arrivé en 2015 également et a levé 12 millions de dollars. Les fonds levés leur permettent de se rémunérer suffisamment pour vivre dans des conditions qu'ils jugent confortables, mais ils ne se considèrent pas comme particulièrement aisés. Aussi, aucun d'entre eux n'a pu s'acheter une maison. En outre, l'issue de leur start-up reste soumise à une grande incertitude.

Certains·es Français·es sont dans des situations encore plus précaires et incertaines. Il s'agit des plus jeunes entrepreneurs qui sont arrivés·es dans la vallée dans le cadre de programmes d'accompagnement de start-up, comme *Y Combinator*<sup>86</sup> ou *The Refiners*<sup>87</sup>. Ces programmes leur permettent de lever les fonds nécessaires pour vivre dans la baie jusqu'à la prochaine levée de fonds, mais les montants levés sont généralement insuffisants pour espérer s'installer durablement dans la région. Pour Romain Serman, directeur de la

---

<sup>86</sup> Voir la note de bas de page numéro 33.

<sup>87</sup> *The Refiners* est un accélérateur de start-up de la vallée qui fonctionne sur le même modèle que *Y Combinator*, mais qui a été fondé par trois français, et qui accompagne une grande part d'entreprises créées par des entrepreneurs français.

Bpifrance à San Francisco, ces jeunes entrepreneur·ses oublieraient trop souvent que, bien que les chances de réussite soient plus grandes dans la vallée, la concurrence y est aussi beaucoup plus élevée qu'ailleurs. Leur avenir dans la vallée est donc marqué par une profonde incertitude :

« Y en a beaucoup qui viennent ici parce qu'ils se disent qu'ils vont pouvoir lever des fonds. Mais ici c'est 10 fois plus dur de lever qu'à Paris ! Parce que t'as plus d'argent, t'as 35 milliards par an de levés, contre 4 milliards en France. Mais si t'as plus de fric, t'as aussi plus de concurrence ! Bah ouais ! T'as, par an, 4 000 tours de financement, juste dans la Silicon Valley et t'en as 9000 dans tous les États-Unis. Donc t'as 10 fois plus d'argent, mais t'as 9 000 tours de financement. En France, t'en as 600. Donc t'as 8 fois plus d'argent aux États-Unis, mais 15 fois plus de boites. Donc t'as 2 fois moins de chances de lever aux États-Unis qu'en France. Et aussi, ici, les VC ils cherchent des licornes. Quand tu lèves 500 millions, faut rendre 1,5 milliards. Donc voilà ! Donc ils venaient pour lever des fonds, mais peu levaient. »

Romain Serman, ancien Consul Général de France à San Francisco, directeur actuel du bureau de la Bpifrance à San Francisco

Pour ces jeunes, l'expatriation dans la vallée est donc souvent synonyme de déclassement, notamment pour les plus diplômé·es. Pourtant, la plupart perçoivent leur position dans le pays d'arrivée comme valorisante et voient dans leur expatriation une forme d'ascension sociale, par le prestige que leur procure le simple fait d'être parti·es dans la Silicon Valley. Paul, par exemple, qui est arrivé dans la vallée à 21 ans pour travailler dans une start-up de la baie, à la sortie de son école d'ingénieurs, estime avoir perdu en niveau de vie par rapport à Paris, surtout depuis qu'il a créé sa start-up. Il a pourtant le sentiment d'avoir une meilleure qualité de vie qu'en France. Il valorise notamment des éléments symboliques comme le fait de pouvoir faire le même type de voyage que les dirigeants d'entreprises du CAC 40 :

« Au départ, on se payait pas, ensuite on s'est payé 60K [par an] avant la levée de 4 millions, et ensuite on s'est payés 90K et maintenant on se paie 105K à l'heure actuelle. Globalement avec 90K tu vis ... « bien » à SF. Tu mets pas de côté mais tu peux payer ton loyer si c'est 1 500 / 2 000 dollars par mois, donc tu t'en sors. Nous on paie 1500 chacun [il vit avec sa femme] entre le loyer, le garage, etc. Mais si je montais pas ma boite et que je travaillais ici, je toucherais entre 180 et 200K par an. Donc c'est un choix aussi. (...) Puis globalement, t'as quand même une qualité de vie beaucoup plus *high* que ce que t'aurais en France, même si les salaires coutent cher, mais tu vois ça me paraît ouf que l'an dernier pour Thanksgiving on soit allés à Tahiti, alors qu'on avait que 25 ans et que pour moi qui viens de France, c'était un voyage de daron de 50 ans, d'une famille de PDG du CAC 40, avec un vol Air France à 6000 balles. »

Paul Méthault, 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père kinésithérapeute, mère médecin généraliste. Arrivé dans la vallée en 2013 dans le cadre d'un emploi salarié dans une start-up. Il travaille ensuite dans plusieurs autres start-up avant de créer la sienne en 2017.

Même lorsqu'ils ne réussissent pas à y faire fortune, nombreux sont ceux qui cherchent à y rester le plus longtemps possible, comme si le « retour au pays » était vécu comme un « retour en arrière ». Les Français·es parti·es s'installer dans la vallée y apprécient en effet leur mode de vie et manifestent un certain attachement à la communauté française de la baie. Il est rare cependant de rencontrer des fondateurs et fondatrices qui disent avoir « échoué ». La plupart préfèrent mettre en avant les aspects positifs de leur situation : la manière dont ils ont rebondi, les leçons qu'ils en ont tirées, etc. Raphael, par exemple, qui a dû vendre sa start-up à son principal concurrent car il ne parvenait pas à s'imposer face à lui, ne considère pas cela comme un échec. Le simple fait qu'il ait pu, grâce à cette transaction, s'établir durablement dans la Silicon Valley, est pour lui une forme de réussite :

« Bah tu vois, se retrouver avec une *Green Card* aux US, après une expérience entrepreneuriale, avoir réussi à monter une boîte, vendu une boîte, avoir réussi à la revendre, avoir vu *pitcher* les investisseurs et tout, et avec une *Green Card* en poche, avoir une situation à peu près stable, bah ça c'est une réussite ! Parce que c'est *challenging* d'immigrer aux US, très *challenging*. En termes de coûts, mais aussi pour les problèmes de VISA, l'installation même dans un réseau professionnel et amical, l'école des enfants... »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Cette forme de présentation de soi est aussi liée à la vision de l'échec qui domine dans la Silicon Valley. Au lieu d'y voir le signe d'une incapacité à gérer une entreprise, l'échec y est considéré comme une étape nécessaire à la réussite entrepreneuriale. Il existe même une conférence appelée « *Fail Con* », qui explique aux fondateurs et fondatrices de start-up que l'échec est le meilleur moyen d'apprendre et de réussir. Ainsi, le simple fait d'avoir créé une start-up, même si celle-ci n'a pas prospéré, est associé à une marque de prestige.

Si ces expatrié·es manifestent toutes un certain désir de s'établir durablement dans la Silicon Valley, au prix parfois d'un déclassement, c'est que le simple fait de parvenir à s'y installer constitue à leurs yeux, une forme de réussite. En effet, pour le dire comme Anne-Catherine Wagner, « ce n'est pas l'accès à l'étranger en lui-même qui hiérarchise les groupes sociaux, mais la valeur sociale conférée à ces expériences » (Wagner, 2020, p. 108). Quels qu'en soient les effets en termes de mobilité sociale, leur expérience entrepreneuriale dans la Silicon Valley, par ce qu'elle symbolise, constitue une marque de prestige et de cosmopolitisme. Un déclassement dans la Silicon Valley peut donc s'accompagner d'une forte promotion sociale dans leur pays d'origine, parce que ce type d'expérience est fortement valorisé par les Français·es, en France comme dans la baie.

### **3. Un rêve de réussite encouragé et soutenu de part et d'autre de l'Atlantique**

L'expatriation dans la Silicon Valley est en effet fortement valorisée, que ce soit en France, au sein des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, qui encouragent de plus en plus les étudiant·es à s'internationaliser (Delespierre, 2019), ou dans la vallée, où un large réseau de Français·es s'est développé, se montrant très solidaires envers celles et ceux qui souhaiteraient s'y installer. Ainsi, en dépit des difficultés, de nombreux·ses Français·es continuent de croire dans le rêve américain, qui est encouragé et soutenu par de nombreuses institutions, de part et d'autre de l'Atlantique (3.1.). La communauté des Français·es de la Silicon Valley constitue en outre une communauté particulièrement intégratrice, dont la densité des liens et la fréquence des mondanités participent à l'entretien de ce rêve (3.2.).

#### **3.1. Des mobilités encouragées**

Comme l'écrit Anne-Catherine Wagner (1998), « l'internationalisme aujourd'hui n'est plus familial, il est organisé par tout un système d'institutions » (p. 18). En effet, outre le rôle joué par la famille dans la transmission d'un capital international, les grandes écoles, les structures d'accompagnement, les ambassades ou les programmes d'échange internationaux sont autant de dispositifs qui œuvrent à l'ouverture des frontières et à l'internationalisation de cette élite. Nous analyserons ainsi comment, en France comme dans la vallée, de nombreuses structures entretiennent la croyance dans le rêve américain, en encourageant cette nouvelle élite à s'y installer et en les accompagnant dans leur expatriation (3.1.1.). Outre le rôle de ces structures, certain·es Français·es de la vallée jouent le rôle de véritables entrepreneur·ses de rêve, se posant comme des modèles de réussite, mais également comme des mentors et des pourvoyeurs de capital pour les jeunes entrepreneur·ses expatrié·es (3.1.2.).

##### **3.1.1. Un soutien institutionnel**

L'internationalisation des élites est de plus en plus encouragée par un ensemble d'institutions, qui, des écoles aux structures d'accompagnement en passant par le consulat, participent à entretenir le rêve d'une réussite à l'étranger.

En France, les écoles de commerce et d'ingénieurs ont clairement pris un virage néolibéral ces dix dernières années, encourageant de plus en plus les étudiant·es à devenir des « entrepreneur·ses de leur vie » et à créer leur entreprise (Chambard, 2013). La valorisation de cet « esprit d'entreprise » ne se limite cependant pas au national. De nombreux programmes encouragent désormais les étudiant·es à envisager leurs parcours à l'international. Toutes les écoles et les universités se sont désormais dotés de programmes

d'échange à l'étranger, et pour certaines de programmes d'incubation en partenariat avec de grandes écoles à l'international.

C'est le cas par exemple de l'École Polytechnique, qui, depuis 2011, s'est lancée dans la promotion de l'entrepreneuriat, avec la mise en place d'un programme d'entrepreneuriat (X-Entrepreneurship), et d'incubation (X-Tech) et d'accélération (X-Up) pour les start-up les plus avancées. L'école a également mis à disposition un espace de prototypage high-tech pour mettre au point des produits innovants, le X-F4B. L'école offre en outre des partenariats avec des structures de la Silicon Valley, notamment les incubateurs HAX et Parisoma de San Francisco, StartX et Berkeley SkyDeck de l'Université de UC Berkeley, et le Stanford Product Realization Lab de l'Université de Stanford<sup>88</sup>. Paul Méthault, qui est diplômé des Ponts et Chaussées, raconte avoir été fortement encouragé par son école à aller travailler dans la Silicon Valley. Ils sont ainsi plusieurs des Ponts et de Polytechnique à s'être retrouvés dans la vallée après leurs études, formant un « gros réseau » d'ingénieurs français :

« Ma génération, y a eu beaucoup de personnes de X et de Ponts qui sont arrivés de ma promo, des gens qui sont soit arrivés en stage ici et qui sont restés, ou qui sont allés à Berkeley ou Stanford. Et donc sur une cinquantaine de personnes, tout le monde se connaît. Donc t'as plein de colocos de personnes de Ponts et de Polytechnique, où tout le monde est un peu pote. Donc t'as un gros réseau comme ça mais on reste pas mal entre français. »

Paul Méthault, 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père kinésithérapeute, mère médecin généraliste. Arrivé dans la vallée en 2013 dans le cadre d'un emploi salarié dans une start-up. Il travaille ensuite dans plusieurs autres start-up avant de créer la sienne en 2017.

Des voyages d'études sont également organisés pas les grandes écoles françaises (Polytechnique, HEC, l'ESSEC, l'Université Paris-Dauphine ou encore Sciences Po), qui envoient des petits groupes d'élèves en « *road trips* d'apprentissage en immersion » dans la vallée pour visiter les locaux des entreprises comme Google, Apple, Facebook ou encore Tesla, et rencontrer certains de leurs responsables. Des initiatives comme Schoolab ont également vu le jour, afin de créer des partenariats avec des incubateurs à l'international. Schoolab permet ainsi à de jeunes entrepreneur·ses Français·es de créer leur start-up dans la Silicon Valley, en se faisant accompagner au sein du *Bridge*, l'incubateur de start-up de l'Université de UC Berkeley<sup>89</sup>.

Les plus jeunes entrepreneur·ses Français·es de la vallée étaient ainsi nombreux·ses à être venu·es dans la région par le biais de leurs écoles ou de ce type de programme, comme Gaetan Joly (26 ans, diplômé d'une école de commerce et de l'University of London) et

---

<sup>88</sup> Informations récoltées sur le site de l'école Polytechnique (Lien : <https://www.polytechnique.edu/fr/entrepreneuriat-linternational>).

<sup>89</sup> Pour plus d'informations : <https://theschoolab.com/startup-entrepreneuriat/bridge-berkeley>.

Rayan Barakat (25 ans, diplômé de l'Université Paris-Dauphine), qui ont pu partir dans la vallée à la sortie de leurs études, en participant au programme de Schoolab. Ils ont alors pu développer leur projet au sein du *Bridge*, et bénéficier du réseau de relations mis à disposition par l'incubateur pour se constituer un capital social international.

Les Français·es qui veulent créer leur start-up dans la vallée peuvent aussi s'appuyer sur de nombreuses structures d'accompagnement (pépinières, incubateurs ou accélérateurs). Selon les structures, des programmes d'accompagnement plus ou moins intensifs sont proposés, dans le but de former ces entrepreneur·ses aux codes de l'écosystème local, de leur faire travailler leur *business plan* ou encore de leur apprendre à « *pitcher* » leur projet<sup>90</sup> (c'est-à-dire à le présenter à de potentiels investisseurs). On peut citer, parmi les plus renommées, *Y Combinator*, *Tech Stars* ou *500 start-up*, qui sont des accélérateurs de start-up connus pour être très sélectifs, notamment envers celles et ceux qui ne maîtriseraient pas bien la langue anglaise et les codes du système américain. Il existe ainsi des structures spécifiquement dédiées aux entrepreneur·ses Français·es, dont la plus connue est *The Refiners*. Cet accélérateur de start-up, créé par trois Français·es, fonctionne sur le même modèle que *Y Combinator* : il s'agit d'un fonds qui investit dans les projets qu'il accompagne, permettant de garantir un capital de départ aux jeunes entrepreneur·ses. Il permet cependant aux Français·es comme Marina de bénéficier d'un accompagnement. Marina raconte ainsi que c'est grâce à l'investissement et à l'accompagnement de *The Refiners* qu'elle a pu financer le lancement de son projet et se familiariser avec les codes du monde des start-up la Silicon Valley :

« *The Refiners* ils m'ont proposé de mettre 100 000 \$, et moi j'ai failli dire non parce que c'était pas comme YC, c'était pas les meilleurs, et puis c'était pour les Français, mais après je me suis dit "non mais Marina réfléchis c'est quand même 100 000 \$ et là t'as rien" et je me disais soit j'accepte, et les start-up qui sont passées par là ont l'air plutôt bien, soit je refuse mais je sais pas si je serai prise dans un accélérateur d'ici, plus "américain". Et donc heureusement que j'ai dit oui parce que je me suis faite jeter par tous les autres accélérateurs. Et c'est là que j'ai compris que c'est très dur de lever de l'argent quand t'as pas de traction et quand t'as pas de *track record*, et que t'as pas déjà eu des réussites entrepreneuriales ici. (...) Ensuite *The Refiners* m'a entraînée à rendre mon projet intéressant, à comment tourner mon projet pour convaincre les invest' à mettre de l'argent. En fait ils te font beaucoup *pitcher* et ils t'entraînent, comme si t'avais des invest' dans la salle. Donc pendant 3 mois on a travaillé mon projet comme ça : comment il fallait que je me présente et quel *mind's tone* il fallait que j'adopte pour arriver à lever peut-être le million qu'il me fallait. On me *briefait* un peu sur comment répondre à des questions sans leur faire peur. »

---

<sup>90</sup> Nous reviendrons sur le rôle que jouent ces structures d'accompagnement dans le processus de création dans les chapitres suivants, et en particulier dans le chapitre 5.



Marina Luftman, 35 ans, diplômée d'un doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Arrivée dans la vallée en 2015 pour suivre son conjoint. Elle travaille ensuite pour deux start-up avant de créer la sienne en 2017.

Un autre lieu créé pour les Français·es de la vallée est Parisoma, un espace de *coworking* situé dans le quartier SoMa de San Francisco. Comme son nom l'indique, il s'agit d'un lieu destiné aux Français·es qui auraient besoin d'un espace de travail, qu'ils soient de passage ou installés dans la vallée. Ce lieu offre un vaste espace de travail en *open-space*, où les entrepreneurs peuvent venir travailler à la journée. L'étage est réservé aux équipes de start-up en démarrage, qui peuvent louer des espaces au mois ou à l'année et ainsi venir y travailler quotidiennement avec leur équipe. C'est également au sein de Parisoma que sont hébergés les entrepreneur·ses accélérés par *The Refiners*.

Outre ces structures d'accompagnement, les Français·es qui arrivent dans la vallée peuvent aussi compter sur un large réseau institutionnel français, coordonné par la French Tech. Business France, dont la mission est d'encourager et de soutenir le développement des entreprises françaises à l'international<sup>91</sup>, joue également un rôle très important dans la vallée, notamment au travers des personnes qui coordonnent leur programme, comme Florence Tison, qui est connue de toutes les entrepreneur·ses Français·es de la vallée. Comme le souligne Raphael, ce réseau institutionnel, concentré dans des lieux spécifiques, permet ainsi aux nouveaux arrivants d'avoir directement accès à la communauté des entrepreneur·ses Français·es, ce qui facilite leur intégration :

« Quand je suis arrivé ici, le réseau français m'a envoyé à droite à gauche hyper vite, hyper hyper vite. T'as Parisoma, l'incubateur, t'as la French Tech, t'as Business France, *The Refiners* ... Tout ça t'aide vachement. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Les Français·es peuvent donc compter sur un vaste réseau de structures d'accompagnement et de financement pour s'intégrer dans la vallée et les aider à amorcer le démarrage de leur projet. Trouver des financements est en effet une étape nécessaire pour lancer puis développer leur entreprise, qui peut néanmoins être difficile à surmonter, surtout lorsque les entrepreneur·ses viennent d'arriver dans cette région, où la concurrence est rude et où ils ne connaissent personne. La communauté française offre ainsi de nombreuses ressources pour ces expatriés, qui peuvent en outre s'appuyer sur les modèles de réussite des « stars

---

<sup>91</sup> <https://www.businessfrance.fr/>

françaises »<sup>92</sup> pour obtenir des conseils, des recommandations, des relations et même parfois des financements.

### 3.1.2. Les « stars » françaises : des entrepreneur·ses de rêve

Le rêve américain est en effet grandement entretenu par la « légende dorée des grands fondateurs Français de start-up » (Lacorne, 2019, p. 57), comme Richard Wilson, Yves Marchessault ou Daniel Bourgogne<sup>93</sup>, ces Français qui ont réussi à faire fortune et qui sont devenus de vrais modèles de réussite pour les nouveaux entrepreneur·ses Français·es de la vallée.

Ils leur font souvent don de leurs conseils, de leur expérience et de leurs informations, et n'hésitent pas à jouer de leur réputation pour connecter les personnes entre elles et faire des recommandations. Etant bien implantés dans la vallée, ils y ont développé un large réseau de relations, notamment avec des Américain·es, dont ils peuvent en faire bénéficier aux jeunes entrepreneur·ses comme Raphael :

« Et puis après t'as ceux qui sont là depuis 20 ou 30 ans, qui sont les stars de chez stars, mais qui se font en général discrets, comme les anciens patrons d'Apple, les anciens fondateurs de boîte qui ont fait des milliards, des milliards, des milliards : Richard Wilson, qui a fait 3 entrées en bourse, qui est milliardaire, Albertine Grandbois, qui elle aussi a monté plein de boîtes, Yves Marchessault l'ancien patron d'Apple France, t'en as quelques-uns... mais ces gens-là ont un réseau plutôt américain, et sont pas arrivés sur cette nouvelle vague qui est arrivée ces 10 dernières années, et dont je fais partie, de French Tech. Ça existait pas la French Tech à l'époque, et d'ailleurs y avait pas beaucoup de français, enfin très peu. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Si les « stars françaises » que cite Raphael se font désormais plus discrètes, d'autres figures jouent désormais leur rôle. Les trois fondateur·trices de *The Refiners* comptent notamment parmi les références éminentes de la communauté française de la vallée, jouant le rôle de mentors, de conseillers et d'investisseurs. Marina, qui était initialement réticente à l'idée de se retrouver dans un réseau communautaire de Français·es, raconte que c'est néanmoins grâce à cette communauté, et notamment de personnes comme Léonie Beaujolie, une des fondatrices de *The Refiners*, qu'elle a pu lancer son projet entrepreneurial.

---

<sup>92</sup> Gilles Fontaine, « Qui sont les stars françaises de la fameuse Silicon Valley ? », *Challenge*, publié le 30 juin 2019, [https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley\\_661201](https://www.challenges.fr/high-tech/les-stars-francaises-de-lasilicon-valley_661201)

<sup>93</sup> Leurs noms ont été modifiés.

« Mais moi au début j'étais là "ah non je veux pas l'argent de français, ce truc de francophones c'est insupportable. Moi je suis pas partie aux US pour me retrouver dans la communauté française", donc vraiment je voulais pas. J'avais tout un réseau pro non français ici. Mais après j'ai vu la réalité des choses. (...) En plus j'étais *solo founder* donc j'avais tout contre moi. Mais finalement les Français, c'est eux qui m'ont soutenu au début. Et donc c'est là que j'ai découvert le monde des entrepreneurs Français, que je connaissais pas du tout, et en fait c'est des gens passionnants, qui ont réussi ici, et qui *give back* en fait, qui veulent vraiment soutenir les juniors comme moi. »

Marina Luftman, 35 ans, diplômée d'un doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Arrivée dans la vallée en 2015 pour suivre son conjoint. Elle travaille ensuite pour deux start-up avant de créer la sienne en 2017.

Les entrepreneurs qui ont fait fortune font en outre souvent bénéficier de leur réussite en investissant dans les projets à titre personnel, leur valant le doux nom de « *business angels* ». Daniel Bourgogne par exemple, a pu bénéficier du soutien financier de Richard Wilson et de Yves Marchessault pour lancer sa première start-up, qui ont chacun investi 12 000 dollars. Certaines se sont même reconverties, à un moment de leur trajectoire, dans cette activité d'investisseur, souvent dans le but de soutenir les projets d'entrepreneurs Français qui auraient du mal à lever des fonds auprès de VC Américains. C'est ainsi qu'après avoir fait fortune par la création de start-up, Farhad Darbandi a monté un fonds d'investissement spécialisé dans le financement de start-up en démarrage, travaillant en partenariat avec la Bpifrance et la French Tech, dont il est le président dans la Silicon Valley. Farhad est ainsi une figure centrale dans la communauté française de la Silicon Valley, se donnant comme rôle de « faire le pont entre l'écosystème français et l'écosystème américain » et de changer l'image et la réputation des entrepreneurs Français dans le monde des start-up siliconien :

« Moi mon rôle c'est de faire le pont entre l'écosystème français et l'écosystème américain. Il faut, en gros, arriver à faire comprendre à des américains que bosser pour une boîte française, c'est cool. Et que des entrepreneurs français *have what it takes to be a worldwilde company*<sup>94</sup>, et de réussir, tu vois, c'est ça qui est important. (...) Donc nous le but, avant tout, c'est d'améliorer la marque française pour être reconnu à l'international. »

Farhad Darbandi, 46 ans, diplômé d'une école de commerce, parents architectes en Iran, commerçants à Paris. Arrivé dans la vallée en 1998 pour créer sa start-up, avant de monter son fonds d'investissement spécialisé dans le financement de start-up françaises.

Les mobilités internationales sont ainsi fortement encouragées, en France comme dans la vallée, par un large réseau de structures d'accompagnement et de financement. Elles sont

---

<sup>94</sup> « Que des entrepreneurs Français aient ce qu'il faut pour que leur entreprise ait une échelle mondiale ».

également soutenues sur place par une communauté de Français·es, qui, outre le soutien qu'elle apporte, offre des formes de sociabilité valorisantes.

## **3.2. Un entre-soi français intégrateur**

La plupart des travaux de sociologie de l'immigration ont en effet largement souligné l'importance des réseaux « ethniques » dans l'accès des migrants à l'entrepreneuriat (Guiheux & Zalio, 2014). Néanmoins, ces travaux ont surtout montré comment ces réseaux permettaient de compenser des déficits de capitaux dans le pays d'arrivée, mais peu de recherches ont étudié le rôle de ces communautés ethniques dans les trajectoires migratoires des élites. Nous montrerons pourtant que la communauté des Français·es de la Silicon Valley joue un rôle majeur dans l'expatriation de ces entrepreneur·ses, en premier lieu parce qu'elle constitue un entre-soi dont la densité et l'intensité des liens en font une communauté particulièrement solidaire (3.2.1.) ; mais également parce qu'elle permet d'accumuler des formes spécifiques de capital social, qui favorise leur intégration et leur réussite dans ce monde, pourtant fortement concurrentiel (3.2.2.).

### **3.2.1. Les « *Frenchies* » de la Silicon Valley : un petit monde solidaire**

Comme le souligne A.-C. Wagner, « un des attraits de la vie à l'étranger pour les classes en ascension provient du type de sociabilité qui y est possible » (*ibid.*, p. 99). Les communautés d'expatrié·es constituent en effet de petites enclaves au sein desquelles leurs membres se regroupent régulièrement, à l'occasion des mondanités organisées dans les ambassades ou des activités organisées par les écoles de leurs enfants.

J'ai moi-même pu expérimenter la densité de ce réseau français lors de mon arrivée à San Francisco. Dès le premier jour, j'ai eu l'opportunité de participer à la « *French Tech Summer Party* », une soirée organisée par la French Tech, où je me suis retrouvée plongée en plein cœur de la communauté française de la vallée. J'y ai rencontré un grand nombre d'entrepreneurs, d'investisseurs et de personnalités institutionnelles que j'allais ensuite recroiser régulièrement à d'autres événements organisés par des Français·es, notamment au « *Cocktail party* » organisé deux semaines plus tard chez le Consul Général de France à San Francisco, dans sa splendide demeure, postée au sommet des collines de Haight Ashbury.

Outre les conseils et les contacts qui y sont échangés, ce type d'enclave communautaire permet de partager des modes de sociabilité et des références culturelles communes, et ainsi de recréer du local à l'international. A ces soirées, tous les grands marqueurs de la culture et de la gastronomie française étaient réunis : le buffet offrait un large choix de charcuterie et de fromages (denrée pourtant rare dans la vallée), tandis que le bar offrait une grande gamme de vins français et californiens. En outre, puisque nous étions entre Français·es, tout le

monde parlait français. Après quelques verres, on n'hésitait plus à s'aborder, à se donner des conseils ou à se présenter des personnes, tandis que Farhad Darbandi, le président de la French Tech à San Francisco, passait, son verre de rouge à la main, d'un groupe à l'autre.

Les Français·es de la Silicon Valley forment ainsi une petite communauté proche du modèle idéal-typique proposé par Durkheim, qui favorise des logiques d'entraide et de solidarité, à la manière de la solidarité « mécanique » :

« On est assez présents ici, on aide les gens qui arrivent. On est très présents dans la communauté française, et on vit dans un environnement assez français c'est vrai. (...) Et en fait, cette communauté, elle s'entraide. C'est pas pareil partout mais je sais pas pourquoi, mais y a quelque chose qui marche ici dans la communauté française qui est assez incroyable. »

Laurent Bédon, 41 ans, diplômé de l'Ecole Polytechnique et d'un doctorat en informatique à Stanford. Père agent immobilier, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 2001 pour son doctorat, puis création de 2 start-up.

La communauté française est aussi centrale en ce qu'elle permet aux nouveaux arrivants de nouer des relations amicales et de surmonter les différences dites « culturelles » entre les Français·es et les Américain·es. Certain·es considèrent en effet, comme Raphael, qu'il y aurait plus de différences culturelles entre la France et les États-Unis qu'avec certains pays d'Asie :

« De toute façon, pour un entrepreneur français qui veut s'exporter ici, faire sa vie ici, etc., ça demande des talents et des *challenge* qui vont au-delà de simplement faire une boîte. Il faut aussi se faire à la culture US qui est très différente, parfois y en a même qui disent que les Américains, et surtout ceux de l'ouest, ils sont plus différents de nous que les chinois quoi ! Parce qu'ils sont tous blancs caucasiens, donc tu pourrais te dire qu'ils sont comme nous, des européens occidentaux, mais en fait, pas du tout ! Ils ont des modes de vie très différents. »

Raphael Elvire, 35 ans, diplômé de l'ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Arrivé dans la vallée en 2016 pour développer sa start-up dans les drones, avant de la vendre à son concurrent.

Pour Lucas Dalois, « c'est pas qu'une histoire de langue, mais c'est la culture, c'est comme ça ». Ainsi, par « affinité culturelle, ton réseau il est naturellement plus français qu'américain ». Tou·tes les Français·es que j'ai rencontré·es disaient notamment rencontrer de grandes difficultés pour se lier d'amitié avec des Américain·es. Iels étaient alors nombreux·ses à recourir à la même métaphore pour dire que les Français·es auraient une « carapace » qu'il serait plus difficile à percer, mais qui déboucherait ensuite sur des « relations assez fortes », tandis que les Américain·es seraient plus facilement abordables, mais rarement ouverts à une « vraie amitié profonde ». Iels ont alors l'impression, comme Paul Méthault, que les attitudes des Américain·es sont parfois un peu « *fake* » et hypocrites :

« Mais c'est qu'en fait, quand tu restes pas mal de temps ici, les US c'est quand même loin de la France, et donc t'as pas trop envie de rester qu'avec des ricains. Déjà t'as l'aspect un peu culturel, un peu *fake*, parce que juste, culturellement, historiquement, c'est différent. Tu vois le fait d'être tout le temps en mode « *oh it's amazing* », enfin tu peux pas tout le temps être avec des Américains. Pour moi l'analogie c'est genre, quand tu vois un Français il va avoir une carapace autour et c'est très dur de rentrer dedans, mais une fois que t'es rentré, tu peux avoir des relations assez fortes avec les personnes, alors qu'un ricain ça va juste être que tu peux parler avec des gens hyper facilement, dans la queue ou quoi, mais derrière t'auras jamais une vraie amitié profonde ou autre. »

Paul Méthault, 27 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père kinésithérapeute, mère médecin généraliste. Arrivé dans la vallée en 2013 dans le cadre d'un emploi salarié dans une start-up. Il travaille ensuite dans plusieurs autres start-up avant de créer la sienne en 2017.

Même les Français·es établi·es dans la vallée depuis les années 2000, comme Laurent Bédon par exemple, continuent de rester majoritairement avec des Français·es, dont iels se sentent plus proches « culturellement » car iels se « ressemblent ». Laurent ressent notamment un « *gap* » en termes d'ouverture internationale, en particulier avec les Américain·es qui ne sont jamais parti·es à l'étranger :

« Ici c'est quand même un climat formidable, tu vis comme si tu étais sur la Côte d'Azur, c'est quand même très agréable. Mais ici les gens ils sont très vite *offended*, tu peux pas trop dire les choses. Tout le monde est génial, tout le monde est parfait, mais derrière toi<sup>95</sup>... et pour savoir ce que les gens pensent vraiment c'est assez difficile. (...) Et puis les Américains qui sont jamais partis à l'étranger, c'est un peu compliqué. Y a un *gap* culturel quand même (...) Donc ça nous a pris du temps mais en fait avec le temps tu réfléchis à ce qui te correspond, et pour nous en fait on a un groupe d'expatriés qui nous ressemblent beaucoup, qui se sont expatriés y a longtemps, et qui sont Français, des entrepreneurs qui ont eu un certain succès et qui ont décidé de faire leur vie ici. »

Laurent Bédon, 41 ans, diplômé de l'Ecole Polytechnique et d'un doctorat en informatique à Stanford. Père agent immobilier, mère au foyer. Arrivé dans la vallée en 2001 pour son doctorat, puis création de 2 start-up.

Outre les relations d'amitié qu'elle permet de tisser et les logiques de solidarité qu'elle fait naître, la communauté française aide les nouveaux arrivants à se constituer un réseau d'affaires et de relations professionnelles, nécessaire à l'activité entrepreneuriale.

---

<sup>95</sup> Sous-entendu qu'ils ne se gêneraient pas à critiquer les personnes dans leur dos.

### 3.2.2. Le réseau français : une ressource fondamentale à l'expatriation

L'activité entrepreneuriale dans la vallée s'inscrit en effet dans un champ de luttes pour le pouvoir, où une des armes de la lutte est le réseau. Il faut cependant éviter de tomber dans le biais culturaliste qui consisterait à penser que le « capital social migrant » serait une ressource collective qui dériverait automatiquement de l'appartenance à une communauté (Bréant et al., 2018).

Ana Portilla (2018), qui s'intéresse aux sociabilités des classes populaires immigrées aux États-Unis, insiste au contraire sur le fait que la construction et l'entretien des liens identitaires et communautaires requièrent un véritable travail. Dans la Silicon Valley, entretenir ses relations sociales est en effet une activité à part entière qui demande du temps et de l'investissement personnel (voir chapitre 1). Loin d'aller de soi, la constitution d'un capital social est donc le fruit d'une démarche contrainte par des logiques d'intégration et de réciprocité.

Les entrepreneur·ses Français·es de la vallée peuvent néanmoins compter sur leurs groupes de pairs ainsi que sur de nombreuses institutions pour les aider à se constituer ce capital relationnel. Les réseaux communautaires d'interconnaissance permettent notamment de pallier l'absence de solidarités familiales (Guiheux & Zalio, 2014b), en favorisant des logiques d'entraide et de solidarité nationales, à l'international.

Cependant, comme le rappelle Remi Lenoir (Lenoir, 2016), le capital social ne se réduit pas aux *relations* sociales en elles-mêmes, mais renvoie à tout ce qui est *associé* à ces relations, desquelles les individus peuvent tirer des ressources tant matérielles que symboliques : des aides financières, mais aussi des conseils, du crédit, des mises en relation, de la reconnaissance, ou encore du pouvoir.

Que ce soit à titre personnel ou au travers de structures, de nombreux·ses Français·es se sont ainsi lancés·es dans le conseil et l'accompagnement des entrepreneur·ses Français·es expatriés·es de la vallée, pour les former aux codes de la culture « *mainstream* ». Léonie par exemple, qui a cofondé *The Refiners*, s'est donné pour mission de former les Français·es aux « codes du *business* » de la vallée. Outre le réseau, la communauté des Français·es transmet ainsi aux nouveaux arrivants des conseils dans la manière de faire des affaires avec les Américains, en termes de savoir-être notamment :

« Le problème de la plupart des entrepreneurs européens, c'est qu'ils avaient pas le livre de recettes de la Silicon Valley. (...) Parce que y a un *gap* culturel énorme entre les Français et les Américains, qui est souvent très, très mal appréhendé. Donc l'idée c'était aussi de les aider par rapport à ça. (...) Et je pense que la plupart des boîtes se prennent un premier mur parce qu'ils croient qu'en ayant des sous et qu'en parlant anglais, ça va le faire. Mais il faut qu'ils comprennent que d'un point de vue *business*, ils fonctionnent pas pareil, que d'un point de vue humain, ils fonctionnent pas pareil, et énormément de

choses ici sont transactionnelles. Et quand je dis transactionnel, c'est pas forcément l'argent, mais ça va être dans les *meetings*, à quelle heure on doit arriver, que tout soit *timé*, enfin voilà. Ça va du petit détail au truc le plus important, mais il faut comprendre ça. »

Léonie Beaujolie, 47 ans, diplômée d'une école de commerce, arrivée dans la vallée en 2007. Père médecin en libéral, mère médecin avec son père. Divorcée, 3 enfants.

Le savoir-être renvoie à la dimension incorporée du capital social et requiert un véritable apprentissage pouvant amener à la reconversion de certaines dispositions. Le réseau des Français·es leur offre pour cela des modèles, des relations, des conseils, des informations mais également des capitaux qui favorisent leur intégration et les arment pour espérer réussir. Ces entrepreneur·ses Français·es, qui appartiennent pourtant à une élite économique, technocratique, internationale et masculine, sont ainsi très dépendant·es de leur communauté, dans laquelle iels peuvent puiser les ressources nécessaires au démarrage de leur activité entrepreneuriale.

Cet entre-soi français permet ainsi à ces entrepreneur·ses de tisser des liens de sociabilités durables, de partager des modes de vie et des références culturelles communes, mais elle leur fournit également les ressources nécessaires pour s'intégrer dans le monde de la vallée. Le réseau français fonctionne ainsi à la fois comme une enclave culturelle et communautaire au sein du bassin siliconien, et comme un relais permettant aux entrepreneur·ses Français·es de s'intégrer plus largement dans les réseaux d'échanges siliconiens, par le partage de ressources relationnelles (mises en relation, recommandations, etc.), institutionnelles (accompagnement, hébergement, etc.) et financières (fonds d'investissement, réseaux de « *business angels* »).





## Conclusion du chapitre 2

Depuis les années 1980, le monde des start-up de la Silicon Valley est devenu une véritable machine à fabriquer des millionnaires. La création d'entreprise technologiques est alors devenue le nouveau symbole de l'égalité des chances et du rêve américain, incarnant l'idée qu'il serait possible de faire fortune, à condition de talent et d'effort. Ingénieurs et entrepreneurs venus du monde entier cherchent alors à tenter leur chance en venant s'expatrier dans la Silicon Valley.

Néanmoins, loin d'être à la portée de toutes, ce rêve ne semble être accessible qu'à une certaine élite, déjà fortement dotée dans son pays d'origine. Les Français·es parties créer leur entreprise dans la vallée sont ainsi triés sur le volet, formant une élite dotée d'un important capital international, accumulé au gré de voyages et de séjours à l'étranger. Il s'agit en outre d'une élite issue de la fraction économique des classes supérieures, qui a baigné dans le monde des affaires depuis le plus jeune âge. Enfin, en raison des logiques de genre à l'œuvre dans l'expatriation, qui est le plus souvent impulsé par les hommes, et du caractère sexué des savoirs qui associe la « tech » à un univers masculin, ces entrepreneur·ses expatrié·es sont enfin principalement des hommes, qui immigrent en famille, suivies par leurs conjointes.

Leur expatriation dans la Silicon Valley s'inscrit en premier lieu dans une quête de réussite économique et sociale, puisqu'il s'agit d'aller créer sa start-up dans la capitale de l'innovation et de la Tech, en poursuivant intimement l'espoir de devenir un jour le nouveau Mark Zuckerberg. Néanmoins, leur mobilité est également idéologique et politique : ces expatrié·es ne souhaitent pas seulement devenir riches, mais légitimement riches. L'attrait des entrepreneur·ses Français·es pour le système étatsunien, où l'entrepreneuriat est vu comme une marque de prestige, et la réussite économique comme le fruit du mérite individuel, s'articule ainsi à une critique du système fiscal, social et étatique français qu'ils jugent trop lourd et trop présent, entravant la création d'entreprise et limitant les perspectives d'enrichissement. On retrouve dans le positionnement politique de ces entrepreneur·ses expatrié·es ce qu'Anne-Catherine Wagner observait chez les « managers internationaux », qui diffusent des courants de pensée célébrant le libéralisme et l'ouverture des frontières, et dévalorisant corrélativement l'archaïsme des protections nationales ».

Pourtant, les conditions économiques, administratives et familiales de l'expatriation dans la Silicon Valley ont de quoi décourager, et mettent souvent cette élite à l'épreuve. Du fait de son activité, qui, par l'entrepreneuriat ou les *stock options*, a rendu multimillionnaire une grande partie de sa population, le coût de la vie dans la Silicon Valley a considérablement augmenté, constituant une réelle barrière à l'installation dans la vallée. Que ce soit au regard du prix de l'immobilier, de l'éducation ou du système de santé, il est devenu difficile, pour un entrepreneur, de créer et de développer une entreprise dans la baie. La réussite est donc loin d'être garantie, et nombreux sont ceux qui se retrouvent submergés par toutes ces dépenses.

Ainsi, s'ils occupaient une position dominante dans l'espace social de départ, leur mobilité géographique se traduit souvent par une baisse de niveau de vie, la plupart vivant modestement, avec des revenus inférieurs à la moyenne siliconienne. Cependant, loin d'être vécue comme une forme de déclassement, ces expatriés voient dans leur installation durable, une marque de réussite. A l'instar des élites étudiées par Anne-Catherine Wagner (2020), « la rentabilité du capital international dépend étroitement des positions de départ » (p. 109), mais, pour ces individus fortement dotés, il fonctionne comme un puissant multiplicateur de capital.

C'est que l'expatriation de ces entrepreneurs dans le bassin californien est aussi fortement encouragée et valorisée dans leur pays d'origine. Ils sont non seulement soutenus par des institutions de financement et d'accompagnement, mais bénéficient en outre du soutien émotionnel, affectif et moral de la communauté française installée dans la vallée, qui leur fournit un appui culturel, social, relationnel, institutionnel et financier précieux pour se lancer dans leur activité entrepreneuriale.

En décidant de partir s'installer dans la Silicon Valley et de tenter d'y faire fortune par la création de start-up, ces Français manifestent leur appartenance aux classes dominantes, dont une des caractéristiques tient à leur pouvoir de faire reconnaître leurs caractéristiques comme conférant une supériorité sociale. Ainsi, quelle que soit l'issue de leur activité entrepreneuriale, ils perçoivent et parviennent à faire reconnaître leur mobilité internationale comme une marque de prestige, d'audace et de courage, qui, lorsqu'elle aboutit sur une installation durable, témoigne, en soi, d'une réussite.

Si la Silicon Valley peut être considérée, par son histoire, ses acteurs et les ressources qu'elle concentre, comme la capitale du monde des start-up, attirant des entrepreneurs du monde entier, de nombreux pays ont tenté de développer leur propre « écosystème » de start-up, pour entrer dans la course à l'innovation. Depuis les années 2010, et encore plus nettement depuis l'élection d'Emmanuel Macron à la présidence de la République française, la France est très clairement entrée dans cette dynamique, déployant un ensemble de politiques et de dispositifs visant à encourager la création de start-up. Comment expliquer ce soutien progressif pour ces entreprises et leurs créateurs et créatrices ? Dans quelles mesures le modèle français s'est-il inspiré du modèle siliconien ?

# Chapitre 3

## L'émergence du monde des start-up en France

### De l'importation à l'appropriation du modèle californien

« La France, pays des start-up » : c'est le titre donné à un dossier réalisé en 2019 par Business France, établissement public à caractère public et commercial (EPIC) créé en 2015 dans le but de favoriser le développement international des entreprises françaises, se donnant pour objectif de montrer, en 10 points, que la France est devenue un acteur majeur du monde des start-up et de la course à l'innovation<sup>96</sup> (voir annexe 26).

Dans ce dossier, on lit tout d'abord que la France est « championne des créations d'entreprises », avec « 591 00 entreprises créées en 2017, soit une augmentation de 6,7 % par rapport à 2016 (Insee) », se retrouvant au premier rang des pays d'Europe pour la création d'entreprise, devant le Royaume-Uni et l'Espagne. Mais la France ne serait pas seulement une nation d'entrepreneurs : elle serait en outre une « France digitale », comptant environ 10 000 start-up, dont le chiffre d'affaires aurait augmenté de 26 % en 2017, pour atteindre 5,8 Milliards d'euros (EY, Baromètre France digitale, 2018).

---

<sup>96</sup><https://www.businessfrance.fr/Media/Production/PROCOM/Kits/Tech/et-startups/10-POINTS-CLES-TECH-ET-STARTUPS-202019-20-PAYS-DES-STARTUPS-FR.pdf> - voir annexe 26 pour le dossier complet.

La France aurait par ailleurs simplifié ses procédures, rendant la création d'entreprise plus accessible, plus rapide et moins coûteuse que ses voisins européens : « 3,5 jours suffisent pour créer une entreprise contre 4,5 au Royaume-Uni et 8 en Allemagne. Le coût des procédures est de 0,7 % du revenu par habitant en France contre 1 % aux États-Unis et 6,7 % en Allemagne (Banque Mondiale, Doing Business, 2018) ». La France serait ainsi devenue un « vivier d'entrepreneurs ». Pour preuve, « la France est le pays de l'OCDE où la proportion de la population qui entend créer une entreprise dans les trois ans est la plus élevée (19 % en France, 15 % en Irlande, 12 % aux États-Unis) (*Global Entrepreneurship Monitor* 2018/2019) ».

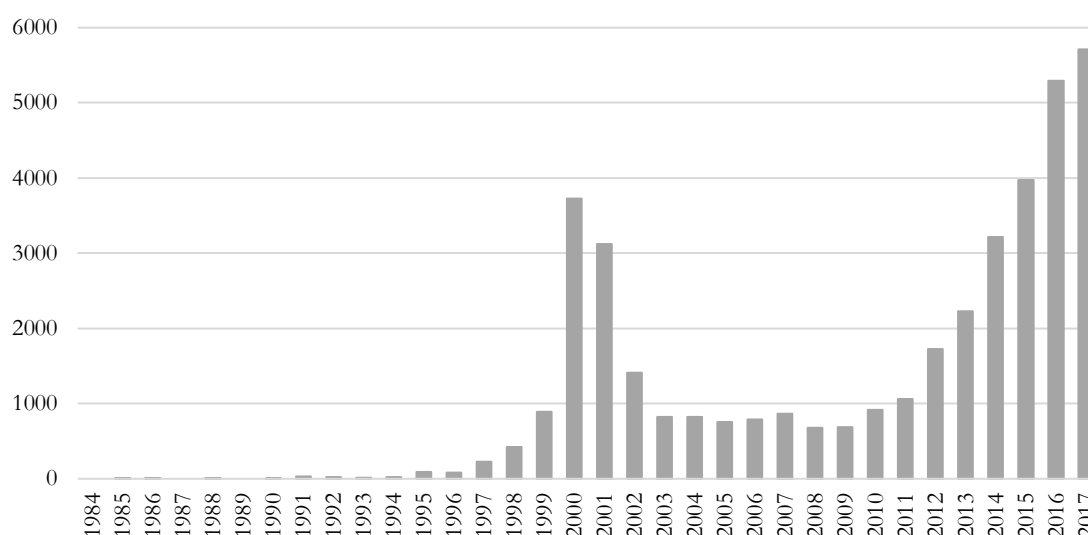
Depuis 2017, la France héberge en outre « le plus grand campus de start-up du monde », avec près de 1 000 start-up sur 34 000 m<sup>2</sup> d'espaces de travail partagés et plus de 30 programmes d'accompagnement et d'accélération de start-up. Enfin, pour finir ce tableau, les start-up françaises seraient performantes, comptant à ce jour 19 « licornes », terme donné aux start-up non cotées en bourse, dont la valorisation dépasse le milliard de dollars (voir annexe 27 pour la liste complète –voir glossaire pour une définition plus précise des « licornes »).

Derrière ce tableau apparaît clairement la volonté, revendiquée depuis plusieurs années par les pouvoirs publics, de démontrer que la France est une nation d'entrepreneurs qui a sa place dans la course à la modernité et au progrès technologique. Avant le milieu des années 2010, c'est à peine si l'on entendait parler de start-up. Il y avait pourtant déjà eu un mouvement de création de start-up dans les années 2000 autour d'internet, étudié à l'époque par Olivier Marty, David Weinberger et Régis Moreau (2003). Ces auteurs parlaient alors d'un « mythe ouvertement américain qui annonçait la révolution numérique, économique et sociale » (p. 14). Le rêve américain du modèle siliconien avait ainsi déjà fait son entrée en France : « les gens de Start Up - idéalement les jeunes - avaient déjà un pied dans le troisième millénaire. Ils annonçaient des façons de travailler radicalement différentes, toutes empreintes de convivialité, d'amusement et d'efficacité. Un travail « cool » et sans cravate, un travail en jean-basket, avec un sourire goguenard sous l'œil carnassier » (p. 14). Mais l'engouement pour ces entreprises ne dura pas. Avec l'éclatement de la bulle internet, les capitaux-risqueurs s'étaient ruinés, les start-up licenciaient à tour de bras, et, rapidement plus « aucune entreprise ne voulut se réclamer de ce mot maudit » que bientôt on oublia : « la page médiatique était tournée » (p. 14).

En effet, lorsque l'on regarde le nombre d'articles comportant le terme de « start-up » dans la presse nationale française depuis les années 1980, on peut observer assez clairement que l'engouement des années 2000 fut suivi d'une baisse drastique des mentions de ce terme (voir figure 6). Il est néanmoins remarquable que ce terme se mit à reprendre de la place dans l'espace médiatique à partir de 2012, et plus nettement encore à partir de 2013, date à laquelle fut adopté le « Pacte pour la compétitivité, la croissance et l'emploi », dont l'objectif était justement d'encourager l'innovation et la création d'entreprise, par une série de dispositifs inédits : création de la bourse des entrepreneurs, création de la Bpifrance, création d'un

régime incitatif à la prise de risque de l'investissement dans les start-ups par abattements de cotisations, augmentation du plafond du Plan d'Épargne en Actions (PEA), aménagement des Fonds Communs de Placement dans l'Innovation (FCPI), mise en place du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE) pour alléger le coût du travail, du Crédit d'Impôt Innovation (CII), du statut des Jeunes Entrepreneurs de l'Innovation (JEI). Toutes ces mesures, adoptées sous le quinquennat de François Hollande, ne faisaient alors que prolonger une politique néolibérale déjà à l'œuvre depuis les années 1990, mais visaient cette fois à encourager un nouveau type d'entrepreneuriat, à destination de jeunes et de diplômés.

**FIGURE 6 - Nombre d'articles de la presse nationale comportant le terme « start-up »<sup>97</sup>, entre janvier 1984 à janvier 2018**



Source : Europresse. Champ : Presse Nationale Française.

En effet, la promotion de l'entrepreneuriat n'est pas nouvelle. Depuis les années 2000, Fanny Darbus (2008) et Sarah Abdelnour (2020) montrent que les pouvoirs publics n'ont cessé de valoriser l'entrepreneuriat, qui était vu comme une solution individuelle et politique au problème du chômage (Tellier, 2008). De la mise en place de l'Aide à la création d'entreprise (ACCRE devenue ACRE) à la création du statut d'autoentrepreneur, de nombreux

<sup>97</sup> La recherche portait aussi sur les articles comportant le terme écrit différemment (« Start Up », « startup ») car l'orthographe de ce mot n'a jamais vraiment été stabilisé.

dispositifs publics ont encouragé la création d'entreprise comme moyen de lutter contre le chômage par l'entreprise de soi.

L'encouragement à l'innovation et à la création d'entreprise innovantes s'inscrit ainsi dans un mouvement de promotion de la création d'entreprise, amorcé depuis déjà plus de vingt ans. Cependant, alors que de nombreux travaux documentent et analysent l'adoption des différents dispositifs d'aide à la création qui ont été déployés au cours de ces vingt dernières années pour promouvoir cette forme d'auto-emploi (Abdelnour, 2013 ; Abdelnour & Lambert, 2020 ; Darbus, 2008), les politiques et dispositifs publics en faveur des start-up, qui se sont pourtant retrouvées au cœur du programme de campagne et des politiques économiques d'Emmanuel Macron, restent peu étudiés.

Ce chapitre vise ainsi à comprendre l'engouement politique, économique et médiatique pour ces entreprises, en analysant les spécificités du soutien dont elles font l'objet et des espoirs qui y sont mis. Comment comprendre que ces entreprises se soient retrouvées si centrales dans les discours politiques et les politiques publiques ? Quelles croyances économiques en ont encouragé le soutien institutionnel et financier ? Comment finalement sont-elles parvenues à se présenter, dans l'imaginaire collectif et dans les esprits, comme une alternative à la grande entreprise, faisant rêver toute une génération de jeunes diplômés ? Et quelles transformations ce modèle d'entreprise, né en Californie, a-t-il dû subir pour s'implanter en France ?

Il s'agira ainsi d'étudier les différents dispositifs adoptés en faveur des start-up, en les éclairant à l'aune des données ethnographiques récoltées au cours de notre enquête. Débutée en 2016, au moment où Emmanuel Macron menait sa campagne présidentielle, cette enquête a en effet permis de saisir l'engouement progressif autour de ces entreprises qui, jusqu'alors méconnues, sont passées sur le devant de la scène politique et médiatique, se retrouvant au cœur du projet politique et économique du Président de la République. Nous pourrions ainsi mettre au jour l'ensemble des dispositifs qui ont participé à la constitution d'un « écosystème » de start-up français<sup>98</sup> et interroger ce qui, dans ce modèle, a pu susciter autant d'enthousiasme.

Dans un premier temps, nous chercherons à mettre en évidence les visées politiques du projet porté par Emmanuel Macron lors de sa campagne, en les réinscrivant dans le mouvement plus ancien de libéralisation de l'économie et de fascination pour le modèle américain. Nous analyserons ensuite comment la promotion des start-up a permis de revaloriser l'entrepreneuriat pour en faire un nouveau type d'entrepreneuriat, à destination de jeunes diplômés. Nous reviendrons enfin sur l'ensemble des acteurs qui ont alors émergé pour soutenir économiquement et matériellement les initiatives de ces jeunes diplômés,

---

<sup>98</sup> Les acteurs du monde des start-up parlent souvent d'« écosystème » pour désigner la concentration d'entreprises présentant des caractéristiques similaires et reposant sur l'activité d'autres acteurs spécifiques, qui leur fournissent des supports matériels, symboliques, économiques ou financiers.

constituant un véritable « écosystème »<sup>99</sup> autour de ces entreprises et de leurs créateurs et créatrices.

## **1. « *Start-up nation* » et innovation : un projet politique de valorisation des start-up**

Si c'est à Emmanuel Macron que l'on attribue souvent l'émergence du monde des start-up en France car il en a fait son projet politique, il s'agit d'un projet en réalité amorcé par ses prédécesseurs, pour lequel il a néanmoins constitué un réel tournant (1.1.). Nous montrerons en effet que si la création de start-up a fait l'objet d'un tel encouragement de la part des pouvoirs publics, c'est qu'elles cristallisaient alors tous les espoirs et les enjeux des politiques d'innovation menées en France depuis les années 1990 et 2000, visant à redonner à la France une place de choix sur la scène internationale et à dynamiser son économie (1.2.).

### **1.1. Faire de la France une « *Start-up Nation* » : un projet politique néolibéral**

La fascination pour les entreprises technologiques de la Silicon Valley est ancienne, de nombreuses mesures ayant déjà été adoptées pour encourager la création d'entreprise et l'innovation (1.1.1). Néanmoins, l'arrivée d'Emmanuel Macron au pouvoir a marqué un tournant majeur, d'une part parce qu'il a fait de la valorisation de l'entrepreneuriat et de la promotion des start-up le cœur de son projet politique, et d'autre part parce qu'il s'est posé comme un homme politique des temps modernes, fervent défenseur des intérêts des jeunes entrepreneurs innovantes (2.1.2).

#### **1.1.1. Un projet politique ancien**

Denis Lacorne (2019) rappelle en effet qu'avant que son nom soit utilisé de façon courante, la Silicon Valley « n'a cessé d'intriguer et d'attirer les présidents français en quête de renouveau industriel » (p. 129). Charles De Gaulle, Georges Pompidou et François Mitterrand, s'étaient alors tous trois rendus dans la vallée, dans l'objectif de s'inspirer du modèle américain pour accélérer la modernisation de l'économie française.

---

<sup>99</sup> Nous reviendrons plus en détail sur l'appropriation de ces dispositifs par les entrepreneurs dans les chapitres suivants qui leur seront consacrés.



Denis Lacorne raconte que c'est Charles De Gaulle qui ouvrit la voie en 1960, lors d'une visite officielle à San Francisco. Dix ans plus tard, c'est au tour de Georges Pompidou, qui va visiter le *Stanford Linear Accelerator Center* (SLAC), l'accélérateur à particules de Stanford. Dans un grand discours, il présente la Californie comme « l'Etat le plus dynamique du pays » en termes de développement technologique. En 1984, c'est François Mitterrand qui s'envole pour la Silicon Valley, où il annonce qu'il va transformer la France en un centre de haute technologie, en débloquant un fonds de 5 milliards de dollars pour financer les initiatives technologiques. Trente ans plus tard, c'est au tour de François Hollande, qui se rend en Californie pour une visite officielle auprès des entrepreneurs Français·es de la *French Tech Hub*, un incubateur de start-up français cofinancé par le gouvernement.

C'est d'ailleurs François Hollande qui est à l'origine des principales mesures en matière d'entrepreneuriat et d'innovation. En novembre 2012, il annonce la mise en place du « Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi », dont l'objectif est de renforcer l'attractivité de la France pour les entrepreneurs et les investisseurs. Un an plus tard, le gouvernement fait le bilan<sup>100</sup> : 30 000 emplois ont été créés en 2013, notamment grâce à la mise en place du Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi (CICE), qui visait à « alléger le coût du travail » en remboursant à chaque entreprise 6 % de leur masse salariale inférieure à 2,5 fois le SMIC – soit un allègement des charges des entreprises de 20 milliards d'euros par an.

Le financement des entreprises a en outre été amélioré grâce à la création de la Banque publique d'investissement (Bpifrance), qui, en seulement 9 mois, avait déjà accompagné plus de 60 000 entreprises et injecté plus de 1,5 milliards d'euros dans leur trésorerie. Le financement des entreprises a également été encouragé par l'augmentation du plafond du Plan d'épargne en actions (PEA) qui permet d'acquérir et de gérer un portefeuille d'actions d'entreprises européennes exonérées d'impôts, ainsi que par la mise en place de Fonds communs de placement dans l'innovation (FCPI), permettant à des particuliers d'investir dans le capital-investissement. Il s'agit d'un organisme de placement collectif à valeurs mobilières (OPCVM), dont 70 % des actifs doivent être investis dans les PME à caractère innovant et non cotées – c'est-à-dire, pour le dire autrement, dans les start-up.

Ce pacte a en outre ouvert la voie à 130 mesures visant à « simplifier la vie des entreprises » : aides à l'export, renforcement des contrats d'apprentissage, réduction des coûts d'immatriculation pour les entreprises, allègement des obligations comptables ; et encourager l'innovation : création du Crédit d'Impôt Innovation (CII), qui rembourse 20 % des dépenses engagées dans l'innovation par les entreprises<sup>101</sup>, et du statut des Jeunes Entrepreneurs de

---

<sup>100</sup> <https://www.economie.gouv.fr/premier-bilan-pacte-competitivite-emploi>

<sup>101</sup> Les dépenses éligibles à ce crédit d'impôt sont plafonnées à 400 000 euros, ce crédit ne pouvant excéder 80 000 euros. En 2019, cela représentait 220 millions d'euros. Voir les modalités ici : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F35494>

l'Innovation (JEI), qui confère des exonérations fiscales et sociales sur les salaires d'ingénieurs et de chercheurs qui travaillent sur des projets de R&D<sup>102</sup>.

Toutes ces mesures, qui visaient à « simplifier la vie des entreprises » en réduisant leurs cotisations, et à encourager les investissements dans l'innovation par exonérations fiscales et crédits d'impôts, venaient ainsi clairement sonner le virage libéral du quinquennat de François Hollande, qui trouvera son apogée avec l'adoption de la loi Travail en 2016. Denis Lacorne écrit ainsi que « François Hollande avait donc bien tourné la page d'un socialisme trop punitif à l'égard des patrons, pour poser les jalons d'une grande utopie modernisatrice : la *Start-up Republic*, ou bien encore, la *Start-up Nation* » (*ibid.*, p. 145). Si la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up ont accueilli avec bénédiction l'arrivée d'Emmanuel Macron au pouvoir, certain·es soulignent ainsi que la plupart des mesures en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation avaient été adoptées par son prédécesseur :

« Macron c'est pas trop mauvais, je suis assez aligné avec ses valeurs mais le côté *start-up nation* c'est complètement faux. La majorité des mesures avaient été prises avant, la BPI c'était sous Hollande. »

Etienne Rhéaume, 30 ans, diplômé de finance et de gestion publique à Science Po, père médecin, mère employée dans une banque. Arrivé dans la vallée en 2019 pour participer au programme de *Y Combinator*, pour créer sa start-up.

C'est d'ailleurs pendant le quinquennat de François Hollande qu'Emmanuel Macron s'est rendu dans la Silicon Valley pour la seule fois, en tant que ministre de l'Economie, de l'Industrie et du Numérique. Il est d'abord allé au *Consumer Electronics Show* (CES) de Las Vegas<sup>103</sup> pour accompagner une délégation d'entrepreneur·ses Français·se, avant d'aller à la rencontre de plusieurs entrepreneur·ses et capitaux-risqueurs à San Francisco. Il a notamment participé à une soirée organisée chez le consul de France à San Francisco, où, devant les entrepreneurs et les investisseurs français de la vallée, il fait l'exposé de son projet pour les start-up, qui allait devenir le cœur de sa campagne électorale. Une véritable « révolution culturelle » était selon lui en train de s'amorcer, à laquelle il encourageait toutes les entrepreneur·ses Français·es à prendre part, pour « devenir les acteurs de cette nouvelle France, numérique et innovante ».

Cependant, Farhad Darbandi, qui est arrivé dans la Silicon Valley à la fin des années 1990 et qui était là au moment de sa venue à San Francisco, rappelle qu'Emmanuel Macron n'a été que l'accélérateur d'un mouvement qui avait été amorcé bien avant lui. En particulier, il

---

<sup>102</sup> Voir les modalités d'attribution ici : <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31188?lang=en>

<sup>103</sup> Le Consumer Electronics Show, couramment appelé CES, est un salon mondial consacré à l'innovation technologique et électronique, où des entrepreneurs du monde entier viennent y présenter leurs projets. Il se tient chaque année à Las Vegas.

rappelle le rôle joué par Fleur Pellerin, ancienne ministre de la Culture et de la Communication sous François Hollande, qui, dans l'idée de « décomplexer l'échec entrepreneurial », supprima, en 2013, le fichier « 040 » à la Banque de France des entrepreneurs ayant fait faillite, avant de lancer, en 2016, un fonds d'investissement pour les start-up :

« Ecoute je lui dois beaucoup de crédit, mais je crois que ça a commencé avant lui. Une qui avait déjà eu le courage de venir ici et de rencontrer les américains, c'était Fleur Pellerin. Ensuite après elle, Macron est venu, il était ministre de l'économie. Donc voilà y avait un mouvement qui existait déjà et qui s'est accéléré. Mais je crois d'ailleurs que c'est Fleur Pellerin qui a enlevé la loi d'interdiction de chèque de la banque de France en cas d'échec. Donc Macron a accéléré le mouvement, il a pérennisé l'initiative de la French Tech, et donc ça clairement c'est génial. »

Farhad Darbandi, 46 ans, diplômé d'une école de commerce, parents architectes en Iran, commerçants à Paris. Arrivé dans la vallée en 1998 pour créer sa start-up, avant de monter son fonds d'investissement spécialisé dans le financement de start-up françaises.

Si Emmanuel Macron n'a pas été le premier à vouloir redynamiser l'économie française en misant sur l'innovation et les nouvelles technologies, il a néanmoins contribué à changer l'image de la France en la matière. Faisant de la promotion des start-up le fer de lance de sa campagne, son arrivée au pouvoir a été un véritable accélérateur de l'émergence du monde des start-up en France.

### **1.1.2. Le tournant « Macron »**

L'innovation a toujours fait l'objet de l'attention des politiques publiques, mais Emmanuel Macron a particulièrement cherché à en exploiter toutes les potentialités. Pour Maxime Quijoux et Arnaud Saint-Martin (2020), Emmanuel Macron « s'est démarqué dans le champ politique par son attachement à l'économie du *startuiping* et, plus encore, à "l'esprit entrepreneurial" qu'il a tenté d'incarner à plusieurs reprises » (p. 16). C'est-à-dire que le président Emmanuel Macron n'a pas seulement cherché à soutenir les start-up et leurs créateurs, mais il s'est également inspiré des pratiques managériales de ce monde dans sa manière de faire de la politique. Michel Offerlé (2019) parle ainsi d'« entreprise macronienne » pour désigner la « managérialisation du politique » revendiquée et pratiquée par Emmanuel Macron.

Aussi loin que l'on puisse remonter dans les revues de presse, Emmanuel Macron, « l'ex-banquier d'affaires de Rothschild », a toujours été présenté comme « proche des patrons » (Offerlé, 2019, p. 80). Dans le discours qu'il prononça le 15 juin 2017 pour la

deuxième édition du salon Viva Tech<sup>104</sup>, Emmanuel Macron se présente lui-même comme le « président des start-up », voulant faire de la France un « pays d'entrepreneurs », la « nation *leader* de l'hyper-innovation, du changement, de la transformation profonde ». S'adressant en anglais, à la fin de son discours, pour ses « amis venus d'Inde, des US, d'Angleterre et d'ailleurs », il dit alors porter le projet de faire de la France une « *start-up Nation* », « *meaning both a nation that works with and for the start-up, but also a nation that thinks and moves like a start-up* »<sup>105</sup>. Son objectif est donc clair : il veut « lever les contraintes » de l'entrepreneuriat en France, « redonner des libertés de faire, de tenter, parfois d'échouer, et créer les protections qui vont avec le monde qui nous entoure ». Il voudrait inciter les personnes qui créent leur entreprise en France à rester en France, en baissant notamment l'impôt sur les sociétés ou en réduisant les cotisations patronales :

« Je ne veux plus qu'entreprendre, en France, soit trop souvent seulement intéressant quand on ne gagne pas encore d'argent. J'ai vu trop de start-up me dire « c'était formidable, nous avons lancé des choses, et puis quand il s'agissait de développer l'innovation, on a quitté le pays ». Alors oui, en baissant l'impôt sur les sociétés, en réduisant les charges salariales et patronales, en simplifiant les dispositifs d'incitation à l'innovation, en supprimant le RSI, nous créerons un contexte plus attractif pour les entrepreneurs et qui leur permettra de réussir davantage, plus vite, plus fort, à l'échelle du pays puis du continent et à l'échelle mondiale. »

Discours au Salon Vivatech, 15 juin 2017.

Il veut en effet changer la perception des réussites entrepreneuriales, qui, jusque-là, étaient selon lui « jalouées », « stigmatisées » et trop imposées : « Quand un entrepreneur commence à réussir trop bien on le jalouse, on dit qu'il y a quelque chose de louche, on le stigmatise et généralement on le fiscalise. Et c'est terminé ». Pour lui, un entrepreneur qui s'enrichit contribue en même temps à enrichir sa nation et à dynamiser l'économie de son pays : « un entrepreneur qui s'enrichit, c'est un entrepreneur qui est en train de réussir et qui donc fait réussir son pays, embauche, tire d'autres entrepreneurs ». Il veut alors changer les mentalités en enlevant toutes les contraintes réglementaires ou fiscales qui empêcheraient les entrepreneurs de procéder aux expérimentations et aux innovations dont la France aurait besoin. Pour faciliter « l'émergence de champions », il propose ainsi de ne plus taxer les fonds investis dans les entreprises, dans les start-up ou dans l'innovation, de supprimer l'impôt sur la fortune - ce qu'il fera en décembre 2017 :

« Je veux, en même temps – et j'assume pleinement cela – lever les contraintes, redonner des libertés de faire, de tenter, parfois d'échouer, et créer les protections qui vont avec

---

<sup>104</sup> Discours au Salon Vivatech, 15 juin 2017 : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/06/15/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-2017>. Voir le discours intégral en annexe 25.

<sup>105</sup> Par « *start-up nation* », il entend une nation qui travaille avec et pour les start-up, mais également une nation qui pense et bouge comme une start-up.

le monde qui nous entoure. (...) Alors pour cela je veux que nous continuions, facilitions l'émergence de champions en ne taxant plus l'impôt sur la fortune, les fonds investis dans les entreprises, les start-up, l'innovation pour rendre au marché les liquidités qui jusque-là préféraient l'immobilier. »

Discours au Salon Vivatech, 15 juin 2017.

Dans la lignée du virage néolibéral pris par les politiques publiques depuis les années 1970 et 1980, Emmanuel Macron veut que l'Etat « se comporte différemment avec le monde économique ; que ce soit non pas un Etat qui réglemente tout, mais qui facilite et qui accompagne ». L'Etat doit pour lui être un soutien financier à l'innovation, en investissant dans les technologies et les domaines qui permettront d'améliorer « l'habitat, la mobilité ou la santé de demain ». Il veut en outre gérer l'Etat comme une entreprise : « l'Etat doit devenir digital parce que l'Etat ne comprendra les enjeux du numérique que s'il devient lui-même un acteur du numérique ». Il veut faire de l'Etat Français un « Etat plateforme », un « Etat qui innove » qui gagne en efficacité et en efficience :

« Nous devons construire un Etat plateforme qui facilitera, accompagnera, transformera nombre de ses procédures en solutions, en applications, un Etat qui doit avoir l'ambition, d'ici à 2022, de numériser l'ensemble des procédures qui sont les siennes. Je sais bien que cela sera dur, mais c'est indispensable. »

Discours au Salon Vivatech, 15 juin 2017.

Le système français et européen tel qu'il a été pensé dans l'après-guerre répondait selon lui à un objectif de « rattrapage industriel » qui ne serait plus adapté à l'« économie de l'hyper-innovation » dans laquelle on serait entrés, où « les cycles sont plus courts », « l'échelle est mondiale » et où « l'échec n'est plus aussi dramatique ». Emmanuel Macron semble ainsi convaincu que l'innovation sera porteuse d'une certaine destruction créatrice et qu'il ne faut donc pas « protéger les emplois qui sont parfois les emplois d'hier ». Ce qu'il veut conduire est une véritable « révolution en profondeur » des modèles de pensée et d'organisation de notre société, de l'action publique et du capitalisme européen et mondial. Cela passe notamment par une réforme profonde du système éducatif français, qu'il veut « mettre à l'heure du numérique » par l'accès à des « contenus illimités et complexes » : « c'est tout l'esprit de l'Encyclopédie des Lumières qui est en train de se réinventer au service de la cause éducative. C'est notre défi pour l'Education nationale comme pour l'Enseignement supérieur ».

Si le passage à l'ère néolibérale avait été amorcé bien avant l'arrivée d'Emmanuel Macron au pouvoir, et que la plupart des dispositifs en faveur des start-up avaient été adoptés par son prédécesseur, il a néanmoins acté le passage à la célébration tous azimuts de la liberté d'entreprise, de l'innovation et de l'enrichissement. La campagne et l'élection d'Emmanuel Macron ont ainsi joué un rôle majeur dans l'émergence du monde des start-up en France et dans sa reconnaissance à l'international, en se posant, par son parcours et sa politique, comme défenseur des entrepreneurs et de l'innovation.

## 1.2. La promotion de l'innovation comme nouvelle politique économique

Cela fait bien longtemps (au moins depuis les travaux de Schumpeter) que l'innovation est envisagée, sur le plan étatique, comme un paramètre décisif pour gagner en compétitivité, conquérir de nouveaux marchés ou assurer la croissance économique du pays (Gaglio, 2010). Cependant, contrairement à ce que prétend la théorie schumpétérienne de l'innovation, celle-ci est loin d'être l'œuvre d'entrepreneurs isolés, qui agiraient seuls, libérés de la main de l'Etat. Comme dans la Silicon Valley, les politiques économiques ont au contraire joué un rôle majeur dans la promotion de l'innovation en France, que ce soit par les financements ou les mesures législatives qui se sont développées pour protéger les droits de ces innovations (2.2.1). Parmi les différentes initiatives politiques visant à soutenir l'innovation, la « French Tech » constitue un dispositif majeur, sans commune mesure avec ce qui a pu être créé en France par le passé, et sans lequel le monde des start-up français n'aurait pas pu connaître un tel développement (2.2.2).

### 1.2.1. Le rôle de l'Etat dans la promotion de l'innovation

Dans le chapitre du *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat* (Peerbaye, 2014) consacré à l'innovation, Ashveen Peerbaye rappelle que « les politiques destinées à favoriser l'innovation sont aussi anciennes que l'innovation elle-même » (p. 356). Dans la Silicon Valley, ces politiques remontent en effet à 1885, où se développaient déjà des instituts techniques et des facultés de sciences, financés par des municipalités ou des entreprises locales. Le développement de la Silicon Valley a ainsi reposé, comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre, sur un ensemble de dispositifs émanant tant d'initiatives fédérales et militaires que privées. En France, la promotion de l'innovation est beaucoup plus récente (il a fallu attendre les années 1980 pour voir apparaître les premières mesures en faveur de l'innovation), mais elle doit également beaucoup à l'œuvre de l'Etat et des pouvoirs publics.

David Guellec (2001) montre que les politiques publiques concernant l'innovation technologique ont cependant été grandement liées aux théories économiques dominantes dans ce domaine. Dans l'après-guerre, la conception dominante voyait l'innovation comme un « bien public » générant des externalités positives sur la société. A ce titre, l'intervention de l'Etat dans ce domaine paraissait légitime. C'est alors l'Etat qui finançait, menait et encadrait toute la recherche *scientifique*, tandis que les entreprises, elles, étaient chargées de la recherche *appliquée*<sup>106</sup>. La politique technologique n'était ainsi qu'une composante d'une

---

<sup>106</sup> C'est dans ce cadre que les institutions publiques qui financent et réalisent la recherche fondamentale, comme la NSF aux États-Unis et le CNRS en France, ont été créées (Guellec, 2001b).

politique plus large de souveraineté nationale. On parlait alors à l'époque de « politique de recherche » et non de « politique d'innovation » (*ibid.*).

A partir des années 1980, de nouvelles théories, appelées « théories de la croissance endogène », ont mis en évidence une étroite corrélation entre les innovations techniques, les technologies et la croissance, opérant un véritable changement de cap dans les politiques publiques (Guellec, 1999). L'innovation n'était donc plus perçue comme un facteur résiduel, mais comme une source de croissance économique, qu'il fallait encourager. La révolution Internet a ensuite donné raison à ces théories, renforçant la foi dans l'importance de l'innovation technique comme base essentielle de l'économie. Néanmoins, avec l'ouverture des marchés, les privatisations et les dérégulations financières, les marchés sont devenus plus concurrentiels et l'intervention publique de plus en plus critiquée.

Un nouveau modèle de politique d'innovation a alors progressivement émergé, donnant un nouveau rôle à l'Etat. Le « modèle du bien public », qui justifiait jusqu'alors l'intervention de l'Etat, était remis en question au profit d'un modèle reposant sur une logique incitative. Plutôt que de remplacer le marché, le rôle de l'Etat devait viser à le compléter et à en améliorer le fonctionnement. L'action de l'Etat était donc réduite à deux fonctions : une fonction réglementaire et juridique de protection des innovations par des brevets, et une fonction financière et fiscale visant à réduire les barrières à la création d'entreprise en adoptant des mesures incitatives et ciblées.

Des aides financières furent cependant mises en place sous la forme de subventions ou d'avances remboursables sans intérêt. C'est dans ce cadre que fut créée l'ANVAR (Agence nationale pour la valorisation de la recherche), qui allait ensuite devenir Oséo<sup>107</sup> puis Bpifrance, dont le rôle était d'accorder des subventions et des prêts aux entreprises jugées innovantes, à hauteur d'un milliard de Francs chaque année (Guellec, 2001). Les aides de l'Etat ont également pris la forme d'exonérations fiscales ou de crédits d'impôts pour les entreprises innovantes, comme le Crédit d'impôt recherche (CIR), créé en 1983<sup>108</sup>. Grâce à ces crédits d'impôt, les entreprises pouvaient engager des dépenses de recherche et développement (R&D) et obtenir un remboursement pour une partie de ces dépenses<sup>109</sup>. Ces traitements fiscaux se sont fortement diffusés dans les pays de l'OCDE, où, en 1999, 12 pays avaient fini par adopter des mesures fiscales favorables à l'innovation (OCDE, 1999). En

---

<sup>107</sup> Oséo est considérée comme l'ancêtre de la Bpi. C'était une entreprise privée avec délégation de service public, chargée de financer les PME, notamment en périodes de crise. Elle a elle-même remplacé l'ANVAR en 2005.

<sup>108</sup> Ces crédits s'appliquent aux entreprises imposables, c'est-à-dire à celles qui ont réalisé des bénéfices. Pour les *start-up* technologiques, qui par définition ne réalisent pas de profit dans les premières années de leur existence, il existe en France un dispositif de remboursement « cash » du crédit d'impôt pour les entreprises jeunes et petites qui ne sont pas imposables (Guellec, 2001).

<sup>109</sup> <https://www.economie.gouv.fr/entreprises/credit-impot-recherche>

France, ces crédits représentaient 3 milliards de Francs par an, contre 1 milliard aux États-Unis.

« Ne cherchez plus, innovez », titre ainsi l'article d'Isabelle Bruno (2013) : depuis les années 1990 en France, et encore davantage depuis les années 2000, l'accent n'est plus mis sur la recherche mais sur l'innovation, qui est devenu le nouveau mot d'ordre. Isabelle Bruno montre alors comment l'innovation est devenue « l'un des maîtres mots de la novlangue qui préside aux divers projets de « réforme de l'Etat » et de « modernisation des services publics » » (p. 9).

De composante de la politique de souveraineté de l'État, la politique d'innovation est ainsi devenue une véritable « politique des entreprises et des marchés » (Guellec, 2001, p. 103) et un « symbole de la renaissance et de la concurrence industrielle » (Marty et al., 2003). Les politiques de soutien à l'innovation technologique font ainsi appel à un ensemble très diversifié d'instruments, du brevet, aux subventions, en passant par les aides fiscales ou la recherche publique, mais elles vont aussi bien au-delà des politiques d'innovation *stricto sensu*, pouvant passer par des conditions réglementaires, fiscales, financières, ou encore par des politiques d'éducation.

Depuis les années 2000, la volonté d'inventer et de développer des innovations est donc devenue une préoccupation centrale des pouvoirs publics. Dans cette perspective, les start-up, en tant qu'elles permettaient de conjuguer les enjeux liés à la création d'entreprise à ceux liés au développement de l'innovation (emplois, perspective de richesse, de croissance rapide, d'innovation, et de compétitivité économique), tiennent une place d'importance (Marty et al., 2003). Les politiques publiques de promotion de l'innovation se sont donc trouvées rapidement liées à des politiques de promotion de la création d'entreprise, et en particulier des start-up.

### **1.2.2. La French Tech, ou le soutien étatique aux start-up françaises**

C'est dans cette dynamique de promotion de l'innovation, que fut créée la French Tech, qui marqua un tournant majeur dans l'émergence du monde des start-up en France.

« La French Tech : c'est le mouvement français des startups. Un écosystème unique qui réunit des startups (donc) mais aussi des investisseurs, des décideurs et des *community builders*. Notre mission : faire de la France un des pays les plus attractifs au monde pour les startups qui veulent se lancer, partir à la conquête des marchés internationaux et bâtir un avenir qui ait du sens. »



Site internet de la French Tech<sup>110</sup>

« L'initiative French Tech, ce n'est pas l'Etat qui encadre, c'est l'Etat qui soutient », écrit Denis Lacorne (*ibid.*, p. 162). Pour lui, la French Tech fut le signe d'une transformation majeure des modes d'intervention de l'Etat, qui ne se voulait plus dirigiste mais incitatif, visant à favoriser les initiatives entrepreneuriales selon une logique « *bottom up* ». Cette nouvelle conception d'un Etat incitateur mis au service du secteur privé fut un vrai virage dans la présidence socialiste de François Hollande, sous laquelle La French Tech fut créée, en 2013, par Fleur Pellerin, alors ministre de l'Economie numérique. Le fait qu'un gouvernement socialiste privilégie le monde des start-up et du profit sur le social était en effet inédit.

L'objectif de l'initiative French Tech était d'impulser une dynamique collective à l'échelle nationale et locale pour « placer la France parmi les grandes start-up nations dans le monde »<sup>111</sup>. Travaillant en partenariat avec la Direction Générale des Entreprises, la Direction Générale du Trésor, le Ministère des Affaires Etrangères, la Caisse des Dépôts, Bpifrance et Business France, l'Initiative French Tech est pilotée par la Mission French Tech, au sein du Ministère de l'Economie et des Finances.

Elle est financée par le Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), qui, en 2016, représentait 215 millions d'euros, répartis entre le Fonds French Tech Accélération, censé favoriser le développement d'accélérateurs de start-up privés, et la Bourse French Tech, lancée en 2014 pour soutenir la phase de création des start-up. Ces subventions sont ainsi devenues un passage obligé de la création d'une start-up, permettant aux entrepreneurs de s'engager les premières dépenses nécessaires à leur activité <sup>112</sup> :

« Donc déjà on a été largement soutenus par les subventions, qui nous ont permis d'arriver à ce stade aujourd'hui. C'est clairement la région qui nous a soutenus, avec un appel à projet collaboratif. La French Tech, la bourse French Tech également. Et puis nous on a fait un prêt bancaire et un prêt d'honneur avec le réseau Entreprendre Aquitaine. En fait on vit grâce à ça parce qu'on génère pas assez de chiffre d'affaires pour être autonome. »

Marc, 34 ans, Bac +5 master en ingénierie navale, père professeur d'EPS, mère employée de bureau. En couple, conjointe institutrice. Start-up créée en 2015 avec 2 associés dans le covoiturage pour les sports de glisse (Bordeaux).

Pourtant, initialement, la principale mission de la French Tech n'était pas de subventionner et de financer les jeunes entreprises. Il s'agissait d'un label, qui visait à donner de la visibilité aux innovations entreprises sur le territoire français, tant au niveau national que local. Elle

---

<sup>110</sup> <https://lafrenchtech.com/fr/>

<sup>111</sup> Rapport d'activité de l'Agence du numérique de 2015-2016.

<sup>112</sup> Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans les chapitres suivants.

remplissait ainsi une véritable mission socialisatrice qui consistait à « diffuser l'idée qu'il existait un nouvel univers plein d'avenir : celui des start-up » et à « contrer l'image négative d'une économie française peu dynamique, axée sur le passé et les vieilles industries des années 1950 » (Lacorne, 2019, p. 252). La French Tech fut ainsi, pour Denis Lacorne, un dispositif de « *soft power* », conçu pour redonner à la France une certaine attractivité sur la scène internationale, en donnant l'image d'une France nouvelle, plus moderne. Pour Farhad, président de la French Tech à San Francisco, l'objectif de ce label était donc avant tout de redorer l'image de la France à l'international, en se faisant la « marque française » de l'innovation. C'est également ce qu'explique Farhad Darbandi, qui est parti dans la Silicon Valley en 1998 où, après plusieurs succès entrepreneuriaux, il a monté un fonds d'investissement à destination des start-up françaises de la baie, en partenariat avec la French Tech. Pour lui, la French Tech a avant tout permis de revaloriser l'image des entrepreneurs Français à l'international, qui n'étaient, selon lui, « pas reconnus comme tels » :

« Alors la French Tech c'est pas une institution, c'est un label. Aujourd'hui, (...) un mec qui dit "je suis Français et je vais créer une start-up", bah en fait la marque française n'était pas du tout associée à quelque chose de positif pour les start-up. Et la French Tech, l'idée, c'était vraiment d'arriver à améliorer ça. On a de la Tech, on a des entrepreneurs, on a des écoles qui forment très très bien, et si tu regardes, historiquement, on a quand même eu de super exemples d'entrepreneurs. (...) Donc on avait tout un tas d'entrepreneurs Français qui n'étaient pas reconnus comme tels. Donc l'idée de la French Tech, c'était comment attirer des investisseurs, comment attirer des talents, comment mettre en avant la valeur de l'enseignement français pour finalement aider l'écosystème Français. Et donc moi je préside la French Tech ici, et donc j'anime un réseau de gens entrepreneurs, investisseurs et exécutifs dans les grosses boîtes, et qui vont donner de leur temps pour cette cause. »

Farhad Darbandi, 46 ans, diplômé d'une école de commerce, parents architectes en Iran, commerçants à Paris. Arrivé dans la vallée en 1998 pour créer sa start-up, avant de monter son fonds d'investissement spécialisé dans le financement de start-up françaises.

En réalité, la French Tech est devenue une véritable institution, porteuse de nombreux dispositifs publics (projets, programmes ou politiques publiques) proposés par des acteurs de l'Etat, publics ou semi-publics (Commission Européenne, Business France, Bpifrance, Mission French Tech, Ministère de l'Intérieur, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, Caisse des Dépôts, Direction Générale des Entreprises), dans le but de faire rayonner l'« écosystème » des start-up françaises. Leur soutien aux start-up peut consister à les accompagner en les aidant à se développer à l'international, à innover, à entreprendre, à recruter, à obtenir un prêt ou à lever des fonds. Parmi les dispositifs mis en place, l'offre de bourses s'est considérablement développée. La Bourse French Tech apporte par exemple jusqu'à 90 000 euros en subvention, pour aider les start-up à financer les premières dépenses (3 000 start-up auraient bénéficié de ce dispositif depuis son lancement) ; la Bourse French Tech Emergence, spécifiquement dédiée aux start-up qui s'appuient sur des technologies de

rupture à forte dimension technologique (appelé « Deep Tech »), ou encore la Bourse French Tech Attractivité, qui finance des initiatives à l'international.

Depuis 2013, avec la mise en place de la French Tech et l'adoption du « Pacte pour la croissance, la compétitivité et l'emploi » par François Hollande, le monde des start-up françaises n'a eu de cesse de se développer et les pouvoirs publics de se féliciter des performances de ces mesures. Que ce soit par des dispositifs fiscaux comme le Crédit Impôt Recherche (CIR), le Crédit d'Impôt Innovation (CII) ou le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), ou par des mesures de soutien financier plus spécialisés accordées par la Bpifrance – Bourse French Tech, aide au développement de l'innovation (Prêt d'innovation R&D ou Avance récupérable), prêt d'amorçage, prêt d'amorçage investissement, prêt d'innovation (voir la liste des financements de la French Tech annexe 15) ou encore par le biais de concours d'innovation (concours i-Lab et i-nov) pouvant déboucher sur une subvention de 600 000 euros, les start-up françaises font l'objet d'un accompagnement institutionnel inédit, en grande partie impulsé par l'Etat. En 2019, le Baromètre annuel réalisé par EY établissait que 60 % des start-up françaises avaient eu recours au crédit d'impôt recherche, 50 % au crédit d'impôt innovation, et 46 % au statut de JEI.

Ainsi, à l'instar du monde des start-up de la Silicon Valley, qui doit en grande partie son développement au rôle de l'Etat fédéral et de l'armée, l'Etat français a joué un rôle de soutien et d'investissement dans l'innovation qui a été déterminant dans le développement du monde des start-up français. La promotion des start-up s'inscrit en outre dans un mouvement plus large et plus ancien d'encouragement de l'entrepreneuriat. Si la création d'entreprise était jusque-là investie – tant par les pouvoirs publics que par leurs destinataires – comme une solution au chômage, la création de start-up vise un public différent : celui de jeunes diplômés, porteurs de nouvelles attentes en matière de travail et d'emploi.

## **2. Revaloriser l'entrepreneuriat par la valorisation des start-up**

Selon Pierre-Marie Chauvin et ses co-auteurs (2014), l'intérêt croissant pour l'entrepreneuriat serait lié à trois transformations majeures des économies capitalistes : la recomposition du modèle salarial (Castel, 1995 ; Didry & Brouté, 2006 ; Supiot, 1999), qui a fait de l'entrepreneuriat une alternative au salariat et une solution individuelle et politique au problème du chômage (Tellier, 2008) ; les révolutions technologiques, qui ont profondément transformé les milieux productifs et industriels ; et enfin, la valorisation de nouvelles formes d'autonomie au travail, par de nouvelles méthodes de management. Nous pourrions ajouter à cela le rôle des pouvoirs publics, qui ont largement participé à promouvoir cette nouvelle forme d'emploi comme un instrument de lutte contre le chômage (Abdelnour, 2017 ; Abdelnour & Lambert, 2020). Nous verrons ainsi que la promotion des start-up s'inscrit dans

un mouvement plus large et plus ancien de promotion de l'entrepreneuriat, à la différence qu'il n'est pas question ici d'en faire une solution au chômage, mais un modèle entrepreneurial prestigieux et valorisé en mesure d'attirer de jeunes diplômés de grandes écoles (2.1.). Nous montrerons ainsi que ce mouvement de revalorisation de l'entrepreneuriat a permis de faire de la création d'entreprise innovante une option de carrière attractive pour les jeunes diplômés qui, malgré leur niveau de diplôme, sont confrontés à la montée des incertitudes (Castel, 2009) et ne se retrouvent plus dans le modèle des carrières de la grande entreprise (2.2.).

## **2.1. La promotion de la création de start-up, une politique de revalorisation de l'entrepreneuriat**

Dès les années 1980, l'Etat a joué un rôle majeur dans la promotion de la création d'entreprise (Arocena et al., 1983). Celle-ci était en effet considérée comme un moyen de produire de la richesse, de créer des emplois et de dynamiser le développement économique local et régional (Saporta, 1994 ; Verstraete, 1999). C'est d'ailleurs à la fin de cette décennie que les soutiens à la création d'entreprise ont occupé une place prépondérante au sein des politiques publiques (Albert et al., 1994) et que de nombreuses aides à la création se sont développées (Boutillier & Uzunidis, 1995). Nous verrons ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat est une politique ancienne (2.3.1), mais que la promotion de la création a ceci de spécifique qu'elle a cherché à revaloriser l'image associée à l'entrepreneuriat, pour en faire une option de carrière valorisante et valorisée aux yeux des jeunes diplômés de grandes écoles (2.3.2).

### **2.1.1. La promotion de l'entrepreneuriat, une politique ancienne de lutte contre le chômage**

La promotion de l'entrepreneuriat n'est pas nouvelle. Dès la fin des années 1970, l'Etat voyait dans la création d'entreprise un moyen de « redynamiser le tissu industriel français » et de « relancer l'emploi » (Darbus, 2008b). Face à la crise industrielle qui suivit le choc pétrolier de 1973, le ministre de l'Economie Raymond Barre avait lancé cette phrase devenue célèbre : « Les chômeurs ? Qu'ils créent leurs entreprises ! », et qui annonçait bien le tournant que les politiques publiques allaient prendre par la suite. C'est donc dans le contexte de crise des années 1970 de flexibilisation croissante du marché du travail, de hausse du chômage et de remise en cause de l'Etat, que les politiques d'accompagnement à la création d'entreprise ont vu le jour.

Ces mesures prenaient principalement la forme d'incitations financières à la création d'entreprise ou de dispositifs visant à faciliter l'accès à l'information. En 1979, l'Agence

nationale pour la création d'entreprise (ANCE)<sup>113</sup> fut ainsi créée dans le but de promouvoir la création d'entreprise et d'informer les nouveaux aspirants entrepreneurs de l'ensemble des aides qui existaient. Parmi les mesures d'incitation monétaire, la plus importante fut la création, en 1979 également, de l'Aide aux demandeurs d'emploi créant ou reprenant une entreprise (ACRE), qui proposait le versement d'une prime aux demandeurs d'emploi qui se lançaient dans la création d'entreprise. Initialement destinée aux cadres, elle fut ensuite élargie, en 1985, à toutes les catégories de la population. Dans la même ligne, les Primes régionales à la création d'entreprise furent mises en place en 1982. Fanny Darbus (2008) rappelle cependant que jusque dans les années 1980, les sommes investies dans la « promotion de l'emploi » sont restées « anecdotiques » et largement inférieures aux budgets qui étaient alloués à la formation ou au retrait d'activité. Malgré les faibles moyens qui leur étaient consacrés, ces mesures visaient déjà néanmoins à favoriser l'auto-emploi.

À la fin des années 1980, l'aggravation du chômage et le retour des politiques de rigueur ont relancé cet axe politique. De nombreux dispositifs ont alors cherché à développer des réseaux d'appui à la création d'entreprise. Les aides financières versées aux entrepreneurs, qui prenaient jusque-là la forme de subventions ou de prêts à taux zéro, sont devenues de véritables opérations de crédits. C'est dans cette perspective que Maria Novak fonda, en 1988, l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE), un organisme de microcrédit destiné aux petits entrepreneurs qui seraient inéligibles aux crédits bancaires classiques. Cette logique bancaire s'inscrivait dans une volonté de responsabiliser les bénéficiaires et de rationaliser les dépenses publiques, afin d'éviter de subventionner des projets peu ou pas rentables.

Les critères d'attribution pour accéder à l'ensemble des aides se sont alors durcis, mais l'Etat a également cherché à prévenir les risques d'échec en créant des dispositifs techniques d'accompagnement à la création. En 1993 apparaissaient ainsi les premières « couveuses d'entreprises », dont le but était d'aider les entreprises à tester leur marché et leur viabilité économique avant toute immatriculation. En 1996, le budget de l'ACRE fut divisé par deux, mais en 1999, l'Encouragement au développement d'entreprises nouvelles (EDEN) fut créé, pour aider les jeunes chômeurs à monter leur entreprise à condition qu'ils soient accompagnés et qu'ils obtiennent des financements bancaires. Ayant comme priorité la mise au travail et le durcissement des conditions d'indemnisation, ces dispositifs incitatifs visaient ainsi à placer les demandeurs d'emploi dans une démarche personnalisée et contractuelle, inaugurant, selon Fanny Darbus (2008), par leurs pratiques d'encadrement juridique, les « nouvelles politiques d'emploi » des années 2000 (L'Horty, 2006).

A partir de 2001, les nouvelles politiques de l'emploi ont en effet cherché à sécuriser les transitions professionnelles en les simplifiant. La mise en place du statut d'entrepreneur-salarié permettait notamment aux créateurs d'entreprise d'être immatriculés au régime

---

<sup>113</sup> L'ANCE est l'ancêtre de l'Agence du numérique.

général de la sécurité sociale, sans être pour autant employé et subordonné dans leur entreprise<sup>114</sup>. Tout se passe comme si le statut d'entrepreneur tendait à se rapprocher de la condition salariale, à mesure que leurs trajectoires se sécurisaient et que les conditions d'emploi ordinaires des salariés se flexibilisaient.

Depuis 2008, les politiques d'encouragement à l'entrepreneuriat continuent de s'inscrire dans une volonté de lutte contre le chômage, comme le montrent très bien les travaux de Sarah Abdelnour (2017), qui a étudié la mise en place du statut d'autoentrepreneur en 2009 et ses conséquences en matière d'emploi. Ce dispositif est apparu avec la loi de modernisation de l'économie de 2008, sous le gouvernement de Nicolas Sarkozy, dans l'objectif de rendre la création d'entreprise plus attractive en France, taxée d'être « hostile à l'initiative individuelle » (*ibid.*). Ce statut était ainsi censé simplifier la création des petites entreprises individuelles en les exonérant de TVA, de cotisations forfaitaires ainsi que de certaines obligations administratives. Si la communication officielle du gouvernement mettait en avant que ce dispositif permettrait aux étudiants, aux salariés, aux retraités et aux fonctionnaires de « travailler plus pour gagner plus », en autorisant la multiactivité, Sarah Abdelnour montre qu'en réalité, ce sont les chômeurs qui se sont avérés être la cible première de ce dispositif. Cette politique de promotion de la création d'entreprise répondait ainsi davantage à un objectif politique de lutte contre le chômage, utilisant « l'entreprise de soi » comme « nouveau mode de gestion politique des classes populaires » (Abdelnour & Lambert, 2020) et comme une « gestion individuelle du sous-emploi » (Abdelnour, 2014).

S'ils s'inscrivent dans ce mouvement général de promotion de l'entrepreneuriat, les dispositifs d'encouragement à la création de start-up ne semblaient pas poursuivre les mêmes objectifs. Loin de viser à réduire le chômage, les politiques en faveur des start-up semblaient surtout chercher à encourager un type d'entrepreneuriat qui permettrait de dynamiser l'économie du pays et qui serait source de croissance économique. Il s'agissait ainsi surtout de revaloriser l'entrepreneuriat aux yeux de jeunes diplômés ou de cadres, afin de les encourager à se lancer dans la création d'une entreprise innovante.

### **2.1.2. Faire de la création de start-up une option de carrière prestigieuse**

Si la promotion de l'autoentrepreneuriat constituait un dispositif de lutte contre le chômage, la promotion de la création de start-up semble surtout répondre à une volonté de revalorisation de l'entrepreneuriat, afin de rendre cette activité plus prestigieuse et attractive, notamment aux yeux des jeunes diplômés. Au-delà des dispositifs visant à encourager la

---

<sup>114</sup> Nous verrons dans le chapitre suivant que c'est le statut le plus utilisé par les créateurs et créatrices de start-up, ce qui leur permet de conserver certains avantages du salariat tout en s'engageant dans la création d'une entreprise.

création de start-up, il y a ainsi une volonté politique de transformer les représentations associées à l'entrepreneuriat, pour en faire une idéologie positive.

Sur la scène médiatique comme dans les discours politiques, la création de start-up est présentée comme un modèle entrepreneurial moderne et innovant, participant à la croissance économique et au dynamisme du pays, tandis que leurs créateurs et créatrices sont mis·es en avant comme étant des « citoyens modèles », créateurs de richesses et d'emplois (Guiheux, 2009). Dans son discours prononcé au Salon Viva Tech en 2017, Emmanuel Macron place ainsi la réussite économique de la France entre les mains des créateurs et créatrices de start-up, qu'il présente comme les « [porteur·ses] de cette réussite ».

« J'ai peut-être une mauvaise nouvelle pour vous : ni un président, ni un gouvernement ne changent radicalement les choses en la matière. Je me dois d'avoir l'humilité qu'il convient, mais qui se conjugue avec une exigence à votre endroit : c'est vous qui porterez cette réussite. »

Les entrepreneur·ses Françaises parti·es s'installer dans la vallée font le constat d'une profonde transformation dans la manière de concevoir l'entrepreneuriat, qui, d'une forme d'auto-emploi visant à sortir du chômage, est devenu une source de prestige et de reconnaissance sociale. Mathis, qui a créé deux entreprises dans les années 2000 avant de partir aux États-Unis, a ainsi le sentiment que l'avènement de la « start-up *nation* » a constitué un tournant dans les représentations, faisant désormais de la création de start-up « un truc cool », et de l'entrepreneur une véritable « *rockstar* » :

« Donc ça, ça a changé. La perception. Maintenant, quand t'es entrepreneur, t'es un peu une *rockstar*, en mode *changing the world*, etc. blablabla. Et je dis blablabla parce que c'est comme la start-up culture, tu retrouves vachement de ces clichés-là (...) mais les gens maintenant cherchent à ne plus passer toute leur vie dans une même *company*, à avoir du temps libre pour expérimenter des choses dans leur vie à côté. Donc tout ça fait partie de ce que les entreprises te racontent aujourd'hui pour que tu viennes chez eux. En même temps, ça me dérange pas d'être millionnaire pour aller faire le tour du monde. »

Mathis Zetoun, 38 ans, Bac +5 école de commerce, père entrepreneur dans une entreprise de conseil, mère cadre dirigeante dans un grand groupe. Marié, 2 enfants. Start-up créée en 2018 avec deux associé·es dans la formation d'entreprise en réalité augmentée (San Francisco).

Pour Romain Serman, directeur du bureau de la Bpifrance à San Francisco, qui a observé de loin ces évolutions, une véritable « révolution culturelle » aurait transformé la valeur sociale attachée à la création d'entreprise innovante. Créer une entreprise dans le domaine de la Tech serait devenu « chic », associé à une certaine forme de prestige. La France serait cependant, selon lui, passée « d'un extrême à l'autre » – d'une époque où les jeunes diplômés de grande école rêvaient de devenir « marketteur ou banquier », à un monde où il y aurait une trop forte « pression sociale » à créer sa start-up :

« Bon ça fait 10 ans, enfin 9 ans que je suis là et que je m'intéresse au sujet, pour des raisons variées, mais donc que je regarde de très très près le sujet entrepreneuriat-tech. (...) Dans les années 2010-2011, y avait encore pas du tout d'esprit ou de veine entrepreneuriale, encore une fois Tech, je parle que de Tech. Et je m'étais dit déjà à l'époque qu'à la place de mettre une émission Leroy Merlin où on t'apprend à refaire ton salon, on aurait pu mettre une émission assez courte pour donner aux jeunes envie d'entreprendre. Et bon je suis content de voir que M6 va le faire 8 ans plus tard. Donc j'ai vu la révolution culturelle en France. (...) La révolution culturelle, elle a fait que maintenant, y a beaucoup de « wannabe entrepreneurs<sup>115</sup> ». Ça fait chic, ça fait sympa, tu peux draguer en boîte quand tu dis que t'es startupeur. (...) Mais vu d'ici, ma vision, c'est qu'on est passé d'un extrême à l'autre. C'est pas forcément négatif, mais on est passé de quand t'es un jeune talent, grande école ou pas, en gros le rêve c'était d'être marketteur ou banquier. Le rêve absolu : banquier à Londres ou à New York. Et on est passé à "si tu montes pas ta start-up t'es une merde". Et dans mon boulot, je le vois, c'est des jeunes qui montent des boîtes, et très honnêtement, ils devraient pas. Je vois bien que t'as une pression sociale forte à créer ta boîte. (...) Mais bon y en a beaucoup, ils devraient pas faire ça. J'en vois c'est des fils à papa, ils n'ont rien à faire dans ce monde, clairement. »

Romain Serman, ancien Consul Général de France à San Francisco, directeur actuel du bureau de la Bpifrance à San Francisco.

Ce changement dans la vision de l'entrepreneuriat et de l'entrepreneur doit beaucoup au rôle joué par les écoles, où les enfants sont socialisés de plus en plus tôt à l'esprit d'entreprise, notamment au travers d'ateliers les amenant à jouer le rôle de chefs d'entreprise (Rozier, 2014). Mais c'est aussi et surtout au sein des institutions de l'enseignement supérieur, et en particulier des grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, que la création d'entreprise innovante est de plus en plus présentée comme un débouché professionnel valorisant et prestigieux (Chambard, 2013). Depuis la fin des années 1980, les écoles de commerce et d'ingénieurs ne proposent plus seulement de former des « managers », voués à occuper des postes hiérarchiques subalternes dans de grandes entreprises intégrées, mais aussi de former des « entrepreneurs » capables de créer des entreprises nouvelles (Fayolle, 1999). Comme le montre Olivia Chambard dans ses travaux, l'enseignement supérieur a en effet suivi le virage néolibéral des politiques publiques, encourageant les étudiant·es à devenir des « entrepreneurs de leur vie » (2014).

Les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs se sont toutes dotées de parcours de formation spécialisés dans l'entrepreneuriat, incitant les jeunes étudiant·es à devenir entrepreneur, tout en leur inculquant les savoir-faire et savoir-être attendus pour y parvenir (Villette, 2011). Iels y apprennent à valoriser l'esprit d'initiative, l'innovation, le goût du risque et de l'autonomie, l'enrichissement rapide, tout ce qui est finalement caractéristique de l'*habitus* et de l'*ethos* entrepreneurial. Ces institutions constituent ainsi de puissants lieux de

---

<sup>115</sup> Il veut dire par là que beaucoup de personnes souhaitent « se dire » et devenir entrepreneurs.



socialisation à l'entrepreneuriat, où les étudiant·es « apprennent à entreprendre » (Chambard, 2013) et sont transformé·es en de véritables « *homo entrepreneurs* » (Chambard, 2014)<sup>116</sup>.

Outre les dispositifs mis en place pour faciliter et inciter fiscalement et financièrement la création d'entreprise innovantes, la promotion de la création de start-up est aussi passée par une revalorisation de l'entrepreneuriat et de la figure de l'entrepreneur, afin de rendre cette carrière plus attractive et plus prestigieuse, surtout aux yeux des jeunes diplômés.

## **2.2. Une forme d'entrepreneuriat à destination de jeunes diplômé·es**

Depuis les années 1990, les profondes transformations des carrières en entreprise et des trajectoires professionnelles posent de nouveaux défis aux jeunes générations, fraîchement diplômées, qui arrivent sur le marché du travail. Face à la banalisation du diplôme liée à la massification scolaire, nous verrons en effet que même les plus diplômé·es se retrouvent confronté·es à la montée des incertitudes (2.2.1). En même temps, le modèle de la grande entreprise – dans ses formes d'organisation comme dans ses logiques de carrière – ne fait plus rêver ces jeunes, qui se caractérisent par de nouvelles attentes à l'égard du travail (Méda & Vendramin, 2013) (2.2.2.). Si la création de start-up est devenue si attractive, c'est néanmoins au regard d'un contexte spécifique.

### **2.2.1. Des jeunes diplômé·es confronté·es à la montée des incertitudes**

Alors que le diplôme joue un rôle important dans la stratification sociale et dans l'insertion professionnelle des jeunes, les situations de déclassement se multiplient (Peugny, 2009), même chez les populations les plus diplômées (Forsé & Parodi, 2016). L'« inflation scolaire » a en effet diminué la valeur économique du diplôme et réduit sa capacité à assurer des positions sociales à la hauteur des espoirs qu'il faisait naître (Duru-Bellat, 2006 ; Peugny, 2009). Ainsi, malgré une élévation générale du niveau de diplôme, la démocratisation scolaire n'a pas réglé le problème des débouchés professionnels (Delès, 2013).

En outre, loin de correspondre à l'idéal méritocratique auquel elle est souvent associée, l'école est depuis longtemps taxée de reproduire, tout en légitimant, les inégalités sociales (Boudon, 1973 ; Bourdieu & Passeron, 1964b ; Forsé, 2001). Déjà au XVIII<sup>ème</sup> siècle, les grands théoriciens de l'éducation qu'étaient La Chalotais, Diderot ou Condorcet, considéraient que l'éducation était au service de la production des élites et de la reproduction sociale

---

<sup>116</sup> Nous analyserons plus en détail le rôle des grandes écoles dans le processus de socialisation des étudiant·es à la création de start-up dans le chapitre suivant.

(Rosanvallon, 2014). Entre les années 1950 et 1980, il y aurait néanmoins eu un recul de la reproduction sociale, liée à la croissance économique et à la massification scolaire<sup>117</sup>. A partir des années 1980 cependant, Camille Peugny montre que l'on a pu observer un renouveau de cette reproduction sociale, rendant aux théories de Bourdieu et Passeron toute leur actualité (Peugny, 2013). En dépit des politiques de l'égalité des chances mises en place dans l'éducation, les enquêtes continuent de montrer que les inégalités sociales affectent encore fortement les chances de réussite scolaire (Baudelot & Establet, 2009 ; Duru-Bellat, 2002) et que, dans un contexte de fort chômage, le diplôme ne permet plus de garantir les positions sociales attendues.

En outre, Robert Castel (2009) rappelle que le marché du travail est marqué par un non-emploi et un sous-emploi importants. Il y a ainsi une pénurie des places disponibles sur le marché du travail qui conduit les politiques à chercher le retour à la pleine activité plutôt que le retour au plein emploi. Ces politiques ont cependant pour effet d'inciter les travailleurs à cumuler plusieurs emplois qui ne permettent pas, à eux-seuls, de leur offrir les conditions minimales d'une indépendance économique. Il existe donc de nombreuses formes d'activités qui se situent en dessous de l'emploi (contrats aidés, services ponctuels à la personne, stages, contrats de professionnalisation, autoentrepreneuriat, etc.). Qu'ils occupent leur premier emploi ou qu'ils soient en recherche d'emploi, les jeunes, même diplômés, sont ainsi massivement confrontés à la précarité et au chômage de masse, marquant leurs trajectoires professionnelles, et la possibilité d'en avoir une, d'une grande incertitude.

La croissance du nombre de diplômés et l'élévation moyenne des niveaux de formation ont en effet augmenté la compétitivité sur le marché du travail, rendant plus difficile l'insertion dans l'emploi, même pour la jeune génération, pourtant significativement plus diplômée que les générations précédentes (Méda & Vendramin, 2013). Pour Dominique Méda et Patricia Vendramin, les jeunes ont ainsi en commun « une position sur le marché du travail faite de forces et de faiblesses » : « ils sont en moyenne plus diplômés que leurs aînés, du bon côté de la fracture numérique, et dotés d'atouts en termes de mobilité, de flexibilité et de connaissances linguistiques, mais ils sont aussi majoritaires dans les emplois précaires, au chômage et moins couverts par les dépenses de protection sociale des Etats » (*ibid.*, p. 172). Les enquêtes montrent en effet que, malgré l'élévation générale du niveau de diplôme, l'entrée dans la vie active est très difficile : on constate un allongement dans le temps de la période d'intégration sur le marché du travail et une complexité accrue des parcours d'intégration.

Néanmoins, la socialisation de ces jeunes dans le cadre de l'école a un impact majeur sur la manière dont ils considèrent leur vie professionnelle. L'attitude à l'égard du travail de ces jeunes diplômés ne peut donc plus se comprendre sans prendre en considération « la désillusion causée par le déclin de statut qui accompagne l'entrée sur le marché du travail »

---

<sup>117</sup> Avec notamment la réforme Berthoin de 1959 repoussant l'âge de la scolarité obligatoire à 16 ans.

et « plus généralement, la frustration et l'insatisfaction face à un modèle social qui n'associe plus diplôme, travail et mobilité sociale, ce que Chauvel qualifie de panne d'ascenseur social pour les jeunes » (Méda, Vendramin, 2013, p. 174-175). Ainsi, l'élévation du niveau de diplôme et des aspirations des jeunes se retrouve confrontée aux réalités d'un marché du travail saturé et précaire, provoquant désillusions et incertitudes. On peut ainsi comprendre que, dans un tel contexte, le modèle entrepreneurial des start-up soit devenu une voie d'insertion professionnelle et de mobilité sociale plutôt séduisante pour les jeunes étudiant·es.

### **2.2.2. La création de start-up, une option de carrière alternative au modèle de la grande entreprise**

En même temps, si la création de start-up apparaît comme une option de carrière désirable pour ces jeunes diplômé·es, c'est aussi que le modèle de la grande entreprise ne correspond plus aux attentes qu'entretiennent ces jeunes diplômés à l'égard du travail.

Olivia Chambard (2014) observe en particulier que les étudiant·es qui ont été formé·es à l'entrepreneuriat associent souvent cette carrière à une forme d'émancipation. Elle montre que leur intérêt pour l'entrepreneuriat est systématiquement relié à une certaine réticence à l'égard du salariat et de la bureaucratie, que ce soit dans la fonction publique ou dans les grandes entreprises privées. Au contraire, l'entrepreneuriat leur apparaît comme une trajectoire professionnelle qui leur permettrait d'accroître leur autonomie, de retrouver du sens au travail et d'échapper à des formes de dépossession. La valorisation de l'entrepreneuriat est ainsi souvent envisagée par ces jeunes comme un moyen de s'affranchir de la « subordination juridique » qui caractérise le salariat (Didry, 2014).

La valorisation de l'entrepreneuriat se fait ainsi sur fond de critique de la grande entreprise. Dénonçant les lourdeurs bureaucratiques des « *process* » et les rapports hiérarchiques, les enquêtes montrent que les jeunes diplômés recherchent un univers de travail plus souple et plus « humain », où ils pourraient s'épanouir dans leur travail et tisser des relations de travail presque amicales. Ils portent ainsi de grandes exigences à l'égard du travail, attendant qu'il se montre toujours source d'intérêt, d'apprentissage et de renouvellement (Méda & Vendramin, 2013). En outre, les jeunes ne se reconnaîtraient plus dans les logiques de carrière des grandes entreprises, ne s'imaginant pas faire carrière au sein d'une même entreprise (*ibid.*). La norme serait au contraire à la multiplication des expériences professionnelles et à la gestion d'une carrière sur plusieurs entreprises. Les jeunes diplômés ne veulent plus se sentir prisonniers

d'une organisation ou d'un emploi, mais cherchent au contraire à se faire les entrepreneurs de leur existence, en quête de sens et d'une stabilité nouvelle<sup>118</sup>.

Ces jeunes diplômés expriment donc un véritable rejet des lenteurs et des pesanteurs des systèmes bureaucratiques, de l'autorité et de la discipline des organisations hiérarchiques, se faisant ainsi les porteurs d'une critique renouvelée – bien qu'ancienne – à l'égard de la grande entreprise et du modèle de subordination salarial. Par rapport aux anciennes générations, qui n'avaient pas vraiment d'autres choix que de se soumettre aux contraintes de la grande entreprise, la promotion et la revalorisation de l'entrepreneuriat ont permis à ces jeunes diplômés d'envisager la création de start-up comme une option de carrière non moins valorisée.

C'est donc au regard de ce contexte de profonde remise en question des grande entreprises bureaucratiques que l'on peut comprendre le développement et l'attractivité du monde des start-up en France. Offrant un nouveau modèle de carrière alternatif, encouragé par des dispositifs publics mais également par les institutions de l'enseignement supérieur, la création de start-up se présente de plus en plus comme une alternative à des organisations jugées trop rigides, répondant aux aspirations d'une nouvelle génération, en quête d'autonomie et d'épanouissement au travail.

### **3. Soutenir les start-up : du projet politique aux dispositifs**

Outre les dispositifs publics qui ont contribué à promouvoir l'innovation et la création d'entreprise, le développement du monde des start-up a bénéficié de l'action de nombreux acteurs, qui, en soutenant l'activité de ces entreprises, ont fait émerger un véritable « écosystème » autour d'elles. Que ce soit par des initiatives privées ou publiques, à échelle locale ou nationale, de multiples structures se sont en effet développées pour accompagner et soutenir le développement de ces entreprises innovantes (3.1.). Cependant, bien que le financement des start-up par capital-risque ait connu un certain essor ces dix dernières années, il reste encore limité. L'Etat est ainsi le principal actionnaire des start-up françaises (3.2.).

---

<sup>118</sup> Nous analyserons le rapport au travail et à l'emploi des entrepreneurs et des travailleurs de start-up dans les chapitres suivants de la thèse.

### **3.1. Un réseau croissant de structures d'accompagnement de start-up**

D'après le baromètre réalisé par EY, en 2017, 55 % des jeunes start-up de moins de 5 ans auraient fait appel à des incubateurs ou à des accélérateurs au cours de leur création (EY & France Digitale, 2017). On assiste en effet, depuis ces dix dernières années, à une véritable prolifération de « dispositifs organisationnels et marchands » (Champenois, 2007) visant à soutenir et accompagner les créateurs et créatrices de start-up (3.2.1.). En parallèle, les établissements d'enseignement supérieur se sont également dotés de programmes d'incubation et de formation à l'entrepreneuriat visant à soutenir les initiatives entrepreneuriales et innovantes de leurs étudiant·es (3.2.2.).

#### **3.1.1. Des structures d'accompagnement à la création de start-up**

La création des premiers incubateurs privés remonte en France aux années 1990, et en particulier à la « loi Allègre sur la Recherche et l'innovation » de 1999, impulsée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche, qui donne lieu à un tissu relativement dense d'incubateurs publics, comme IncubAlliance sur le plateau de Saclay, ou Agoranov à Paris. Cependant, ces structures ne proposaient pas encore de programmes de financement ou d'accompagnement des entreprises innovantes. Elles fonctionnaient davantage comme de grands espaces de *coworking* qui fournissaient des locaux aux entreprises technologiques.

Aujourd'hui, les incubateurs sont des structures qui, en plus d'héberger des équipes de créateurs et créatrices d'entreprise, les accompagnent dans leur activité de création, souvent en leur attribuant des mentors qui les conseillent dans le développement de leur projet. Ces structures jouent ainsi un rôle majeur dans le déploiement des start-up, d'abord parce qu'elles fournissent un soutien matériel non négligeable (locaux, salles de conférences, prêts de salles pour organiser des événements, etc.), mais également parce qu'elles favorisent l'échange de conseils, d'informations, de partenariats et de relations en organisant des événements dédiés aux start-up (*meetups*, conférences, formations, etc.).

A partir de 2005, un nouveau type de structure voit le jour dans la Silicon Valley, avec la création de *Y Combinator*. Cette nouvelle forme d'accompagnement des start-up ne vise plus seulement à soutenir et héberger les start-up, mais à co-construire le projet avec les entrepreneur·ses, en échange d'une prise de participation au capital. Ces structures sont alors appelées des accélérateurs. Puisqu'ils cherchent à investir dans les start-up qu'ils accompagnent, les accélérateurs sont plus sélectifs dans le choix des projets et interviennent à un stade plus avancé de leur développement. Alors que les incubateurs visent à aider les entrepreneurs à concevoir et à démarrer leur projet, les accélérateurs visent à en *accélérer* le

développement en les accompagnant dans leur croissance. Ces structures ne s'intéressent ainsi qu'aux start-up déjà lancées, qui peuvent leur fournir des preuves de leur concept, mais qui ont besoin d'aide pour lever des fonds et financer leur croissance. Si ces structures existent depuis les années 1990, ce n'est que dans les années 2010 qu'elles se sont véritablement multipliées en France. Aujourd'hui, la French Tech recense 159 espaces de travail dédiés aux start-up et 122 incubateurs et accélérateurs de start-up<sup>119</sup>.

La plupart de ces structures sont d'initiative privée. Certaines grandes entreprises, de plus en plus soucieuses de saisir le tournant de l'innovation, cherchent en effet à favoriser des partenariats avec les start-up françaises afin de « dérisquer » leurs opérations d'innovation (Bedreddine, 2020). Le Crédit Agricole a ainsi investi, en 2014, dans la création du « Village by CA », un réseau d'accélérateurs de start-up qui compte désormais 40 villages, visant à accompagner la création et le développement de start-up par des ateliers d'*open innovation*, des lieux d'échanges ou des rencontres entre entrepreneurs et investisseurs<sup>120</sup>.

D'autres structures ont cependant été totalement créées dans l'objectif d'accompagner les start-up françaises. C'est le cas de Numa par exemple, lieu central de l'« écosystème » des start-up parisiennes, situé en plein cœur du quartier du Sentier que certaines appellent même « Silicon Sentier », en raison du nombre de start-up qui y sont installées (Pria & Vicente, 2006). Initialement, il s'agissait d'une structure associative qui hébergeait et accompagnait des entrepreneurs gratuitement. Ce n'est qu'en 2015 que l'organisation devient une entreprise à but lucratif, afin de pouvoir investir dans les projets de start-up qu'elle accompagne, sur le modèle de l'accélérateur :

« Donc en fait on est passé du statut d'association à celui d'entreprise en 2015. On est devenu une SAS, mais il y avait deux grands enjeux derrière. Le premier, c'était qu'on avait accompagné de très belles start-up qui avaient eu beaucoup de succès, et qu'on pouvait enfin avoir des parts dans celles qu'on accompagnait, ce qui n'était pas faisable avant. Le deuxième grand enjeu était notre présence à l'international. (...) Donc en premier lieu, on fait de la communauté, c'est à dire qu'on cherche à élargir l'écosystème parisien, notamment en créant des événements pour que les acteurs du numérique se rencontrent par exemple. Ensuite, on fait du *coworking* gratuit. Avant on avait des salles payantes à l'étage mais on s'est rendu compte que c'était pas comme ça qu'on aurait la plus grande plus-value. Ensuite l'idée c'est de faire travailler les grands groupes avec les start-up, de 1 jour à 6 mois de programme. »

Observation d'une visite guidée de Numa, le 19 septembre 2016.

---

<sup>119</sup> Voir liste non exhaustive en annexe 15 – liste exhaustive sur le site de la French Tech : [https://ecosystem.lafrenchtech.com/investors.accelerators/f/locations/allof\\_France?prominence=europe\\_seed\\_prominence\\_unique&sort=europe\\_seed\\_prominence\\_unique](https://ecosystem.lafrenchtech.com/investors.accelerators/f/locations/allof_France?prominence=europe_seed_prominence_unique&sort=europe_seed_prominence_unique) (site consulté le 16 août 2021).

<sup>120</sup> <https://levillagebyca.com/>

Au rez-de-chaussée, Numa continue d'offrir un accès libre et gratuit à un espace de *coworking* en *openspace*, où de nombreuses personnes viennent travailler chaque jour. La structure organise en outre de nombreux événements (*meetup*, conférences ou *afterworks*) autour de thématiques liées à l'entrepreneuriat ou à l'innovation. Il est ainsi très courant que les fondateurs et fondatrices de start-up parisiennes y aient déjà mis un pied au démarrage de leur projet, Numa étant devenu un lieu incontournable de l'« écosystème » des start-up parisiennes. Sur le même modèle que Numa, *The Family* et *50 Partners* sont, en France, les principaux accélérateurs de start-up (voir la liste non exhaustive en annexe 16).

Plus récemment, la création de la Station F, par Xavier Niel, a marqué une étape majeure dans la constitution de l'« écosystème » de start-up français. Située en plein cœur de Paris, la Station F est officiellement « le plus grand campus de start-up du monde »<sup>121</sup>, accueillant près de 1 000 start-up sur plus de 34 000 m<sup>2</sup> d'espaces de travail partagés. Inaugurée en juin 2017 en présence du Président de la République Emmanuel Macron, la Station F réalisait les plans des économistes de l'innovation qui, depuis les années 1980, n'ont cessé d'insister sur la nécessité de rassembler tous les acteurs de l'« écosystème » des start-up au sein d'un lieu partagé (Quijoux & Saint-Martin, 2020).

Il existe cependant quelques initiatives publiques, au premier rang desquelles figure l'incubateur Paris & Co, créé par la Mairie de Paris en 2001 en partenariat avec de grandes entreprises et institutions majeures. Cet incubateur est rapidement devenu un réseau d'incubateur, comptant aujourd'hui 12 plateformes à Paris, spécialisées dans des secteurs comme la FoodTech (Smart Food Paris), les ressources humaines (Rhizome), le sport (le Tremplin) ou encore la FinTech (le Swave). Ces structures proposent un accompagnement sans prise de participation, co-construites avec des grands groupes, avec lesquels elles organisent des ateliers d'*open innovation* (voir glossaire)<sup>122</sup>. Ces dispositifs d'accompagnement ne sont donc pas nouveaux, mais leur prolifération témoigne d'une volonté, tant publique que privée, de valoriser cet « écosystème » d'entreprises.

Néanmoins, certains entrepreneurs critiquent ces structures, dont les programmes et les mentors seraient inadaptés à leurs besoins. Trop souvent issues des grands groupes, les personnes en charge de *coacher* les entrepreneurs sont perçues par les créateurs et créatrices de start-up comme trop éloignées de leur réalité et des spécificités de leur activité. Pour Mathis, qui a créé plusieurs start-up en France avant d'aller dans la Silicon Valley, il s'agit là d'une différence majeure entre les deux « écosystèmes ». Si la Silicon Valley offre aux entrepreneurs qui s'y installent un vaste réseau d'acteurs experts dans le modèle de

---

<sup>121</sup> « La France, championne du monde des incubateurs de start-up ? », *Les Echos Start*, Etienne Krieger (directeur scientifique du Centre d'Entrepreneuriat d'HEC Paris), 12 octobre 2016. <https://start.lesechos.fr/entreprendre/actu-start-up/la-france-championne-du-monde-des-incubateurs-de-start-up-6107.php>

<sup>122</sup> Une partie de mes observations ont été réalisées dans certaines de ces structures, où j'ai notamment pu assister à des ateliers d'*open innovation*.

l'innovation et de la start-up, l'« écosystème » des start-up français serait selon lui encore trop marqué par la présence des grands patrons et des grandes entreprises, étrangers à ces logiques :

« Moi je pense que certains incubateurs, notamment le modèle français, ils donnent surtout des locaux. (...) A part YC ici, où pour le coup ça dure 3 mois, donc c'est pas une *nursery*, mais c'est comme un *training* accéléré. En France, t'as pas ça ! Les mentors c'est souvent des cadres de grands groupes qui n'ont jamais mis un pied dans une start-up. Ici, tu vas diner, ils ont tous créé une entreprise, ou été chez Google ou quoi. En France, tu vas dans un diner, t'as que des gens qui bossent pour des grands groupes ou des sociétés, mais qui tout à coup se retrouvent *mentors* ou *coachs*, alors qu'ils ont jamais bossé dans une start-up de leur vie. Donc clairement, tu peux créer une boîte sans incubateur. »

Mathis Zetoun, 38 ans, diplômé d'une école de commerce, arrivé dans la vallée en 2016. Père entrepreneur dans une entreprise de conseil, mère cadre dirigeante dans un grand groupe. Marié, 2 enfants.

Le développement de ces structures a néanmoins participé à l'émergence d'un véritable réseau d'acteurs autour des start-up et de leurs créateurs et créatrices, qui leur a donné une forte visibilité tout en les soutenant dans la création. Outre les initiatives d'entreprises ou de structures privées qui ont fondé leur modèle économique sur l'accompagnement de start-up, le monde des start-up français s'est aussi développé, à l'instar de la Silicon Valley, autour de ses universités et de ses grandes écoles.

### **3.1.2. L'enseignement supérieur, nouveau haut-lieu de l'innovation ?**

Les premiers incubateurs qui se sont développés en 1999 sous l'impulsion du ministère de la Recherche étaient en effet le fruit d'initiatives provenant du champ académique et de la recherche. Le plateau de Saclay par exemple, visait à accueillir des entreprises ayant besoin d'un laboratoire ou d'infrastructures spécifiques pour développer leur activité.

En 2000, l'ESSEC ouvre en premier son incubateur, suivie, l'année suivante, par Centrale Paris. L'initiative est ensuite imitée par la plupart des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs : HEC Paris, Neoma Business School, ESCP Europe, EM Lyon Business School, EDHEC, Skema Business School, Centrale Supélec, ParisTech Entrepreneurs, Les Mines, Arts et Métiers ParisTech, se sont toutes rapidement dotées d'une structure dédiée à l'incubation ou l'accélération de start-up, avant d'être suivies par les grandes universités franciliennes comme l'Université Paris-Dauphine, Science Po ou encore l'Université Sorbonne Paris Nord, qui ont développé des programmes d'accompagnement de start-up. Pour entrer dans ce type d'incubateur, il faut qu'au moins un des membres de l'équipe des fondateur·trices ait été étudiant·e dans cet établissement au cours des 5 dernières années. Ils ont ensuite accès à un ensemble de ressources précieuses pour développer leur projet :



locaux, accès internet, accompagnement, accès privilégié aux étudiants en recherche de stage, mise en réseau avec des acteurs privés ou publics du financement d'entreprise ou avec d'autres entrepreneurs.

Dans cette dynamique de promouvoir l'entrepreneuriat en s'appuyant sur les grandes écoles et universités françaises, le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation met en place, en 2014, le statut d'étudiant-entrepreneur<sup>123</sup>, visant à encourager les étudiant·es et jeunes diplômé·es à se lancer dans un projet entrepreneurial en parallèle de leurs études. Ce statut permet notamment aux étudiant·es qui souhaiteraient porter un projet de création d'entreprise de substituer ce projet à l'obligation de faire un stage et d'obtenir un diplôme d'établissement étudiant-entrepreneur (D2E), convertible en E.C.T.S. Ils doivent pour cela rejoindre un des 30 Pôles Etudiants pour l'Innovation, le Transfert, l'Entrepreneuriat (PEPITE) dans les établissements membres du dispositif. Outre les arrangements temporels qu'il permet, ce dispositif leur donne accès à un accompagnement spécifique par un référent externe au réseau PEPITE (entrepreneur, réseaux d'accompagnement, etc.), à un espace de *coworking*, ainsi qu'à un large réseau de relations. Toutes les étudiant·es ou les jeunes diplômé·es qui souhaiteraient être formé·es à l'entrepreneuriat et l'innovation peuvent donc être accompagné·es grâce au dispositif PEPITE. Ces pôles sont ancrés sur le territoire, et organisés en réseau, afin de favoriser la diffusion de leurs innovations.

Outre les structures qui se sont développées dans le but d'accompagner les créateurs et créatrices de start-up françaises, le développement du monde des start-up nécessitait également des fonds. Cependant, si les dispositifs et les acteurs spécialisés dans le financement des start-up se sont considérablement développés ces dix dernières années, les montants investis dans l'économie des start-up restent encore bien inférieurs à ceux de la Silicon Valley.

### **3.2. L'Etat, principal actionnaire des start-up françaises**

Alors qu'aux États-Unis, c'est plus de 99 milliards de dollars qui sont injectés chaque année pour financer les start-up (Lacorne, 2019), les levées de fonds totalisées par l'ensemble des start-up françaises s'élevaient à peine à 3,6 milliards d'euros (EY & France Digitale, 2017). Les sommes investies dans les start-up européennes sont ainsi 8 fois moins importantes qu'aux États-Unis. Au-delà des différences d'échelle entre la France et les États-Unis, cet écart est surtout dû au fait que l'activité du capital-risque reste peu développée en France

---

<sup>123</sup> <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid79926/statut-national-etudiant-entrepreneur.html>

(3.1.1). C'est donc l'Etat, au travers de sa banque publique d'investissement (BPI), qui constitue le principal actionnaire des start-up françaises (3.1.2).

### 3.2.1. Des capitaux-risqueurs encore frileux

Si la plupart des études menées sur les start-up françaises mettent en avant leur « forte croissance » (voir le dossier de Business France), les montants levés auprès de fonds de capital-risque restent loin derrière ceux des Etats-Unis ou de ses voisins européens. En 2018, le montant des levées de fonds cumulées plaçait la France en troisième position (avec 3,7 milliards de dollars) derrière l'Allemagne (avec 4 milliards de dollars) et le Royaume-Uni (avec 7,1 milliards de dollars) (Lacorne, 2019).

Or, comme nous avons pu le voir dans le premier chapitre de la thèse, les perspectives de croissance des start-up dépendent des fonds levés auprès de ces acteurs, qui sont les seuls à pouvoir investir des montants suffisamment importants pour financer la croissance de ces entreprises. Le nombre de « licornes » d'un pays, c'est-à-dire d'entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars, serait ainsi lié au niveau de développement du capital-risque. Le manque de financements privés est alors souvent une des principales raisons évoquées pour expliquer le succès plus limité des start-up françaises (*ibid.*).

Les fonds de capital-risque proposent en effet un procédé de financement original permettant de financer des entrepreneurs par une prise de participation au capital des entreprises, tout en jouant le rôle d'intermédiaire entre les investisseurs<sup>124</sup> et les entrepreneurs. Ils fonctionnent comme des « fonds de fonds », c'est-à-dire que les investisseurs, qui peuvent être privés (fonds de pension, assurances, banques, grandes entreprises, particuliers, etc.) ou publiques (États, institutions financières publiques), n'investissent pas directement leur capital dans les projets, mais dans ces fonds de capital-risque, gérés par des « spécialistes du risque », qui l'investissent ensuite à leur place. Ces capital-risqueurs mettent alors leur expertise et leur connaissance de l'innovation et de l'entrepreneuriat au service de l'évaluation des projets, dans le but de placer le capital dans les projets à potentiel et de miser sur le bon cheval. Dominique Guellec (2001) voit ainsi le capital-risque comme une innovation institutionnelle qui a permis de résoudre l'asymétrie d'information qui existait entre l'entrepreneur et l'investisseur, en partageant le risque.

Si l'on assiste à un « retour en force du capital-investissement » en France (Battini, 2017, p. 125), il reste encore balbutiant. Pierre Battini (2017) fait en effet remonter les prémices du capital-investissement aux années 1970, avec la création de Sofinnova, premier fonds à se spécialiser dans le financement des entreprises hautement technologiques de l'électronique,

---

<sup>124</sup> Je n'adopte pas l'écriture inclusive pour les investisseurs, qui sont en très grande majorité des hommes.

du logiciel ou des biotechnologies, mais ces institutions sont restées quasiment inexistantes jusqu'au milieu des années 1980 (Benquet, 2019). Ainsi, les fonds français seraient encore « trop petits et trop peu internationalisés » (Ekeland et *al.*, 2016), tandis que les *business angels*, qui jouent un rôle clé dans l'amorçage des start-up, auraient un poids économique encore trop faible relativement aux autres pays européens et aux États-Unis<sup>125</sup> (*ibid.*).

La faiblesse des fonds investis par le capital risque en France semble donc surtout liée à son développement tardif. Alors qu'aux États-Unis, ces fonds existent depuis les années 1950, le capital-risque a mis du temps à s'implanter en Europe (Guellec, 2001). Bruno Doubet, qui est parti entreprendre dans la Silicon Valley dans les années 1990, souligne en effet que « de l'argent, dans la Silicon Valley, il y a ça depuis le début », alors que la France n'a véritablement développé son système de financement des start-up que depuis 2012 :

« Et puis donc l'autre élément important, qui était déjà l'élément important lors de la ruée vers l'or, c'est que y a des mecs qui financent, derrière ! Donc quelque chose qui n'existait pas en France du tout, surtout dans les années 90. Je considère que l'écosystème Français n'a vraiment commencé qu'en 2012/2013, grâce à Fleur Pellerin. Si elle avait pas lancé la French Tech, la France serait encore un peu dans le caca du point de vue start-up et innovation. Donc elle a clairement relancé ça je pense. Et elle a relancé avec juste une chose, qui était de faire en sorte qu'on allait filer du pognon avec la BPI, de façon intelligente. (...) Mais de l'argent, dans la Silicon Valley, y a ça depuis le début ! (...) Ce sont des choses [les VC et capital-risque] qui manquent encore en France, et qui fait qu'on n'a pas de licorne. »

Bruno Doubet, 50 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père professeur de mathématiques, mère directrice d'école. Arrivé dans la vallée en 1994 pour un post-doctorat à Stanford. Création de 4 start-up qui l'ont rendu millionnaire, avant d'aller travailler pour de grandes entreprises de la baie.

Néanmoins, sous l'effet des mesures fiscales, juridiques et réglementaires prises par les gouvernements successifs, le capital-risque français progresse et les levées de fonds sont de plus en plus nombreuses et importantes. En 2018, les fonds investis avaient augmenté de 46 % par rapport à 2017, pour atteindre 3,7 milliards de dollars. En outre, de nombreux fonds de capital-risque ont été créés au cours des dernières années, comme Idinvest Partners en 2010, Kima Ventures en 2010, Daphni en 2016 ou encore Korelya Capital en 2016. Ces fonds sont venus s'ajouter aux fonds plus anciens comme Sofinnova Partners ou Partech Ventures,

---

<sup>125</sup> Les « *Business Angels* » (BA) sont souvent eux-mêmes d'ancien·nes entrepreneur·ses qui, suite à un succès entrepreneurial, investissent dans les projets de start-up. Outre la dimension financière, ils peuvent ainsi leur faire partager leur expérience et leur réseau de relations. En 2015, d'après France Angels, la Fédération française des réseaux de *business angels*, les *business angels* Français auraient investi un total de 41,2 millions d'euros, mais cela resterait deux fois moins important qu'au Royaume-Uni et 2,5 fois qu'en Allemagne (Ekeland et *al.*, 2016).

créés en 1982. Dans son rapport d'activité, l'Agence du numérique parle ainsi d'un « écosystème qui accélère »<sup>126</sup>.

### **3.2.2. La Bpifrance, clé de voûte du monde des start-up françaises**

Malgré cet essor, c'est l'Etat qui, en France, continue d'investir le plus massivement dans les start-up. En effet, si le capital-risque est essentiel pour financer la croissance des projets, c'est principalement grâce aux subventions et aux aides publiques que les fondateur·trices peuvent lancer leur projet et engager les premières dépenses (voir figure 7). La Bpifrance, qui a été créée en décembre 2012, dans le cadre du Pacte national pour la croissance, la compétitivité et l'emploi, constitue ainsi une source de financement centrale des projets de start-up en France.

Un des « leviers de compétitivité » proposés par ce pacte a en effet été de favoriser l'accès à des « financements performants et de proximité pour les TPE, PME et ETI » par la création d'une Banque publique d'investissement (Bpifrance). Celle-ci est née en 2013 de la fusion d'Oséo<sup>127</sup>, CDC-Entreprises et de FSI<sup>128</sup>, qui étaient des organismes de financement pour les entreprises à potentiel. Elle est détenue à 50 % par l'Etat et à 50 % par la Caisse des dépôts, dont le directeur général est nommé par le ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. Son objectif est de financer les petites et moyennes entreprises françaises (PME), les entreprises de taille intermédiaires (ETI) et les entreprises innovantes avec l'appui de l'Etat et des régions.

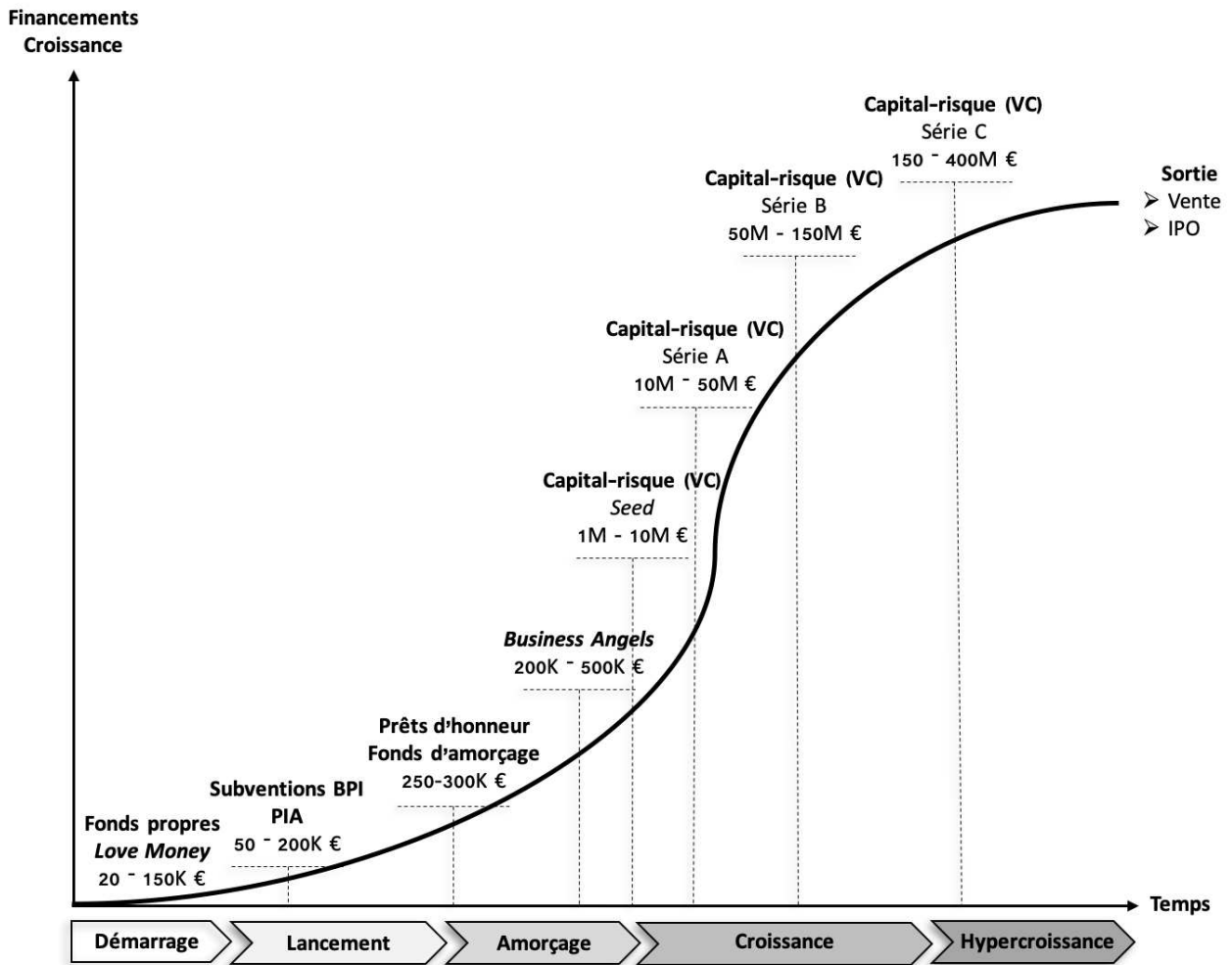
---

<sup>126</sup> Rapport d'activité de l'Agence du numérique de 2015-2016.

<sup>127</sup> Oséo est une entreprise privée avec délégation de service public, placée sous tutelle du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie et du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Elle a été créée en 2005 pour financer les PME françaises pour l'emploi et la croissance.

<sup>128</sup> Le Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) est un fonds souverain qui a été créé par l'Etat en 2008, dans le but de soutenir financièrement le développement des PME prometteuses rencontrant des difficultés à accéder aux financements.

**FIGURE 7 – Stade de développement et modes de financement des start-up**



*Figure réalisée par l'auteur.*

Cette banque publique octroie ainsi de nombreux financements aux jeunes entreprises, principalement sous formes de subventions, leur permettant de pallier le manque de financements de la part des *business angels*. Elle prête ainsi chaque année 1,3 milliard d'euros à 4 000 start-up sous forme de subventions, de prêts à taux zéro et d'avances récupérables, mais elle participe aussi directement au capital de certaines ETI et grandes entreprises, pour un total cumulé de 15 milliards d'euros (Lacorne, 2019). En outre, avec l'aide de Business France, elle accompagne de nombreux entrepreneurs, pour les aider à se professionnaliser en France et à l'étranger<sup>129</sup>.

Mais la Bpifrance comporte également une activité de capital-risque : en 2017, elle a injecté 1,4 milliard d'euros dans une cinquantaine de fonds d'investissement, contrôlant environ 20 % de l'ensemble du marché du capital-risque français (*ibid.*). Son activité se répartit entre les « fonds de fonds », qui viennent alimenter des fonds de capital-risque, d'amorçage, de taille critique ou de retournement, et les fonds directs, investis directement dans des domaines spécifiques (accélérateurs de la French Tech, concours mondial de l'innovation, co-investissement *Business Angels*, projets avec des industriels, TIC, valorisation de la recherche, Sciences de la vie, Clean Tech, croissance des entreprises) (Ekeland et *al.*, 2016).

Selon Denis Lacorne (*ibid.*) les investissements de la BPI produisent en outre un puissant effet de levier : un euro placé par la BPI entraînant en moyenne un investissement de 5 euros supplémentaires de la part d'autres investisseurs privés. Ainsi, en l'espace de quatre ans (de 2012 à 2016), la taille moyenne des fonds de capital-risque français serait passée de 80 millions à 150 millions d'euros, en partie, selon lui, grâce aux financements de la BPI. La France se distingue ainsi par l'importance de la participation publique à l'activité de capital-risque : selon une étude de l'Association européenne de capital-investissement (EVCA)<sup>130</sup>, la part des nouveaux fonds levés par le capital-risque provenant d'institutions publiques, entre 2012 et 2015, était bien plus élevée en France (22,3 % des fonds levés en *private equity*) qu'au Royaume-Uni (2,9 %) ou dans les pays nordiques (13,4 %). La Bpifrance est même, selon une autre étude, l'investisseur européen le plus actif du premier trimestre 2016<sup>131</sup>.

En 2018, son périmètre d'action a été encore davantage élargi : la banque publique est désormais en charge de la gestion d'un « fonds pour l'innovation » doté d'un capital de 10

---

<sup>129</sup> La promotion, le financement et l'accompagnement des start-up ne représenteraient ainsi, selon Denis Lacorne, que 10 % des activités globales de la banque, dont le champ d'action s'étend à toutes les entreprises. Elle finance une ETI sur trois et offre également de nombreuses facilités de crédit à de grandes entreprises comme PSA.

<sup>130</sup> L'EVCA regroupe sous ce vocable les agences ou institutions locales, régionales, nationales ou européennes pour l'innovation et le développement (y compris, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement, BERD, Fonds européen d'investissement, FEI).

<sup>131</sup> Tech.eu (2016) : *European Tech Funding Report*, Q1 2016.

milliards d'euros, issu de cessions de titres et de participations publiques. Denis Lacorne rapporte ainsi qu'un tiers des 250 millions d'euros de dividendes annuels perçus par le fonds est engagé dans des programmes « d'innovations de rupture » (*big data*, cybersécurité, robotique, intelligence artificielle) et dans l'accompagnement et le financement de start-up. Ainsi, « derrière la main invisible du marché se profile la main financière de l'Etat, qui stimule les jeunes pousses et subventionne les start-up les plus prometteuses » (*ibid.*, p. 221). La BPI est ainsi, selon l'auteur, le « soubassement » et le « moteur » de la French Tech (*ibid.*, p. 213), devenu un passage obligé pour les entrepreneurs Français qui souhaiteraient créer leur start-up. La Bpifrance a ainsi grandement contribué à construire le monde des start-up françaises, en prenant le relai d'un investissement privé encore trop absent. C'est donc grâce à l'Etat et à la BPI, qu'« un grand jardin à la française », plein de jeunes pousses, a vu le jour en France (*ibid.*, p. 214).

Alors qu'elle relève de l'Etat, dont la lourdeur est souvent critiquée par les entrepreneurs Français, et en particulier, nous l'avons vu, par celles et ceux qui se sont expatriés dans la Silicon Valley, l'action de la BPI est saluée, même outre-Atlantique, par les plus libéraux. Pour Farhad, qui a créé un fonds d'investissement spécialisé dans le financement des start-up françaises « *early stage* » (c'est-à-dire en début de croissance), cette banque a vraiment permis de lancer l'« écosystème » des start-up en France et de stimuler son activité de capital-risque :

« Alors la BPI est un fonds souverain, donc BPI peut investir dans des boites ou donner des subventions. Et donc BPI fait partie de nos investisseurs à nous. Et ils ont été géniaux parce qu'ils ont su donner un “*kick start*” à l'investissement en France, ils ont su faire de l'amorçage, ce qui n'était pas facile à obtenir, pendant longtemps, en France. Donc les subventions, c'est bien, mais c'est pas non plus le modèle d'investissement de l'*equity*. Mais c'est un premier pas. »

Farhad Darbandi, 46 ans, diplômé d'une école de commerce, parents architectes en Iran, commerçants à Paris. Arrivé dans la vallée en 1998 pour créer sa start-up, avant de monter son fonds d'investissement spécialisé dans le financement de start-up françaises.

Certains disent cependant que ni ces fonds, ni ces aides, ne permettront à eux seuls de propulser la France dans l'ère des innovations de rupture et de retrouver une place de choix dans cette nouvelle course à l'innovation. Pour Nicolas Colin, un des fondateurs de *The Family*, un accélérateur de start-up français, la France manque « d'une économie entrepreneuriale digne de ce nom », car le pays serait « étouffé à la fois par son économie de rente, son économie de sous-traitance et son corporatisme »<sup>132</sup>, décourageant les dirigeants d'entreprise établis à prendre le moindre risque en investissant dans les start-up. Le capital-risque serait ainsi, selon lui, encore trop frileux et trop dépendant des fonds de la Bpifrance.

---

<sup>132</sup> Nicolas Colin, « Qu'est-ce qu'un écosystème entrepreneurial ? », *The Family*, 30 août 2015, p. 13, cité par Denis Lacorne (2019).

Avec plus de 10 milliards d'euros consacrés en moyenne chaque année à financer ces entreprises, la France est en effet le pays où la puissance publique investit le plus activement dans cet « écosystème » innovant. A bien des égards, on peut donc dire que l'Etat est le principal actionnaire des start-up françaises.

Le soutien public à la création de *start-up* vient donc de la volonté des pouvoirs publics de promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat en France pour redynamiser son économie et créer des externalités positives. Ce soutien se traduit alors par des incitations fiscales, mais également par des subventions et un investissement actif de l'Etat dans l'activité du capital-risque. Néanmoins, les fonds privés de capital-risque sont encore peu développés et frileux à investir dans les start-up françaises. Le monde des start-up françaises est donc marqué par une intervention étatique particulièrement importante, qui dénote *a priori* avec l'idéologie libérale qui sous-tend ce modèle d'entreprise aux États-Unis. Comparativement à celui de la Silicon Valley, le monde des start-up français (voir figure 8) est ainsi caractérisé par une forte présence d'acteurs publics, qui jouent un rôle majeur dans l'encouragement, l'accompagnement et le financement de ces projets d'entreprises innovantes.

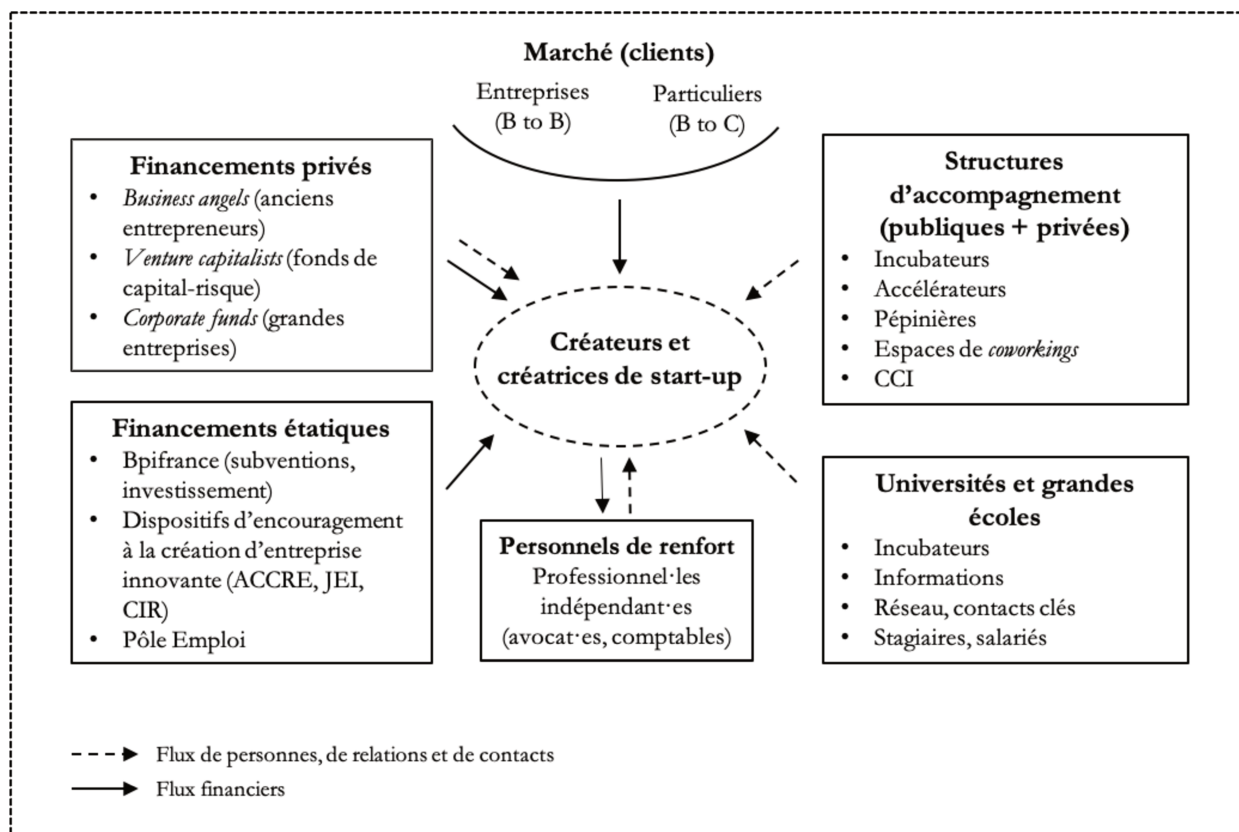
En dépit de tous les efforts financiers, matériels et culturels visant à développer un monde des start-up en France, de nombreux médias décrivent une France « en retard », notamment par rapport aux Etats-Unis, qui a vu naître la grande majorité des *leaders* de l'industrie de l'informatique, du numérique et des nouvelles technologies. La France peinerait à « rejoindre le mouvement » et à incarner une concurrence « crédible »<sup>133</sup>. Si la promotion de la création de start-up s'inscrivait dans l'objectif politique de faire de la France « *la nation leader* de l'hyper-innovation, du changement, de la transformation profonde » (discours d'Emmanuel Macron à Viva Tech), qu'en est-il réellement ? L'investissement public dans ce domaine a-t-il réussi son pari ?

---

<sup>133</sup> <https://www.latribune.fr/technos-medias/startups-57-licornes-en-europe-la-france-reste-a-la-traine-757364.html>



**FIGURE 8 – Les acteurs du monde des start-up français**



*Figure réalisée par l'auteur*

## 4. Des attentes à la réalité

L'objectif et le positionnement du Président Macron étaient très clairs : pour redonner à la France son rang et son prestige dans le monde, il fallait lui redonner de l'attractivité et de la compétitivité, en misant sur l'innovation et les nouvelles technologies, et en soutenant les entreprises et les entrepreneurs qui les portent. Le chef de l'Etat exacerbe donc les intentions des politiques publiques mises en œuvre depuis plusieurs années. Cependant, le bilan est contrasté. D'une part, les start-up françaises sont rarement porteuses d'innovation technologique de rupture, comme c'est le cas dans la Silicon Valley (4.1.). En outre, alors qu'elles sont présentées comme des entreprises créatrices d'emploi, les succès sont tellement rares qu'elles sont plus souvent facteurs de contrats précaires et de licenciements que d'embauche massive d'emplois qualifiés (4.2.).

### 4.1. Des start-up pas si innovantes

Si le développement de « l'écosystème start-up » a bénéficié d'un tel soutien public, c'est que l'innovation est perçue, tant au sein des organisations que sur le plan étatique, comme un paramètre décisif pour gagner en compétitivité, conquérir de nouveaux marchés et assurer la croissance économique (Gaglio, 2010). Il est pourtant souvent difficile de déceler ce qu'il y a « d'innovant » dans certains projets de start-ups, qui ont obtenu l'aide de la BPI ou d'autres institutions.

La plupart des start-up françaises se disent en effet innovantes en ce qu'elles proposent un produit, un service ou un mode de distribution visant à améliorer l'existant ou à répondre à un besoin spécifique. Par rapport aux start-up de la Silicon Valley, les start-up françaises portent ainsi rarement des innovations technologiques de rupture. Certaines start-up se démarquent alors par leurs modes de production ou leur stratégie marketing, en commercialisant par exemple un nouveau type de bière brassé en France ou des marques de sous-vêtements éthiques et « *made in France* », mais rares sont les start-ups françaises qui sont véritablement orientées vers la « tech », alors qu'il s'agit des start-ups les plus prometteuses.

Le plus souvent en effet, les créateurs et créatrices de start-up Français·es détectent un besoin ou un marché et cherchent à développer un produit ou un service pour y répondre, en exploitant des technologies déjà existantes. Iels correspondent ainsi à la figure de l'« usager-entrepreneur » (Guichard & Serval, 2006 ; Shah & Tripsas, 2007), qui décide de produire un bien ou un service pour répondre à un besoin qu'il a lui-même ressenti en tant que consommateur. Ainsi, de nombreux·ses créateurs et créatrices de start-up racontent avoir « trouvé l'idée » de leur start-up à la suite d'une frustration ou d'une insatisfaction personnelle, à laquelle ils cherchent à répondre.

Dès lors, si l'on compare avec les premières start-up comme Intel, qui inventa le premier micro-processeur, ou Apple, qui commercialisa le premier ordinateur personnel, peut-on dire que les start-up d'aujourd'hui sont vraiment innovantes ? Certains auteurs proposent alors de distinguer « l'innovation radicale », qui imposerait une vraie rupture, de « l'innovation incrémentale », qui ne proposerait qu'une amélioration de ce qui existe déjà (Burgelman et al., 2004). De ce point de vue, là où les start-up de la Silicon Valley portent des innovations véritablement « radicales », les start-up françaises semblent davantage porter des innovations de type « incrémentale ».

C'est ce que corrobore un numéro d'*Insee Première*, qui, exploitant les bases de données des enquêtes Innovation (CIS) de 2014 et 2016, montre que si la moitié des sociétés sont innovantes au sens large<sup>134</sup>, la plupart des sociétés innovantes françaises portent plus souvent des innovations non-technologiques<sup>135</sup>, c'est-à-dire des innovations en organisation ou en marketing (42 %), plutôt que des innovations technologiques<sup>136</sup>, en produits ou en procédés (33 %) (Duc, 2018). Cindy Duc montre en outre que parmi les sociétés technologiquement innovantes, 36 % ont reçu un soutien financier public entre 2014 et 2016, mais 17 % bénéficient seulement du crédit d'impôt recherche ou d'une exonération fiscale ou sociale, 8 % bénéficient seulement d'une subvention ou d'un prêt et seulement 11 % obtiennent les deux. La part des sociétés qui bénéficient de ces aides publiques est néanmoins plus importante dans les secteurs d'activité qui sont les plus innovants – l'information-communication, l'industrie et les activités spécialisées, scientifiques et techniques (61 %, 55 % et 45 %) ; les crédits d'impôt et les exonérations fiscales ou sociales représentant la majorité des financements de ces trois secteurs.

Les start-up sont cependant difficiles à situer sur un secteur d'activité particulier car elles peuvent être créées dans des domaines très diversifiés. D'après les résultats de notre questionnaire, seul le secteur des « applications et technologies d'entreprise » se démarque, regroupant 17 % des fondateurs·trices de notre échantillon. Le reste de l'échantillon se répartit de manière relativement homogène entre les différents secteurs d'activité (voir figure 9). Il est cependant intéressant de remarquer que la catégorie « Autre » regroupe 16 % de notre échantillon, révélant une difficulté majeure des fondateurs et fondatrices de start-up à se

---

<sup>134</sup> D'après la définition de l'Insee, une société est innovante au sens large lorsqu'elle introduit une innovation dans au moins une des quatre catégories d'innovation possibles (produits, procédés, organisation, marketing) ou lorsqu'elle s'engage dans des activités d'innovation en produits ou en procédés, une société pouvant combiner plusieurs catégories d'innovation. L'innovation au sens large se décompose en innovation technologique et innovation non technologique.

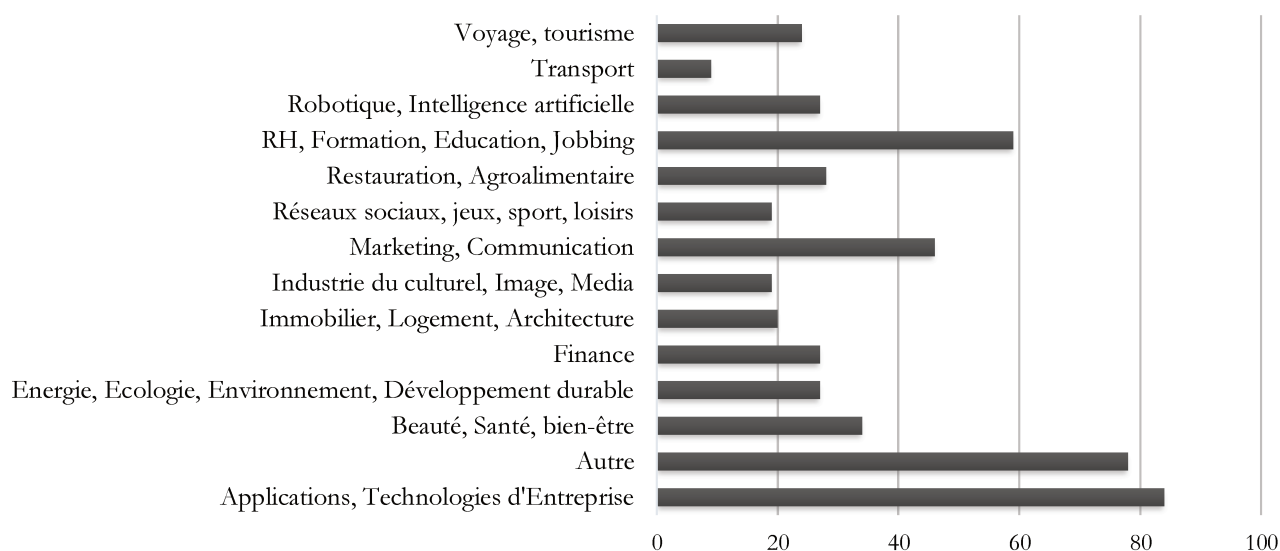
<sup>135</sup> D'après la définition proposée par l'Insee, une innovation non technologique correspond à une innovation en organisation ou en marketing.

<sup>136</sup> D'après la définition proposée par l'Insee, une innovation technologique correspond à une innovation ou à des activités d'innovation en produits (biens ou prestations de services) ou en procédés.

classer dans un secteur d'activité (ces catégories étaient pourtant celles qui figuraient sur les dossiers de demande de subvention de la Bpifrance)<sup>137</sup>.

En outre, si de nombreux projets reçoivent des financements et des aides publiques de l'Etat, le modèle économique des start-up peut se traduire par de nombreux échecs. En effet, si l'on s'en fie à l'étude de EY, qui chiffre à 10 000 le nombre de start-up en France en 2018 (EY & France Digitale, 2018), les 19 licornes françaises laissent entrevoir le très faible taux de réussite de ces entreprises.

**FIGURE 9 – Répartition des fondateurs et fondatrices de start-up par secteur d'activité**



Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure suite à une enquête par questionnaire, administré en 2018

<sup>137</sup> C'est notamment pour cette raison que la question du secteur d'activité sera peu exploitée dans la thèse.

## 4.2. Des créations d'emploi limitées

Par ailleurs, si la création de start-up est encouragée par les politiques publiques comme un moyen de réduire le chômage en permettant à certaines personnes d'assurer leur propre emploi, mais également en constituant un potentiel bassin d'emploi important, ce double objectif est loin d'être atteint.

D'une part, parce que les fondateurs et fondatrices de start-up sont rarement des individus qui créent pour sortir d'une situation de chômage. La plupart sont d'ancien·nes cadres de grande entreprise (63 %) qui décident de quitter leur emploi pour retrouver du sens et de la liberté dans leur travail (nous reviendrons sur les logiques et les modes d'engagement de ces individus dans la carrière entrepreneuriale dans le chapitre suivant). Une des stratégies les plus répandues consiste alors à négocier avec leur employeur une rupture conventionnelle, leur permettant de toucher, pendant deux ans, un chômage indexé sur leur ancien salaire de cadre. C'est ainsi qu'Alan, 45 ans, marié et père de deux enfants, qui, en tant que cadre dirigeant dans un grand groupe télévisuel, était rémunéré 15 000 euros bruts par mois, a pu toucher plus de 10 000 euros mensuels bruts de chômage pendant deux ans, grâce à la négociation de son départ par rupture conventionnelle<sup>138</sup>. Les sommes versées par Pôle Emploi pour assurer ces périodes de transition professionnelle, parfois conséquentes, doivent ainsi s'ajouter aux subventions publiques, qui ne résument pas à elles seules les dépenses publiques que la promotion des start-up représente. L'entrepreneuriat de start-up se pose ainsi rarement en solution au chômage, mais concerne plus souvent de jeunes cadres très diplômés en quête de réussite sociale.

L'idée qu'elles constitueraient d'importants bassins d'emplois mérite également d'être nuancée. Loin des 85 000 employés de Google, des 25 000 employés de Facebook ou encore des 15 000 employés de Zalando, les plus grandes start-up françaises embauchent rarement plus de 3 000 personnes (Blablacar emploie 450 personnes, Vente-Privée 2 500 et Criteo 3 000). Dans notre échantillon, 52 % des fondateurs et fondatrices de start-up déclarent ne générer aucun chiffre d'affaire, et 51 % n'employer aucun salarié en CDI. Avant de pouvoir embaucher un personnel qualifié, la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up s'appuient sur une main d'œuvre précaire (stagiaires, alternant·es, jeunes salarié·es, autoentrepreneur·ses, freelance) ou sur des salarié·es sur lesquelles l'important taux d'échec des start-up fait peser la menace d'un licenciement économique.

---

<sup>138</sup> Les ruptures conventionnelles donnent droit au salarié de toucher pendant deux ans une allocation chômage à hauteur de 75 % du salaire brut, qu'ils peuvent toucher sans obligation de recherche d'emploi s'ils créent une entreprise.

## Conclusion du chapitre 3

Reposant sur les valeurs d'initiative personnelle, d'autonomie, d'émancipation, d'indépendance ou de talent, l'univers idéologique et normatif qui entoure ces nouvelles entreprises s'inscrivait parfaitement dans les politiques d'emploi et d'innovation menées en France depuis les années 1990 et 2000. L'engouement médiatique qu'il y a eu en France autour des start-up ne serait ainsi que l'expression bruyante d'un phénomène de libéralisation plus large et plus ancien de la société, qui a cependant trouvé une acuité particulière grâce aux mouvements idéologiques et économiques mondiaux. Selon Denis Lacorne (2019), les start-up auraient ainsi cristallisé les espoirs et les enjeux des plus grandes préoccupations des politiques économiques et industrielles contemporaines menées depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle : la création de nouvelles entreprises et le développement de l'innovation.

De nombreux dispositifs ont alors contribué à encourager la création d'entreprise innovantes. Si la fascination des politiques pour le monde de la Silicon Valley est ancienne, elle a pris une nouvelle envergure avec l'arrivée d'Emmanuel Macron au pouvoir, qui a mis sa volonté de faire de la France une « *Start-up Nation* » au cœur de sa campagne et de son programme présidentiel. Au croisement entre les politiques de soutien à l'innovation et à la création d'entreprise, le modèle de la start-up a ainsi bénéficié des nombreuses mesures d'exonérations fiscales et sociales, mais également de politiques éducatives, visant à revaloriser l'image associée à l'entrepreneuriat. A la figure précaire de l'autoentrepreneur, cherchant avant tout à assurer son propre emploi par la création d'entreprise, la figure du startupeur s'est trouvée associée à un certain niveau de prestige social, contribuant à rendre l'entrepreneuriat plus désirable, notamment pour les jeunes, cadres, très diplômés. En parallèle, dans un contexte économique marqué par la montée des incertitudes et la critique de la grande entreprise, la création d'entreprise innovante s'est peu à peu présentée, aux yeux des jeunes diplômés, comme une alternative professionnelle valorisante et valorisée.

Les start-up ont ainsi fini par se constituer en véritable monde, soutenues matériellement et économiquement par un large réseau d'acteurs privés et publics. Néanmoins, le capital-risque peine à se développer en France, et c'est l'Etat qui, au travers de la Banque publique d'investissement, constitue le principal actionnaire des start-up françaises. Si ce soutien étatique facilite les créations, les montants investis dans ces entreprises restent bien inférieurs aux autres pays européens, et surtout à ceux des États-Unis. Beaucoup d'entrepreneurs français partis s'installer dans la vallée disent alors qu'il serait plus facile de lancer un projet de création d'entreprise en France (grâce notamment à toutes les aides publiques qui ont été mises en place), mais que les perspectives de croissance et de réussite y seraient plus faibles qu'aux États-Unis, par le manque de capital investi.

Comme le dit Romain Serman, « on voit se développer des modes de financement qui nous rappellent ceux des États-Unis, et des acteurs qui se rapprochent des investisseurs américains spécialisés dans le risque, mais on est loin de n'avoir que des entreprises "innovantes", portés

par des “génies de la Tech” ». L’émergence du monde des start-up en France fut ainsi le fruit de l’action conjointe des pouvoirs publics, d’entrepreneures qui se sont organisées en collectifs, mais également de nouveaux acteurs privés qui se sont positionnés sur ce nouveau marché pour les accompagner et les financer.

# Conclusion partielle

Derrière les récits et les mythologies qui font de l'entrepreneur siliconien un héros visionnaire qui serait capable, grâce à ses qualités exceptionnelles, de détecter des opportunités de marché là où les autres ne les verraient pas, l'entrepreneur de start-up bénéficie en réalité d'un accompagnement qui ne peut être négligé.

A rebours de l'idée selon laquelle les innovations technologiques de la Silicon Valley seraient uniquement le fait d'initiatives entrepreneuriales portées par des *self-made men*, l'Etat a joué un rôle majeur dans le développement de ces entreprises. Loin d'être le fruit du génie créateur des entrepreneurs, les innovations technologiques de la vallée ont bénéficié d'un soutien étatique à la fois économique, par les subventions et les débouchés fournis par l'Etat et l'armée ; institutionnel, par le financement et le soutien des programmes de recherche et des grandes Universités de la vallée ; et enfin législatif, par la mise en place des brevets, qui ont permis de réglementer ce nouveau marché et d'en stabiliser les échanges.

Le rôle de l'Etat a également été déterminant en France, où les start-up doivent leur développement à la banque publique d'investissement, qui, avec Pôle Emploi, constituent les plus grands investisseurs des start-up françaises. Il faut ajouter à cela l'ensemble des dispositifs publics (bourses, subventions, crédits d'impôts, exonérations fiscales, prêts à taux zéro, etc.) qui soutiennent financièrement les créateurs et créatrices de start-up, ainsi que les nombreuses structures d'aide et d'accompagnement à la création d'entreprise innovantes qui ont vu le jour en France ces dix dernières années, notamment dans les grandes écoles et universités françaises. Ainsi, loin d'être un acteur isolé qui devrait son succès à son seul mérite, le créateur de start-up bénéficie d'un accompagnement institutionnel inédit. Son activité s'inscrit ainsi dans un réseau d'acteurs, publics comme privés, qui y investissent, à titre personnel ou institutionnel.

C'est qu'il ne s'agit pas de n'importe quelle activité entrepreneuriale. La création de start-up, en tant qu'elle repose sur des innovations potentiellement majeures, peut, par la croissance de son marché, rapporter gros à celles et ceux qui y investissent. Fonctionnant sur un modèle spéculatif, le développement de ces entreprises a ainsi vu émerger un nouveau type d'investisseurs, spécialisés dans le risque : les *venture-capitalists*, ou capital-risqueurs. S'ils sont encore peu développés en France, ces fonds d'investissement sont à l'origine du développement exponentiel des start-up siliconiennes, qui a déjà, par le passé, créé des bulles spéculatives. S'il ne nous appartient pas de lire l'avenir en faisant des projections, rien ne semble empêcher ce phénomène à se produire à nouveau.

Outre le risque de formation de bulles spéculatives, les conséquences d'un tel modèle économique se font déjà sentir dans la Silicon Valley. Devenue une véritable machine à fabriquer des millionnaires, l'envolée boursière de la valorisation des start-up a fait flamber les prix de l'immobilier, au point que même les dotées ont du mal à joindre les deux bouts.



C'est le cas notamment de certain·es Françaises venu·es tenter leur chance dans la vallée qui, s'ils appartenaient à une élite dans leur pays d'origine, se retrouvent bien souvent déclassé·es socialement à l'issue de leur expatriation. Le plus étonnant est que la Silicon Valley continue à faire rêver cette élite. C'est que toutes les difficultés économiques, administratives et familiales qu'ils rencontrent en traversant l'Atlantique sont bien souvent passées sous silence. Ces expatrié·es parviennent même à retirer du prestige du simple fait d'avoir réussi à s'installer durablement dans une des régions les plus onéreuses du monde. Loin de vivre leur situation comme un déclassement, iels parviennent à en faire un signe de distinction sociale. Constituée en petite enclave communautaire dans la baie, les Français·es de la Silicon Valley entretiennent ainsi ce rêve, dont iels se font les entrepreneur·ses au sein de la communauté française : celui d'une réussite présentée comme méritocratique, bien que réservée à une élite.

La croyance en ce rêve est en outre entretenue en France, où les personnalités politiques elles-mêmes se montrent fascinées par ce modèle siliconien. La Silicon Valley est à leurs yeux symbole de la modernité, du progrès technologique et de l'innovation, l'exemple à suivre si la France ne veut pas se retrouver dépassée dans la course à l'innovation. C'est donc à l'échelle mondiale que les dispositifs publics envisagent de promouvoir l'entrepreneuriat innovant en France. C'est en prenant appui sur les exemples de réussite des Français·es parti·es s'installer dans la vallée que le Président de la République Emmanuel Macron construit son discours et son programme politique. Si la France doit promouvoir l'innovation et revaloriser l'entrepreneuriat aux yeux des plus diplômé·es, c'est justement pour éviter cette « fuite des cerveaux » souvent largement instrumentalisée pour légitimer une ligne politique fiscalement favorable envers les entreprises. Favoriser les emplois de demain en encourageant la création de start-up : voilà l'objectif que poursuivent les politiques publiques en France en promouvant la création de start-up. Pourtant, les start-up françaises créent encore peu d'emploi, et reposent au contraire bien souvent sur des travailleur·ses précaires. C'est en outre en s'appuyant sur le chômage que ces jeunes cadres sécurisent leur transition professionnelle pour s'engager dans la création d'une start-up. Dans quelle mesure peut-on alors dire que ces créateurs et créatrices de start-up prennent un risque ?

## **Deuxième partie**

### **La création de start-up, des inégalités d'accès aux inégalités de succès**

Depuis les années 2010, le nombre d'articles de presse et d'ouvrages consacrés à l'entrepreneur et à la gestion d'entreprise n'ont cessé de se multiplier (Guiheux & Surubaru, 2014). Idéalisé et mythifié, l'entrepreneur est devenu le nouveau héros des temps modernes, doté de qualités exceptionnelles, prêt à prendre des risques, capable de faire face à des circonstances inattendues, et incarnant des valeurs d'ardeur au travail et de réussite sociale (Guiheux, 2009). Si la sociologie économique s'est déjà largement attachée à déconstruire l'image héroïsée de la figure de l'entrepreneur, cette opération de déconstruction est particulièrement nécessaire dans le monde des start-up, où les noms de Steve Jobs ou Mark Zuckerberg se font les véhicules du mythe du *self-made man* selon lequel il suffirait d'un peu de talent et d'effort pour devenir le nouveau *leader* mondial. Pourtant, faire une sociologie de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat ne va pas de soi.

Tout d'abord, il n'existe pas de catégorie socio-statistique de l'entrepreneur (Menger, 2014). Parfois utilisé pour désigner un créateur d'entreprise, un patron, un dirigeant, ou un chef d'entreprise, le terme d'entrepreneur ne renvoie à aucun statut d'emploi identifiable. Par défaut, l'Insee définit un entrepreneur comme « non-salarié », assimilant ainsi l'entrepreneur à une situation d'indépendance, caractérisée par une absence de lien de subordination permanente à l'égard d'un donneur d'ordre. Cependant, l'entrepreneur n'est pas réductible à un travailleur indépendant. Il existe des petits patrons et des grands patrons ; des propriétaires d'entreprise qui n'en sont pas toujours les dirigeants ; des chefs d'entreprise salariés, d'autres qui sont indépendants ; des travailleurs indépendants employeurs, d'autres qui travaillent seuls ; des créateurs qui créent pour sortir du chômage ou de la précarité, d'autres pour devenir leur propre patron. Bref, cette catégorie est loin de renvoyer à un statut d'emploi unique.

En outre, les entrepreneurs ne forment pas un monde social et professionnel homogène. Entre les petites entreprises indépendantes de l'artisanat ou du petit commerce, les héritières des grandes dynasties patronales ou encore les membres des professions libérales, les situations économiques sont souvent bien différentes. Si certains acteurs publics et privés ont tenté de structurer le monde de l'entrepreneuriat au sein de fédérations, d'associations ou en organisant des salons, les entrepreneurs ne parviennent pas à constituer un « monde social » doté d'une identité collective forte et partagée (Chauvin et al., 2014). Cela expliquerait, selon Pierre-Paul Zalió (2004), que cette figure ait été appréhendée au travers de celle du patron et de ses modes de représentation politique (Bunel & Saglio, 1979 ; Offerlé, 2012, 2015, 2017), d'autres fois au prisme de son activité économique (Schumpeter, 1911), d'autres fois encore par le biais des politiques publiques et des statuts d'emploi (Abdelnour, 2013, 2017). En tout état de cause, cette catégorie pose de nombreux défis, tant empiriques que théoriques, pour les sciences sociales.

Dans la tradition schumpétérienne, l'entrepreneur a pendant longtemps été appréhendé dans une perspective très individualiste. L'entrepreneur était alors associé à la figure héroïque de l'industriel innovateur, à l'origine de toutes les grandes révolutions technologiques. Cette perspective est encore très en vogue dans les sciences de gestion, dont le cadre d'analyse

présente souvent l'entrepreneur comme un individu doté de qualités exceptionnelles. Leurs travaux s'intéressent alors à l'émergence et au développement de « traits entrepreneuriaux », qu'ils expliquent bien souvent comme étant le résultat des caractéristiques individuelles et psychologiques des entrepreneurs (Shane, 2003), et parfois même de leur patrimoine génétique (Nicolaou et al., 2008).

En sciences sociales, de nombreux travaux de sociologie économique se sont au contraire attachés à déconstruire cette vision individualiste de l'entrepreneur, en montrant que l'activité entrepreneuriale était profondément encadrée dans des mondes de production et des structures sociales (Granovetter, 1985). Centrés sur l'étude des « *districts* industriels » (Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Fligstein, 2001) ou des « systèmes productifs locaux » (Grossetti, 2004), ces travaux ont mis l'accent sur les contextes de la création et les combinaisons de ressources qui amenaient certains individus à détecter des opportunités économiques et les exploiter. Comme l'artiste au sein des mondes de l'art, ils ont ainsi montré que le créateur d'entreprise ne créait pas de manière isolée, mais qu'il dépendait au contraire d'un ensemble de ressources et d'acteurs qui lui permettent de faire émerger son projet. Si ces travaux ont ainsi permis de déconstruire la figure schumpétérienne de l'entrepreneur comme héros visionnaire et solitaire (Schumpeter, 1911) en insistant sur la dimension collective de l'activité des entrepreneurs, ils ont cependant rarement abordé l'entrepreneuriat sous l'angle de leur travail.

En ce sens, les travaux de Pierre-Marie Chauvin, Pierre-Paul Zalio et Michel Grossetti (2014) constituent une première contribution majeure en ce qu'ils proposent de déplacer le regard de la figure individuelle de l'entrepreneur vers l'activité entrepreneuriale et ses logiques sociales. Les auteurs nous invitent alors à faire une sociologie de l'« activité entrepreneuriale » et à l'envisager comme une « logique d'action spécifique » (pp. 23-26), marquée par une forme de projection vers l'avenir, une forte incertitude et une importante dimension narrative, inscrite dans une pluralité de mondes, qui peuvent fournir des appuis, des ressources, ou exercer des contraintes ou des pressions. Ils nous invitent ainsi à interroger le rôle des relations interpersonnelles, et notamment de la famille, des amis ou des collègues, dans la mobilisation des ressources matérielles, économiques et cognitives nécessaires à l'activité entrepreneuriale.

Cette partie se propose de prolonger leur proposition en analysant la création de start-up comme un véritable travail, encadré dans un réseau de relations, mais également adossé à des statuts d'emploi, en mobilisant conjointement les outils de la sociologie économique et de la sociologie du travail et de l'emploi. Il s'agira ainsi d'envisager les créateurs et créatrices de start-up comme des travailleurs ordinaires, dont nous chercherons à étudier les spécificités par rapport aux créateurs et créatrices d'entreprise classique. Nous étudierons notamment leurs trajectoires sociales et les logiques de leur engagement dans la carrière entrepreneuriale, les formes de socialisation professionnelle et d'apprentissage qui conditionnent l'entrée dans cette carrière, les modes d'organisation et les stratégies d'articulation entre la sphère familiale et professionnelle que cette activité implique, ou

encore les inégalités de réussite entre les différents créateurs et créatrices et leurs impacts sur leurs carrières.

Nous nous appuyerons pour cela sur un matériau empirique croisant méthodes qualitatives (entretiens et observations) et quantitatives (ACM et régressions à partir d'une enquête par questionnaire) (voir encadré 6), qui nous permettra d'analyser les *habitus* et les trajectoires sociales des créateurs et créatrices de start-up, afin de comprendre les logiques de leur engagement dans la création de start-up ; d'étudier concrètement leurs pratiques et leurs modes d'organisation du travail, afin d'éclairer en quoi consiste le travail entrepreneurial ; et de questionner les logiques et les facteurs de réussite des projets, afin d'interroger les formes d'inégalités qui interviennent dans l'activité de création.

Le chapitre 4 de cette thèse sera ainsi consacré à l'étude des trajectoires sociales et professionnelles des créateurs et créatrices de start-up, afin de mettre en évidence les logiques d'action à l'œuvre dans leur engagement dans l'entrepreneuriat. Nous nous intéresserons aux processus de socialisation familiale, scolaire et professionnelle par lesquels se fabrique leur « goût » pour l'entrepreneuriat et par lesquels ils intériorisent un *habitus* entrepreneurial, qui les dote des qualités et des compétences attendues dans ce monde. Si l'entrepreneuriat a longtemps été investi par des individus de classes moyennes et populaires pour assurer leur propre emploi, nous verrons que la création de start-up semble être davantage réservée à une élite économique et masculine, en quête de distinction sociale, d'indépendance et d'accomplissement personnel au travail. Au regard de leurs ressources, mais également des stratégies qu'ils déploient pour assurer leurs transitions professionnelles, il s'agira ainsi d'interroger la notion de « risque », souvent associée à l'activité entrepreneuriale.

Le chapitre 5 s'intéressera à l'organisation concrète du travail de création. En nous inscrivant en continuité des travaux portant sur l'encastrement, ce chapitre visera à mettre en évidence la dimension profondément sociale de l'activité entrepreneuriale, qui, d'une part, se fait le plus souvent collectivement, et qui, d'autre part, requiert un véritable travail relationnel pour se constituer et mobiliser un réseau de relations pertinentes et en retirer des ressources. Nous analyserons en outre la manière dont les entrepreneur·ses mobilisent leur entourage proche, et notamment leur conjoint·e, dans l'activité de création. Il s'agira en effet d'étudier comment hommes et femmes organisent leur temps et articulent leur travail entrepreneurial avec le travail domestique et parental. Nous analyserons ainsi quelles dispositions et configurations familiales permettent aux hommes et aux femmes de faire face au débordement de l'activité entrepreneuriale sur la sphère familiale.

Le chapitre 6 sera consacré à l'analyse des facteurs d'échec et de réussite des entrepreneur·ses de start-up. Si les créateurs et créatrices de start-up présentent des caractéristiques sociales assez similaires, nous verrons qu'ils occupent néanmoins des positions différenciées au sein de l'espace social des start-up. Nous chercherons alors à mettre en évidence les logiques de structuration de cet espace, et tout particulièrement, les espèces de capital qui semblent nécessaires à la réussite des projets.

## ENCADRE 6

### Une double enquête qualitative et quantitative

Nos analyses seront issues du croisement de données qualitatives et quantitatives. En premier lieu, nous nous appuyons sur les 90 entretiens biographiques semi-directifs réalisés avec des fondateurs et fondatrices de start-up, dont 45 ont été réalisés avec des personnes ayant créé leur start-up en France et 45 avec des individus partis tenter leur chance dans la Silicon Valley, dont 30 avaient déjà créé une start-up en France.

Portant sur leur trajectoire avant la création, leurs motivations à créer une start-up, mais également sur les conditions concrètes de la création (nombre d'associés, types de financement obtenus, nombre de salariés, locaux, etc.) et sur leur activité entrepreneuriale (organisation du temps et du travail, utilisation de logiciels et d'outils de gestion, etc.), ces entretiens nous ont permis de récolter de nombreuses informations sur leur expérience entrepreneuriale mais également sur leur trajectoire sociale et professionnelle avant la création. Nous mobiliserons plus particulièrement les entretiens réalisés avec les fondateur·trices ayant créé leur start-up en France, dont 20 résidaient à Paris, 7 en banlieue parisienne défavorisées (Torcy, Sarcelles, Aulnay, Bondy, Evry et Rosières), 6 en banlieue parisienne favorisée (Versailles, Chartres, Nogent, Rueil) et 12 en région (Bordeaux, Lille, Lyon, Toulouse, Strasbourg et Cabourg). Grâce à ces entretiens, nous pourrions porter une attention particulière aux effets de l'origine sociale et migratoire des entrepreneur·ses sur les processus de socialisation à l'univers des start-up.

Nous nous appuyons également sur une enquête quantitative menée en 2018 par questionnaire auprès de 500 fondateurs et fondatrices de start-up en France, qui, en l'absence de cadre juridique permettant d'isoler la catégorie des start-up dans les enquêtes statistiques nationales, s'est avérée être l'option la plus satisfaisante pour produire des données statistiques sur ces acteurs. Le questionnaire a été administré en ligne entre mai et juin 2018 à plus de 1500 fondateurs et fondatrices de start-up, principalement contacté·es sur LinkedIn et sur Facebook<sup>1</sup> et a obtenu 501 réponses (voir annexe 11). A titre de comparaison, nous mobiliserons régulièrement les données de l'enquête Sine de l'Insee portant sur les créateurs et créatrices et les créations d'entreprises de 2014, afin de situer notre population par rapport à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise.

Notre échantillon n'étant pas statistiquement représentatif de la population enquêtée, nous n'avons pas fait figurer les résultats des tests du khi-deux, en suivant l'idée, bien expliquée par Julien Gros, selon laquelle ces tests n'ont de sens que lorsqu'il s'agit d'inférer des résultats à l'échelle d'une population (Gros, 2017). Cependant, nous les avons tout de même réalisés et avons choisi de ne prendre en compte dans l'analyse que les croisements qui s'avéraient significatifs (avec une p-valeur inférieure à 0,5).

Enfin, cette partie s'appuiera sur un travail ethnographique d'observations, réalisées dans de nombreux lieux (incubateurs, accélérateurs, espaces de *coworking*) et événements (conférences, *meetups*, *afterworks*, concours de *pitch*, etc.) du monde des start-up parisien, qui fut le point d'entrée de ce terrain d'enquête. De nombreuses observations ont notamment été menées dans des comités de sélection d'un incubateur parisien rattaché à la Mairie de Paris, où les fondateurs et fondatrices de start-up devaient présenter leur projet devant un jury composé de responsables de l'innovation dans des grands groupes. Ce matériau nourrira nos réflexions sur le rôle joué par les diverses institutions impliquées dans l'activité entrepreneuriale, et sur les critères qu'elles mobilisent pour évaluer et sélectionner les projets de start-up.

# Chapitre 4

## Créer une start-up

### Socialisation et logiques d'engagement dans la carrière entrepreneuriale

D'après les résultats du questionnaire, 83 % des fondateurs et fondatrices de start-up interrogé·es disent avoir créé leur start-up par « goût d'entreprendre »<sup>139</sup>. Iels semblent ainsi considérer que leur engagement dans la carrière entrepreneuriale est le résultat d'une logique purement individuelle et d'un choix librement consenti. Cette croyance fait écho aux nombreux travaux d'économie et de sciences de gestion qui cherchent à expliquer l'engagement dans l'entrepreneuriat par les caractéristiques psychologiques et les « traits de caractère » des entrepreneur·ses, qui se distingueraient par un certain goût pour le risque, l'aventure, la liberté et l'esprit d'initiative (Nicolaou et al., 2008 ; Shane, 2003). Si l'on veut se départir de l'image héroïsée de l'entrepreneur, ces explications sont pourtant loin d'être satisfaisantes. Notre approche consiste au contraire à expliquer l'intérêt de ces individus pour l'entrepreneuriat en les réinscrivant dans leur milieu social et dans leur trajectoire sociale.

En effet, le « goût d'entreprendre » ne vient pas de nulle part et n'émerge pas par hasard. Contre le mythe du *self-made man*, qui présente l'entrepreneur comme n'étant l'héritier de personne, les « goûts » sont en réalité le fruit d'un processus de socialisation au cours duquel les individus intériorisent des manières de voir, de penser, d'aimer et d'agir. Ils renvoient,

---

<sup>139</sup> Nous reprenons ici une modalité de réponse utilisée dans le dispositif d'enquête Sine de l'Insee, afin de rendre possible une comparaison avec notre enquête.



finalement, à un *habitus*, qui désigne, chez Pierre Bourdieu, cette « grammaire générale des pensées, des perceptions et des conduites caractéristiques d'une culture » (Sapiro, 2020, p. 387), cette « disposition permanente et générale devant le monde et devant les autres » (Bourdieu & Sayad, 1964, p. 102) qui fonctionne comme un « principe générateur des pratiques individuelles » qui oriente les goûts, les comportements et les conduites des individus en société. Si le « goût » est donc envisagé, dans le sens commun, comme la manifestation par excellence de l'individualité, il est en réalité socialement construit et nourri des schèmes de perception, d'action et d'évaluation qui constituent l'*habitus* et qui orientent la vision du monde et les conduites des individus, conformément à leur groupe d'appartenance.

Nombreux sont ainsi les travaux qui envisagent le « goût » pour un métier, et notamment pour l'entrepreneuriat, comme le résultat d'une lente socialisation, effectuée au sein de la famille (Bessière, 2010), mais également au sein d'institutions socialisatrices comme l'école (Rozier, 2014), l'université (Chambard, 2014) ou le milieu professionnel (Abraham, 2007). Si les dispositions sont déterminées par les expériences passées et grandement intériorisées au contact de la famille et de l'entourage des individus, elles comportent une part d'incertitude, d'ouverture, et d'adaptation au changement qui les amène à se reconstruire tout au long de la vie. La socialisation secondaire désigne ainsi ce processus par lequel les dispositions intériorisées lors de la socialisation primaire se trouvent « renforcées », « converties » ou « transformées », au contact d'instances de socialisation secondaire (Darmon, 2011).

La question est alors de comprendre, d'une part, par quel processus et au sein de quelles instances de socialisation les fondateurs et fondatrices de start-up ont développé un intérêt pour ce type de carrière, et, d'autre part, ce qui explique qu'à un moment donné de leur trajectoire, iels décident de créer leur start-up. Ce chapitre vise ainsi à interroger les raisons et les logiques de l'engagement des fondateurs et fondatrices de start-up dans la carrière entrepreneuriale, mobilisant les apports conjoints de la sociologie de la socialisation, de l'engagement et de l'emploi. Nous envisagerons l'engagement dans l'entrepreneuriat comme un engagement dans une « carrière », au sens d'Howard Becker (1983), c'est-à-dire comme le résultat d'une série d'étapes au cours desquelles des individus *apprennent* à devenir entrepreneurs. Dans les travaux sur les professions, où le concept de « carrière » a d'abord été développé, il renvoie à la succession des positions occupées par un individu au cours de son parcours professionnel. Il comporte l'idée d'évènements, de circonstances et d'opportunités pouvant affecter une trajectoire, dont il cherche à en comprendre les étapes et les potentielles bifurcations. La littérature portant sur les entrepreneurs a néanmoins peu abordé l'entrepreneuriat comme un choix de carrière (Bowen & Hisrich, 1986 ; Dyer, 1995). Ce qui nous intéresse, c'est donc tout d'abord de comprendre *comment on devient entrepreneur* : quelles sont les étapes clés de la socialisation<sup>140</sup> à ce monde social qui permettent de

---

<sup>140</sup> H. Becker utilise le concept d'*apprentissage* pour caractériser le processus par lequel les individus intériorisent des dispositions pour un type de carrière, et y adoptent les normes de conduite, nous

l'envisager comme un avenir désirable, et comment, au cours de cette carrière, se construisent les motivations pour entreprendre. Cela nous permettra d'interroger tout particulièrement la place du « risque » dans les trajectoires de ces individus, qui présentent souvent la création de start-up comme une « prise de risque ».

Pour ce faire, nous adopterons une démarche compréhensive visant à analyser conjointement les configurations objectives dans lesquelles les individus se lancent dans la création d'une start-up, et les raisons qu'ils formulent *a posteriori* comme *modes de justification* de leur décision. Nous nous appuierons dans ce chapitre sur des matériaux qualitatifs d'une part, au travers d'entretiens biographiques, et quantitatifs d'autre part, au travers de l'analyse des résultats d'un questionnaire. Si nous n'avons pas pu observer la socialisation « en train de se faire », les récits de vie constituent de précieux matériaux pour reconstituer les étapes de l'engagement dans une « carrière entrepreneuriale », tout en donnant à voir les modes de justification qu'ils mobilisent pour expliquer cet engagement. Au-delà des biais qu'il comporte et notamment du risque d'« illusion biographique » (Bourdieu, 1986), la dimension rétrospective de l'exercice de l'entretien biographique a en effet l'avantage d'encourager les enquêtés à adopter un regard réflexif sur leurs trajectoires et de les inviter à revenir sur les moments clés de leur carrière (Zalio, 2007). De nombreuses pistes ont en outre été proposées pour concilier les apports des récits de vie avec la prise en compte des structures sociales, notamment en croisant les méthodes d'enquête et en faisant un usage complémentaire des entretiens et de nos données statistiques, qui permettront d'analyser les trajectoires individuelles en lien avec les structures sociales.

Dans un premier temps, nous chercherons à comprendre, au regard des caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up et du récit qu'ils font de leur trajectoire, comment se forme le « goût » de ces entrepreneur·ses pour l'entrepreneuriat. Il s'agira d'identifier les instances de socialisation qui œuvrent dans la transmission des dispositions entrepreneuriales. Comment expliquer la prédominance de certains profils parmi les fondateurs et fondatrices de start-up ? La transmission de dispositions entrepreneuriales se joue-t-elle principalement au sein du milieu familial ? Qui sont les acteurs et les groupes sociaux qui socialisent, et quels sont les produits de cette socialisation ?

Dans un deuxième temps, nous analyserons les logiques d'engagement des créateurs et créatrices de start-up dans la carrière entrepreneuriale. Qu'est-ce qui les a conduit·es à créer une start-up et à la qualifier comme telle ? Etaient-ils contraint·es par des raisons économiques, professionnelles et familiales, ou ont-ils entrepris par « vocation » ou par opportunité ? Dans quelles configurations professionnelles et familiales ont-ils décidé de créer leur start-up, et quelles en sont les conséquences sur la manière dont ils relatent cette expérience ?

---

utiliserons plutôt le terme de socialisation, pour désigner le processus par lequel les individus développent un certain « goût » pour l'entrepreneuriat et finissent par s'engager dans cette carrière.

Enfin, dans une perspective de sociologie du travail et de l'emploi, il s'agira d'analyser les modalités d'entrée dans la carrière entrepreneuriale. L'engagement dans l'entrepreneuriat est-il un moyen de sortir du chômage, une solution aux discriminations ou encore d'échapper à la subordination du salariat ? Comment, en somme, s'inscrit et se construit le projet entrepreneurial dans les trajectoires professionnelles des individus ? Cette partie permettra d'interroger le rapport que ces individus entretiennent au salariat et au travail indépendant, et de proposer, à l'aide de méthodes d'analyse géométriques, une première typologie des créateurs et créatrices de start-up, en fonction de leurs modes d'entrée dans la carrière entrepreneuriale.

## **1. La construction sociale d'un « goût » pour l'entrepreneuriat : un processus de socialisation différencié**

Alors que la création de start-up est associée au mythe du *self-made man*, les fondateurs et fondatrices de start-up forment une population majoritairement masculine, globalement très diplômée et principalement issue de classes supérieures, qui se trouve ainsi être particulièrement dotée socialement. En mettant en regard les caractéristiques sociales des créateurs et créatrices de start-up avec celles de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise, nous pourrions mettre en évidence les spécificités des profils et des trajectoires scolaires et professionnelles de ces créateurs et créatrices, et les instances de socialisation qui semblent jouer un rôle majeur dans la promotion de la création de start-up. Nous verrons dans un premier temps comment, que ce soit au cours de la petite enfance ou au sein de l'enseignement supérieur, les femmes sont moins souvent encouragées à entreprendre que les hommes, ce qui peut expliquer leur plus faible présence au sein de cette population (1.1.). Nous verrons ensuite que si l'influence du milieu familial est moins déterminante que chez les artisans (Zarca, 1986), les agriculteurs (Bessière, 2010), ou les grandes dynasties patronales (Pinçon & Pinçon-Charlot, 1998), l'entourage familial des entrepreneurs reste un vecteur central de transmissions de dispositions, et un facteur de soutien affectif, financier et politique déterminant dans la décision d'entreprendre (1.2.). Enfin, au regard du niveau et du type de diplômes de la majorité des créateurs de start-up, nous montrerons comment le passage par de grandes écoles semble être devenu une étape déterminante du processus de socialisation à ce monde entrepreneurial (1.3.).

## 1.1. Des femmes exclues du monde des start-up

Alors qu'elles représentent 49 % de la population active en 2017 (Enquête Emploi, Insee 2017), les femmes restent encore largement minoritaires parmi les chef·fes d'entreprise, ne représentant que 30 % des créateurs et créatrices d'entreprise en 2014 et seulement 23 %<sup>141</sup> des créateurs et créatrices d'entreprises dites « innovantes »<sup>142</sup> (Sine, Insee 2014). Dans le monde des start-up, elles sont encore moins nombreuses : le Cigref, qui est un réseau de grandes entreprises et d'administrations publiques françaises qui se donne pour mission de « réussir le numérique », estime à seulement 9 % la part des femmes à la tête de start-up<sup>143</sup>. Pire, si l'on se fonde sur le recensement des start-up par la French Tech, seulement 3,7 % des start-up françaises seraient créées par des femmes (793 sur 21 299)<sup>144</sup>. La sous-représentation des femmes parmi les créateurs et créatrices de start-up s'explique tout d'abord par les trajectoires scolaires des femmes qui, se dirigeant moins souvent vers les puissants lieux de socialisation au monde des start-up que sont les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs, se retrouvent moins encouragées à s'engager dans cette voie (1.1.1.). En outre, le monde de l'entrepreneuriat est un monde d'hommes où l'*ethos* professionnel (Boni-Le Goff, 2013 ; Zarca, 2009), pensé au masculin, constitue un obstacle symbolique et dispositionnel à l'engagement des femmes dans ce type de carrière (1.1.2.). Enfin, l'exclusion des femmes du monde des start-up s'explique par des normes de parentalité discriminantes, qui font peser sur elles l'exigence d'une disponibilité familiale difficilement conciliable avec les normes d'investissement temporel requises dans le monde des start-up (1.1.3.).

---

<sup>141</sup> Ces chiffres ont été obtenus par un traitement des bases Sine réalisés par mes soins.

<sup>142</sup> Selon la définition de l'Insee, une société est « innovante au sens large » lorsqu'elle introduit une innovation dans au moins une des quatre catégories d'innovation possibles (produits, procédés, organisation, marketing) ou lorsqu'elle s'engage dans des activités d'innovation en produits ou en procédés, une société pouvant combiner plusieurs catégories d'innovation. L'innovation au sens large se décompose en innovation technologique et innovation non technologique. L'innovation technologique correspond à une innovation ou à des activités d'innovation en produits (biens ou prestations de services) ou en procédés. L'innovation non technologique correspond à une innovation en organisation ou en marketing (Duc, 2018).

<sup>143</sup> Dossier « Femmes et numérique : pourquoi se priver de 50 % de nos talents ?, Le collectif, dossier de demande du label Grande Cause Nationale, 2018. [https://cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2018/03/Dossier\\_Femmes@Num%C3%A9rique.pdf](https://cigref.fr/wp/wp-content/uploads/2018/03/Dossier_Femmes@Num%C3%A9rique.pdf)

<sup>144</sup>

[https://ecosystem.lafrenchtech.com/companies.startups/f/data\\_type/anyof\\_Verified/locations/all\\_of\\_France](https://ecosystem.lafrenchtech.com/companies.startups/f/data_type/anyof_Verified/locations/all_of_France)

### 1.1.1. Des parcours scolaires qui excluent les femmes de la création de start-up

Malgré une féminisation croissante des emplois indépendants et des postes de direction<sup>145</sup>, les « femmes patronnes » continuent à se confronter au plafond de verre et demeurent minoritaires (Benquet & Laufer, 2016). En 2002, elles ne représentaient ainsi que 25 % des travailleur·ses indépendant·es, et seulement un cinquième des employeur·ses (Fouquet, 2005). En outre, elles dirigent le plus souvent des entreprises de petite taille ou sans employé·es<sup>146</sup>. Elles restent ainsi moins nombreuses à s'engager dans l'entrepreneuriat que les hommes, et, lorsqu'elles s'y engagent, elles y sont bien plus souvent poussées (*push*) par la nécessité qu'attirées (*pull*) par un « goût » pour l'entrepreneuriat (Still & Walker, 2006).

Lorsque l'on réalise une régression logistique sur les motivations des fondateurs et fondatrices à créer une start-up, en y intégrant toutes les variables sociodémographiques dont nous disposons et que l'on imagine pouvoir avoir une influence sur les raisons invoquées pour créer une start-up (sexe, âge, diplôme, PCS du père, PCS avant la création, nombre de créations passées), seul le sexe a un impact significatif (p<sup>\*\*\*</sup>) sur le fait d'avoir créé par « goût pour l'entrepreneuriat ». Les femmes ont près de 4 fois moins de chances que les hommes de déclarer avoir créé par « goût pour l'entrepreneuriat », les autres paramètres étant fixés<sup>147</sup> (voir annexe 18). Une première piste d'explication semble résider dans la socialisation différenciée dont les hommes et les femmes font l'objet.

Les inégalités d'accès aux sphères dirigeantes se jouent en effet dès la socialisation primaire, où de nombreux travaux révèlent les attitudes différenciées des parents en fonction du sexe de leur enfant, que ce soit au travers du choix des jouets, des vêtements, mais aussi des qualités qu'ils souhaitent voir se développer chez leurs enfants (Belotti, 1974 ; Duru-Bellat & Jarousse, 1996 ; Vouillot, 1986). Françoise Vouillot (1986) montre ainsi que les parents attribuent des « talents » spécifiques pour chaque sexe, qui se traduisent par des attentes et des demandes différenciées : les mères encourageraient davantage l'autonomie et l'exploration de l'environnement chez les garçons, tandis qu'elles valoriseraient plus les comportements d'obéissance, de passivité et de conformité chez les filles. Dès le plus jeune

---

<sup>145</sup> Les femmes représentaient 21 % des indépendant·es sans main-d'œuvre en 1982 contre 34 % en 2012, et 17 % des employeurs et employeuses en 1982, contre 25 % en 2012 (Enquête Emploi, Insee 2012). Et, entre 1982 et 2007, le taux de femmes cadres est ainsi passé de 25 % à 37 % (Enquêtes Emploi, Insee 2012).

<sup>146</sup> 55 % des cheffes d'entreprise sont à la tête de micro-entreprises, n'employant qu'elles-mêmes, contre 45 % des chefs d'entreprise, et plus de la moitié des femmes indépendantes n'ont pas de salarié·e (Fouquet, 2005). A l'inverse, en 2002, seulement 8,5 % d'entre elles géraient des entreprises de plus de dix salarié·es, contre 15 % des hommes indépendants (Enquête Emploi, Insee 2012).

<sup>147</sup> Les paramètres de référence étaient un homme, âgé de moins de 30 ans, avec un diplôme Bac +5 d'école d'ingénieurs, un père cadre, cadre avant la création, n'ayant jamais créé d'entreprise avant.

âge, les garçons sont ainsi socialisés à avoir confiance en eux et valorisés lorsqu'ils manifestent un certain goût pour le risque et l'aventure, qui sont des qualités attendues dans la sphère entrepreneuriale. À l'inverse, les femmes étant davantage socialisées à être dociles, on peut alors comprendre que les femmes soient moins nombreuses à dire avoir créé leur start-up par « goût » pour l'entrepreneuriat.

Intériorisées dès la petite enfance, ces dispositions différenciées sont ensuite renforcées à l'école et par l'école (Buswell, 1981 ; Jarlégan, 1999 ; Lignier & Pagis, 2014). Marie Duru-Bellat et Annette Jarlégan (2001) montrent en effet que si les filles et les garçons sont déjà largement façonnés par une socialisation différenciée lorsqu'ils entrent à l'école primaire, l'école et les enseignant·es jouent un rôle majeur dans la transmission des normes sociales sur la place des hommes et des femmes. Elles observent notamment que « les attentes des maîtres concernant la réussite de leurs élèves en mathématiques sont fortement influencées par le sexe de ceux-ci » (*ibid.*, p. 76), ce qui produit, par un mécanisme de « prophétie autoréalisatrice », un intérêt différencié pour la matière selon le sexe des élèves. De manière plus générale, les travaux sur la socialisation scolaire montrent que les garçons sont souvent considérés comme des élèves ayant des potentialités certaines qu'ils n'exploitent pas toujours, faute d'efforts suffisants ; tandis que les filles, elles, atteindraient le même niveau que les garçons grâce à l'effort et à l'attention qu'elles déploient pour y parvenir.

Ainsi, Marie Duru-Bellat (2014) rappelle que l'école ne délivre pas seulement un diplôme ; on y acquiert aussi des attitudes et on y forge des ambitions et des préférences sur ce qu'il est légitime de viser. Que ce soit par les attentes des enseignant·es, par les interactions pédagogiques, les contenus des manuels, c'est par l'intermédiaire de tout un « *curriculum* caché » que sont produites les représentations sur les disciplines féminines et les disciplines masculines, et dans lesquelles il est plus ou moins bienvenu d'exceller. On peut dès lors comprendre que ces attentes différenciées à l'égard des filles et des garçons influencent fortement le parcours scolaire des hommes et des femmes, et, *in fine*, leurs choix de carrière. Ainsi, alors que le taux d'activité des femmes a connu une nette augmentation, la mixité des emplois est encore loin d'être proportionnelle. Cela vient révéler combien, en dépit de la réduction de la ségrégation verticale, permise par l'élévation du niveau d'instruction des filles, « la socialisation scolaire tend à entretenir la ségrégation horizontale entre filières, entérinant le partage entre disciplines masculines et féminines » (Duru-Bellat, 2014, p. 86).

Nous connaissons en outre, depuis Nicole Mosconi (1994), l'effet de la répartition sociosexuée des savoirs, qui décide quels faire et quels savoirs sont légitimes pour chaque individu selon son sexe. Selon Isabelle Collet, « il est dès lors probable que dans l'accès moindre des femmes à la profession d'informaticien·ne se rejoue le genre, si l'on entend par là un rapport social de pouvoir du groupe des hommes sur le groupe des femmes, qui institue des normes de sexe différenciatrices et hiérarchisantes, et qui a pour effet de faire des techniques les plus performantes, dont l'informatique fait partie, un monopole (relatif) des hommes (Tabet, 1998). Ainsi, si Catherine Marry observe une certaine féminisation des écoles d'ingénieurs, les femmes n'atteignent pas 30 % des effectifs (Marry, 2004). Cette

proportion diminue encore lorsque l'on regarde le secteur de la Tech : en 2017, les femmes ne représentaient que 12 % des étudiant·es en informatique dans les écoles d'ingénieurs, 10 % à l'université, et 8 % dans les filières de techniciennes supérieures, alors que certaines de ces filières étaient quasiment paritaires quarante ans plus tôt (Collet, 2019).

Il n'est alors pas si étonnant de constater que, parmi les fondateurs et fondatrices de start-up, les femmes soient plus souvent diplômées des filières universitaires que les hommes, qui sont, eux, plus nombreux à être diplômés d'écoles d'ingénieurs (voir tableau 3). Se manifeste ainsi un principe de séparation genré entre les modes d'entrée dans l'entrepreneuriat de start-up des hommes et des femmes, autour d'un rapport différencié à la technique : alors que les hommes vont plus souvent y entrer par le biais d'une carrière d'ingénieurs, les femmes y accèdent plus souvent par le biais d'une trajectoire universitaire, débouchant sur une carrière moins technique et moins prestigieuse.

On retrouve ici un principe genré d'accès aux grandes écoles, laissé de côté par Pierre Bourdieu dans son étude du champ des institutions scolaires (Bourdieu, 1989), alors qu'il était pourtant particulièrement structurant. Monique de Saint-Martin (2008) rappelle en effet que si Bourdieu a écarté ces différences entre les sexes, c'est justement parce qu'elles pesaient d'un poids si fort dans l'analyse des correspondances qu'elles tendaient à écraser les effets de l'origine sociale et du capital scolaire des élèves. Le fait que les femmes investissent la carrière entrepreneuriale par la « petite porte » – celle qui conduit aux facultés de lettres et de sciences, ou aux petites écoles de gestion et qui préparent davantage à des postes d'exécution, de petit·es ingénieur·es ou de cadres moyen·nes –, tandis que les hommes y entrent plus souvent par la « grande porte », en passant par de grandes écoles de commerce et d'ingénieurs comme HEC, ENS ou Polytechnique, n'est pas anodin. Tout se passe comme si l'accès à l'entrepreneuriat par la voie des écoles d'ingénieurs et de commerce prestigieuses – qui constituent, nous le verrons, un facteur de réussite majeur dans le champ des start-up françaises – était réservé aux hommes.

Deux éléments peuvent expliquer la faible part des femmes dans les carrières entrepreneuriales du monde des start-up : le poids de la socialisation familiale d'une part, qui façonne des attitudes différenciées chez les femmes et les hommes, favorisant chez ces derniers le développement de qualités attendues dans ce monde (goût du risque, aventure, autonomie) ; et l'effet de la socialisation scolaire d'autre part, qui associe des visions genrées aux différents métiers, et qui contribue en outre à transformer de petites différences de réussite en grands écarts d'orientation en encourageant davantage les hommes à rejoindre les filières de prestige (Duru-Bellat & Jarlégan, 2001). Si les femmes sont encore moins présentes parmi les créateurs et créatrices de start-up que parmi l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise, c'est que le monde des start-up se caractérise par une activité d'innovation fortement associée à une dimension technique, et que l'entrée dans ce monde suppose bien souvent de passer par une grande école.

**TABLEAU 3 - Niveau et type de diplôme selon le sexe des fondateurs et fondatrices de start-up**

Diplôme	Femmes		Hommes		Ensemble	
	n	%	n	%	n	%
Bac ou inférieur au Bac	4	3 %	14	4 %	18	4 %
Inférieur à Bac +5	28	22 %	55	15 %	83	17 %
Bac +5 autre diplôme	34	26 %	54	15 %	88	18 %
Bac +5 école d'ingénieur	14	11 %	90	24 %	104	21 %
Bac +5 école de commerce	46	36 %	131	35 %	177	35 %
Supérieur à Bac +5	3	2 %	28	8 %	31	6 %
Ensemble	129	100 %	372	100 %	501	100 %

Lecture : 11 % des femmes sont diplômées d'une école d'ingénieurs, contre 24 % des hommes et 21 % dans l'ensemble.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Les inégalités d'accès aux sphères dirigeantes sont donc d'abord liées à la socialisation primaire, où les hommes apprennent mieux que les femmes à avoir confiance en eux, à prendre des risques ou à nouer des liens de manière stratégique (Lignier & Pagis, 2014). En outre, à l'image de tous les postes de dirigeant (Guillaume & Pochic, 2007 ; Marry et al., 2015 ; Pochic & Guillaume, 2009), l'*ethos* professionnel de ce monde, pensé au masculin, contribue à l'exclusion des femmes.

### 1.1.2. Un *ethos* professionnel masculin

La sous-représentation des femmes dans l'univers entrepreneurial, et en particulier dans le monde des start-up, peut également s'expliquer par les normes qui le structurent. Comme dans les hautes fonctions de la finance (Boussard, 2016), des grandes entreprises (Guillaume & Pochic, 2007) ou de la haute fonction publique (Marry et al., 2015), les acteurs et actrices du monde des start-up forment un monde professionnel dont « l'*ethos* » (Boni-Le Goff, 2013 ; Zarca, 2009), explicitement masculin, agit comme une clôture restreignant l'accès des



femmes. Par « *ethos* professionnel », on entend l'ensemble des dispositions, transmises et intériorisées par la socialisation professionnelle, qui répondent à ce qu'il convient de faire pour respecter les règles formelles et informelles d'un monde professionnel (Zarca, 2009).

Dans le monde de l'entrepreneuriat en général, et encore plus fortement dans le monde des start-up, qui est un monde d'hommes marqué par une forte dimension technologique, on retrouve de nombreuses dimensions d'un « *ethos* professionnel masculin », comme observé par Valérie Boussard (2016) dans le monde de la finance : des normes temporelles, qui requièrent d'accepter une certaine extensivité du temps de travail ; un certain rapport agonistique, qui exige de se battre face à la concurrence et de convaincre les investisseurs ; une dimension technique du travail, associée aux chiffres, à la gestion, mais également, aux métiers du code et de l'informatique ; et un intérêt marqué pour l'argent. Toutes ces dimensions, en tant qu'elles sont fortement associées aux domaines du masculin, participent d'une certaine fermeture de ce monde aux femmes. Les compétences et les qualités valorisées dans le monde des start-up (la prise de risque, le travail et le mérite), reposent en effet sur des dispositions pensées comme masculines. Les normes professionnelles de ce milieu étant pensées par des hommes pour des hommes, cet *ethos* fonctionne ainsi comme une clôture informelle limitant l'entrée des femmes dans ce monde (Benquet & Laufer, 2016).

Lorsqu'elles parviennent néanmoins à y entrer, une seconde difficulté consiste, pour les femmes, à se faire accepter, comme le montrent les recherches menées sur les mondes professionnels ou les filières où les hommes sont majoritaires (Lemarchant, 2007 ; Marry, 2004 ; Mosconi, 2003). Les femmes anticipent alors souvent le fait qu'elles pourront potentiellement être perçues comme « incongrues » ou « indésirables » dans un milieu numériquement dominé par les hommes (Collet & Mosconi, 2010). Comme le montrent Isabelle Collet et Nicole Mosco, les femmes qui se dirigent consciemment dans un monde d'hommes ne sont pas n'importe quelles femmes.

Comme l'observait Valérie Boussard dans le monde de la finance (2016), les femmes qui parviennent à franchir les barrières de ce type de monde professionnel présentent des caractéristiques sociales particulièrement adaptées à ce monde. C'est, selon elle, une combinaison de « dispositions improbables » qui leur permet d'entrer dans ce milieu et de correspondre, en tant que femmes, aux dispositions éminemment masculines, exigées par cet *ethos* professionnel (Boussard, 2016)<sup>148</sup>.

Il est ainsi particulièrement saisissant de remarquer que les caractéristiques sociales des fondatrices de start-up de notre base de données sont étonnamment similaires à celles des fondateurs de start-up, que ce soit en termes d'âge, de niveau de diplôme ou d'origine sociale (voir tableau 4). Seul le statut matrimonial, sur lequel nous reviendrons plus en détail dans le chapitre suivant, variait davantage – les fondatrices de start-up étant plus souvent des femmes

---

<sup>148</sup> Nous reviendrons dans le chapitre 6 sur le « travail du genre » (Benquet & Laufer, 2016c) que ces femmes opèrent pour satisfaire aux normes de virilité imposées par cet *ethos*.

en couple que les fondateurs de start-up. Ainsi, comme pour l'accès des filles aux grandes écoles, l'accès des femmes au monde des start-up s'opère par le biais d'une sur-sélection sociale : elles sont toutes très diplômées, issues de classes supérieures, et recrutées parmi les cadres d'entreprise.

Si l'accès de certaines femmes dans ce monde entrepreneurial peut donc contribuer à atténuer, dans une certaine mesure, l'ordre du genre, elle ne le renverse pas pour autant (Guichard-Claudic et al., 2008). A l'image des femmes qui investissent des bastions masculins comme ceux des cadres (Guillaume & Pochic, 2007 ; Laufer, 1982), des professions libérales (Lapeyre, 2003 ; Lapeyre & Feuvre, 2004) des ingénieurs (Marry, 2004) ou des entrepreneurs (Landour, 2020), les femmes qui parviennent à y faire leur place appartiennent à une frange de la population particulièrement favorisée, qui tendent à se plier aux normes de ce milieu, sans les remettre en question.

**TABLEAU 4 – Caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up**

<b>Caractéristiques sociales</b>	<b>Femmes (n = 129)</b>	<b>Hommes (n = 372)</b>	<b>Ensemble (n = 501)</b>
<b>Age</b>			
Moins de 30 ans	47 %	42 %	43 %
Entre 30 et 50 ans	50 %	51 %	51 %
Plus de 50 ans	4 %	7 %	6 %
<b>PCS du père</b>			
Agriculteur	0 %	2 %	1 %
Artisan, commerçant ou chef d'entreprise	20 %	20 %	20 %
Cadre et profession intellectuelle supérieure	48 %	55 %	53 %
Profession intermédiaire	11 %	11 %	11 %
Employé	8 %	4 %	5 %
Ouvrier	9 %	5 %	6 %
Sans activité professionnelle	3 %	2 %	2 %
Profession inconnue	2 %	1 %	1 %
<b>Situation matrimoniale</b>			
En couple (pacsé·e, marié·e, concubinage)	75 %	67 %	69 %
Seul·e (célibataire, divorcé·e, séparé·e)	25 %	33 %	31 %

<b>Enfants</b>			
Aucun	62 %	61 %	61 %
1 enfant	9 %	10 %	10 %
2 enfants	19 %	20 %	20 %
3 enfants	6 %	6 %	6 %
Plus de 3 enfants	3 %	3 %	3 %
<b>Statut avant la création</b>			
Indépendant·e, autoentrepreneur·e, à votre compte, chef·fe d'entreprise	18 %	19 %	18 %
Salarié·e du privé	49 %	49 %	49 %
Salarié·e du public	2 %	2 %	2 %
Scolaire	25 %	24 %	25 %
Au chômage	6 %	5 %	5 %
Autre	1 %	1 %	1 %
<b>PCS avant la création</b>			
Artisan·e, commerçant·e ou chef·fe d'entreprise	2 %	6 %	5 %
Cadre ou profession intellectuelle supérieure	64 %	63 %	63 %
Profession intermédiaire	3 %	2 %	2 %
Employé·e	8 %	5 %	6 %
Sans activité professionnelle	23 %	24 %	24 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

Lecture : 47 % des femmes de notre échantillon ont moins de 30 ans.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

### 1.1.3. Des normes d'investissement temporel discriminantes pour les femmes

Parmi les normes professionnelles qui peuvent représenter une barrière à l'entrée des femmes dans ce monde, celles qui concernent l'usage du temps occupent une place centrale. L'*ethos* professionnel du monde des start-up est en effet marqué par une norme du surinvestissement au travail qui suppose de pouvoir faire sacrifice de sa vie personnelle pour se consacrer pleinement à l'activité entrepreneuriale.

On sait pourtant que cette norme temporelle désavantage les femmes, et surtout les mères, qui peuvent moins compter sur leur conjoint que les hommes pour compenser leur investissement au travail dans la sphère domestique (Gadéa & Marry, 2000 ; Wajcman, 1996)<sup>149</sup>. Si la question de l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale ne se pose pratiquement jamais pour les hommes (ils n'évoquent jamais spontanément leur vie familiale en entretien par exemple, alors que c'est un élément récurrent dans les discours des femmes), elle est centrale dans la décision des femmes de créer leur start-up. L'anticipation d'une charge horaire trop forte peut en effet constituer un facteur de renonciation des femmes à cette carrière (Marry et al., 2015).

Lorsqu'elles ont des enfants, les femmes doivent en effet composer avec des normes parentales qui exigent d'elles une forte disponibilité temporelle, ce qui n'est pas le cas des pères (Landour, 2020). Ce sont en effet plus souvent les femmes qui deviennent « mères au foyer » (Bloch & Buisson, 1999) et qui sacrifient leur carrière professionnelle pour leur « carrière familiale » (Bonnet et al., 2006). Comme le souligne Julie Landour (*ibid.*), ces normes de parentalité continuent en outre de reposer sur l'idée selon laquelle le « bon parent » serait, pour la mère, d'être disponible et soucieuse d'assurer le bien-être affectif et psychologique de son enfant, tandis qu'il s'agirait pour le père d'assurer un cadre socio-économique confortable à sa famille, sur le modèle du « *male bread-winner* » (*ibid.*). Le fait que ces normes de disponibilité parentale pèsent davantage sur les femmes oriente fortement la vision qu'elles se font de leur avenir et de leur carrière, les incitant à privilégier des carrières professionnelles stables et compatibles avec leur rôle de mère (Duru-Bellat, 1995).

En ce sens, l'entrepreneuriat, et, plus largement, le travail indépendant, a été présenté, depuis les années 2000, comme un moyen de mieux concilier la vie professionnelle avec la vie familiale, par la plus grande liberté dont elles peuvent bénéficier dans l'organisation de leur temps (Landour, 2020). On sait en effet à quel point certains « attendus implicites » défavorisent les carrières des femmes salariées dans les grandes entreprises (Pochic & Guillaume, 2009), où leurs perspectives d'évolution professionnelle peuvent se retrouver réduites, voire bloquées, par les congés maternité ou la faible extensivité de leur temps de

---

<sup>149</sup> Nous reviendrons sur cette question plus en détail dans le chapitre suivant.

travail induite par leur vie de famille. Le cas des Mompreneurs étudié par Julie Landour est révélateur. Ce collectif, qui a émergé aux États-Unis, regroupe des femmes aux profils sociaux variés, qui ont en commun d'avoir créé leur entreprise à l'occasion de leur maternité. La sociologue montre qu'avant leur entrée dans l'indépendance, une grande partie d'entre elles se trouvaient dans des situations marquées par diverses formes d'« altération à l'emploi salarié », qu'elles soient liées à des difficultés d'insertion ou au sentiment d'un impossible épanouissement dans le salariat. La maternité est ainsi perçue comme une « porte de sortie du salariat ».

Cependant, à la différence de ces Mompreneurs, les fondatrices de start-up ne se lancent pas dans l'entrepreneuriat pour mieux « concilier » leur vie familiale et leur vie professionnelle. Les femmes qui s'engagent dans la création d'une start-up semblent au contraire considérer que l'investissement temporel requis par la création d'une start-up est inconciliable avec une vie de famille. Dès lors, la plupart des créatrices de start-up de notre échantillon sont en couple (75 %) mais sans enfant (62 %). Néanmoins, loin de pouvoir adhérer à ces normes « comme les hommes », elles s'y conforment au prix de leur carrière familiale, qu'elles doivent souvent mettre de côté pour pouvoir s'engager pleinement dans leur activité entrepreneuriale. Ainsi, alors que Marina aurait aimé avoir des enfants, elle a dû faire un choix entre ce projet et son projet de start-up, là où les hommes n'ont pas à choisir :

« Bah j'ai pas d'enfants, je voulais pas en avoir tant que j'avais pas créé ma boîte. Parce que finalement créer sa boîte c'est déjà un peu comme un accouchement. Les six premiers mois c'est dur mais après t'apprends à vivre avec. »

Marina Luftman, 35 ans, Bac +8 doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Mariée, pas d'enfants. Start-up créée en 2018 dans le domaine des cosmétiques (San Fransisco).

La faible proportion de femmes parmi les créateurs et créatrices de start-up est ainsi le résultat conjoint d'un processus de socialisation qui ne transmet pas aux hommes et aux femmes le même type de dispositions à l'égard de l'entrepreneuriat, mais également d'un *ethos* professionnel masculin, qui valorise des qualités associées au masculin, et se structure sur des normes de carrière discriminantes pour les femmes. On retrouve en effet dans le monde des start-up l'ensemble des grands résultats de la sociologie du genre sur la construction du plafond de verre (Laufer, 1982 ; Marry et al., 2015 ; Pochic & Guillaume, 2009), qui montrent que la socialisation familiale et scolaire, les normes de carrière et le poids de la « conciliation » travail-famille, qui continue à reposer sur les femmes, défavorisent les femmes<sup>150</sup>. Si ce modèle entrepreneurial se présente comme un modèle d'ascension sociale au mérite, il reste, comme dans la Silicon Valley, réservé à une population masculine.

---

<sup>150</sup> Nous verrons plus en détail dans les chapitres 5 et 6, que c'est alors au prix de dispositions improbables et de configurations familiales particulières que les femmes parviennent à faire leur place dans ce monde d'hommes.

## **1.2. Un engagement entrepreneurial favorisé, encouragé et soutenu par l'entourage familial**

L'étude de l'origine sociale des créateurs et créatrices de start-up permet en outre de mettre en évidence les spécificités de ce type d'entrepreneuriat, qui, loin de constituer un entrepreneuriat de subsistance, semble réservé à des individus issus de classes supérieures. En effet, 73 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont un père cadre ou indépendant. Ainsi, à rebours de l'image du *self-made man* qui devrait tout à son mérite, la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up bénéficient d'un entourage familial qui encourage et soutient leur engagement entrepreneurial. En premier lieu, le fait d'appartenir à la fraction économique des classes supérieures favorise la transmission d'un ensemble de dispositions qui valorisent la prise de risque, l'indépendance et l'esprit d'entreprise, pouvant expliquer leur intérêt et leur « goût » pour l'entrepreneuriat (1.2.1.). Leur engagement dans la carrière entrepreneuriale est en outre favorisé par les prises de position et les opinions politiques de leur milieu familial, marquées par un fort ancrage politique néolibéral (1.2.2.). Enfin, outre les dispositions et les perceptions du monde social qui encouragent leur engagement entrepreneurial, leur appartenance à un milieu social aisé leur permet de bénéficier d'un certain nombre de ressources qui les aident dans la création, et qui diminuent paradoxalement le risque encouru, de sorte que ceux qui valorisent le risque d'entreprendre sont ceux qui en prennent le moins (1.2.3.).

### **1.2.1. La transmission d'un *habitus* entrepreneurial : une socialisation par l'entourage familial**

Si les fondateurs et fondatrices de start-up n'entreprennent pas toutes par « vocation », comme c'est le cas dans les familles de viticulteurs étudiées par Céline Bessière (2010), où la construction de la vocation passe par la transmission d'un métier, d'un statut de chef d'entreprise et d'un patrimoine professionnel, iels héritent *a minima* d'un ensemble de dispositions qui valorisent l'indépendance, le goût du risque, l'autonomie et rendent possible l'émergence d'un « goût » pour l'entrepreneuriat. Lucas, qui anime des « start-up week-end » pour des lycéens, dit repérer très tôt ceux qui ont le « goût » du risque et de l'entrepreneuriat, aux différences qu'il observe entre celles et ceux qui savent prendre la parole facilement, et celles et ceux « qui ne seront jamais », selon lui, entrepreneurs :

« Au lycée ils faisaient un start-up weekend, mais les gens ils avaient 15 / 16 ans, mais tu vois tout de suite dans les yeux des gens qui pourraient être entrepreneurs, et ceux qui le seront jamais. On voit ceux qui sont les premiers à se montrer, à parler, à se lever pour aller dessiner des trucs, eux tu sens qu'ils sont prêts à prendre des risques, qu'ils ont pas peur, ça bombarde dans tous les sens, ça se voit tout de suite. »

Lucas, 37 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe. Marié, 2 enfants. Start-up créée en 2015 dans la cybersécurité (San Francisco).

Ainsi, comme le soulignent Fabien Reix et Michel Grossetti (2014), l'influence de la famille ne se traduit pas par la pure et simple reproduction du modèle entrepreneurial parental, mais passe aussi beaucoup par la transmission d'une éducation valorisant la liberté, la créativité, la prise d'initiative, le goût du risque et de l'indépendance, le sens des responsabilités et la valorisation du travail, vertus jugées nécessaires pour entreprendre. C'était le cas de Louis par exemple, dont le père et le grand-père étaient chefs d'entreprise, qui raconte avoir toujours été encouragé à créer sa propre entreprise, baigné dans un milieu familial où l'entrepreneuriat était présenté comme une source d'épanouissement personnel :

« Moi à la base ce qui me motive c'est que je suis d'une famille ... on va dire que j'ai un terreau familial d'entrepreneur, au sens où mon père, et même mon grand-père, sont des entrepreneurs, ils ont toujours été heureux dans ce boulot, ils adorent parler de leur taff (...) et ils me disaient "si tu veux être heureux, va dans ce monde des entrepreneurs, et essaie au moins, de toute façon t'as rien à perdre, au pire tu perds deux ans de ta vie". »

Louis<sup>151</sup>, 30 ans, diplômé Bac + 5 d'une école de commerce. Père entrepreneur, mère au foyer, originaire de Paris. Marié, pas d'enfant. Start-up créée en 2013 avec deux associés dans le secteur de l'e-commerce et de l'économie circulaire (Paris).

Pour les fondateurs et fondatrices de start-up dont le père était lui-même chef d'entreprise, la transmission d'un « *habitus* entrepreneurial » se traduit par un véritable discours vocationnel. Pour Sofia, qui a grandi dans une famille d'indépendant·es, avoir la « fibre » entrepreneuriale relève selon elle de l'évidence. Ce « goût » pour l'entrepreneuriat s'enracine ainsi dans une « tradition entrepreneuriale familiale » (Reix, 2012), qu'elle met explicitement en avant pour justifier son engagement dans cette carrière :

« Moi je suis issue d'une famille d'entrepreneurs. Mon père est entrepreneur, et ma mère, elle est pas entrepreneuse, mais elle est professeure de piano. Donc ça reste dans le libéral. Mon père, son frère, il a également fondé une entreprise, et son autre frère aussi. Donc ils sont trois frères. Donc eux ils ont fait des PME dans la finance. Son autre frère a fait une entreprise dans le cinéma. Sa sœur est dans le libéral. Son autre frère qui est décédé était aussi dans la recherche et avait inventé des trucs dans l'électricité, donc un peu profil innovation. Donc tu vois déjà de ce côté y a vraiment un profil familial parce qu'y a aucun salarié : soit c'est entrepreneur, soit c'est libéral. (...) La boîte, c'était un peu un fantasme. Moi, bien sûr que j'avais la fibre, mais de là à créer une tout de suite, non. Bon il se trouve que j'en ai créé une tout de suite. »

---

<sup>151</sup> Louis est le fondateur de Boomerang, où nous avons réalisé une des deux enquêtes ethnographiques.

Sofia, 26 ans, Bac +5 master de finance à Science Po, père chef d'entreprise, mère pianiste, originaire de Paris. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2013 avec 4 associées dans l'alimentation durable (Paris).

Même lorsqu'ils n'appartiennent aux grandes dynasties patronales, le fait d'avoir un père artisan, petit commerçant ou petit entrepreneur assure une socialisation précoce et familiale d'un *habitus* entrepreneurial. C'est ce que soulignent Michel Pinçon et Monique Pinçon-Charlot (2001) dans le cas des nouveaux grands patrons issus de familles pauvres ou modestes. Si ces patrons ont alors tendance à présenter leur trajectoire exceptionnelle comme étant le fruit de leur seul mérite, les auteurs montrent que leur réussite économique prend en réalité souvent racine dans une histoire familiale marquée par une forte culture entrepreneuriale. Au-delà de la compétence technique ou de la transmission d'un statut, leur famille leur transmet des « dispositions fondamentales » encourageant à l'entrepreneuriat et à l'indépendance, comme « le goût d'être son propre maître » ou « de ne dépendre de personne dans son travail » (*ibid.*, p. 10). C'est ce que l'on retrouve chez Nassim, qui vient d'une famille modeste de petits commerçants en Algérie. Il raconte comment, bien qu'il ne soit pas fils de grands patrons, son milieu familial lui a transmis une certaine « empathie » pour l'entrepreneur et un intérêt pour son activité :

« Le contexte familial y est pour beaucoup parce que je suis d'une famille de petits entrepreneurs. Plein de petits commerçants. Pas de grands entrepreneurs, mais que ce soit en Algérie ou en Ile-de-France, toute ma famille dans mon cercle familial est entrepreneur, mais à petite échelle, à très petite échelle. Du coup, assez naturellement, j'ai développé une forme d'empathie pour l'entrepreneur, pour le petit entrepreneur qui se lance et qui a du mal à trouver ses premiers clients. »

Nassim, 32 ans, Bac +5 master de Finances à Dauphine, père commerçant, mère commerçante, originaire d'Algérie. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 sans associé·e dans le domaine du recrutement (Paris).

Néanmoins, alors que, d'après l'Enquête Patrimoine de l'Insee, 50 % des chef·fes d'entreprise sont des enfants d'indépendants (Bessière & Gollac, 2014), seulement 20 % des fondateurs et fondatrices de start-up ont un père artisan, commerçant ou chef d'entreprise. Ces dernier·ères sont donc moins souvent issu·es de familles d'indépendant·es et d'entrepreneur·es que la plupart des créateurs et créatrices d'entreprise, pris·es dans leur ensemble. Ce constat vient révéler que la formation de dispositions entrepreneuriales de ces créateurs et créatrices de start-up ne se joue pas seulement au niveau du cercle familial restreint (parents et fratrie), mais plus largement au sein de l'entourage, par le biais d'autrui·s significatifs (grands-parents, oncles, tantes, cousin·es, voisin·es, collègues, professeur·es, ami·es, etc.). Ainsi, si seulement 20 % des créateurs et créatrices de start-up de notre échantillon ont un père artisan, commerçant ou chef d'entreprise, 69 % disent avoir bénéficié d'un entourage entrepreneurial. C'est notamment le cas de Benjamin, dont les parents ne sont pas entrepreneur·es, mais qui avait néanmoins des exemples entrepreneuriaux dans son entourage familial proche :



« Pas mes parents, mais ouais j'ai des oncles et tantes dirigeants et entrepreneurs, dans des sociétés plus classiques, mais c'est quand même des gens qui sont dirigeants et entrepreneurs, donc j'ai pu voir assez tôt ce que c'était (...) Donc moi j'ai fait une école d'ingénieurs, en mécanique, et très généraliste, et je savais que je voulais monter une boîte, de monter mon entreprise, parce que j'avais quelques exemples autour de moi de gens qui étaient dirigeants, et ça me plaisait, je saurais pas trop dire pourquoi ... Mais quoi qu'il en soit j'ai fait une école d'ingénieurs, parce que c'est ça qui me plaisait, et que je trouvais que c'était un bon moyen pour arriver vers ce métier-là. »

Benjamin, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, master HEC entrepreneuriat, père consultant, mère directrice de centre social. En couple, sans enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine de l'équitation (Paris).

Léonard, qui est issu d'un milieu favorisé de banlieue de l'ouest-parisien (son père est médecin et sa mère directrice de communication, et il possède un important patrimoine immobilier en France, notamment dans le domaine du vin), fait ainsi le constat qu'un bon nombre de ses amis d'enfance ont fini par créer leur entreprise, par « effet de contagion ». Le fait d'avoir de nombreux exemples entrepreneuriaux dans son entourage a alors non seulement favorisé le développement de dispositions favorables au risque, mais également joué sur sa perception du risque :

« Ce qui est très marrant, c'est que dans ma progression dans cette école, il y a énormément d'entrepreneurs. Alors c'était pas réputé pour être l'école la plus performante académiquement, mais c'est vrai qu'il y avait plutôt une certaine uniformité sociale. Et donc dans ma génération, je dois avoir une bonne vingtaine, enfin 25 entrepreneurs, dont 15 qui ont réussi et qui ont été valorisés. (...) Mais c'est pour ça aussi que je te dis que je sens que on vient d'un certain milieu, c'est que ... ce que je vois avec l'entrepreneuriat, c'est qu'il y a un effet de contagion en fait. Donc dès que t'as une personne qui entreprend et qui réussit, t'as tous les potes autour qui disent "putain, waw ! Il est *smart*, mais il l'est pas plus que moi, donc je vais tenter ma chance". Et en fait, le plus dur, c'est d'aller dépasser ce plafond de verre au départ, et qui est dur à dépasser quand t'as pas d'exemple autour de toi de gens qui réussissent. »<sup>152</sup>

Léonard<sup>153</sup>, 30 ans, Bac +5 master de finances à Dauphine, MBA aux Etats-Unis, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

---

<sup>152</sup> Ce passage d'entretien, comme les précédents, est aussi éloquent de la grande réflexivité dont font preuve ces individus : Léonard fait le constat de l'« uniformité sociale » de son école et souligne l'influence du milieu social dans la réussite entrepreneuriale. Il utilise même le concept de « plafond de verre », comme pour me montrer qu'il a quelques connaissances du vocabulaire sociologique. Son origine sociale transparait ainsi à travers la réflexivité dont il fait preuve, qui lui permet en partie de désamorcer la critique qui verrait en lui une figure du nouvel héritier.

<sup>153</sup> Léonard est le co-fondateur de Vino, où a été réalisée une des enquêtes ethnographiques.

Dans un article sur l'avenir de classe et causalité du probable, Pierre Bourdieu (1974) montre en effet que les aspirations individuelles et les destinées sociales sont le fruit de l'*habitus*, qui façonne des dispositions (des goûts, des attentes, des désirs) dans un sens idéalement ajusté aux structures objectives qui rend ainsi possible leur réalisation. Il voit ainsi les trajectoires sociales comme le résultat d'un mécanisme « d'intériorisation du probable ». Si certains moments d'une trajectoire peuvent paraître ordonnés et orientés par une certaine anticipation de l'avenir laissant croire à une « stratégie objective », c'est, selon Bourdieu, que les ambitions et les pratiques produites par l'*habitus* sont d'avance adaptées aux conditions objectives de leur réalisation.

Les dispositions que manifestent les enquêtés à l'égard de l'entrepreneuriat ne naissent donc pas par hasard. Si elles ne dépendent pas uniquement de la position occupée par les parents, elles résultent d'un processus de socialisation par lequel leur milieu familial leur transmet des dispositions favorables à l'entrepreneuriat qui façonnent leurs ambitions et leurs aspirations en conformité avec les attentes et les conditions objectives de leur milieu social.

### **1.2.2. Un ancrage politique libéral favorable à l'entrepreneuriat**

Une autre dimension qui apparaît déterminante pour comprendre l'engagement des fondateurs dans la carrière entrepreneuriale, mais qui reste pourtant peu étudiée par la sociologie de l'entrepreneuriat, a trait à leur socialisation politique. Principalement issues de la fraction économique des classes supérieures, les fondateurs et fondatrices de start-up ont pour la plupart baignés dans un milieu social politiquement marqué à droite, valorisant la flexibilisation et la libéralisation des marchés. Cet ancrage politique néolibéral peut contribuer à forger chez eux des dispositions favorables à l'entrepreneuriat.

Convaincus que le monde des affaires gagnerait à être plus « flexible » et que le système social et fiscal français pèse trop lourdement sur les patrons et chefs d'entreprises, les créateurs et créatrices de start-up interrogés se montrent ainsi très critiques à l'égard de l'Etat français, qu'ils voient comme une entrave à la liberté d'entreprendre. Ce discours très libéral, caractéristique de la plupart des patrons et des travailleurs indépendants (Mayer, 1983), s'inscrit dans un héritage politique marqué à droite, qui encourage et valorise leur engagement entrepreneurial.

Le cas de Nicolas est de ce point de vue intéressant à analyser. Son père est investisseur et sa mère employée dans le secteur social. Il vient ainsi d'un milieu aisé et plutôt proche des idées libérales, mais il ne se considère pas « engagé politiquement », au sens où il ne trouve personne dans le paysage politique qui lui corresponde. Il a néanmoins voté pour Emmanuel Macron aux deux tours des élections présidentielles, et se fait le relai d'un discours très libéral, critiquant le « système d'assistanat » français :

« C'est peut-être dur ce que je vais dire, mais en fait je pense que en France les gens ont beaucoup trop l'habitude d'être protégés, et d'être protégés quelle que soit la situation de leur entreprise, et on a eu du mal à inculquer aux gens que c'est une chance de pouvoir travailler, y a des millions de personnes qui aimeraient pouvoir travailler. Et l'entreprise, c'est pas quelque chose que une fois que c'est lancé c'est pérenne. C'est comme un humain, y a des cycles, et des fois ça tombe malade, et quand ça tombe malade, il faut prendre des choix, et donc c'est là que la flexibilité du travail arrive. Moi, concrètement, si mon employeur me demandait de travailler plus, et d'ailleurs c'est un peu comme ça en agence, quand y a besoin de travailler plus pour sortir un projet rapidement, toute l'équipe travaille plus : on n'est pas là à rechigner. C'est une question de conscience professionnelle. L'entreprise, il faut parfois savoir la remercier, de même que l'entreprise doit savoir aussi remercier ses salariés. (...) Donc moi la flexibilité du travail je suis clairement pour, et encore plus dans les générations à venir où ça va être essentiel, d'autant plus qu'on est une génération volatile. »

Pour lui, le modèle salarial actuel pèserait trop lourdement sur les cotisations patronales, qui représenteraient une véritable menace pour les entrepreneurs. Il milite ainsi pour plus de flexibilité, notamment en termes de licenciement, et critique fermement les contrats à durée indéterminée (CDI), qui amènent, selon lui, les salariés à s'installer dans une situation de confort et à « penser leur travail en CDI comme un dû ». On retrouve dans son discours de nombreux éléments caractéristiques du vote des travailleurs indépendants, qui ont en commun de voter en majorité pour des partis de droite, défenseurs traditionnels de la liberté d'entreprise et de la propriété privée, contre la menace « collectiviste » du salariat et du système de protection sociale (Mayer, 1983).

« Parce que le système français est tel, que c'est la meilleure façon de te planter. Le CDI c'est bien pour toi mais le problème du CDI en France, c'est que c'est souvent vu comme un dû. Tu vois les lois El Khomri par exemple<sup>154</sup>, on cherche à se rapprocher d'un système libéral où tu vires comme tu veux, mais le problème en France c'est que c'est hyper immobiliste. Si tu veux embaucher quelqu'un en CDI et que ça se passe mal, t'es foutu. (...) Pour la loi El Khomri où on disait « ouais on va pouvoir virer des gens », mais en fait c'est une manière assez naïve de voir, parce que la raison pour laquelle les gens et les boîtes embauchent peu, c'est parce que c'est quasiment impossible de virer des gens, même s'ils sont mauvais. Et là où c'est complètement contreproductif, c'est pour un patron de virer des gens qu'il a formé. Moi les personnes que j'ai en CDI, ce serait un calvaire à les virer, pour retrouver les mêmes. Et ce qui est condamnable aujourd'hui, c'est que ce soit si dangereux pour une boîte en termes de visibilité et d'argent, d'embaucher en CDI. Alors que si tu libéralisais le système, tu pourrais dégager des gens, mais du coup par contre tu peux embaucher. En France ça en devient ridicule tellement c'est caricatural comment t'as cette vision d'un patron d'un côté qui voudrait forcément niquer la terre entière, et de l'autre un salarié en CDI qui dit « j'y suis, j'y reste ». Je sais pas si ça te parle ce genre de trucs, mais tu peux aller voir n'importe quelle

---

<sup>154</sup> Je l'interroge au moment où la loi travail El Khomri venait de passer.

start-up, ils te le diront jamais officiellement et clairement, mais CDI jamais, le CDI, c'est du suicide, ça peut couler ta boîte. »

Il reconnaît néanmoins que « tout de même », « pour parler que de l'industrie », il aurait « plus tendance à être à droite », « mais à droite centriste, libérale quoi ». Il n'a cependant pas l'impression de pouvoir rentrer dans une case. Il évoque alors spontanément le cas de son père, qui était « considéré comme de droite, alors qu'il a fait plus dans le social que la totalité de la gauche de sa région, parce qu'il a créé des emplois » en finançant des entreprises. Nicolas est ainsi la figure typique du startupeur qui se dit « économiquement de droite » mais « socialement de gauche » et qui s'est trouvé en cela séduit par la posture « ni droite, ni gauche » d'Emmanuel Macron :

« – Et il fait quoi ton père ?

– Il fait du financement d'entreprise. Il gère un fonds d'Airbus, et il a créé plus d'emplois dans la région que l'ANPE, à lui seul. Et forcément on lui dit mec de droite, comme si un mec de droite pouvait pas faire dans le social. C'est un peu un truc un peu débile aujourd'hui c'est que si t'es de gauche, t'es forcément social, enfin c'est des conneries. Enfin j'imagine que tu connais suffisamment la politique pour savoir ça quoi. Mais donc ouais économiquement je suis libéral, mais après je suis pas d'accord avec tous les trucs de la droite et je préfère la gauche. (...) C'est juste que je trouve idiot quand tu développes une boîte de ... c'est comme charger à mort une entreprise. Si tu veux, toutes les boîtes que la gauche ou les gens pas du tout libéraux n'aiment pas, c'est qu'ils voient la flexibilité d'une boîte comme synonyme de l'enrichissement de ceux qui la font. Comme si l'objectif d'une boîte était que ça. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

Ce discours sur le CDI est très répandu. Madeleine par exemple, tient un discours similaire à celui de Nicolas. Son père, ingénieur commercial et sa mère, au foyer, étaient selon elle « plutôt au centre ». Elle ajoute cependant aussitôt qu'« ils ont été plus à droite qu'à gauche quand même, parce que les Ségolène et les François Hollande ça leur plaisait pas du tout, mais ils ont voté Macron ». Quand je lui demande ce qu'elle pense des réformes de Macron sur le travail, elle déclare :

« Flexibiliser, c'est bien. Par exemple, en Angleterre, t'as des CDI mais c'est beaucoup moins sécurisé qu'en France, donc une personne qui quitte son entreprise ou qui démissionne, elle va retrouver beaucoup plus facilement qu'en France. En France, dès que tu embauches en CDI, bah tu croises les doigts pour que la personne soit bien quoi, pour qu'elle me fasse pas un prud'homme si je lui fais un mini truc, mais si tu permets d'assouplir certaines choses, après t'as un équilibre qui se crée... »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

Ce discours sur le manque de flexibilité du système français, présenté de surcroît comme n'étant pas de l'ordre de la préférence politique mais de celui du « bon sens » et de l'évidence, révèle la force de l'intériorisation de ce système de valeurs par ces créateurs et créatrices d'entreprise. Ainsi, la plupart d'entre eux ont voté pour Emmanuel Macron aux dernières élections présidentielles. Celui-ci incarne à leurs yeux une figure politique jeune, dynamique et moderne, formé dans les milieux d'affaires, qui leur ressemble, les comprend et les soutient. Dans le milieu des start-up, le vote macroniste est presque devenu un vote de classe, tant il fait consensus.

Beaucoup de fondateurs et fondatrices de start-up se sont ainsi légèrement déplacés politiquement par rapport à leurs parents, qui votaient en grande partie pour les partis traditionnels de la droite. C'est le cas de Léonard, qui se dit à « 100 % Macron » et qui n'hésite pas à reconnaître qu'il s'agit là d'un vote de droite, mais qui peine à convaincre ses parents, qui sont encore attachés à la droite traditionnelle. Quand je l'interroge sur ce que font ses parents, il en profite pour essayer de me montrer que le vote à droite n'est pas un vote de « radins », car sa mère « travaille pour une ONG » et son père n'est « pas du tout dans le privé ».

« Et tes parents ils ont voté Macron ?

« Alors nous 4 on a tous voté Macron sans réfléchir, mais mes parents ils étaient pas sûrs, parce qu'ils sont quand même d'une ancienne génération. Ils ont cette idéologie qui fait qu'ils veulent pas reconnaître que ce que fait Macron, c'est bien. Mais c'est par pure idéologie. Parce que quand tu prends chaque mesure qu'il fait, c'est des mesures de droite, et toutes les mesures étaient dans le programme de Fillon et de Sarko. Donc y a pas une mesure qui n'est pas une mesure de bon sens, et connotée à droite, économiquement. Donc euh ... aujourd'hui, je ne pense pas qu'on puisse être de droite, de bonne foi, et ne pas soutenir Macron.

- Ils font quoi tes parents dans la vie ?

- D'ailleurs bah c'est bizarre mes parents ils sont très très différents des enfants, en termes de choix et de carrière. Mon père est pédiatre à l'hôpital public, donc pas du tout dans le privé, etc, mais il est chef de pôle, et y a pas mal de gens dont il s'occupe. Et lui il avait choisi la pédiatrie par conviction religieuse au départ je crois, en mode faut aider les enfants, et donc clairement pas motivé par l'argent. Et ma mère elle travaille pour une ONG en Afrique, qui soigne les cancers de la peau. Donc vraiment sur des métiers très humanistes et très tournés vers l'autre. Et à côté de ça, des avis politiques très tranchés. Donc ça me fait rire quand j'entends que les gens de droite sont des radins, alors que mes parents ils passent leur vie à s'occuper des autres. »

Léonard, 30 ans, Bac +5 master de finances à Dauphine, MBA aux Etats-Unis, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

L'ancrage politique des créateurs et créatrices de start-up dans la droite libérale favorise ainsi la transmission de dispositions favorables à l'entrepreneuriat. Issues pour beaucoup de la

fraction économique des classes supérieures, dont Pierre Bourdieu (1979) a déjà souligné la forte tendance à voter à droite, ces individus se politisent au contact de leur parents, dont iels héritent en partie des opinions politiques. Le discours qu’iels tiennent à l’égard de l’Etat est ainsi fortement emprunt des positions et des prises de position de leur entourage familial, au sein duquel il est politiquement valorisé d’entreprendre. En sus de ces dispositions qui rendent probable leur engagement dans la carrière entrepreneuriale, ces individus bénéficient des conditions objectives et des ressources effectives qui leur permettent de « prendre un risque » sans prendre trop de risque.

### **1.2.3. Une « prise de risque » pas si risquée**

Alors qu’iels présentent la création de start-up comme une « prise de risque », ces entrepreneur·ses en prennent en réalité très peu. La grande majorité des fondateurs et fondatrices de start-up est en effet issue des classes supérieures (73 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon ont un père cadre ou indépendant), ce qui leur permet de bénéficier d’un soutien matériel et financier de leur famille, déterminant pour se lancer.

Les créateurs et créatrices de start-up peuvent en effet compter sur l’aide de leurs proches pour les soutenir financièrement et matériellement pendant la phase de lancement de leur start-up, au cours de laquelle iels ne peuvent pas toujours se rémunérer. Félix par exemple, dont le père est devenu rentier après la vente de son entreprise, est non seulement retourné vivre chez ses parents pour réduire ses frais, mais il a également touché 15 000 euros en rente de la part de son père, ce qui lui a permis de réaliser les premiers investissements pour sa start-up. Considérant qu’il a « une chance de dingue », c’était pour lui de l’ordre du devoir de « prendre ce risque » :

« Voilà j’ai grandi dans une famille où j’ai jamais trop eu de manque ... mon grand-père était un entrepreneur, mon père aussi a dirigé plusieurs usines. Voilà on a toujours super bien vécu et je me suis dit “t’as une chance de dingue d’avoir grandi dans une telle situation, t’as des capacités aussi qui te permettent de faire cette école” (...) Donc mon but, c’est de prendre des risques, pour des gens qui peuvent pas forcément le faire, qui peuvent pas prendre des risques parce qu’ils ont pas la famille que j’ai eue. Moi, voilà, de par ma situation, de par ce que je suis capable de faire, je me sens, je me dois, de faire ça. Donc c’est un peu né petit à petit comme ça, et puis je me suis intéressé petit à petit à ce qui était start-up. »

Félix, 24 ans, Bac +5 école d’ingénieurs, père ancien chef d’entreprise devenu rentier, mère administratrice INSEE. Célibataire, pas d’enfant. Start-up créée en 2017 dans le domaine de la livraison alimentaire (Lyon).

De son côté, Léo, 22 ans, vit également des dividendes de l’entreprise familiale de son père, qui compte plus de 2 000 salariés. Gabriella et Sofia, elles, ont pu retourner vivre chez leurs parents, qui habitent dans de grands appartements haussmanniens, dans les beaux quartiers de Paris. Si elles ne parviennent pas encore à dégager un revenu de leur activité

entrepreneuriale, cette aisance matérielle leur permet de se dédier entièrement à leur entreprise, sans ressentir de pression économique. Ce soutien constitue ainsi un véritable levier pour la création car il facilite l'accès à un capital de départ, tout en réduisant le risque que représente l'activité entrepreneuriale. Comme le dit bien Léonard, cette prise de risque est ainsi conditionnée par l'appartenance à un milieu aisé, qui permet justement de le réduire :

« Donc voilà, cet effet de contagion, il est surtout là dans un milieu assez aisé, où tes parents ils ont de la tune, et si tu te plantes, bah c'est pas très grave. En plus, t'as des accès au capital assez facile, parce que t'as des *Friends and Family*, et tu peux faire une première levée de fonds assez facile avec ta famille. Et tout ça fait que t'as un “*selection bias*” en fait. Parce que c'est beaucoup plus facile de faire ça quand t'as une bonne famille. »

Léonard, 30 ans, Bac +5 master de finances à Dauphine, MBA aux Etats-Unis, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

Ainsi, loin de véritablement prendre un risque, ces entrepreneur·ses appartiennent à des milieux sociaux aisés, qui les soutiennent économiquement dans cette activité – soit en leur donnant de l'argent, soit en les hébergeant, soit en investissant des fonds au capital de l'entreprise. S'ils ont ainsi l'impression d'incarner cette figure du *self-made man*, la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up disposent en réalité de nombreuses ressources pour les soutenir à la fois financièrement et matériellement dans leur activité de création<sup>155</sup>.

### 1.3. Une population jeune et très diplômée

Les créateurs et créatrices de start-up constituent en outre une population particulièrement dotée en capital culturel, surtout lorsque l'on compare leur niveau de diplôme à celui de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise. Nous verrons ainsi que les fondateurs et fondatrices de start-up sont beaucoup plus jeunes et diplômé·es que la moyenne des créateurs et créatrices d'entreprise (1.3.1.). Au-delà du niveau de diplôme, iels entrent aussi plus souvent dans la carrière entrepreneuriale par la grande porte des grandes écoles, qui sont devenues de puissants lieux de socialisation à l'esprit d'entreprise et jouent un rôle central dans la promotion du modèle de la start-up (1.3.2.). Au sein de ces trajectoires scolaires, nous verrons que les premières expériences professionnelles en entreprise, réalisées dans le cadre de stages, d'années de césure ou d'alternance, constituent des étapes charnières dans la

---

<sup>155</sup> Toutes les fondateurs et fondatrices ne sont cependant pas issus·es des classes supérieures. Nous analyserons plus finement l'effet de l'origine sociale et de l'inégale dotation en capital économique, culturel et social des créateurs et créatrices sur leurs chances de réussite dans le chapitre 6.

socialisation à l'entrepreneuriat, envisagé comme une alternative au salariat, et dans l'attractivité de la start-up, perçue comme une alternative à la grande entreprise (1.3.3).

### **1.3.1. Des créateurs et créatrices de start-up plus jeunes et diplômés que la moyenne**

Malgré l'augmentation du niveau de diplôme des créateurs et créatrices d'entreprise<sup>156</sup>, la grande majorité d'entre eux restent très peu ou pas diplômés : 58 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise ont un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au baccalauréat, dont 12 % n'ont aucun diplôme qualifiant, tandis que seulement 13 % ont un niveau de diplôme de troisième cycle équivalent à Bac +5, dont 7 % d'une grande école (Enquête Sine, Insee 2014)<sup>157</sup>.

Par rapport à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise en France, les fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon sont donc nettement surdiplômés : 91 % d'entre eux sont diplômés du deuxième ou troisième cycle du supérieur et 80 % ont un niveau de diplôme supérieur ou égal à Bac +5 (voir tableau 3). A l'inverse, aucun d'entre eux ne possède aucun diplôme. On peut ainsi conclure à une surqualification de cette catégorie d'entrepreneurs par rapport à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise.

Les créateurs et créatrices de start-up sont en outre plus nombreux·ses à créer à l'issue de leurs études : c'était le cas de 25 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon, contre seulement 3,8 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise (Enquête Sine, Insee 2014). La création, en 2017, du statut d'Etudiant Entrepreneur et du dispositif PEPITE, ont pu participer à la promotion de l'entrepreneuriat chez ces jeunes diplômés, en permettant notamment aux étudiant·es de cumuler leurs études avec une activité entrepreneuriale. Cela peut contribuer à expliquer que, comparativement à l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise, la population des fondateurs et fondatrices de start-up est bien plus jeune : 42 % d'entre eux ont moins de 30 ans, contre seulement 19 % des créateurs et créatrices d'entreprise, et seulement 7 % ont plus de 50 ans, contre 22 % des créateurs et créatrices d'entreprise (voir tableau 5).

En plus d'être plus diplômés que la moyenne, les fondateurs et fondatrices de start-up sont aussi plus nombreux·ses à être diplômés de grandes écoles : 56 % d'entre eux étaient

---

<sup>156</sup> En 2014, 30,8 % des créateurs d'entreprise du premier semestre 2014 sont diplômés du deuxième ou troisième cycle de l'enseignement supérieur, contre 27,1 % en 2010 (Enquêtes Sine, Insee 2010 et 2014).

<sup>157</sup> Ces chiffres sont calculés sur le champ des entreprises de la base Sine créées au premier semestre 2014, hors autoentrepreneur·es.



diplômées d'une grande école<sup>158</sup>, dont 35 % d'une école de commerce et 21 % d'école d'ingénieurs, contre seulement 6 % des créateurs et créatrices d'entreprise<sup>159</sup>. Ces écoles semblent ainsi jouer un rôle majeur dans le processus d'engagement dans la carrière entrepreneuriale, notamment parce la création d'entreprise innovante y est de plus en plus présentée comme une option de carrière prestigieuse.

**TABLEAU 3 – Niveau de diplôme des créateurs et créatrices de start-up par rapport à l'ensemble créateurs et créatrices d'entreprise**

Niveau de diplôme	Ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise	Fondateurs et fondatrices de start-up
Pas de diplôme qualifiant	13 %	0 %
Inférieur au bac	27 %	0 %
Bac	18 %	3 %
Supérieur 1er cycle	15 %	5 %
Supérieur 2ème et 3ème cycle	27 %	91 %
<i>dont grande école / école d'ingénieurs</i>	<i>7 %</i>	<i>56 %</i>
Total	100 %	100 %

Lecture : 13 % de l'ensemble des créateurs d'entreprise n'ont pas de diplôme qualifiant, contre 0 % des fondateurs de start-up de notre échantillon.

Source : Insee, enquête Sine 2014 (entreprises créées au premier semestre 2014, hors autoentrepreneurs) et d'une base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

<sup>158</sup> Les écoles considérées comme « grandes écoles » sont : HEC, ESSEC, ESCP, EM Lyon, EDHEC, Sciences po Paris, ENA, ENS, Polytechnique, X, Mines Paris, Centrale Paris, École des Ponts, École des Mines, Télécom, Centrale Lyon.

<sup>159</sup> Source : Insee, enquête Sine 2014.

**TABLEAU 5 – Répartition des créateurs et créatrices d'entreprise et de start-up par tranche d'âge**

Age des fondateurs	Ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise			Fondateurs et fondatrices de start-up		
	Femmes	Hommes	Ensemble	Femmes	Hommes	Ensemble
Moins de 30 ans	24 %	17 %	19 %	43 %	47 %	42 %
Entre 30 et 40 ans	31 %	31 %	31 %	35 %	33 %	36 %
Entre 40 et 50 ans	27 %	29 %	28 %	15 %	16 %	15 %
Plus de 50 ans	18 %	23 %	22 %	7 %	4 %	7 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Lecture : 19 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise ont moins de 30 ans, contre 42 % des fondateurs et fondatrices d'entreprise.

Source : Insee, enquête Sine 2014 (entreprises créées au premier semestre 2014, hors autoentrepreneur·es), et base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée en 2018 par l'auteure à partir d'une enquête par questionnaire.

### 1.3.2. Les grandes écoles, des lieux majeurs de socialisation à l'entrepreneuriat

Si le milieu familial contribue à l'« intériorisation d'une culture entrepreneuriale » (Grossetti, Reix, 2014) par la transmission d'un « *habitus* » entrepreneurial, c'est également de plus en plus tôt, dès le collège et le lycée que s'opère la socialisation à l'entrepreneuriat (Rozier, 2014 ; Tanguy, 2017). Les différents projets pédagogiques qui y sont développés pour sensibiliser les jeunes à ce modèle sont nombreux : des « mini-entreprises » aux « projets de start-up », tout un programme est mis en place afin de « promouvoir le goût d'entreprendre des élèves » (Rozier, 2014). Ceux-ci y sont invités à jouer le rôle de PDG, de DG, ou de DRH, de mener des recrutements d'embauche, tout cela dans le but de les sensibiliser à « l'esprit d'entreprise ». La socialisation à l'*habitus* entrepreneurial commence donc désormais dès la 6<sup>ème</sup>, mais elle est surtout déterminante au sein des grandes écoles<sup>160</sup>, qui sont devenues les plus puissantes instances socialisatrices à l'*ethos* entrepreneurial et aux idéologies néolibérales (Chambard, 2014).

<sup>160</sup> Les écoles considérées comme « grandes écoles » sont : HEC, ESSEC, ESCP, EM Lyon, EDHEC, Sciences po Paris, ENA, ENS, Polytechnique, X, Mines Paris, Centrale Paris, École des Ponts, École des Mines, Télécom, Centrale Lyon.

En effet, depuis la fin des années 1980 déjà, les *business schools* et grandes écoles d'ingénieurs n'ont plus seulement l'ambition de former des « managers », voué·es à travailler dans de grandes entreprises intégrées, mais également des « entrepreneurs », capables de créer des entreprises « nouvelles » (Fayolle, 1999). La socialisation à l'*habitus* entrepreneurial se joue ainsi en grande partie au sein des grandes écoles, qui visent à faire des étudiant·es des « entrepreneurs de leur vie » (Chambard, 2013) et qui présentent de plus en plus l'entrepreneuriat comme une option de carrière valorisée. De nombreuses universités et écoles de commerce se sont ainsi dotées de formations et de parcours dédiés à l'entrepreneuriat, comme HEC, qui a ouvert un programme « HEC entrepreneuriat » proposant une formation en un an. Accessible aux personnes extérieures à HEC, ce programme est très prisé par les fondateurs et fondatrices de start-up, qui, au-delà du contenu de la formation, y voient l'occasion d'ajouter une ligne sur le CV dans une école de commerce de prestige.

Si pendant longtemps, l'issue la plus prestigieuse, en sortant d'école, a été de faire carrière dans de grandes entreprises de la finance ou du conseil, l'entrepreneuriat est de plus en plus présentée par les écoles comme une trajectoire professionnelle valorisée, changeant le regard des étudiant·es sur cette carrière. Mathis, qui a créé une première start-up en France dans les années 1990 avant de partir dans la Silicon Valley, a été témoin de cette revalorisation de l'entrepreneuriat au sein des grandes écoles. Il souligne ainsi que désormais, créer sa start-up serait devenu « cool » :

« Y a quand même un truc c'est que y a eu la *start-up nation* qui a fait de la start-up un truc cool. Moi de mon temps, tu sortais de l'école pour faire du commerce, de la gestion ou de la finance de marché. Tu sortais ta cravate, et c'était quand même un truc ... Maintenant, c'est presque l'inverse. Les boîtes de *consulting* ont presque du mal à recruter parce que c'est pas "cool" socialement. »

Mathis, 38 ans, Bac +5 école de commerce, père entrepreneur dans une entreprise de conseil, mère cadre dirigeante dans un grand groupe. Marié, 2 enfants. Start-up créée en 2018 avec deux associé·es dans la formation d'entreprise en réalité augmentée (San Francisco).

Ces institutions transmettent non seulement le savoir-faire et les compétences techniques nécessaires à la création d'entreprise (réalisation de *business plans*, d'études de marché ou d'états de la concurrence), mais également un « savoir-être » qui permet aux étudiant·es de maîtriser les codes du milieu. Elles opèrent ainsi une socialisation secondaire forte pour ces étudiant·es, qui apprennent à valoriser l'esprit d'initiative, l'innovation, le goût du risque et de l'autonomie et l'enrichissement rapide (Chambard, 2014), mais également à désacraliser le monde des grandes entreprises et à lui préférer celui de petites entreprises innovantes, où les conditions d'emploi seraient plus incertaines mais le contenu et l'ambiance de travail plus stimulants. Ces jeunes diplômé·es voient ainsi souvent dans la création de start-up un moyen de s'affranchir de la grande entreprise, qu'ils s'imaginent comme étant trop rigide et trop hiérarchique.

Ces écoles de commerce et d'ingénieurs organisent en outre régulièrement des « concours de start-up », où les étudiant·es doivent se prêter au jeu de la création d'entreprise, en se mettant dans la peau de véritables entrepreneur·ses. À l'issue de la session, iels doivent présenter leur projet à un jury composé de professionnel·les du milieu entrepreneurial (banques, organismes d'investissement, institutions publiques de soutien à l'entrepreneuriat, etc.). L'objectif de ces concours est très clairement de sensibiliser à la création de start-up, et de repérer les étudiant·es et les projets à potentiel pour les encourager à concrétiser leur idée. Ainsi, plusieurs fondateurs et fondatrices de start-up s'étaient lancé·es dans une première expérience de création à la suite d'un concours organisé par leur école. Si ces projets sont rarement des succès, ils constituent néanmoins de véritables rites initiatiques qui leur permettent de découvrir et de se socialiser au monde des start-up :

« Dans l'école on a un *start-up weekend*, et on a profité du *start-up weekend*, où en fait pendant deux semaines tu dois monter une start-up et c'est noté, donc on a profité de ce *start-up weekend* et on s'est dit "si ils disent que c'est bien, on continue, et si ils disent que c'est de la merde on arrête". Donc voilà mais nous-même au bout d'une semaine on s'est rendus compte que c'était de la merde et on s'est dit on a même pas besoin de le présenter c'est de la merde. Du coup on s'est embrouillés sur pas mal de sujets : "non c'est pas de la merde", "mais si c'est de la merde", "mais non mais de toute façon c'est lui il fou rien", "blablabla", "attends je prends 50 % des parts", "mais attends on n'a rien fait", "mais si c'est moi qu'ai eu l'idée". Donc voilà y a eu plein de petites divergences comme ça qui ont fait que, au-delà que l'idée soit pas ouf, nous on n'avait plus envie de bosser ensemble. Si bien qu'à la fin en fait le jury nous a dit "mais elle est géniale votre idée vous devriez y aller à fond" et le plus marrant c'est que pendant la prez, c'est moi qui faisais la présentation, et y a le prof à la fin qui nous dit "est-ce que vous avez vraiment envie de continuer le projet ?" puis en fait on était deux à répondre, y avait mon *designer* qui s'appelle Benoît qui dit "oui", et moi qui dis "non" en même temps, et après du coup les profs ils sont là "bon bah déjà ça commence pas très bien". Enfin on s'est même embrouillés devant le jury mais tu vois on a eu une bonne note. Mais voilà ce projet c'est typiquement le type de projet que tu présentes à l'école pour avoir une bonne note mais c'est pas le projet que tu fais réellement, parce que ça fonctionne pas. »

Eric, 23 ans, Bac +5 école d'informatique, père conducteur de taxi, mère femme de ménage. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 95).

Ces écoles offrent également de nombreuses ressources aux étudiant·es qui voudraient créer leur entreprise à la sortie de leurs études. Sous l'impulsion de l'ESSEC, toutes les écoles de commerce et d'ingénieurs se sont dotées d'un programme d'incubation pour accompagner les étudiant·es qui voudraient se lancer dans la création d'une start-up. Les entrepreneur·ses sélectionné·ses bénéficient ensuite de locaux, mais également d'un accès privilégié aux étudiant·es en recherche de stage, ainsi qu'à un large réseau d'entrepreneur·ses et d'investisseurs. C'est ainsi qu'Etienne et Léonard ont fini par s'associer pour monter leur

start-up, après avoir travaillé ensemble sur un projet d'entreprise dans le cadre d'un cours d'entrepreneuriat à l'ESSEC, où ils ont pu se faire incuber à la suite de leur master :

« – On s'est connus avec Léonard parce qu'on était dans la même promo à l'ESSEC, et on est partis au ski ensemble, et donc voilà on se connaissait un peu.

– Et donc c'est à l'ESSEC qu'on vous encourage à faire des projets comme ça ?

– Oui. Y a deux incubateurs à l'ESSEC, y a un fonds, une pépinière... Donc ouais y a vraiment un bon écosystème start-up.

– Donc en gros on te demande de faire ça pour un cours, et si c'est bien noté tu continues ?

– Non, alors en fait avec Léonard on s'est dit pour cette boîte-là, on lance ça, et ensuite on est allés voir l'ESSEC en leur demandant si ils voulaient bien nous incuber etc., donc c'est comme ça que ça s'est passé. Pour la première boîte, c'était un cours effectivement où le prof nous a dit : "essayez de faire des groupes de personnes avec qui vous vous entendez bien, et pendant trois, quatre mois on va essayer de monter une boîte ensemble". Donc pendant tout ce temps-là, toutes les semaines, on faisait des réunions avec les profs, et on bossait à côté. »

Etienne, 26 ans, Bac +5 magistère en finances et école de commerce, père chef d'entreprise, mère radiologue. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

Le passage de la plupart des fondateurs et des fondatrices de start-up par les grandes écoles contribue ainsi fortement à développer chez elleux des dispositions favorables à l'entrepreneuriat, tout en leur offrant les ressources nécessaires pour se lancer. Ces institutions sont ainsi devenues des instances centrales de socialisation à l'entrepreneuriat, et en particulier au monde des start-up, dont elles assurent la promotion. Le cas de Mounir, qui vient d'un milieu populaire mais qui, réussissant bien dans le domaine scolaire, a réussi à intégrer une grande école d'ingénieurs après une classe préparatoire, souligne combien le passage par les grandes écoles peut jouer un rôle déterminant dans la socialisation à l'entrepreneuriat :

« Si tu fais des stats sur les entrepreneurs, tu verras qu'il y a une majorité d'hommes, âgés entre 35 et 40 ans, et très diplômés. Mais pas que les start-up, c'est dans l'entrepreneuriat au sens large. Mais si tu prends que les start-up, tu vas charcuter encore plus parce que t'auras que des mecs de grande école. Et moi je pense que c'est une somme de plein de trucs. C'est la somme de l'environnement que tu fréquentes et de ton milieu culturel. Forcément, quand t'as fait une grande école, t'as des potes de promo qui ont créé des start-up, qui ont fait des choses, ou des anciens de l'école qui ont fait des belles choses etc, bah ça te donne l'inspi et ça te donne l'envie d'entreprendre et de lancer ta propre startup, donc c'est lié à ça. Alors que quand t'as pas fait de grande école, forcément, t'as pas tout cet environnement-là. »

Mounir, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père entrepreneur, mère au foyer, originaire d'Algérie et de Paris. Célibataire, pas d'enfants. Start-up créée en 2016 avec 3 associés, dans le secteur du BTP (Paris).

Si Pierre Bourdieu envisageait déjà les grandes écoles comme un « rite de passage » (Bourdieu & Passeron, 1964) – (notion qu'il emprunte à Arnold Van Gennep (1991)) – en montrant que ces écoles ne remplissent pas seulement une fonction technique de « formation » des élites, mais aussi une fonction de « consécration » de l'élite existante, c'est moins pour insister sur le phénomène de « passage » que sur la « frontière » que ce rite institue entre deux groupes. On pourrait à ce titre envisager le passage par ces grandes écoles comme un véritable « rite d'institution » (Bourdieu, 1982), au sens où il provoque une séparation et marque une différence entre les individus qui en sortent et les autres (l'effet du diplôme sur les chances de réussite sera analysé plus en détail dans le chapitre 6).

### **1.3.3. Les premières expériences professionnelles comme instances socialisatrices**

De plus en plus, les expériences professionnelles, certes courtes et temporaires, que sont les stages, les années de césure et les alternances, sont devenus des prérequis de l'insertion professionnelle des étudiant·es, qui, si elles ne garantissent pas aux jeunes diplômé·es du supérieur de s'insérer facilement sur le marché du travail (Glaymann, 2015), constituent d'importants lieux de socialisation aux mondes de l'entreprise et du travail.

C'est en effet au cours de leurs stages, de leurs années de césure ou d'alternance, que les étudiant·es découvrent le monde du travail, que ce soit dans de grandes ou petites entreprises, dans des institutions publiques ou privées, ou encore dans le milieu associatif. Ces « trajectoires scolaires professionnalisées » (Coursaget & Quenson, 2012) participent ainsi largement au processus de socialisation à l'entrepreneuriat qui, au travers des déceptions, des frustrations, ou au contraire des aspirations que ces expériences professionnelles font naître, contribuent à forger et orienter les attentes et les dispositions des jeunes à l'égard du travail.

En entretien, lorsqu'ils réfléchissent aux éléments qui les ont amené·es à créer leur start-up, les enquêté·es reviennent souvent spontanément sur leurs premières expériences professionnelles, qu'ils présentent comme des moments déterminants dans leur trajectoire professionnelle et leur décision de créer. Christian explique par exemple que c'est à la suite de plusieurs stages, d'abord en start-up, où il a « vu ce que c'était que de partir de zéro », puis en grande entreprise, où il avait le sentiment que « ce n'était pas fait pour [lui] » car il avait l'impression de n'être qu'un « maillon de la chaîne », qu'il prend la décision de créer sa propre start-up :

« Moi je pense que j'ai toujours un peu été entrepreneur dans l'âme. J'ai démarré ma première société en 98, à l'époque, les start-up en France c'était moins typique. J'ai démarré alors que j'étais en école d'ingénieur. Alors ça aussi c'était pas trop typique,

même si aujourd'hui c'est plus typique. Mais à l'époque ça l'était pas, y avait absolument aucun support pour ça. (...) Mais donc moi j'ai commencé ça à ma dernière année d'école d'ingénieurs, et j'ai monté une start-up parce que j'étais attiré par l'idée de monter son propre projet. J'avais aussi travaillé en stage avant dans des très grosses boîtes comme CapGemini, et une petite start-up, enfin pas vraiment une start-up mais une agence, une agence de conseil en web, on appelait ça une *web agency* à l'époque et là par contre on était juste deux, et ça a grossi pendant que j'étais là, on a fini par être une trentaine de personnes. Donc ça m'a aussi donné le sentiment que ... j'ai vu ce que c'était de partir de zéro et donc je me suis dit "pourquoi pas moi, pourquoi pas le faire aussi". Et puis dans l'expérience grand groupe que j'ai eu, les gens étaient très sympa et j'ai appris plein de choses, mais j'ai eu le sentiment que c'était pas forcément fait pour moi, en termes d'approche. C'est-à-dire que même en ayant eu un statut et une expérience pas typique pour un stagiaire, parce que j'étais carrément en charge du déploiement du laptop et que j'étais aussi très bien payé, bah j'avais l'impression d'être un « *cog in the machine* », comme on dit en anglais, un petit, tout petit maillon de la chaîne quoi. »

Christian, 43 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père directeur général de plusieurs PME, mère infirmière en libéral, premières start-up créées en France, puis dans la Silicon Valley. Marié, 1 enfant. Start-up créée en 2010 avec un associé dans l'interaction d'applications mobiles (Mountain View).

Leur socialisation à l'entrepreneuriat se fait ainsi au travers d'une *socialisation professionnelle par contradiction*, en réaction à leurs expériences professionnelles en grande entreprise, qui leur servent de contre-modèle. S'ils valorisent le modèle de la start-up, c'est donc souvent par opposition à celui de la grande entreprise, qui, selon eux, manque de « flexibilité » :

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

Luc, 22 ans, Bac +5 école de commerce, père chef d'une très grande entreprise, mère au foyer (12 frères et sœurs). En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 avec deux associés, dans le domaine de la finance (Paris).

Leurs attentes à l'égard du travail et de l'entreprise se construisent également au travers d'une *socialisation professionnelle par projection*, lorsqu'ils ont l'occasion de travailler pour une start-up et que, à la manière d'une forme de « socialisation anticipatrice » mertonienne, ils se projettent dans la figure du fondateur ou fondatrice, qu'ils admirent. L'attrait d'Leonard pour le monde des start-up s'est ainsi confirmé au cours de son premier stage en start-up, où il admirait les fondateurs et s'identifiait à eux :

« Du coup en fin de deuxième année [d'école de commerce], j'ai contacté l'ancien fondateur avec qui mon frère avait fondé une start-up, et mon frère venait de quitter la boîte, mais ils étaient très liés, et aujourd'hui moi je suis encore extrêmement lié à eux. Donc voilà je les contacte pour bosser avec eux, deux mois, en tant que *business developer* (...) Et j'avais trouvé le truc hyper intéressant, hyper responsabilisant. J'avais trouvé Jean [le fondateur] très très fort, et Rémi [son co-fondateur] super. Y avait une super complémentarité entre les deux : un profil plus technique, et l'autre plus commercial. J'avais passé un putain de moment avec eux. On était incubés à Dauphine à ce moment-là. J'avais une marge de manœuvre incroyable, j'avais rencontré plein de gens (...). Et suite à cela, moi je suis parti en Suède [en Erasmus], et en Suède je me suis dit : "Jean l'a fait, ils l'ont fait, ça me plaît trop ce qu'ils ont pondu, je me verrais bien monter une boîte !" Et donc en Suède j'ai commencé un projet, deux projets (...) Mais moi ça m'a permis d'apprendre plein de choses sur le boulot, sur la manière de gérer les équipes, etc. Et moi ça m'a amené à intégrer l'ESSEC, et ça m'a poussé dans une conviction de folie qui était : "Léonard, quoi qu'il arrive, tu lanceras ta boîte si tu vas en école de commerce". »

Léonard, 25 ans, Bac +5 magistère de finances et école de commerce, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

Les premières expériences professionnelles de ces jeunes étudiant·es constituent ainsi des étapes clés dans le processus de socialisation à l'entrepreneuriat et notamment dans la construction de leurs aspirations, que ce soit par identification à un groupe de référence auquel iels aimeraient appartenir, ou par rejet de certains modèles d'entreprise qui font figure de repoussoirs.

L'engagement dans la carrière entrepreneuriale est donc le fruit d'une socialisation plurielle. Si les dispositions entrepreneuriales prennent racine au sein de l'entourage familial, qui transmet, par le biais d'exemples entrepreneuriaux et d'un système de valeurs libéral, un *habitus* entrepreneurial marqué par la valorisation du travail, de l'indépendance et de l'autonomie, elles sont ensuite renforcées par le passage par les grandes écoles et par les premières expériences professionnelles de leurs étudiant·es, qui constituent des étapes déterminantes du processus de socialisation à l'entrepreneuriat. Au-delà du « goût » qu'iels peuvent revendiquer pour l'entrepreneuriat, dont nous avons surtout cherché à en analyser les déterminants sociaux, il s'agit désormais d'interroger les logiques qui semblent être au principe de leur engagement dans cette carrière entrepreneuriale. Comment comprendre que ces individus si favorisés socialement se mettent à créer leur start-up ?



## 2. Les logiques de l'engagement dans la création de start-up

L'engagement des créateurs et créatrices de start-up dans la carrière entrepreneuriale suit différentes logiques, selon ce qui s'y joue pour eux. L'analyse conjointe des registres argumentatifs mobilisés par les enquêtés pour *justifier* leur engagement dans cette carrière et des situations professionnelles et personnelles dans lesquels iels se trouvent lorsqu'ils décident de « se lancer », permet de dégager différentes « logiques d'action » (Dubet, 1994). Par « logique d'action », on entend l'ensemble des motifs et des registres qui rendent compte de leur engagement dans la carrière entrepreneuriale. En nous appuyant sur la typologie proposée par François Dubet<sup>161</sup> reprise par Fabien Reix pour analyser l'engagement entrepreneurial des créateurs et créatrices d'entreprise (2012), nous avons identifié trois types de logiques, non exclusives les unes des autres : une *logique de distinction sociale*, par laquelle les créateurs et créatrices de start-up envisagent la création de start-up comme un accélérateur de carrière, et s'engagent ainsi dans cette carrière pour lutter contre leur « peur du déclassement » (Peugny, 2009) et maintenir, *a minima*, le niveau social de leurs parents (2.1) ; une *logique d'affirmation de soi*, par laquelle iels cherchent à se libérer des liens de subordination du salariat et des contraintes de la grande entreprise en devenant leur propre patron (2.2) ; et enfin une *logique d'opportunité*, par laquelle iels présentent leur décision de créer comme étant le fruit d'une heureuse conjonction d'évènements (2.3).

### 2.1. Une logique de distinction sociale

Pour les fondateurs et fondatrices de start-up, qui sont - nous l'avons vu – majoritairement très diplômés et issus des classes supérieures, la création de start-up est souvent envisagée comme un accélérateur de carrière qui leur permettrait d'accéder à un statut social au moins aussi élevé que celui de leurs parents, sans avoir à gravir les échelons de la grande entreprise. Ce choix de carrière constitue ainsi pour elleux un moyen relativement efficace pour lutter contre le déclassement scolaire et social (2.1.1.). En outre, la création de start-up est perçue comme un moyen d'accéder à un statut social valorisé et valorisant, en incarnant une figure plus jeune et plus moderne du chef d'entreprise. La catégorie de « start-up » leur permet ainsi de se doter d'une certaine étiquette de prestige, et ainsi de se distinguer de la figure traditionnelle du chef d'entreprise, que représente souvent leur père (2.1.2.).

---

<sup>161</sup> Dans sa sociologie de l'expérience sociale, François Dubet (1994) voit dans ce qu'il appelle une « logique d'action » le résultat d'une combinaison entre trois types de logiques : une logique d'intégration, une logique stratégique et une logique de subjectivation.

### 2.1.1. Un accélérateur de carrière qui permet de lutter contre le déclassement

De fait de la démocratisation et la massification scolaire, qui ont entraîné une « dévalorisation en cascade » du diplôme (Duru-Bellat, 2006), la « peur du déclassement » (Peugny, 2009) n'a jamais été aussi prégnante. Si la considération sociale reste encore fortement liée au niveau de diplôme (Peugny & Van de Velde, 2008), ces processus ont néanmoins contraint les jeunes à suivre des études de plus en plus longues pour des espérances sociales inchangées, multipliant les situations de déclassement scolaire et social.

Dans un tel contexte où la « valeur instrumentale » des diplômes<sup>162</sup> ne cesse de diminuer (Duru-Bellat, 2006) et où les carrières se construisent de moins en moins par promotion interne au sein d'une même entreprise, l'acte d'entreprendre est devenu un « mode alternatif de réussite sociale » (Grossetti & Reix, 2014, p. 417), présenté et perçu par les jeunes diplômé·es comme un moyen d'éviter de potentielles situations de déclassement. Pour beaucoup d'entre eux, l'engagement dans la carrière d'entrepreneur·se constitue ainsi une manière de faire face à un marché du travail qui leur apparaît « bloqué » étant donné leur haut niveau de diplôme, et comme une alternative à des modes de gestion de carrière jugés trop lents et inadaptés à leurs attentes :

« – A part quand on bosse dans la finance, et encore, c'est de moins en moins le cas, j'ai de plus en plus d'amis qui se disent “je veux pas appartenir à une entité où je vais bosser, mais où je vais pas forcément avoir le salaire qui tombe et où je vais pas forcément avoir une évolution”. Bah dans toutes les boîtes du CAC 40, j'ai tous mes potes ingénieurs qui disent que y a aucune offre : c'est période d'essai sur période d'essai, CDD sur CDD ...

– Même en ingénierie ?

– Même ceux qui sortent des Mines. Donc y a vraiment un marché bloqué. Donc y a déjà cette idée de grimper les échelons qui est moins possible dans les grosses entreprises, et que c'est tellement plus possible dans ... enfin non c'est pas vrai parce que y a tellement de start-up qui se foirent ! Mais ça *paraît* [elle accentue] tellement plus possible dans le fait de monter sa boîte, dans le rapport à l'autorité, etc. Et donc tout ça se combine à un écosystème qui *match*, parce que y a des aides qui *matchent* et qui poussent les jeunes à faire ça. »

---

<sup>162</sup> La valeur instrumentale du diplôme renvoie à leur utilité, notamment dans la vie professionnelle, qui varie selon ce que les autres possèdent et selon la structure de la société. A l'inverse, la valeur intrinsèque d'un diplôme renvoie à la quantité et la qualité des savoirs et des compétences censées être détenues par les personnes d'un niveau de diplôme donné (Duru-Bellat, 2006b).

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Une première raison de l'engagement de ces entrepreneurs·ses très diplômé·es dans la carrière entrepreneuriale tient ainsi au fait qu'elle constitue un accélérateur de leur carrière professionnelle, parce qu'elle leur permet de s'insérer plus rapidement et efficacement sur le marché du travail, et d'accéder à une position sociale et professionnelle à la hauteur des attentes normatives liées à leur niveau de diplôme. Ainsi, peu importe l'issue de l'entreprise, certain·es estiment que l'expérience acquise par la création d'une start-up constitue un outil de promotion sociale plus efficace que le diplôme. En effet, même si elle débouche sur un échec, cette expérience constitue une étiquette de prestige, qui semble fonctionner à la manière d'une « magie sociale », en ce qu'elle démontre des qualités de courage et d'audace<sup>163</sup> :

« Déjà de plus en plus, les gens ne te jugent pas par ton diplôme mais parce que tu fais. Et donc entrepreneur c'est un ascenseur social. Si demain on plante la boîte, on trouvera jamais des boulots aussi élevés que si on était passés par des boulots dans une boîte, tout le temps. C'est un vrai ascenseur social, mais ça on l'oublie souvent. Parce que certes t'auras pas gagné d'argent et tu planteras ta boîte, mais t'auras une valeur sur le marché du travail qui sera complètement différente. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Si ces individus présentent souvent la création de start-up comme un ascenseur social, il s'agit donc, en réalité, d'un *accélérateur de carrière* qui leur permet de maintenir, *a minima*, le statut social de leurs parents, déjà élevé. En effet, loin de combler un déficit de capital culturel ou économique, cette expérience entrepreneuriale leur permet surtout d'accéder à un statut social élevé – celui de chef d'entreprise – sans avoir à passer par des logiques d'évolution professionnelle en grande entreprise. Outre cette question de statut, il y a, dans la création d'une start-up en particulier, une notion de prestige qui leur permet de se distinguer socialement de la figure traditionnelle du chef d'entreprise.

### **2.1.2. Devenir « startupeur·se » : une quête de prestige**

Outre l'ascension sociale qu'il laisse espérer, il y a, dans le projet de ces entrepreneur·ses, une volonté de se distinguer socialement. La création d'une start-up est en effet souvent investie

---

<sup>163</sup> Nous reviendrons sur le processus d'étiquetage de la start-up dans le chapitre suivant.

comme un moyen de se distinguer de la figure du chef d'entreprise traditionnelle, en incarnant une figure plus moderne, jeune et dynamique.

En effet, alors même que les créateurs et créatrices de start-up sont plus diplômé·es que la moyenne et qu'ils sont majoritairement issu·es de la fraction économique des classes supérieures, beaucoup cherchent à mettre à distance le rôle de l'héritage familial dans leur engagement entrepreneurial, et à se rapprocher de la figure du *self-made man*. Ils aiment ainsi se poser comme « les auteurs de leur propre vie » (Grossetti & Reix, 2014, p. 429), mettant souvent en avant le caractère « atypique » de leur parcours. Celles et ceux dont les parents occupaient des professions libérales, comme celle de médecin, disent ainsi fréquemment que la profession de leurs parents n'avait « rien à voir avec l'entrepreneuriat ». Ils cherchent ainsi à mettre en avant le fait qu'ils n'ont pu bénéficier ni des compétences ni du réseau de relations de leurs parents, alors qu'ils bénéficient pourtant de leur soutien matériel. John-Gabriel raconte ainsi qu'il a « toujours été très passionné par l'entrepreneuriat », mais que son père, docteur, n'a jamais pu l'aider dans son projet :

« De manière générale, moi j'ai toujours été très passionné par l'entrepreneuriat, (...) c'était vraiment ce que je voulais faire. Et à la base, y avait pas vraiment de but précis de ce que je voulais créer, mais c'était surtout le côté "tout est possible" qui m'a toujours attiré, le fait qu'on pouvait partir de rien et créer quelque chose de vraiment incroyable, et euh ... Et ça, ça m'a beaucoup attiré, de voir quelque chose évoluer. (...) Mon père est docteur, il a aucun *network* dans l'entrepreneuriat, et j'ai jamais eu aucune aide parentale, j'ai perdu ma mère très très tôt, et donc c'est pas du tout lié. Le seul truc que je savais c'est que je voulais pas être docteur. Mais donc j'ai toujours été très autonome, à faire mes propres choix, et il m'a pas trop orienté là-dedans c'était cool. »

John-Gabriel, 30 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère décédée. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017 sans associé·e dans le domaine de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (Paris).

Par contraste avec les grands patrons déjà insérées dans l'univers de l'entreprise, dont l'engagement entrepreneurial suit une « attitude dynastique », au sens où il s'inscrit dans une logique de descendance et d'héritage (Pinçon & Pinçon-Charlot, 2001, p. 16), celui des fondateurs et fondatrices de start-up semblent davantage suivre une « attitude méritocratique », qui caractérise plutôt les trajectoires des patrons issus de familles de salarié·es ou de fonctionnaires, dont la vision du monde est davantage fondée sur le mérite individuel que sur la transmission et l'héritage familial. Dans cette logique méritocratique, chacun doit faire ses preuves par ses propres œuvres, dans un « recommencement sans fin » (p. 16). Cette recherche de distinction sociale, fondée sur le mérite, paraît ainsi constituer une logique structurante et caractéristique de l'engagement de la plupart de ces créateurs et créatrices.

La création d'une start-up est ainsi devenue un mode de distinction sociale pour ces jeunes diplômé·es, issu·es des classes supérieures, qui ne veulent pas forcément « faire comme leurs parents », mais qui cherchent néanmoins à occuper une position sociale au moins aussi élevée que la leur. Leur engagement dans l'entrepreneuriat relève ainsi d'une volonté d'accéder à un

statut prestigieux leur permettant de s'inscrire dans une trajectoire professionnelle symboliquement ascendante, en incarnant une nouvelle figure entrepreneuriale, moderne, innovante, jeune et dynamique. C'est ce que manifeste Léonard, en opposant la figure du « vieux » chef d'entreprise, « largué » par les nouvelles technologies, à celle des « jeunes », dont il fait partie, qui « maîtrise[nt] les nouvelles technologies » :

« J'ai eu une première idée, de monter ma boîte avec mes potes, avec un peu les rêves qu'on peut avoir quand on est jeune, en se disant qu'on va changer le monde, que c'est à portée de main, en se disant que nous les jeunes on maîtrise les nouvelles technologies, que les vieux sont largués. »

Léonard, 25 ans, Bac +5 magistère de finances et école de commerce, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

La recherche de distinction sociale est particulièrement manifeste chez les créateurs et créatrices de start-up dont le père était lui-même chef d'entreprise. S'ils convoquent spontanément leur milieu familial pour expliquer leur engagement dans l'entrepreneuriat, leur décision de créer une start-up – et non une entreprise classique – représente, à leurs yeux, une manière de se placer en rupture par rapport à la figure traditionnelle du chef d'entreprise traditionnelle que représente leur père. Etienne considère ainsi que si ses parents, et notamment son père, qui a créé et dirigé plusieurs PME, ne comprennent pas ce modèle d'entreprise, c'est « parce qu'ils sont un peu vieux » et dépassés par les nouvelles technologies :

« Non mais tu vois ils [ses parents] comprennent pas qu'ils m'ont payé une école super cher et que je monte une boîte où je me paie pas. Pour eux ça n'a pas de sens. Et puis ils comprennent pas ce que je fais parce qu'ils sont un peu vieux donc Facebook et Messenger, c'est loin pour eux, donc quand tu leur parles de chatbot, c'est pire, ils comprennent pas. Alors que tu vois si je leur disais que je travaillais dans la finance, ou en tant que consultant, pour une boîte comme Total, ils comprendraient. »

Etienne, 26 ans, Bac +5 magistère en finances et école de commerce, père chef d'entreprise, mère radiologue. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

Les créateurs et créatrices de start-up se disent en outre peu animés par les perspectives d'enrichissement, pourtant rendues possibles par le modèle de la start-up. Seulement 16 % des fondateurs de notre échantillon disent avoir créé leur start-up pour augmenter leurs revenus, et, à l'instar d'Etienne, la plupart des enquêtés décrivent en entretien avoir davantage créé pour « vivre une aventure » que pour gagner de l'argent :

« Ah non mais moi je fais pas tout ça pour toucher un chèque, je fais ça pour vivre l'aventure, c'est ce que je te disais la dernière fois, c'est l'aventure moderne. (...) C'est vraiment un bon moyen de vivre une aventure, l'entrepreneuriat. (...) Et puis à l'ESSEC, on te dit bien : si tu veux gagner beaucoup d'argent, fais de l'entrepreneuriat, mais si tu veux bien gagner de l'argent, ne fais pas, et va dans un grand groupe. Parce

qu'en moyenne t'es pas sûr de gagner beaucoup d'argent. (...) Donc il faut surtout pas faire l'entrepreneuriat en te disant que tu vas gagner de la tune ! Alors là ... A mon avis, la personne qui fait ça, elle a rien compris. Faut faire ça pour vivre l'aventure, mais la tune c'est que du bonus à la fin de l'aventure, mais c'est tout. »

Etienne, 26 ans, Bac +5 magistère en finances et école de commerce, père chef d'entreprise, mère radiologue. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

La tendance à minimiser la dimension économique de ce choix de carrière n'est cependant pas anodine, et pourrait au contraire révéler un certain intérêt à se montrer désintéressé, ou, pour le dire comme Bourdieu, un « intérêt au désintéressement » (Bourdieu, 1994b), dont on a montré, dans le chapitre 1, qu'il était constitutif de l'esprit du monde des start-up. Les fondateurs et fondatrices de start-up insistent alors, comme Léonard, sur leur volonté de « changer le monde », comme si c'était cette recherche de distinction qui primait sur la recherche de gain :

« Moi je suis le dernier de famille, mes frères et sœurs avaient déjà monté une boîte. Léonard [son frère avec qui il a monté sa start-up, interrogé en entretien] avait déjà monté une boîte en Inde. Et Tristan avait déjà monté une boîte avec ses potes (...) Donc ça, ça m'a amené à aller à l'ESSEC, où je suis avec Etienne, avec qui je parlais souvent entrepreneuriat. (...) Mais ce qui m'intéressait, c'était de monter une boîte, quelle qu'elle soit, de prendre des responsabilités, etc. Donc c'était pas la conviction intime du produit, mais la conviction intime de monter un truc et de changer les choses, en se disant "putain tu deviens une référence", tu vas aider quelqu'un, tu vas faire mieux que ce qu'on fait actuellement. Et c'est vraiment ce besoin d'accomplissement qui m'anime le matin. (...) Pour moi, c'est pas la start-up en soi qui m'intéressait, c'était entreprendre. Mais entrepreneuriat de petit-bourgeois qui veut pas être dans les grosses entreprises, et qui se sent plutôt surfer sur cette vague-là en se disant qu'on est mieux là que dans une grosse boîte. Mais je me voyais pas non plus monter une boulangerie. C'était pas de l'entrepreneuriat de subsistance qui m'intéressait, mais un modèle scalable<sup>164</sup>, ou potentiellement tu peux te retrouver à la tête d'un truc énorme, et tu peux gagner de l'argent. »

Léonard, 25 ans, Bac +5 magistère de finances et école de commerce, père médecin, mère directrice de communication. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

La création de start-up semble ainsi constituer un moyen de lutter contre le déclassement social et scolaire, en accédant au statut de chef d'entreprise sans avoir à gravir les échelons dans une grande entreprise. Créer une start-up ne répond donc pas à une logique de

---

<sup>164</sup> Le terme de « scalabilité » (adjectif « scalable ») est utilisé dans le monde des start-up pour désigner une croissance qui peut se faire à grande échelle tout en faisant des économies d'échelle. Ce type de croissance est notamment permise par l'utilisation de technologies et d'outils numériques qui permettent de se positionner sur un marché international sans avoir à s'y implanter physiquement.

« subsistance » – qui reviendrait à entreprendre pour créer son propre emploi – mais de distinction et de prestige social, permettant à ces individus, issues de classes supérieures, d’incarner une figure moderne et jeune du chef d’entreprise.

## **2.2. Une logique d’affirmation de soi : devenir son/sa propre patron ne**

A l’instar de la plupart des créateurs et créatrices d’entreprise (Grossetti, 2016 ; Grossetti & Reix, 2014 ; Reix, 2012), l’engagement dans l’entrepreneuriat de ces jeunes diplômé·es répond souvent à un désir de libération des contraintes de la grande entreprise et des rapports de subordination du salariat. Néanmoins, alors que Michel Grossetti et ses co-auteurs (2018) montrent que les fondateurs et fondatrices de start-up s’engagent dans l’entrepreneuriat pour sortir d’une situation d’instabilité professionnelle (licenciement économique, démission, etc.), la plupart des créateurs et créatrices de start-up de notre échantillon étaient au contraire bien inséré·es et intégré·es dans leur emploi. Plus qu’une issue à une situation de blocage professionnel, ces individus semblent ainsi rechercher, par la création de start-up, à s’émanciper des contraintes de la grande entreprise et à gagner en autonomie dans leur travail, en devenant « leur propre patron » (2.2.1.). Néanmoins, nous montrerons qu’hommes et femmes ne s’engagent pas dans la carrière entrepreneuriale selon les mêmes logiques et les mêmes modalités, ce qui révèle leur rapport inégal à l’égard de l’emploi et du travail salarié. Alors que les hommes s’engagent dans l’entrepreneuriat dans une quête de sens et d’épanouissement personnel au travail, cette bifurcation correspond plus souvent, pour les femmes, à une recherche d’indépendance, par rapport à une situation salariale plus contraignante (2.2.2.).

### **2.2.1. Se libérer de la subordination salariale**

Alors que les possibilités de promotion interne tendent à être de plus en plus réduites pour les cadres (Bouffartigue, 2001), l’entrepreneuriat fait miroiter la possibilité d’une mobilité professionnelle plus rapide, avec, à la clé, une réussite économique potentiellement considérable. Une grande partie des enquêté·es décident ainsi de se lancer dans la création de start-up pour retrouver du contrôle sur leur carrière professionnelle et s’affranchir d’une partie des contraintes du marché du travail.

La mise à son compte est souvent envisagée, à la fois par les individus et par les pouvoirs publics, comme une solution au problème du chômage (Darbus, 2008 ; Ébersold, 2004). Il est en effet courant que certain·es chômeur·ses se « réfugient » dans l’indépendance professionnelle pour sortir d’une situation de chômage (Beffy, 2006, p. 152). Ainsi, 27 % de l’ensemble des créateurs et créatrices d’entreprise étaient au chômage avant de créer leur entreprise, et 8 % sans emploi (Enquête Sine, Insee 2014). Au contraire, la création de

start-up semble plutôt attirer des personnes actives, puisque seulement 6 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon étaient au chômage ou sans activité professionnelle (au foyer, scolaires, ou retraité·es) avant de créer (voir tableau 6). Au contraire, 49 % occupaient une position de salarié·e dans le privé, et 64 % des fondateurs et fondatrices se classaient parmi les « cadres et professions intellectuelles supérieures (professions libérales, cadres du privé et du public, professeurs, ingénieurs, etc.) » avant de se lancer dans la création d'une start-up.

En recoupant ces deux critères, les ancien·nes cadres salarié·es représentent 45 % de notre échantillon, soit 224 fondateurs et fondatrices de start-up. Ainsi, près d'un·e entrepreneur·se sur deux occupait un emploi salarié à responsabilité, souvent en CDI, et le plus souvent dans le privé (96 % d'entre eux), avant de commencer une carrière entrepreneuriale. Si hommes et femmes avaient une situation professionnelle similaire avant de créer, ces ancien·nes cadres salarié·es sont plus souvent des hommes (75 %), sont plus diplômé·es que la moyenne des fondateurs et fondatrices de start-up (seul·es 10 % ont un niveau de diplôme inférieur à Bac +5, contre 17 % de l'ensemble de notre échantillon), et plus souvent diplômé·es d'école d'ingénieurs (25 % contre 21 % en moyenne). Iels sont donc majoritairement recruté·es parmi une population de cadres ingénieur·es déjà avancé·es dans leur carrière.

Lorsque l'on regarde les principales motivations ayant poussé ces individus à créer leur start-up, seulement 7 % des enquêté·es déclarent que le fait d'être « sans emploi » a été déterminant – contre 26 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise –, et seulement 3 % déclarent que la création de leur entreprise était le « seul moyen d'exercer une profession » – contre 1 % de l'ensemble des créateurs d'entreprise (voir tableau 7). A l'inverse, 53 % des fondateur et fondatrices de start-up disent en fait avoir créé pour « être indépendant·e ». Ces individus semblent donc moins contraints de créer que poussés par une certaine volonté d'être « leur propre patron » (Gresle, 1981).



**TABLEAU 6 – Statut et PCS des fondateurs et fondatrices de start-up avant la création**

	<b>Femmes (n = 129)</b>	<b>Hommes (n = 372)</b>	<b>Ensemble (n = 501)</b>
<b>Statut avant la création</b>			
Indépendant·e, autoentrepreneur·e, chef·fe d'entreprise	18 %	19 %	18 %
Salarié·e du privé	49 %	49 %	49 %
Salarié·e du public	2 %	2 %	2 %
Scolaire	25 %	24 %	25 %
Au chômage	6 %	5 %	5 %
Autre	1 %	1 %	1 %
<b>PCS avant la création</b>			
Artisan·e, commerçant·e ou chef·fe d'entreprise	2 %	6 %	5 %
Cadre ou profession intellectuelle supérieure	64 %	63 %	63 %
Profession intermédiaire	3 %	2 %	2 %
Employé·e	8 %	5 %	6 %
Sans activité professionnelle (étudiant·es, chomeur·ses, etc.)	23 %	24 %	24 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

Source : Insee, Sine 2014 (entreprises créées au premier semestre 2014, hors autoentrepreneurs) et base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Lecture : 18 % des fondateurs et fondatrices de start-up étaient indépendant·es, autoentrepreneur·es, ou chef·fe·s d'entreprise, avant de créer leur start-up.

**TABLEAU 7 – Motivations des créateurs et créatrices de start-up et des créateurs et créatrices d'entreprise à se lancer dans la carrière d'entrepreneur**

<b>Principales motivations à créer<sup>165</sup></b>	<b>Part de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise</b>	<b>Part des fondateurs et fondatrices de start-up</b>
Etre indépendant·e	57 %	53 %
Goût d'entreprendre	41 %	83 %
Augmenter vos revenus	21 %	16 %
Opportunité	22 %	34 %
Idée nouvelle	14 %	63 %
Sans emploi, choix de créer	20 %	6 %
Sans emploi, contrainte de créer	6 %	1 %
Seule manière d'exercer une profession	1 %	3 %

Source : Insee, Sine 2014 (entreprises créées au premier semestre 2014, hors autoentrepreneurs) et base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée en 2018 par l'auteure suite à une enquête par questionnaire.

Lecture : 83 % des fondateurs et fondatrices de start-up interrogés déclarent avoir créé leur start-up par « goût d'entreprendre », contre 41 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise.

Note : le total n'est pas sur 100 car il s'agissait d'une question à choix multiple. Les pourcentages correspondent ainsi à la part des personnes interrogées ayant coché cette réponse.

<sup>165</sup> Ces catégories ont été récupérées des enquêtes Sine de l'Insee pour concevoir le questionnaire, dans le but de permettre la comparaison entre les différentes données.

La création de leur start-up est ainsi directement liée à une forme de rejet de l'autorité, des rapports hiérarchiques et de la relation de subordination, qui caractérise le salariat depuis la Révolution industrielle (Supiot, 2000). C'était par exemple le cas de Mathieu, qui a travaillé pendant trois ans dans une agence de *web marketing* à Bordeaux, avant de décider de se lancer. Pour lui, le fait de devenir entrepreneur a été lié à un désir d'autonomie et de liberté qui implique un rejet total de l'autorité et du contrôle :

« Tu vois le truc c'est que quand tu montes une boîte, tu veux justement pas avoir d'autorité de contrôle. T'as des gens qui vont te donner un avis, et ça c'est sain, par contre t'as personne qui va dire "ne fais pas ça" ou "fais ça". Et si ça te dérange pas c'est que t'es pas entrepreneur je pense. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

La création d'entreprise est ainsi motivée, chez ces ancien·nes cadres salarié·es, par un goût pour la liberté, l'autonomie et l'initiative. Elle est synonyme d'indépendance et d'absence de soumission, et, pour beaucoup, un moyen d'« être son propre patron » (Gresle, 1981a). Cette « bifurcation professionnelle » (Negroni, 2005) vers l'entrepreneuriat traduit ainsi un certain rejet d'une hiérarchie dans laquelle les individus ne se sentent pas valorisés. C'est de cette manière que Marjorie s'est rendue compte qu'elle ne voulait plus « être tributaire d'une hiérarchie » et « travailler soixante heures par semaine pour réaliser les rêves d'un entrepreneur » :

« Donc j'ai passé des entretiens, j'avais une promesse d'embauche dans une très grande agence de *consulting*, avec un très bon salaire, et en fait quand j'ai vu cette offre d'emploi sous les yeux, enfin cette promesse d'embauche, quand je l'ai eue sous les yeux, je me suis dit que c'était pas vraiment ce que je voulais. J'ai réalisé que je voulais pas vraiment travailler 60 heures par semaine pour réaliser les rêves d'un entrepreneur, mais je voulais moi réaliser mes rêves. Donc c'était plus une sorte de déclic sur une volonté de réaliser moi-même les choses, d'être moi-même maître de ma vie professionnelle et personnelle, et de ne pas être tributaire d'une hiérarchie, etc. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

L'acte d'entreprendre intervient ainsi souvent comme un acte de rupture par rapport à leurs expériences salariées passées – et notamment en grande entreprise, où ils avaient le sentiment d'être « bloqué·es » dans leur carrière et « enfermé·es dans un travail routinier ». Ce type de justification fait écho à la « critique artiste » du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999), marquée par les revendications de libération et d'authenticité, constitutive de l'éthique du monde des start-up que nous avons mise en évidence dans le premier chapitre de cette thèse. C'est notamment le cas d'Alexis, qui, après son école d'ingénieurs, a travaillé chez Airbus pendant plusieurs années, et où, selon ses dires, il avait l'impression de faire « toujours

la même chose ». Il décide de monter sa start-up en réaction à cette routinisation qui le démotivait :

« Alors c'est un travail, mais tu bosses complètement différemment quand c'est ton aventure. Nous avec Léonard, on considère pas vraiment ça comme du travail. On met des pierres tout le temps, tout le temps, et ça te fait vachement évoluer. Sur ta timidité, etc. Maintenant, si tu me dis "appelle tel fond", je prends mon téléphone, j'appelle, et je présente ma boîte. »

Etienne, 26 ans, Bac +5 magistère en finances et école de commerce, père chef d'entreprise, mère radiologue. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

L'engagement de ces ancien·nes salarié·es dans la carrière entrepreneuriale est ainsi marquée par une recherche d'autonomie dans leur travail et de libération des liens de subordination du salariat. On retrouve bien l'idée d'un « travail pour soi », autonome (le travail est une fin), dans un monde se voulant ouvert et égalitaire (en opposition avec le monde subordonné du salariat), que Michel Lallement décrit pour les *hackers* de la Silicon Valley (2015). Dès lors, même s'ils reconnaissent qu'il y a quelque chose de « vicieux » dans le fait de ne pas considérer cette activité comme du travail, ils « [vivent] leur projet » sur le mode de l'être et non plus de l'avoir (Baudelot et al., 2003), et retrouvent ainsi un rapport heureux à leur travail :

« Moi je considère pas que c'est du travail. Parce que c'est épanouissant. (...) Si, c'est vicieux. Mais à partir du moment où tu crées ton entreprise, tu vis ton projet. Donc je me dis pas ... Tu vois, je rentre de vacances, je me dis pas "putain fait chier, je vais voir mes collègues fait chier". C'est ce que je me disais dans mon autre boîte où j'étais salariée, parce que même si c'était une startup, à la fin c'était plus en mode start-up mais on était en mode on gère des projets, parce que la chose avait été créée et on était en mode maintenant faut la faire tourner. Bah tu vois là je suis contente de rentrer, de rencontrer plein de personnes. »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

L'acte d'entreprendre intervient ainsi souvent comme un acte de rupture par rapport à leurs expériences salariées passées – et notamment en grande entreprise, où iels avaient le sentiment d'être bloqué·es dans leur carrière et d'être enfermé·es dans un travail routinier et peu épanouissant. Ce type de justification renvoie dans une certaine mesure à la « critique artiste » du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 1999), marquée par les revendications de libération et d'authenticité, constitutive de l'éthique du monde des start-up que nous avons mise en évidence dans le premier chapitre de cette thèse. C'est notamment le cas d'Alexis, qui, après son école d'ingénieurs, s'est retrouvé à travailler chez Airbus, où, pendant plusieurs années, il avait l'impression de faire « toujours la même chose ». C'est en réaction à cette routinisation qui le démotivait qu'il décida de monter sa start-up avec un collègue :

« – Donc j’ai fait 6 mois de stage et ensuite ils m’ont pris en CDI directement. Donc ça s’est plutôt mal passé, parce que c’était une grande boîte, qu’on pouvait rien faire bouger, et que c’était un peu chiant là-dessus. Et donc ça nous a fortement déplu. Donc moi je suis parti, mon collègue m’a suivi. Moi je suis parti en septembre 2014, et en février 2015 on créait la société : le statut juridique, le pacte d’associés, etc. (...)

– Qu’est ce qui a fait que tu as pris la décision de partir ?

– Je me faisais chier. Vraiment. Profondément chier. Je vais le dire comme je le pense ... C’était de la gestion de configuration sur le dernier avion d’Airbus. Donc il fallait que je vérifie tout un tas de papiers pour voir que ça *matche* bien, que je fasse le contrôle qualité. Ça a l’air très compliqué et passionnant comme ça, mais une fois qu’un sait le faire, c’est toujours la même chose, et on se démotive, et on s’aperçoit que si on continue à faire ça pendant 2 ou 3 ans, et on se retrouvera sur le marché de l’emploi, on saura faire que ça. Donc ça me faisait chier de faire un truc qui me plaisait plus, et de faire ma carrière uniquement chez Airbus. »

Alexis, 24 ans, Bac +5 école d’ingénieur, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d’enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine du management (Toulouse).

On retrouve ainsi de manière récurrente, dans les discours de ces anciens cadres salariés, une volonté de retrouver des marges de manœuvre dans l’exécution de leur travail, d’avoir davantage de responsabilités et de poids dans le processus décisionnel. La création de start-up est ainsi envisagée comme une voie d’évitement de la grande entreprise, où ils ont l’impression de n’être qu’un « maillon d’une chaîne de production », sans « vision globale » sur leur travail. Ainsi, pour Jean-Baptiste par exemple, créer sa start-up résonnait comme un moyen de « gérer un projet de A à Z », et de quitter ainsi son emploi de *designer* en agence de publicité, où il n’avait pas beaucoup de poids dans les prises de décision :

« Ensuite je suis rentré à Paris et j’ai travaillé dans une agence de pub. C’était très sympa, mais j’avais l’impression que y avait une sorte de plafond de verre, et que c’était difficile d’évoluer. Et je trouvais dommage d’arriver toujours en fin de chaîne, parce que les prises de décision étaient assez rares, parce que t’es dans des cas où tu travailles pour des grands groupes et où tout est déjà acté. Donc t’as des intervenants à différents niveaux et tout devient compliqué, et je pense que c’est une raison pour laquelle j’ai voulu monter mon truc. Pour gérer un projet de A à Z, gérer le produit, à quoi il ressemble, de quoi il est fait, comment on le *package*, combien on le vend, à qui on le vend, comment on le vend, et puis le vendre, et le livrer. Alors que moi au final mon boulot c’était de communiquer sur un produit à partir de chartes réalisées par d’autres, ce qui était un peu dommage. »

Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d’art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. En couple avec une infirmière, pas d’enfant. Start-up créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

Pour beaucoup, la création d'une start-up est envisagée comme un moyen d'avoir davantage de responsabilités, une vue plus globale sur les projets, et un plus large pouvoir de décision :

« Quand tu fondes un projet, t'es responsable du projet. Alors que quand t'es en entreprise, oui, t'es responsable de ce que tu fais, mais au final c'est pas ton problème. Tu vas faire ton taff, mais si ton taff est mal fait, t'as pas autant cette notion de responsabilité en entreprise au même degré que quand t'es entrepreneur, où t'as une dimension qui est beaucoup plus globale, qui est plus totale. Tu montes un projet total. Dans l'entreprise finalement, tu crées aussi des projets, des machins (...) mais on te dit de le faire. Y a un cadre extérieur qui a cloisonné leur projet, et ce projet n'est qu'un maillon de l'entreprise. Alors que en tant qu'entrepreneur, ce que tu fais, c'est toi qui l'as décidé. Dans une certaine mesure, et tu es responsable de l'entreprise dans sa globalité. Tu vois là je suis responsable marketing, mais avant mon stage était chez Danone, je faisais mon truc, mes projets. J'avais une part de créativité, et d'entrepreneuriat. Mais mon entrepreneuriat était limité dans un cadre qui n'avait pas été fixé par moi, et je n'avais pas de visibilité ni de responsabilité de la finalité de ce projet plus global. Alors que quand tu es entrepreneur, tu es responsable de tout, même si tu fais pas tout. »

Sofia, 26 ans, Bac +5 master de finance à Science Po, père chef d'entreprise, mère pianiste, originaire de Paris. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2013 avec 4 associées dans l'alimentation durable (Paris).

Alors que le statut de salarié a longtemps été préféré à celui d'indépendant, notamment pour ce qu'il avait de protecteur, la tendance se serait inversée depuis les années 2000 (Beffy, 2006), en particulier dans les secteurs à forte teneur en innovation comme le conseil, l'informatique, les biotechnologies et l'ingénierie financière (Bessière & Gollac, 2014). Pour ces anciens cadres, « devenir son propre patron », c'est aussi avoir le sentiment de pouvoir choisir son activité et gérer son temps (Grossetti & Reix, 2014). Bien que les créateurs et créatrices de start-up travaillent tous plus longtemps que dans leurs activités salariées passées<sup>166</sup>, la recherche de liberté dans la gestion de leur temps révèle à quel point « une contrainte “choisie” est toujours plus facile à accepter lorsqu'elle est inféodée aux décisions des autres » (*ibid.*, p. 427). Il semble cependant que la volonté de sortir du salariat ne corresponde pas aux mêmes objectifs pour les hommes et les femmes, les premiers mettant surtout en avant une quête de sens, tandis que les deuxièmes, pour qui le salariat représente une contrainte plus lourde que pour les hommes, semblent davantage entrer dans la carrière entrepreneuriale pour gagner en indépendance.

---

<sup>166</sup> Nous approfondirons la question du rapport au temps et au travail des fondateurs et fondatrices de start-up dans le chapitre 7.

### 2.2.2. Un rapport différencié à l'entrepreneuriat : entre quête de sens pour les hommes et quête d'indépendance pour les femmes

Si toutes les « reconversions professionnelles volontaires » (Négroni, 2007) sont liées à un sentiment d'insatisfaction dans l'emploi précédent, celui-ci prend surtout la forme, chez les hommes plus que chez les femmes, d'un sentiment d'incomplétude au travail et d'un manque de sens au travail, qui se cristallise autour de l'absence de production personnelle complète. Comme les cadres qui se reconvertissent dans l'artisanat d'art étudié·es par Anne Jourdain (Jourdain, 2014), de nombreux créateurs et créatrices de start-up mettent en avant la recherche d'épanouissement personnel comme un des motifs principaux pour justifier leur engagement dans la carrière entrepreneuriale. Leur décision de quitter le salariat se fait alors moins en réaction à une carrière bloquée que dans une stratégie de reconquête de sens et d'intérêt au travail. Nicolas, qui travaillait en tant que *designer* dans une agence de publicité, avait ainsi le sentiment de ne pas pouvoir laisser libre court à sa créativité. L'entrepreneuriat représente ainsi pour lui un moyen de se libérer des contraintes du salariat, où il devait répondre à des commandes :

« T'es pas ... c'est l'inverse d'être salarié. Salarié on te dit de faire un truc. Là c'est toi qui crées ton propre truc, qui développes ces choses-là. C'est un truc que j'ai trouvé génial moi, cette création-là. Parce que même dans mon corps de métier [le *design*], tu peux pas ne pas savoir faire. C'est à dire que je te dis "fais ça demain", on travaille ensemble et je te dis "voilà on a besoin de faire un communiqué de presse", t'as pas de "je ne sais pas". T'es obligé de tout savoir faire. Et c'est assez enrichissant de se dire que bah, si tu le fais pas toi, personne le fait. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

Si la création d'une start-up est plus souvent envisagée par les hommes que par les femmes comme un moyen de gagner de l'argent (22 % des hommes disent avoir créé pour augmenter leurs revenus, contre 5 % des femmes – voir tableau 8), le projet de start-up est avant tout présenté par les hommes comme un moyen de se réaliser personnellement et de retrouver du sens au travail, souvent en transformant une passion en projet d'entreprise. C'était le cas de Marc, qui, passionné de surf, a créé une start-up dans ce domaine ; ou de Félix, qui, en amateur de cuisine, a monté une start-up de livraison de paniers frais pour réaliser des recettes chez soi. Ainsi, même si Félix s'est lancé dans l'entrepreneuriat dans l'objectif de devenir millionnaire avant trente ans, il se présente avant tout comme « passionné » par son projet :

« Moi je me suis dit : "objectif personnel : avoir un million d'euros, à 30 ans, en capital", ce qui est pas la raison pour laquelle je me lève tous les jours, mais qui est mon moyen, mon but de créer des emplois, et ainsi de suite. A terme, moi mon but c'est d'être investisseur, *business angel*, et à 40 / 50 ans, avoir plusieurs millions d'euros pour pouvoir

investir dans des boîtes. (...) Pour y arriver, à moins de devenir trader à Londres, j’ pense que c’est de monter sa boîte. (...) Après moi je suis dans un secteur où je suis passionné. Je suis pas forcément là pour me faire de l’argent, mais je suis passionné par le secteur. »

Félix, 24 ans, Bac +5 école d’ingénieurs, père ancien chef d’entreprise devenu rentier, mère administratrice INSEE. Célibataire, pas d’enfant. Start-up créée en 2017 dans le domaine de la livraison alimentaire (Lyon).

Si les hommes sont plus nombreux à tenir un type de discours mettant l’accent sur la réalisation personnelle et la quête de sens, les anciennes cadres femmes sont beaucoup plus nombreuses (57 %) que leurs homologues masculins (41 %) à dire avoir créé leur start-up pour « être indépendantes » (voir tableau 8). Les femmes semblent ainsi davantage entrer dans la carrière entrepreneuriale d’abord pour sortir du salariat, comme si elles y étaient davantage *poussées* par leur situation professionnelle que véritablement *attirées* par vocation ou intérêt pour cette carrière.

Ce rapport différencié des hommes et des femmes à l’entrepreneuriat peut trouver plusieurs pistes d’explication. Tout d’abord, l’attrait des femmes pour l’indépendance peut être lié au manque de perspectives offertes dans le salariat. Plus souvent que les hommes, leur décision d’entreprendre se fait en réaction à une situation de blocage professionnel (carrière bloquée, changement de manager, etc.) qu’elles transforment en opportunité entrepreneuriale, à l’instar des Mompreneurs étudiées par Julie Landour (2020). La volonté d’entreprendre n’arrive donc qu’après leur sortie du salariat, qu’elles quittent souvent pour « briser le plafond de verre » et « s’affranchir d’une hiérarchie » qui ne leur offre pas de perspectives (Bel, 2009, p. 27).



**TABLEAU 8 – Motivations à créer une start-up des anciens cadres salariés en fonction du sexe du fondateur ou de la fondatrice**

Motivations à créer une start-up	Cadres salarié·es avant la création			Ensemble des fondateurs et fondatrices (n = 501)
	Femmes (n = 56)	Hommes (n = 128)	Ensemble (n = 224)	
Etre indépendant·e	57 %	41 %	51 %	53 %
Goût d'entreprendre	79 %	83 %	85 %	83 %
Augmenter les revenus	5 %	22 %	17 %	16 %
Opportunité	43 %	30 %	33 %	34 %
Idée nouvelle	63 %	65 %	62 %	63 %
Sans emploi, choix de créer	9 %	6 %	5 %	6 %
Sans emploi, contraint·e de créer	0 %	0 %	0 %	1 %
Seule manière d'exercer une profession	9 %	7 %	1 %	3 %

Lecture : 57 % des femmes cadres salariées avant la création de notre échantillon disent avoir créé leur start-up pour « être indépendantes » contre 41 % des hommes.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

C'était le cas de Marjorie, qui a travaillé pendant 5 ans dans une agence en tant que cheffe de projet avant de quitter son emploi et de se lancer. Si elle raconte avoir toujours eu envie d'entreprendre, l'« envie de voler de ses propres ailes » a surtout émergé lorsqu'elle s'est rendue compte qu'elle ne pourrait plus évoluer dans cette agence :

« En fait, l'idée je l'ai eu quelques années plus tôt, c'est une idée que j'avais eu en septembre 2014, donc tu vois l'idée était assez ancienne, mais je l'avais mise de côté. Et puis, il s'est passé quelque chose dans ma vie professionnelle qui a fait que j'avais envie de voler de mes propres ailes, et donc du coup j'ai ressorti cette idée pour concrétiser mes envies (...) J'étais dans une agence où j'avais pas mal évolué, et en fait je suis arrivée à un stade où je pouvais plus évoluer, hormis en quittant cette agence et en allant dans une autre entreprise. (...) En fait ouais j'étais cadre, j'étais cheffe de projet, ensuite je suis montée directrice de projet, et ensuite bah comme j'étais dans une agence qui est d'une taille ... de petite taille, après directrice de projet c'était fini, je pouvais pas faire plus. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

C'est le cas par exemple de Claire, 44 ans, qui est mariée et qui a trois enfants. Après avoir obtenu un master d'école de commerce à Lille, elle travaille pour un grand groupe de cosmétique en tant que commerciale en magasin. Au bout de deux ans, elle part travailler pour un autre grand groupe de *retail*, où, pendant six ans, elle gravit les échelons, passant de responsable de magasin à responsable *merchandizing*. Elle travaille ensuite pendant dix ans pour un groupe familial dans le Nord-Pas-de-Calais, où elle commence directement en tant que responsable régionale, avec 26 magasins à sa charge, avant de passer chargée d'analyse des ventes, puis bras droit de la direction commerciale. En 2014, sa supérieure hiérarchique, avec qui elle travaillait en étroite collaboration, se fait « virer du jour au lendemain », « parce que c'était une entreprise familiale et qu'elle avait un peu commencé à se mêler de ce qui la regardait pas », selon Claire. Comme elle n'avait « pas la même puissance ni les mêmes prérogatives » que sa supérieure, Claire raconte qu'elle s'est alors retrouvée « mise au placard ». Elle n'était plus dans les boucles des mails, plus associée aux projets ou aux décisions : « un poste cadre bien vide ». Quelques semaines plus tard, elle se dit qu'elle n'a plus rien à faire dans cette entreprise, et on lui propose de partir avec de l'argent, via une rupture conventionnelle. A ce moment-là, elle n'avait pas du tout en tête l'idée de créer une start-up tout en sachant qu'elle ne voulait plus retourner dans le salariat. C'est à l'occasion de la période d'inactivité qui a suivi son départ de l'entreprise que son projet d'entreprise a commencé à germer.

Certaines femmes – minoritaires cependant – envisagent l'entrepreneuriat comme un moyen de mieux concilier leur vie professionnelle et familiale<sup>167</sup>. C'est ainsi à l'occasion de la naissance de sa fille que Camille, à l'image de certaines Mompreneurs, a décidé de créer une start-up, retournant ainsi le « stigmat » de sa maternité pour en faire une opportunité de carrière :

« Et puis au fur et à mesure y a eu un déclic dans ma boîte. (...) Ensuite, j'ai eu ma fille, et quand ma fille est née, j'ai dit à mon boss "je reviens pas, je crée ma boîte, je tente, c'est maintenant ou jamais". Je le ressens encore hyper fort ça, ce côté "c'est maintenant ou jamais", qu'il faut y aller, qu'il faut foncer, qu'il faut tout donner. »

Camille, 35 ans, Bac +5 master en systèmes d'informations, parents médecins. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine du recrutement (Lyon).

D'autres cherchent davantage à coller à l'image de la femme active, et valorisent l'indépendance en ce qu'elle leur autorise une plus grande liberté dans la gestion de leur temps

---

<sup>167</sup> Nous verrons plus en détail dans le chapitre 5 comment ces femmes articulent leur carrière professionnelle et familiale.

et de leur rythme. L'indépendance est ainsi envisagée comme une voie statutaire permettant une « flexibilité autonome », c'est-à-dire de « travailler quand on veut, où on veut » (Bouffartigue & Bouteiller, 2012). Ainsi, Pascaline, qui était consultante en informatique pour un cabinet, mère de deux enfants et divorcée, rencontrait de grandes difficultés pour faire garder ses enfants lorsqu'elle partait en déplacement. Parce qu'elle ne parvenait pas à concilier sa vie familiale avec son emploi salarié, elle a décidé de créer sa start-up. L'entrepreneuriat a été pour elle un moyen de sortir d'un emploi « incompatible » avec sa situation de mère célibataire :

« Donc j'avais tranquillement une vie de salariée, donc j'avais rien qui me rattachait à l'entrepreneuriat à ce moment-là, jusqu'à ce que des événements de ma vie, donc des raisons personnelles me poussent on va dire à entreprendre. La raison qui m'a poussée à entreprendre c'est les difficultés liées à la garde d'enfants. Parce que j'avais un travail de consultante, et dès lors que j'ai été confrontée à des problèmes de garde d'enfants beaucoup plus complexes que linéaires hein, c'est-à-dire que la crèche ça me suffisait plus, parce que les horaires ne collaient pas, j'avais des déplacements professionnels, j'avais des formations, que j'allais faire dans d'autres villes, donc il m'arrivait de me déplacer deux trois jours, et pour arriver à faire garder ses enfants sur des créneaux pareils, bah y a pas vraiment de solution, c'est la famille, soit on a la famille à côté et on essaie de se débrouiller avec, soit y a pas de solution. Et donc moi je me suis retrouvée confrontée vraiment à une problématique douloureuse, avec un travail au final incompatible avec une situation de mère célibataire, tout simplement. Et donc c'est à partir de là que j'ai commencé à creuser un petit peu ... Qu'est-ce qu'on peut faire pour qu'on puisse au mieux concilier une vie professionnelle on va dire "mobile", avec une vie de mère célibataire quoi. Et donc voilà comment tout est parti. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Néanmoins, il ne s'agissait pas vraiment d'une décision « choisie ». C'est parce qu'elle a été contrainte de refuser des missions, faute de solution pour garder ses enfants, qu'elle a été peu à peu « placardisée ». C'est donc en réaction à ces difficultés qu'elle a décidé de se lancer :

« Donc on va dire que toute l'année 2014 j'ai expérimenté le job, la gestion des enfants et les galères de garde, et puis après 2014 j'ai décidé de me lancer parce que c'était juste intenable quoi. C'était juste pas possible de garder mon boulot dans les conditions que je voulais, parce que clairement c'était bouché. Quand on a des problématiques, qu'on ne peut plus être mobile, et qu'on se retrouve à refuser des missions... Parce que moi mon job, j'étais en prestation. Et donc aujourd'hui, mon employeur il peut me dire ... s'il m'envoie dans une autre ville faire une mission je dirais non parce que j'ai aucune solution pour faire garder mes enfants sur cette durée-là, et donc les tensions ont commencé au boulot parce que voilà, je me retrouvais à faire un boulot qui ne me plaît pas, qui était en-dessous de mes compétences, voilà tout ça parce que ... On se retrouve un peu placardisé. Mais ça c'est pas que mon cas hein ! Une maman qui se retrouve en congés maternité, qui a un boulot bien et que quand elle revient elle a tendance à se

retrouver dans un placard, et ça c'est très fréquent dans les sociétés de service informatique. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Si la plupart des créatrices de start-up n'ont pas d'enfants (nous reviendrons dessus dans le chapitre 5) et que c'est bien à cette condition qu'elles peuvent s'investir pleinement dans leur activité entrepreneuriale, il reste que, pour la plupart des femmes créatrices de start-up, la volonté de se lancer dans l'entrepreneuriat naît le plus souvent des freins à leur carrière dans le salariat ou d'un sentiment d'insatisfaction professionnelle. Alors que pour les hommes cadres, l'entrée dans l'indépendance est motivée par l'envie de créer, de retrouver du sens au travail ou d'augmenter leurs revenus, celle des femmes est avant tout motivée par une volonté de quitter le salariat et de retrouver plus d'indépendance dans leur emploi et leur travail. Elles sont donc plus souvent que les hommes *poussées (pushed)* par les événements professionnels ou familiaux, à quitter le salariat, que véritablement *attirées (pulled)* par la carrière entrepreneuriale<sup>168</sup>.

### 2.3. Créer par « opportunité », entre contingence et stratégie rationnelle

Contrairement à ce que les expressions « se lancer dans l'entrepreneuriat » ou « lancer sa start-up » laissent entendre, la décision d'entreprendre est loin d'être prise de manière soudaine, sur un coup de tête. Michel Grossetti et Fabien Reix montrent au contraire que cette décision répond en partie à une logique stratégique, selon laquelle les individus évaluent les options qui seront les plus « payantes » (Grossetti & Reix, 2014). Si cette vision permet de déconstruire le caractère impulsif de la création, elle ne doit pas cependant conduire à surestimer le caractère rationnel et stratégique des parcours des fondateurs et fondatrices. En effet, certains individus ont tendance à surestimer la dimension stratégique de leur trajectoire, tandis que d'autres insistent sur leur contingence. Nous montrerons que l'engagement dans la carrière entrepreneuriale n'est ni le fruit d'un choix rationnel, ni d'un pur hasard, mais d'un contexte particulier favorable à une telle bifurcation professionnelle (2.3.1.). Nous

---

<sup>168</sup> Nous reprenons ici la distinction du modèle « *push/pull* » proposé par Albert Shapero et Lisa Sokol (Shapero & Sokol, 1982), selon lequel les individus peuvent se lancer dans l'entrepreneuriat pour des raisons « positives », comme la recherche d'autonomie ou de contrôle sur son environnement, qui les « tiraient » (*pull*) hors de l'entreprise qui les emploie pour les amener à l'entrepreneuriat ; ou pour des raisons « négatives », comme un licenciement ou une période de chômage, qui les « pousseraient » (*push*) au contraire à créer leur entreprise pour « prendre en main leur destinée » (Grossetti & Reix, 2014).

montrons néanmoins que pour que de telles opportunités se présentent et puissent être saisies, il faut en avoir les ressources (2.3.2.).

### **2.3.1. Les facteurs de la bifurcation professionnelle, entre choix rationnel et fruit du hasard**

Si 34 % des fondateurs et fondatrices de start-up déclarent avoir créé par « opportunité », à quoi cette notion d'opportunité fait-elle référence ? Doit-on y voir le signe d'une logique stratégique ou d'une logique contingente ?

Lorsque l'on s'intéresse aux trajectoires, la place à donner au « hasard » et à la contingence dans l'étude des parcours est une question capitale (Grossetti, 2006). Faudrait-il rejeter l'effet du « hasard » comme un élément en marge des trajectoires, ou au contraire, « faire de l'imprévisibilité un élément réellement structurant ? » (*ibid.*, p. 6). Comme Michel Grossetti, nous avons choisi le terme de « bifurcation », pour désigner les situations où certains événements viennent produire des effets durables, de manière relativement imprévisible. Il s'agit donc ici de comprendre dans quels contextes professionnels, personnels et familiaux ont lieu ces bifurcations professionnelles, et quelle part d'imprévisibilité, et donc de « hasard », elles comportent.

Pour saisir les moments de bifurcation, les effets de contingence ou les irréversibilités, les méthodes biographiques ont fait leurs preuves, comme le rappelle Michel Grossetti. Cependant, la question reste de savoir comment sortir de « l'illusion biographique » produite par la mise en récit des histoires de vie (Bourdieu, 1986). Particulièrement habituées à délivrer l'histoire de leur projet entrepreneurial aux institutions de financement des start-up pour les convaincre du potentiel de leur projet, les créateurs et créatrices de start-up sont d'autant plus susceptibles de reconstruire les événements de leur trajectoire selon un ordre logique et rationnel, et de donner une cohérence narrative à leur parcours biographique.

Certaines enquêtées ont ainsi eu tendance à se présenter comme les seules architectes de leur trajectoire. Iels présentent leur engagement dans l'entrepreneuriat comme le résultat d'une série de choix rationnels et stratégiques, organisés et planifiés depuis longtemps. Leurs récits tendent alors à surestimer le caractère rationnel et vocationnel de leur trajectoire, au travers de formules comme « j'ai toujours voulu faire cela ». C'est par exemple le cas de John-Gabriel, qui dit que c'était son « rêve » de devenir entrepreneur, et qu'il a alors orienté toute sa trajectoire scolaire dans ce but :

« Le fait de savoir que je voulais créer ma boîte, bah j'ai fait des recherches sur qu'est-ce que je dois faire après le bac pour y parvenir. Donc j'ai découvert les écoles de commerce, pour lesquelles on m'a dit qu'il fallait faire prépa. Et donc finalement, comme moi j'ai toujours été très ambitieux, très compétitif, et que j'avais fait deux ans de prépa au Mans, ce qui préparait pas vraiment aux écoles parisiennes, bah je me suis dit que pour avoir les meilleurs profils d'entrepreneurs, il me fallait une meilleure école.

Donc j'ai refait une deuxième année, cette fois dans une prépa parisienne ESCP, donc quand je suis arrivé en école, ça faisait déjà bien 4 ans et demi que j'avais fait cette recherche, et surtout ce que je me suis dit c'était que moi ce que je voulais, c'était d'être entrepreneur, que la route pour ça, c'était d'avoir fait une très bonne école, et que ça voulait dire qu'entre temps, je mettais de côté ce que je pouvais apprendre sur l'entrepreneuriat pour me concentrer sur la préparation à la grande école. »

John-Gabriel, 30 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère décédée. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017 sans associé·e dans le domaine de l'accompagnement à l'entrepreneuriat (Paris).

Il en va de même pour Etienne, qui présente sa trajectoire comme étant le fruit d'une planification stratégique de long terme. Du choix de son école à ses premières expériences professionnelles, tout aurait été pensé dans le but de faciliter la création de sa start-up :

« – Et pourquoi tu as choisi de faire l'ESSEC au bout de deux ans ?

– Parce que le magistère c'était que de la finance. Et moi je voulais voir autre chose. Ce que je me disais avant c'est que je voulais commencer ma carrière en finance (...) pour ensuite faire autre chose, de l'entrepreneuriat ou de la gestion d'entreprise.

– Mais donc tu avais déjà en tête de faire un truc dans l'entrepreneuriat quand t'es allé faire Assas ?

– Oui, depuis tout le temps. Depuis tout petit. Mais quand j'ai commencé mes études, je me suis dit que soit je commençais ma vie en travaillant dans une entreprise, soit en faisant de l'entrepreneuriat, soit en bossant pour une grosse boîte, et dans ce cas-là tes perspectives de carrière elles sont bonnes, mais elles sont parfois limitées, soit je commençais par faire de la finance, et là ça accélérerait ma carrière. Généralement quand tu commences tes études en faisant de la finance, en général ensuite quand t'arrives dans les entreprises, comme t'as bossé 60h par semaine pendant 3 ans, que t'as étudié des mécanismes à fond, c'est un accélérateur de carrière quoi, et au bout de 3 ans tu prends des postes qu'en interne les gens ils doivent attendre 10 ans, 15 ans. »

Etienne, 26 ans, Bac +5 magistère en finances et école de commerce, père chef d'entreprise, mère radiologue. En couple, pas d'enfants. Start-up créée en 2017 dans le domaine du vin (Vino) (Paris).

D'autres présentent au contraire leur engagement dans la carrière entrepreneuriale comme étant davantage le fruit d'un certain « hasard », d'une « conjonction de facteurs » qui les ont amené·es à créer. La manière dont Nicolas raconte son engagement entrepreneurial illustre bien ce type de discours. Cela faisait plusieurs années qu'il travaillait pour une agence de publicité, où il ne s'épanouissait plus. Néanmoins, c'est parce que « la boîte allait très mal » qu'il décide de quitter son emploi, en négociant une rupture conventionnelle, ouvrant ainsi ses droits au chômage pendant deux ans. Il décide de prendre deux mois de vacances pour « réfléchir à ses projets d'avenir ». C'est à ce moment-là, alors qu'il n'avait pas comme projet de créer une entreprise, qu'un ancien collègue lui propose de monter une start-up avec lui.

Insistant sur l'imprévisibilité de tous ces évènements, Nicolas présente ainsi son engagement dans l'entrepreneuriat comme étant le résultat d'un « concours de circonstances » :

« On [lui et son associé] avait bossé ensemble dans la même boîte de pub. On n'était pas potes mais on s'entendait bien, on avait les mêmes aspirations justement. (...) Et très franchement je voulais quitter le milieu de la pub, j'en avais marre, et je savais absolument pas si j'allais créer une start-up, si j'allais avoir le courage, la volonté de tout plaquer et de faire autre chose. Le déclencheur a été mon associé, qui m'a appelé en fait. (...) Et je dirais que c'est assez bien tombé parce que j'étais débarqué de la pub sans savoir si j'allais monter ma start-up, mais c'est cette rencontre-là qui m'a mis le pied à l'étrier. Mais c'est marrant parce que dans les start-up, tout le monde n'est pas moteur de ça. Par exemple, nous dans notre cas, s'il avait pas été là, j'aurais pas forcément été le moteur, j'aurais pas forcément fait ça, et si je l'avais pas rencontré, je sais pas si j'aurais eu le courage pour faire ça et tout. C'était vraiment un concours de circonstances en fait. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

Pour les comprendre, ces bifurcations doivent être appréhendées à l'aune des configurations dans lesquelles elles interviennent, et des évènements qui peuvent les déclencher. La décision d'entreprendre n'est en effet ni totalement le résultat d'un « choix », ni totalement celui du « hasard », mais résulte d'un système de facteurs multiples où jouent les dispositions mais également le contexte dans lequel se présentent les opportunités. Le discours de Madeleine illustre bien cette tension, puisqu'elle présente l'entrepreneuriat comme un projet cultivé depuis longtemps, mais la décision de se lancer comme le fruit d'une heureuse conjonction de facteurs :

« – Mais j'ai toujours eu en tête de créer ma boîte, et c'est notamment pour ça que je suis passée par une école de commerce, pour pouvoir bah assouvir cette envie. (...) Et je me disais que j'étais en train de croupir dans un truc [son ancien emploi de cadre salariée] alors que j'avais envie de créer. Donc je m'étais dit qu'il fallait que je me lance. Et puis 3 mois après, je croisais Eric [son ancien patron] sur le quai du métro, et comme je marche beaucoup à l'intuition, je m'étais dit que c'était un hasard énorme qu'on se croise, et que du coup fallait que je saisisse cette occasion. S'il m'en a parlé, si en plus c'est un truc qui me branche, que j'ai envie de partir, et qu'il me suffit juste à trouver un associé parce que je voulais pas monter un truc toute seule, donc je me suis dit "bah fonce". Et en fait c'est l'intuition qui m'a dit que c'était juste incroyable donc j'ai pas réfléchi en fait. Donc après j'ai mon mari qui est salarié, si j'avais envie de lancer un truc c'était avant d'être enceinte, donc j'avais pas de vraie contrainte. Si je gagnais pas d'argent pendant deux ans, on allait manger des patates, mais c'était pas non plus insurmontable. »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

La manière dont ces entrepreneurs saisissent ces opportunités ne relève donc pas d'un « pur hasard », ni d'un pur « choix », mais tient à un contexte particulier qui les amène à les saisir. Même si les personnes comme Madeleine présentent la décision de créer comme le fruit d'une « intuition » spontanée et non réfléchie, cette décision, qu'elle soit plutôt présentée comme « choisie » ou fortuite, résulte d'évènements qui s'inscrivent dans un contexte particulier, et qui ne s'articulent pas « par hasard ». Ce qu'ils présentent ainsi comme des « éléments déclencheurs » bouleversent un ordre établi parce qu'ils introduisent une discontinuité dans la trajectoire. Cependant, s'ils déclenchent, c'est précisément parce qu'ils s'inscrivent dans une configuration particulière qui est celle dans laquelle se trouve l'individu à un instant précis. Pour le dire comme Catherine Negroni (2005) « un facteur déclencheur ne déclenche que parce qu'il y a une direction préexistante en filigrane. Et c'est à ce titre qu'il acquiert le statut d'évènement déclencheur » (p. 317). Quel est donc ce terrain qui favorise de tels changements de trajectoire ?

### **2.3.2. Les conditions de la bifurcation**

Le fait que des individus se saisissent de certains évènements pour les transformer en opportunités entrepreneuriales dépend de leurs ressources et du contexte personnel et professionnel dans lequel ils se trouvent. Car en effet, pour pouvoir saisir des opportunités, encore faut-il en avoir.

Dans ce type de bifurcation professionnelle, les relations jouent ainsi un rôle majeur. D'une part, parce que c'est souvent par le biais des relations que naissent les opportunités. La grande majorité des projets de start-up émergeant le plus souvent de l'association de plusieurs personnes qui se connaissent. Une très grande majorité des fondateurs et fondatrices de start-up (87 %) ont en effet créé leur start-up avec au moins un·e associé·e, rencontré·e le plus souvent au sein de leur sphère professionnelle (32 %), de leur cercle d'amis (26 %), au cours de leurs études (23 %) ou au sein d'évènements dédiés aux start-up (15 %). En revanche, alors que 13 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise dirigent leur société avec leur conjoint·e ou un membre de leur famille (Enquête Sine, Insee 2014), seuls 9 % des individus de notre échantillon disent s'être associés avec une personne issue de leur cercle familial. A l'inverse, il est très rare qu'ils se soient associé·es avec des personnes rencontrées « par hasard » (seulement 4 % des entrepreneurs de notre échantillon). La décision d'entreprendre est ainsi profondément encadrée dans des logiques sociales, qui offrent des opportunités de création.

Le fait que les fondateurs et fondatrices de start-up s'associent souvent avec des personnes issues de leur sphère professionnelle ou rencontrées au cours de leurs études révèle à quel point les opportunités qui les amènent à créer sont situées socialement. C'est parce qu'ils fréquentent, par leurs études ou leur travail, des personnes également attirées par l'entrepreneuriat, que de telles opportunités se présentent à eux. Selon Catherine Negroni (2005), les autres qui font partie de la configuration relationnelle des personnes en



reconversion jouent en effet un rôle déterminant dans la réorientation de leur trajectoire. C'est ainsi que Marjorie s'est lancée, à la suite de la proposition de son ancien patron. Néanmoins, si elle s'est décidée à « saisir cette opportunité », c'est parce que celle-ci se présentait au « bon moment ». Elle s'ennuyait dans son emploi salarié et réfléchissait depuis quelques temps à se lancer dans l'entrepreneuriat :

« Je suis restée 5 ans dans cette boîte, on a été rachetés, et là, un an avant qu'on soit rachetés, je commençais à m'ennuyer un peu parce qu'on avait fait le tour, c'était pas toujours évident de gérer. (...) Donc j'avais besoin de recréer, donc j'ai créé une marque de bijoux, mais plus pour moi. Et donc j'étais sur les plateformes *Littlemarket* et autres. Je vendais dans mon entourage etc., mais ça me permettait de créer, ça m'a fait du bien. J'avais un besoin de faire quelque chose de mes mains. Et ensuite, mon ancien patron avait revendu la boîte à un grand groupe. Et ensuite il a monté un autre projet, qui est maintenant ma société actuelle, et il m'a demandé de m'associer avec lui pour monter cette boîte. (...) Et c'était ça qui me plaisait, le milieu des start-up, mais je voulais pas prendre moi-même le risque. Donc du coup je me suis dit "autant m'intégrer". Donc c'est bien tombé. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

La décision d'entreprendre est ainsi le résultat d'une conjonction d'évènements situés socialement. Par-delà les effets de discours qui tendent à reconstruire rétrospectivement les décisions comme le résultat d'une stratégie de carrière ou d'un heureux hasard, les bifurcations professionnelles sont toujours encouragées ou contraintes par des éléments déclencheurs (entrée dans la vie active, déménagement, chômage, blocage professionnel, etc.) qui ne déclenchent qu'à condition de s'inscrire dans un terrain favorable pour être réceptif à l'élément déclencheur. C'est le cas de Claire, dont nous avons brossé le portrait, qui, après plus de dix ans dans une entreprise familiale, s'est vue proposer une rupture conventionnelle. Si ce départ a pour elle été une « opportunité », c'est qu'il s'est présenté à un moment précis de sa trajectoire :

« En 2014, y a eu de gros changements dans ma boîte, et notamment dans mon service, et je me suis retrouvée au placard, et donc j'ai eu l'opportunité de m'en aller, ce que j'ai fait aussitôt. Et même si j'avais pas une envie profonde et sérieuse et puissante en moi de créer ma boîte, ça s'est malgré tout très vite imposé une fois que j'étais sortie on va dire de mon train train professionnel. Donc je me suis dit que c'était peut-être l'opportunité, en 2014, j'avais 41 ans, de faire autre chose. Parce que j'avais tellement un poste sur mesure que la probabilité pour que je retrouve ça était extrêmement faible, donc ... l'envie de voler de mes propres ailes, de faire quelque chose qui avait du sens, ça c'était très important, offrir une part de beau et de bon aux autres, même modestement, c'est ça qui m'a vraiment motivée à créer mon activité. (...) Les étoiles se sont bien alignées, je ne crois pas du tout au hasard mais les choses se sont d'un seul

coup facilitées à partir du moment où j'ai dit que je ne resterais pas. Y a un temps où tu supportes, et à un moment donné tu bascules. »

Claire, 44 ans, Bac +5 école de commerce, père cadre dans le BTP, mère enseignante. Mariée à un cadre supérieur chez Vinci, 3 enfants. Start-up créée en 2016 dans le domaine de l'artisanat en ligne (site de vente de bijoux), sans associé·e (Lille).

La décision de « saisir » des opportunités dépend ainsi du contexte et du moment de la trajectoire dans laquelle elles se présentent. Pour reprendre les termes de Gabriella, cet engagement vient alors souvent du fait que « tout se conjugue » – une volonté de créer, une opportunité, et une situation professionnelle et familiale favorable :

« En partant à Londres, la veille, y a mon ami Alan, qui est mon associé, mais c'est surtout lui qui a fondé [la start-up], (...) il vient me voir et me dit « voilà je travaille sur ce projet, je m'occupe de l'aspect très technique, mais j'ai besoin de quelqu'un de complémentaire ». Et on a la même formation : on s'est connus à Dauphine, donc juste après le bac. Mais lui il est vraiment sur la partie technique, il code etc., et moi je suis plutôt sur la partie *business* et stratégie, c'est ce qui m'intéressait, et il le savait, et donc il est venu et il m'a dit "je veux qu'on bosse ensemble". (...) Et tout s'est cumulé en même temps. Le master est arrivé, Alan m'a fait sa proposition, et je me suis dit "allez bim go on y va". (...) Et voilà je me suis dit "je suis jeune, j'ai 23 ans", allons-y, faisons cette expérience. Bon j'avais dans l'idée de monter ma boîte. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Il y a donc bien une logique stratégique à l'engagement dans la carrière d'entrepreneur·se, un certain calcul qui amène les fondateurs et fondatrices à considérer que c'était « le bon moment ». Dans leur équation interviennent des dimensions familiales (« ne pas avoir de contrainte familiale »), économiques (vivre chez ses parents, être soutenu par son/sa conjoint·e), professionnelles (manque de perspectives d'évolution, manque de sens au travail, chômage, etc.) et personnelles (volonté de se réaliser au travail, s'engager dans un projet qui a du sens). C'est donc au carrefour entre un contexte et des ressources favorables à la création d'une start-up que l'on peut comprendre l'engagement de ces individus dans la carrière entrepreneuriale.

Qu'elle soit le fruit d'un projet stratégiquement organisé et négocié, ou qu'elle intervienne à l'occasion d'une rupture ou d'une situation de blocage professionnel, la création d'une start-up constitue rarement, en tout état de cause, une véritable prise de risque. Non seulement les créateurs et créatrices de start-up disposent de nombreuses ressources pour les soutenir dans le lancement de leur entreprise, mais ils mettent également en place des stratégies pour diminuer encore davantage le risque que pourrait représenter cette bifurcation professionnelle.

### **3. Sécuriser la « prise de risque »**

Si les créateurs créatrices de start-up présentent la création comme une prise de risque, iels usent en même temps de multiples stratégies visant à réduire risque que pourrait représenter cette reconversion. Ainsi, l'engagement dans l'entrepreneuriat relève moins d'un acte ponctuel, spontané et imprévisible que d'un processus préparé et négocié dans le temps permettant de réduire l'incertitude liée à la transition (3.1.). En outre, si les fondateurs et fondatrices de start-up se lancent dans l'entrepreneuriat pour s'affranchir des liens de subordination du salariat, iels jouent des différents statuts d'emploi afin de continuer de tirer parti du système social salarial et de se constituer un filet de sécurité en cas d'échec (3.2.). En nous appuyant sur une Analyse des correspondances multiples (ACM) réalisée sur notre échantillon, nous proposerons une typologie des créateurs et créatrices de start-up en fonction de leurs modes d'entrée dans l'entrepreneuriat (3.3.).

#### **3.1. Un engagement entrepreneurial entre quête d'indépendance et attachement au salariat**

L'engagement entrepreneurial est le résultat d'une équation complexe dans laquelle de nombreuses dimensions entrent en jeu : la situation familiale, l'entourage relationnel, ou encore le contexte géographique. Néanmoins, certains travaux comme ceux de Michel Grossetti ont mis en évidence que, parmi tous ces facteurs qui jouaient un rôle dans l'engagement entrepreneurial, l'élément le plus décisif était la situation professionnelle immédiatement antérieure » (Grossetti, 2016, p. 18). La création d'une start-up est en effet le résultat d'un processus amorcé bien avant le moment où ces individus décident de se consacrer à plein temps sur leur projet. Loin d'être ponctuel et pris sur un coup de tête, l'engagement dans la carrière entrepreneurial passe souvent par une longue phase de cumul avec l'emploi antérieur, pendant laquelle les fondateurs et fondatrices de start-up font mûrir leur projet, avant de quitter leur emploi salarié (3.1.1.). Nous verrons en outre que cette transition est généralement négociée par les fondateurs et fondatrices de start-up, qui font en sorte d'obtenir une rupture conventionnelle avec leur employeur, afin de s'engager plus sereinement dans la carrière entrepreneuriale en bénéficiant du chômage comme ressource de transition (3.1.2.). Enfin, l'entrepreneuriat n'est pas non plus envisagé comme un moyen de basculer complètement dans l'indépendance. S'ils cherchent à s'affranchir des rapports de subordination de la relation salariale, les créateurs et créatrices de start-up tentent en même temps de conserver les droits associés au statut de salarié (3.1.3.).

### 3.1.1. Cumuler avant de « se lancer »

Loin d'être un acte spontané et ponctuel, l'engagement dans la carrière entrepreneuriale est un processus qui se prépare sur le long terme. Comme le montrent Michel Grossetti et ses co-auteur·es (2018), la création de start-up requiert en effet une longue phase de projet pendant laquelle les fondateurs et fondatrices vont murir leur projet d'entreprise. Cette étape, qui dure entre six mois et un an, leur permet d'obtenir les preuves de viabilité de leur projet, avant de prendre la décision de quitter leur emploi et de se consacrer à plein temps sur leur projet de start-up.

Ces périodes de cumul leur permettent ainsi de réduire le risque en réalisant leur *business plan* et leurs premières études de marché, de sorte que lorsque les fondateurs et fondatrices prennent la décision de se mettre à temps plein sur leur projet, c'est généralement qu'ils ont obtenu leurs premiers clients et/ou leurs premiers financements. Comme Marjorie, il est alors courant qu'ils ne quittent leur emploi que lorsque le projet est « lancé » :

« En fait, j'ai commencé à travailler sur mon projet quand j'étais en CDI, à côté de mon travail, pour pouvoir quitter mon CDI quand le projet était entre guillemets “lancé”, quand le produit était lancé sur le marché. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

La plupart des créateurs et créatrices de start-up passent donc par une période de cumul avec leur ancien emploi, pendant laquelle iels travaillent sur leur projet les soirs et les week-ends. La décision de quitter leur emploi pour se mettre à plein temps s'impose alors au moment où leur temps libre n'est plus suffisant pour avancer comme iels le voudraient sur leur projet entrepreneurial :

« Du coup je suis parti en novembre 2015, pour lancer notre start-up. Ça faisait déjà 3/4/5 mois qu'on bossait déjà à côté sur ce projet-là avec Gilles, qui était mon associé au début. Mais on s'est dit que c'était plus possible de concilier les deux, donc on s'est lancés à plein temps. (...) Donc en gros j'ai quitté mon boulot en décembre 2015, mais on a commencé à bosser sur le projet en mai 2015. Donc de mai 2015 à décembre 2015, on bossait pour le boulot qui te fait vivre en journée, et le soir on bossait sur le projet. Sauf qu'à un moment donné c'est pas possible. Donc on a quitté notre boulot, on s'est débrouillés pour avoir le chômage, et on a lancé notre truc. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Néanmoins, celles et ceux qui ne peuvent pas se permettre de quitter leur emploi salarié, sous peine de manquer de ressource, doivent maintenir cette période de cumul pendant plus

longtemps. C'était le cas de Pascaline, mère divorcée de deux enfants, qui a passé un an à travailler sur son projet pendant son temps libre et ses vacances :

« Bah le matin j'étais salariée, de 8h à 19h j'étais salariée, et entre midi et deux, le soir, la nuit, les jours fériés, les dimanches, je travaillais sur mon projet, ou pendant mes congés, je faisais comme ça. Parce que le projet était trop à ses débuts, je pouvais pas démissionner, je pouvais pas quitter mon emploi comme ça et perdre mes revenus. J'ai deux enfants que j'élève seule donc euh ... »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Loin d'être le fruit d'une décision ponctuelle prise sur un coup de tête, le passage à temps plein sur l'activité entrepreneuriale est donc largement anticipé et réfléchi. Ces bifurcations professionnelles font l'objet de véritables stratégies de la part des fondateur·trices, visant à sécuriser leur transition professionnelle et réduire le risque lié à leur projet entrepreneurial.

### **3.1.2. Négocier son départ pour toucher le chômage**

Loin d'être le « dos au mur » (Grossetti et al., 2018), les fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon semblent rarement entreprendre pour sortir d'une situation d'instabilité professionnelle. La plupart ont au contraire décidé de se lancer dans l'entrepreneuriat alors qu'ils se trouvaient dans une situation professionnelle plutôt stable, sur un poste de cadre, en CDI, bien rémunéré. Ils organisent alors leur carrière dans le but de créer dans des conditions relativement sereines du point de vue de l'emploi, en tirant parti du système social associé au salariat.

Plutôt que de démissionner, la plupart des ancien·nes salarié·es ont tenté de négocier une rupture conventionnelle avec leur employeur, afin d'ouvrir leurs droits, pendant deux ans, à une allocation chômage proportionnelle à leur salaire. Cette stratégie est très répandue dans le monde français des start-up, et souvent envisagée comme la condition même de leur engagement dans l'entrepreneuriat. Comme l'explique Marjorie, elle leur permettait de s'assurer un minimum de revenu, le temps de pouvoir se verser un salaire :

« Non j'ai pas démissionné, j'ai fait une rupture conventionnelle. C'était obligatoire pour pouvoir m'assurer un minimum vital puisque ça donne droit à l'allocation chômage pendant deux ans quand t'as assez cotisé. Et d'ailleurs on le dit pas assez, mais Pôle Emploi est vraiment un bon outil pour les entrepreneurs, en tout cas pour ceux qui se lancent, parce que dans d'autres pays on pourrait pas prendre ce risque de quitter son CDI. Et là on sait qu'on a un minimum de temps avec un revenu, donc on sait qu'on a un petit peu l'horloge qui tourne et qui nous rappelle que chaque jour est un jour qui nous rapproche de la fin de nos droits, mais en tous les cas c'est plutôt une chose qui nous permet de quitter entre guillemets "sereinement" une situation stable pour prendre un risque. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Les montants de leurs allocations chômage étant en outre indexées à 70 % sur leurs salaires de cadres, il s'agissait généralement de sommes élevées, leur permettant de subvenir à leurs besoins, et à ceux de leur ménage. Ainsi, 55 % des anciens cadres salarié·es de notre échantillon comptaient sur une autre source de revenu que celle de leur activité entrepreneuriale, dont 33 % sur le revenu du chômage. Alexis, qui voulait entreprendre depuis longtemps, a alors attendu d'avoir travaillé pendant deux ans en CDI, pour ouvrir ses droits au chômage, avant de se lancer dans la création de sa start-up :

« – Pour se financer on a fait un an de chômage, et comme on avait des salaires d'ingénieur au premier poste, et qu'on n'avait pas non plus de famille, ça allait à peu près, on arrivait à vivre.

– Quand t'es parti de ta boîte t'avais déjà cette idée de start-up ?

– Oui je l'avais depuis la fin de ma troisième année d'étude, vraiment ! Mais le problème, c'est que sortir de l'école et créer une start-up, t'as pas l'argent quoi ... Donc tu sors, t'es étudiant, on te propose un CDI, tu le prends ! Après, comme on a eu deux ans de CDI on a pu toucher le chômage, et donc on a pu arriver, de fil en aiguille, à la situation où on est aujourd'hui. Alors que si on avait fait ça direct, on aurait pas eu d'argent, pas eu de garantie, on aurait eu juste le RSA, et ça aurait été assez compliqué à gérer parce qu'on aurait dû prendre des logements, etc. Alors que là quand on a eu le chômage, on a pu se mettre à plein temps dessus. »

Alexis, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine du management (Toulouse).

Ce type de stratégie s'éloigne cependant de l'image de l'entrepreneur schumpétérien mû par son goût pour le risque. Contrairement à l'image, véhiculée dans les travaux d'économistes, de l'entrepreneur comme une personne ayant le goût du risque (Arrondel et al., 2005), les créateurs et créatrices de start-up sont en réalité beaucoup plus « averse au risque » qu'on ne pourrait le penser. Ainsi, même des personnes comme Jean-Baptiste, qui considère que le chômage ne devait pas servir à rémunérer la création de start-up, se retrouvent à utiliser cette stratégie pour s'assurer un revenu de transition :

« Moi j'étais salarié et j'ai pu faire une rupture conventionnelle pour création d'entreprise, donc j'ai pu toucher le chômage. J'ai eu de la chance parce que ça s'est parfaitement coordonné avec la levée de fonds donc j'ai pas eu de mois à vide. Après moi au départ je voulais démissionner. Parce que j'avais des principes un peu à la con mais bon .... Enfin je me disais que le chômage c'était pas fait pour ça. Et en fait c'est un pote qui m'a dit « mais t'es complètement débile, si tu fais pas ça, dans 6 mois t'arrêteras ». Et bon finalement, je me suis dit « fais ça, sinon jamais t'y arriveras », et

effectivement, j'avais pas du tout suffisamment d'argent de côté pour compenser 2 mois sans salaire. »

Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. En couple avec une infirmière, pas d'enfant. Start-up créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

Loin d'y voir une contradiction avec leurs sensibilités aux idées néolibérales, certain·es revendiquent que les chef·fes d'entreprise salarié·es devraient avoir les mêmes droits que les salarié·es, et notamment en matière de chômage. Raphaël, qui a créé sa start-up en France avant de partir dans la Silicon Valley, voit dans le chômage un « coussin de sécurité » qui permet justement de prendre un risque. Prise de risque et filet de sécurité ne sont donc pas pour lui des principes contradictoires :

« Mais j'ai jamais compris pourquoi t'avais pas le chômage quand t'étais chef d'entreprise salarié. Parce que tu prends encore plus de risques qu'un CDI, et bon on devrait favoriser ça. Le fait d'avoir le chômage, c'est de dire à quelqu'un "prends des risques, et si tu te plantes, t'as ça". Parce que personne veut rester au chômage longtemps ! Aucun entrepreneur ne veut avoir le chômage deux ans. Mais avoir ce coussin de sécurité, c'est bien ! Ici, tu te fais virer, t'as pas le chômage, t'as pas la sécu, t'as rien, rien, zéro. Si t'as pas des études, des parents, etc, et si t'es un peu fragile psychologiquement, économiquement, socialement, tu te retrouves très vite à la rue. »

Raphael, 35 ans, Bac +5 ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Marié, 3 enfants. Start-up créée en 2018 avec 3 associés dans les drones (San Francisco).

S'iels n'hésitent pas à critiquer le système français, dont les cotisations patronales et les contrats à durée indéterminée pèseraient trop lourdement sur les créateurs et créatrices et dirigeant·es d'entreprise, les fondateurs et fondatrices de start-up tirent largement partie des avantages du salariat pour se constituer un filet de sécurité et réduire les incertitudes liées à leur bifurcation professionnelle. Loin de correspondre à l'image héroïsée d'un homme, innovant, visionnaire, prêt à prendre des risques, le startupeur est en réalité un individu plutôt averse au risque, qui cherche au contraire à sécuriser ses transitions professionnelles et réduire l'incertitude pesant sur sa trajectoire entrepreneuriale.

### **3.1.3. Devenir indépendant·es tout en restant salarié·es**

Sophie Bernard et Marnix Dressen (2014) rappellent qu'à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en France, le travail salarié a été juridiquement défini par l'idée d'un lien de subordination entre l'employeur et les salariés qu'il emploie. C'est donc cette caractéristique qui permet classiquement de distinguer le travail salarié du travail indépendant : « le salarié vend sa force de travail, l'indépendant vend le produit de son travail ». La déstabilisation du salariat (Castel, 1995), qui a multiplié les emplois précaires, a fait émerger des travailleurs situés dans un entre-deux, entre indépendance et salariat. Une figure française de cet intermédiaire est celle

de l'autoentrepreneur, étudiée par Sarah Abdelnour (Abdelnour, 2017), qu'elle qualifie de « travailleur indépendant économiquement dépendant ».

Le rapport au salariat des fondateurs et fondatrices de start-up éclaire également le brouillage des statuts d'emploi, mais sous un angle différent. En effet, les fondateurs et fondatrices de start-up aimeraient pouvoir s'affranchir des rapports de subordination du salariat, tout en en conservant les avantages (régime général, droit au chômage, etc.). Ainsi, s'ils valorisent l'indépendance décisionnelle donnée par l'entrepreneuriat, ils ne voient pas d'un très bon œil le statut d'indépendant·e et préfèrent se salarier de leur propre entreprise :

« Donc moi je suis encore au chômage, mais je serai jamais indépendante, je serai toujours salariée de mon entreprise. Donc pour l'instant c'est le chômage et quelques notes de frais qui me nourrissent, et puis à partir du mois de janvier va falloir que je me paie, donc on verra. »

Camille, 35 ans, Bac +5 master en systèmes d'informations, parents médecins. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine du recrutement (Lyon).

Ainsi, seulement 10 % des entrepreneurs de notre échantillon ont opté pour le statut d'indépendant·e, tandis que 64 % ont recours au statut de « chef·fe d'entreprise salarié·e ». Il leur permet de rester affilié·es au régime général de la Sécurité sociale et d'éviter de cotiser au RSI (Régime social des indépendants), qu'ils diabolisent. Pascaline par exemple, qui n'avait jamais été à son compte avant de lancer sa start-up, voulait à tout prix éviter de se retrouver au RSI :

« – Et donc toi tu as le statut d'autoentrepreneur aujourd'hui ?

– Ah non pas du tout ! Moi justement j'ai créé une société parce que le RSI ça me faisait peur, les retours que j'ai eu des gens qui étaient autoentrepreneurs m'ont totalement dégoûtée. Il était hors de question que j'aie là-dedans, dépendre du RSI, et en souffrir autant. Donc c'est pour ça que moi j'ai fait le choix de créer une société, de rester dans le régime général et de pas dépendre du RSI.

– Donc tu comptes te salarier ensuite ...

– Oui, je me salarierai dans ma boîte, voilà. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

S'ils n'ont pas le droit au chômage en cas de cessation de leur activité, ils peuvent continuer de percevoir un salaire régulier et stable, être couvert·es par la sécurité sociale et cotiser pour leur retraite :

« Je suis assimilé salarié. C'est un statut qui est mieux. Du coup t'es pas au RSI, et tu cotises pour la retraite, mais t'as pas droit au chômage. T'as pas de contrat de travail, mais tu as des fiches de paie. Mais tu restes dirigeant. Comme tu te salaries, ta boîte paie



des charges. Le seul truc dont t'as pas droit, c'est au chômage, mais tu peux le prendre dans une caisse privée. »

Bastian, 30 ans, Bac +8 docteur en informatique et robotique et diplômé d'une école d'ingénieurs, père infirmier, mère infirmière. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec 2 associés, dans le secteur de l'agriculture (Toulouse).

La plupart des start-up sont donc créées sous le statut de SAS (société par actions simplifiée), qui leur permet d'avoir directement le statut de « chef d'entreprise assimilé salarié » :

« Dans les statuts, tout est déjà préparé et établi sur les obligations des associés. Donc on a créé une SAS, euh parce que la SAS c'est la base en France quand tu crées une startup, faut pas du tout faire une SARL... pour plein de raisons. Parce que d'abord une SAS ça se crée très facilement, et ça permet de faire un peu ce qu'on veut au niveau des statuts et du fonctionnement de l'entreprise, et c'est aussi parce qu'en fait, quand tu es une SAS, tu n'es pas assujéti au RSI, et c'est pas mal d'avantages pour les gens qui sont en entrepreneuriat. Donc voilà pour la répartition du capital. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Celles et ceux qui étaient à leur compte avant la création<sup>169</sup> optent également massivement pour ce statut. Nombre d'entre eux me racontent leurs déboires avec le RSI, qui est selon eux bien inadapté aux réalités des créateurs et des dirigeants d'entreprise. Le cas de Richard, qui vient d'une famille de producteurs de cognac, illustre bien leur position. À l'issue de ses études en école de commerce, il décide de monter une première entreprise, dans la production de spiritueux. Rapidement, il transforme le concept avec un réseau de franchise, pour se reconvertir dans la livraison de produits à domicile. Pendant sept ans, il reste alors à la tête de cette entreprise, en parallèle d'une activité de consultant au sein d'incubateurs de start-up. Il me raconte cependant que, consécutivement à un « mauvais choix », il a dû fermer l'entreprise. C'est après cet échec qu'il a décidé de monter une nouvelle entreprise et de créer sa start-up. Il se dit très attaché au statut d'indépendant et à la liberté qu'il lui procure, mais dénonce le RSI comme étant « un véritable enfer » :

« – Bah j'ai très peu connu le salariat, voire pas du tout. Je sais, dans mon tempérament, que j'aime prendre mes propres décisions, les assumer quand elles sont pas bonnes, mais je déteste qu'on décide pour moi, et j'ai besoin de liberté aussi.

---

<sup>169</sup> Dans notre base de données, les individus qui occupaient un statut d'indépendant·e, d'entrepreneur·se ou de chef·fe d'entreprise juste avant de créer leur start-up, représentent 92 personnes, soit 18 % de notre échantillon. Ce sont majoritairement des hommes (75 %) âgés entre 30 et 50 ans (61 %), très diplômés. À l'image de ce que l'on observe dans l'ensemble de la population des créateurs·rices de start-up, ces ancien·nes indépendant·es et chef·fes d'entreprise sont également issus de milieux sociaux favorisés..

– Mais quand vous étiez à la tête de votre première entreprise, vous étiez salarié de l'entreprise ou est-ce que vous étiez indépendant ?

– Non, non, j'étais pas salarié, c'est aussi ce qui a fait que j'ai fait différemment cette fois. Parce que une SARL, si on a plus de la moitié du ... enfin si on est gérant majoritaire, ou minoritaire, on ne peut pas être assimilé salarié, et on cotise à une caisse qui s'appelle le RSI. Et c'est ... épouvantable, le RSI. Tandis que la SAS, peu importe le niveau de capital que l'on a, on est toujours assimilé salarié. (...) Moi avant j'étais au RSI. (...) Le principe du fonctionnement du RSI, c'est qu'on a des appels à cotisation tous les trimestres, basés sur du forfait. Et en fait c'est à la fin qu'ils font une régularisation. Et comme c'est souvent sujet à erreur, on a une visibilité sur la trésorerie qui est extrêmement complexe. Alors que quand on est salarié, et bien on se verse un salaire, on a les charges sociales et patronales, on paie à l'Urssaf tous les mois et tous les trimestres, le réel. Mais vous pouvez vous renseigner. Le RSI, ça fait scandale. Parce que ça a mis plusieurs entrepreneurs sur la paille.

Richard, 33 ans, Bac +5 école de commerce, parents producteurs de cognac. Marié, pas d'enfants. Start-up créée en 2015 avec 2 associés dans les livres (Paris).

Si les fondateurs et fondatrices de start-up présentent leur engagement entrepreneurial comme une décision professionnelle risquée, toutes les stratégies qu'ils déploient visent justement à réduire le risque lié à leur transition professionnelle et à la création d'entreprise. Que ce soit par le cumul de leur emploi antérieur avec leur activité entrepreneuriale, la négociation d'une rupture conventionnelle, qui leur permet de toucher les allocations chômage pendant deux ans, ou le recours au statut de chef·fe d'entreprise salarié·e, qui leur donne droit de rester affilié·e au régime général, ces startupeur·ses mettent ainsi tout en œuvre pour réduire le risque que pourrait représenter cette transition professionnelle.

Derrière cette relative homogénéité des trajectoires, il convient néanmoins de souligner la diversité des modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat, qui ne sont pas sans conséquences sur les conditions de la création.

### **3.2. Des modalités d'entrée différenciées dans l'entrepreneuriat**

Si la décision de créer une start-up est souvent présentée par les enquêté·es comme résultant d'un « choix » volontaire, la situation professionnelle précédant la création est néanmoins déterminante, en ce qu'elle conditionne les modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat et les conditions objectives de la création. Nous verrons ainsi que, lorsque l'on réalise une Analyse des correspondances multiples (ACM) sur les caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon, le statut d'emploi avant la création apparaît comme une variable discriminante dans les logiques et les modalités d'entrée dans l'indépendance (3.2.1.). Nous dresserons ainsi une typologie des créateurs et créatrices de

start-up en fonction de leurs trajectoires et de ces modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat (3.2.2.).

### **3.2.1. Des modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat dépendantes du statut d'emploi antérieur**

La littérature consacrée aux entrepreneur·ses et à l'entrepreneuriat foisonne de modèles cherchant à typologiser ce monde social. Bien qu'elles soient difficiles à construire (Marchesnay, 2016), les typologies ont le mérite de rendre compte de la réalité économique des entrepreneurs, dans leur diversité comme dans leur unité (Boutillier, 2016). Le numéro de la *Revue de l'Entrepreneuriat* consacré à ces différentes tentatives de typologisation fait néanmoins ressortir que la plupart des typologies sont davantage des classifications théoriques, fondées sur des revues de la littérature plutôt que sur des données empiriques. Notre démarche vise à combler ce manque en tentant de cartographier les trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up selon leurs modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat. Sur le modèle d'Howard Becker avec les artistes dans le monde de l'art (1988) il s'agit de dresser une typologie des relations qu'ils entretiennent à l'entrepreneuriat, en fonction des configurations professionnelles par lesquelles ils y entrent.

Nous avons pour cela réalisé une ACM avec 13 variables actives (les caractéristiques de la situation professionnelle avant la création, les motivations à entreprendre, le sexe, l'âge et le niveau de diplôme) et 3 variables illustratives (nombre d'enfants, situation matrimoniale et PCS du père). En suivant la règle de Benzécri, nous avons retenu deux axes factoriels, qui contribuent à eux deux pour 17,7 % de l'inertie totale<sup>170</sup>. Nous y avons ensuite positionné toutes les modalités des variables actives dont la contribution aux axes dépassait 1,5, ainsi que les modalités des variables illustratives dont la valeur-test était supérieure à 2 en valeur absolue. Nous avons ainsi réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH)<sup>171</sup> faisant

---

<sup>170</sup> L'inertie est une sorte de variance calculée sur des points munis de poids. Elle permet de calculer les distances entre les points et de donner des indications sur le degré d'étalement des points par rapport à l'axe / la dimension retenue. C'est grâce aux calculs algorithmiques du modèle que l'on peut dire que les dimensions de l'ACM obtenue représentent « aussi fidèlement que possible » l'espace social étudié (Desmazes, 2018).

<sup>171</sup> La Classification Ascendante Hiérarchique (CAH) est une méthode de classification automatique, souvent utilisée en complément aux analyses factorielles car elle permet de proposer une construction calculée et rigoureuse des frontières des classes d'observations qui se ressemblent. L'algorithme calcule, au regard de toutes les observations et de toutes les variables qui les caractérisent, les distances entre chacune de ces observations. En reproduisant ces calculs de manière itératives, il parvient à regrouper peu à peu, de manière ascendante, les observations et les classes, jusqu'à l'itération finale où toutes les observations sont rangées dans une classe unique (explication tirée du chapitre de Jean Desmazes).

ressortir quatre classes, que nous avons représentées sur l'ACM et sur le graphique des individus.

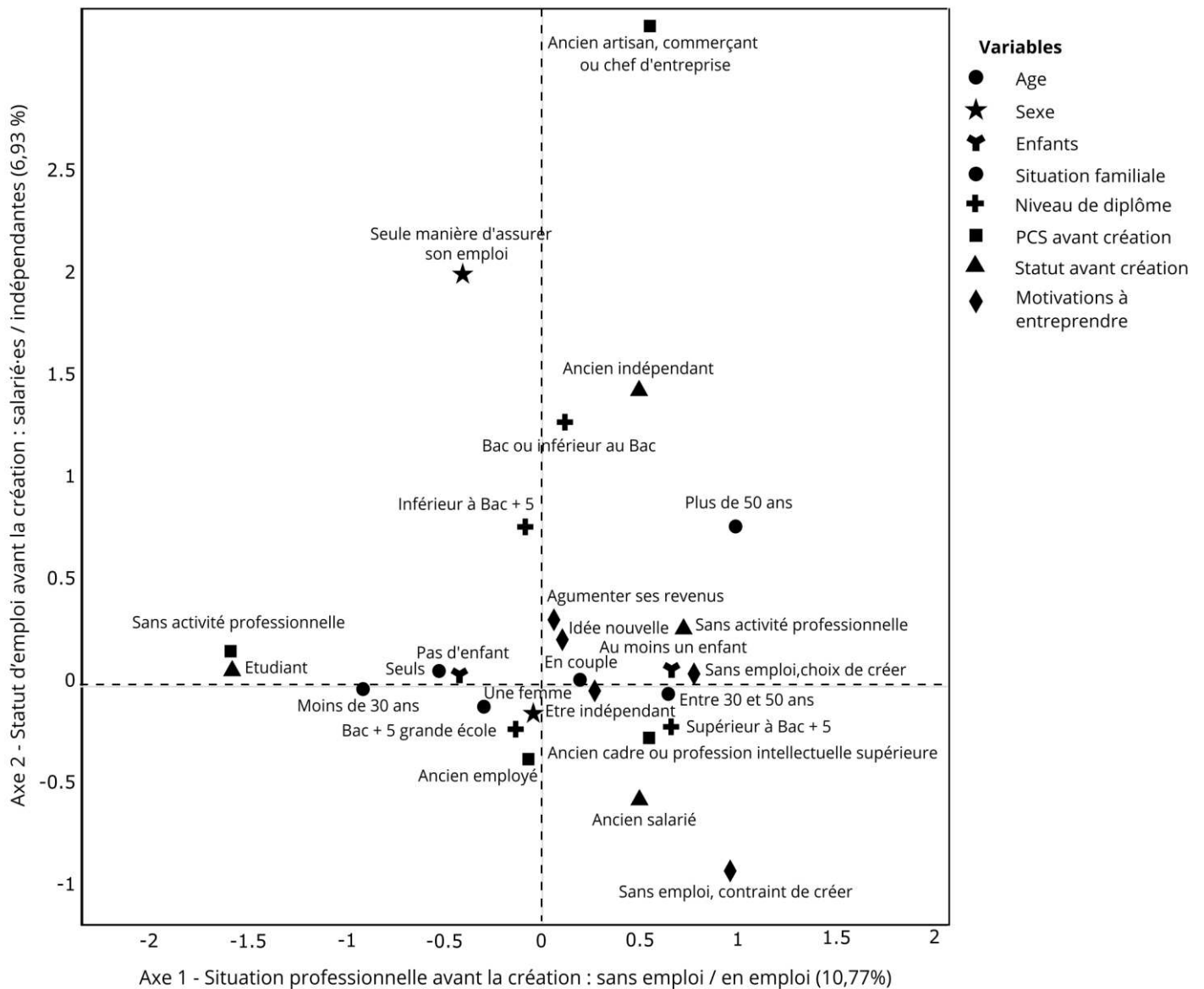
Sur l'ACM représentée sur la figure 4, l'axe 1, horizontal, semble opposer des entrepreneur·ses qui ont créé à la sortie de leurs études (à gauche) à des entrepreneur·ses qui étaient déjà actif·ves avant de se lancer dans la création (à droite). L'axe 2, vertical, semble correspondre aux statuts d'emploi avant la création, opposant les ancien·nes indépendant·es et chef·fes d'entreprise (en haut) aux ancien·nes cadres salarié·es (en bas).

L'ACM fait ainsi ressortir que des caractéristiques majeures distinguent les jeunes entrepreneur·ses qui ont créé leur start-up à la sortie de leurs études de celles et ceux qui avaient déjà eu des expériences professionnelles avant de créer. Les étudiant·es de moins de 30 ans, qui sortent de grande école, sont avant tout animé·es par la motivation d'être indépendant·es, bien qu'ils disent aussi entreprendre par goût pour l'entrepreneuriat ou par opportunités. Ils sont ainsi emblématiques d'une jeune génération de travailleur·ses très diplômé·es, qui rejette le modèle de la grande entreprise, qui les priveraient de leur indépendance et de leur liberté.

A l'inverse, les entrepreneur·ses qui décident de se lancer après avoir eu des expériences professionnelles en tant que salarié·es ou indépendant·es ont généralement plus de 30 ans, et disent plus souvent créer parce qu'ils ont eu une idée nouvelle ou parce qu'ils se trouvaient sans emploi. Ils envisagent ainsi cette expérience de manière beaucoup plus sérieuse que les jeunes étudiant·es. Néanmoins, même si ces personnes sont plus précaires du point de vue de l'emploi, ils ne sont pas non plus le dos au mur. S'ils se lancent dans la carrière entrepreneuriale, c'est parce qu'ils ne veulent plus travailler pour une grande entreprise et qu'ils veulent retrouver plus de liberté dans leur travail et dans leur vie.

Une autre ligne de clivage oppose les ancien·nes indépendant·es aux ancien·nes salarié·es, dont le rapport à la création et les modalités d'entrée dans la création de start-up diffèrent. Les ancien·nes indépendant·es voient plus souvent la création comme un moyen d'assurer leur propre emploi, d'augmenter leurs revenus ou de réaliser une idée nouvelle. Ils sont néanmoins plus âgé·es que la moyenne (plus de 50 ans) et moins diplômé·es. A l'inverse, les ancien·nes cadres salarié·es sont souvent des personnes diplômées de grande école, qui cherchent à entreprendre pour être indépendant·es.

**FIGURE 10 – ACM des trajectoires d'entrée dans la carrière entrepreneuriale des créateurs de start-up**



Graphique réalisé avec R et R studio – package FactomineR et Inkscape

(Tableau de description des axes annexe 19)

### 3.2.2. Typologie des créateurs et créatrices de start-up en fonction de leur rapport à l'entrepreneuriat

Afin de préciser cette cartographie des trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up, nous avons réalisé une CAH sur les données de notre échantillon, faisant apparaître quatre classes d'individus (voir figure 11).

La première classe regroupe 26 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon (soit 128 individus). Ces individus sont d'ancien·nes étudiant·es, stagiaires ou alternant·es, qui n'avaient jamais encore fréquenté le monde du travail à travers un statut d'emploi stable. Ils sont pour la plupart célibataires et sans enfant, et sont âgé·es de moins de 30 ans. Ils ont un niveau de diplôme élevé (bac+5) et sortent de grande école. Ils sont en outre issu·es de milieux sociaux plutôt favorisés et semblent entretenir un rapport vocationnel à l'entrepreneuriat puisqu'ils ont pour la plupart un père artisan, commerçant ou chef d'entreprise, et disent avoir créé principalement pour être indépendant·e. Socialisé·es à l'entrepreneuriat au sein de leur milieu familial et encouragé·es à créer leur start-up au sein des grandes écoles qu'ils fréquentent, ces individus semblent constituer une catégorie d'*entrepreneur·ses par vocation*.

La deuxième classe regroupe 60 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon, soit une large majorité (301 individus). Ces individus sont plus établi·es familialement et plus avancé·es dans leur carrière. Ils sont pour la plupart d'ancien·nes cadres salarié·es, âgé·es entre 30 et 50 ans, vivant en couple avec au moins un enfant. Leur engagement dans la carrière entrepreneuriale n'est cependant pas envisagé comme un moyen d'assurer leur propre emploi ou de faire face à une situation d'instabilité professionnelle, mais pas non plus comme un moyen de devenir indépendant·e. Cette classe regroupe ainsi des individus bien intégrés sur le marché du travail, qui semblent davantage avoir créé pour accélérer leur carrière, constituant des *entrepreneur·ses par opportunité*.

La troisième classe regroupe seulement 6 % de notre échantillon (soit 31 individus). Ce sont d'ancien·nes artisan·es, commerçant·es ou chef·fes d'entreprise, qui exerçaient déjà sous le statut d'indépendant·e ou d'autoentrepreneur·se avant de créer leur start-up. Ils sont moins diplômé·es que la moyenne des entrepreneur·ses (inférieur à bac+5 ou au bac) et issu·es de milieux sociaux plus modestes, leur père étant employé. Ils disent avoir créé leur start-up principalement parce que c'était leur seul moyen d'avoir un emploi, et, dans une moindre mesure, pour augmenter leurs revenus et parce qu'ils avaient eu une nouvelle idée. Cette catégorie regroupe ainsi des individus qui semblent avoir été chef·fes d'entreprise toute leur vie, que nous pourrions ainsi appeler les *serial entrepreneur·ses*.

Enfin, la quatrième classe regroupe 8 % de notre échantillon (soit 41 individus). Il s'agit d'ancien·nes cadres qui étaient sans activité avant la création (soit parce qu'ils étaient au chômage, soit parce qu'ils étaient au foyer, soient parce qu'ils étaient retraité·es). Ils ont plus de 50 ans, au moins un enfant, et disent avoir principalement créé parce qu'ils étaient

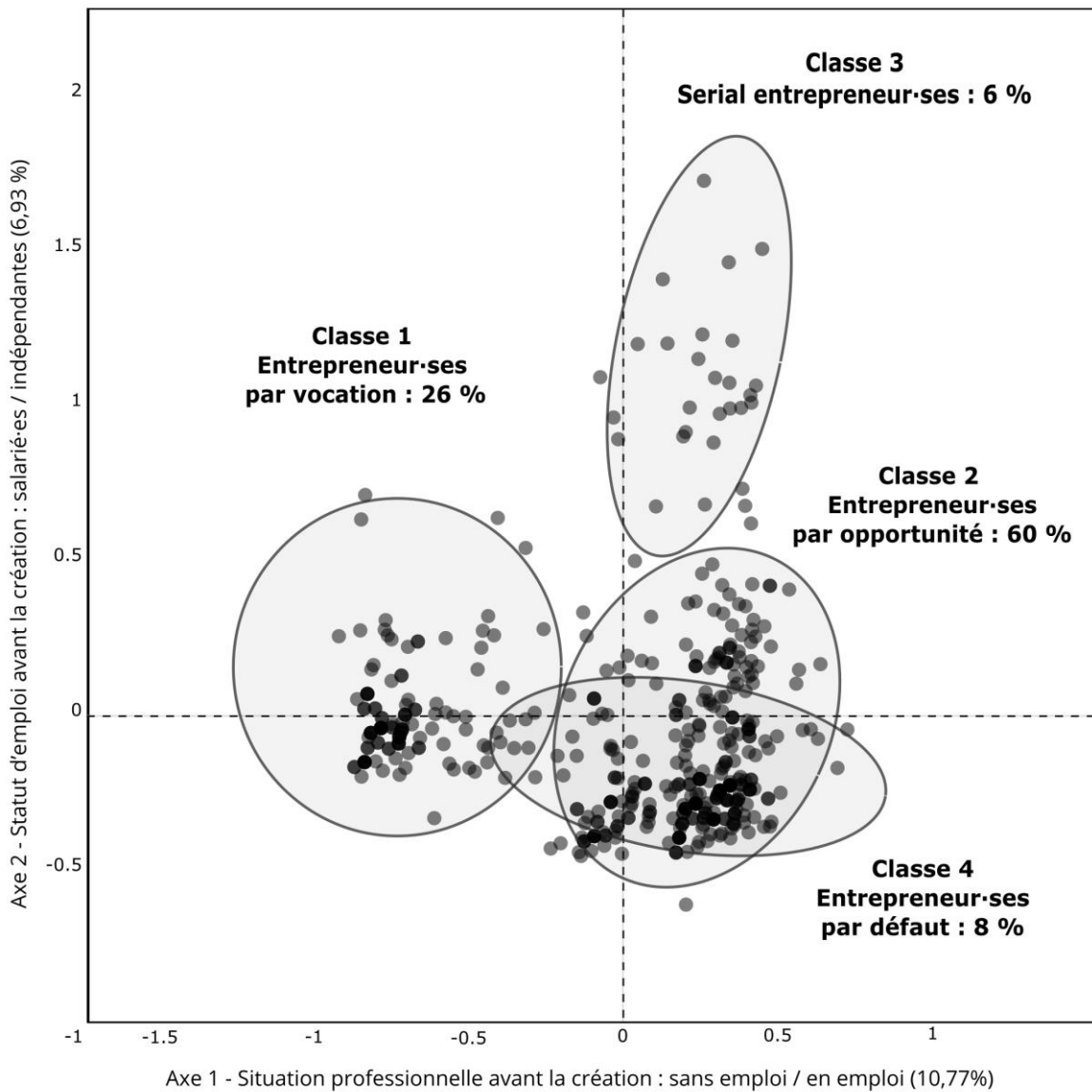
sans emploi, et contraint·es de créer. Cette catégorie regroupe ainsi des entrepreneur·ses qui se sont trouvé·es sans activité professionnelle à la suite d'un licenciement, d'un départ à la retraite ou d'un évènement familial, et pour qui la création de start-up est un moyen de sortir de cette situation. Il s'agit ainsi d'*entrepreneur·ses par défaut*.

Ainsi, celles et ceux qui se lancent dans la carrière entrepreneuriale à l'occasion d'une rupture professionnelle (salariée ou entrepreneuriale) représentent une faible part des créateurs et créatrices de start-up. La carrière entrepreneuriale de création de start-up semble davantage investie par des individus déjà fortement doté·es, plutôt que par des personnes qui seraient « le dos au mur » (Grossetti et al., 2018).

Cette typologie, construite à partir d'une CAH, vient ainsi mettre en lumière des éléments essentiels pour comprendre l'engagement dans la carrière entrepreneuriale de celles et ceux qui créent des start-up. Tout d'abord, la plus grande partie des fondateurs et fondatrices de start-up (60 %) sont d'ancien·nes cadres salarié·es, très diplômé·es, déjà avancé·es dans leur carrière professionnelle, qui décident de quitter un emploi stable pour se lancer dans un projet qui fait sens pour eux. Ce faisant, iels ne prennent pas un risque majeur puisqu'iels savent qu'iels pourront retrouver un emploi facilement en cas d'échec, et qu'iels jouent également des différents statuts d'emploi pour se constituer un filet de sécurité et assurer leur transition professionnelle du salariat vers un statut de chef d'entreprise salarié. L'entrée dans la carrière entrepreneuriale est ainsi bien souvent le fait d'opportunistes qui voient dans l'entrepreneuriat un accélérateur de carrière qui leur permet de retrouver du sens au travail tout en se distinguant socialement.

Une autre partie importante des créateurs et créatrices de start-up se recrute parmi les étudiant·es, fraîchement diplômé·es de grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, qui ne se sont pas encore inséré·es sur le marché du travail, mais à qui l'entrepreneuriat a récemment, et de plus en plus, été présenté comme une voie de prestige. A la carrière en grand cabinet de conseil, de plus en plus de jeunes diplômé·es préfèrent s'engager dans une carrière entrepreneuriale, tant qu'iels n'ont pas encore de contraintes économiques, familiales ou matérielles. Eux non plus ne prennent pas vraiment un risque majeur, puisque cette expérience est valorisable et valorisée dans leur parcours, constituant un accélérateur de carrière considérable. Iels viennent en outre de milieux sociaux favorisés et bénéficient d'un entourage familial proche du monde des affaires et du monde entrepreneurial, ce qui leur assure un soutien relationnel et économique qui facilite leur entrée dans cette carrière. Ces jeunes entrepreneur·ses sont ainsi de véritables missionnaires dans le monde des start-up : iels servent de modèle entrepreneurial autour d'eux et se présentent comme des *self-made men* visionnaires et audacieux, capables de « changer le monde ».

**FIGURE 11 – Graphique des individus avec représentation des classes par CAH**



Graphique réalisé avec R et R studio – package FactomineR et Inkscape

(Tableau de description des classes annexe 19)





## Conclusion du chapitre 4

En mobilisant les concepts de socialisation et de carrière, ce chapitre a permis d'éclairer les logiques et les modalités de l'engagement des fondateurs et fondatrices de start-up dans ce type de carrière.

En premier lieu, l'analyse des profils et des trajectoires des créateurs et créatrices de start-up, dont la figure idéal-typique est un homme, jeune, diplômé de grande école et issue de la fraction économique des classes supérieures, nous a permis de mettre en évidence les instances de socialisation qui semblaient jouer un rôle déterminant dans le développement d'un « goût » pour l'entrepreneuriat en général, et dans la promotion du modèle de la start-up en particulier.

Nous avons en outre montré que le « goût » pour l'entrepreneuriat était transmis par l'entourage familial des fondateur·trices, où iels trouvent souvent, parmi leurs proches (parents, grands-parents, oncles et tantes), des exemples de carrières entrepreneuriales. Issu·es pour la plupart de la fraction économique des classes supérieures, les créateurs et créatrices de start-up bénéficient ainsi à la fois de dispositions favorables à l'entrepreneuriat, mais également de ressources économiques, matérielles et relationnelles qui les aident à se lancer dans cette carrière.

Néanmoins, leur attrait spécifique pour le monde des start-up semble surtout se jouer au cours de leurs études supérieures, où les grandes écoles et les stages, alternances et années de césure en entreprise semblent constituer de véritables « rites de passage » dans l'apprentissage de l'entrepreneuriat. Parce qu'elles présentent de plus en plus la création d'entreprise innovante comme une voie de prestige, et qu'elles offrent des formations spécialisées et des structures d'accompagnement dédiées aux start-up, ces institutions sont devenues des instances clés dans le processus de socialisation à l'entrepreneuriat, transmettant non seulement le savoir-faire et les compétences techniques nécessaires à la création (réalisation d'un *business plan*, d'une étude de marché, etc.), mais également l'ensemble des codes et des normes de comportement attendues de ce monde. La formation de dispositions entrepreneuriales se trouve ensuite renforcée au cours des premières expériences professionnelles (stages, alternances) de ces étudiant·es, par lesquelles iels font la découverte du monde du travail et de l'entreprise. C'est ainsi souvent en réaction à leurs expériences professionnelles en grande entreprise que les créateurs et créatrices de start-up précisent leurs attentes à l'égard du travail et de l'emploi qu'iels aimeraient avoir.

L'engagement dans la carrière entrepreneuriale des créateurs et créatrices de start-up est ainsi le résultat d'une socialisation primaire de long terme, par laquelle iels développent certaines dispositions pour l'entrepreneuriat, ainsi que d'une socialisation secondaire plurielle, au cours de laquelle iels activent ou réactivent ces dispositions.

Nous avons ensuite analysé les raisons et les motivations (subjectives) invoquées par les fondateurs et fondatrices de start-up pour *justifier* leur engagement dans la carrière entrepreneuriale, au regard des configurations (objectives) dans lesquelles ils se trouvaient au moment de la création de leur entreprise. Cela nous a permis de dégager trois logiques d'engagement dans la création de start-up : une recherche de *distinction sociale* — selon laquelle la création de start-up est envisagée comme un accélérateur de carrière permettant d'accéder rapidement à un statut social valorisant (le statut de chef d'entreprise) et socialement valorisé, par le prestige social qui lui est associé (une figure moderne du chef d'entreprise), et ainsi d'éviter une situation de déclassement social et scolaire par rapport à leurs parents ; une recherche *d'affirmation de soi* et d'émancipation des rapports de subordination de la grande entreprise, jugée trop rigide et hiérarchique. Leur engagement est ainsi souvent investi comme une alternative aux liens de subordination et aux perspectives d'évolution professionnelle limitées du modèle salarial. Néanmoins, si la décision de créer est souvent présentée comme une affaire d'*opportunités*, celles-ci ne sont saisies que parce qu'elles s'inscrivent dans un contexte professionnel, familial et personnel qui le permettent.

Parmi tous les éléments qui entrent en compte au moment de la décision, la situation professionnelle avant la création joue un rôle majeur car non seulement elle peut constituer un « élément déclencheur », mais elle permet en outre aux fondateurs et fondatrices de réduire le risque lié à la création. Bien loin de prendre des risques inconsidérés par « goût du risque », la plupart des fondateurs et fondatrices cherchent au contraire à réduire l'incertitude liée à leur bifurcation professionnelle en jouant des différents statuts d'emploi pour s'assurer des ressources de transition, que ce soit par le cumul, par la négociation de rupture conventionnelle leur donnant droit au chômage, ou par le recours au statut de « chef·fe d'entreprise salarié » leur permettant de devenir chef·fe d'entreprise tout en restant salarié·e.

Nous avons ainsi dressé une typologie des fondateurs et fondatrices de start-up selon leurs modalités d'entrée dans cette carrière, faisant ressortir qu'à ces modalités d'entrée correspondaient des motivations différenciées. L'analyse géométrique des données de notre enquête par questionnaire et la classification ascendante hiérarchique ont en effet permis de mettre en évidence quatre profils d'entrepreneur·ses. Les *entrepreneur·ses par vocation*, ces jeunes entrepreneur·ses, tout juste diplômé·es de grande école, qui se lancent dans l'entrepreneuriat à la sortie de leurs études. Disposant des ressources et du soutien de leur entourage familial et amical, la création ne représente pas pour elleux une prise de risque majeure. Ils y voient au contraire l'occasion d'une aventure humaine et professionnelle qui leur permettra, quelle que soit l'issue de leur entreprise, d'accélérer leur carrière. Les *entrepreneur·ses par opportunité*, pour leur part, se sont lancé·es dans l'entrepreneuriat alors qu'ils occupaient un emploi stable de cadre, à l'occasion d'une idée nouvelle ou d'une opportunité. Déjà établi·es familialement, ils prévoient et négocient leurs transitions professionnelles pour se garantir une source de revenus et réduire l'incertitude liée à leur bifurcation professionnelle. Ils passent ainsi souvent par une période plus ou moins longue de cumul, avant de quitter leur emploi salarié en négociant une rupture conventionnelle avec leur ancien·ne employeur·se,

leur ouvrant des droits au chômage pour une durée de deux ans, le temps de pouvoir vivre de leur entreprise. Les *serial entrepreneur·ses*, qui avaient déjà créé plusieurs entreprises, sont, comme les *entrepreneur·ses par défaut*, qui créent une société à l'occasion d'une rupture professionnelle, nettement moins nombreux·ses. Les créateurs et créatrices de start-up sont ainsi le plus souvent des novices dans le domaine, qui entreprennent bien moins parce que leur situation professionnelle les y contraint, que parce qu'ils y voient une forme de prestige, un accélérateur de carrière potentiel, ou un moyen de retrouver du sens au travail.



# Chapitre 5

## La création de start-up : un travail collectif

A l'instar de la création artistique (Menger, 2002), la création d'entreprise est rarement assimilée à un travail comme un autre. On a plutôt tendance à attribuer aux entrepreneurs des qualités exceptionnelles et extraordinaires, comme s'il fallait être doté de talents hors normes pour créer. Ce chapitre vise à déconstruire cette image idéalisée et individualiste de l'entrepreneur, en appréhendant la création de start-up comme un travail collectif, socialisé et encadré.

Cette ambition est ancienne et structurante des travaux de la sociologie économique consacrés aux entrepreneurs, qui, dans le sillage des travaux de Mark Granovetter (1985) sur l'encastrement, ont insisté sur le caractère encadré et socialisé de l'activité entrepreneuriale. Empruntée à Karl Polanyi, la notion d'encastrement visait à mettre en évidence la dépendance des activités économiques vis-à-vis des structures sociales et des réseaux de relations dans lesquels elles seraient « encadrées » (*ibid.*, p. 487). La nouvelle sociologie économique qui s'est développée à la suite de ces travaux a alors insisté sur le rôle déterminant des ressources relationnelles et des appuis personnels dans la création et le développement d'une entreprise (Bessin et al., 2010 ; Grossetti et al., 2018 ; Grossetti & Barthe, 2008), et en particulier dans la création de start-up (Dibiaggio & Ferrary, 2003 ; Ferrary, 2001 ; Grossetti et al., 2018 ; Grossetti & Barthe, 2008), mettant ainsi l'accent sur la dimension relationnelle et collective de l'activité entrepreneuriale.

Si ces travaux ont permis de déconstruire la figure schumpétérienne de l'entrepreneur comme héros visionnaire et solitaire (Schumpeter, 1911), ils ont cependant peu abordé l'entrepreneuriat sous l'angle du travail. En ce sens, les travaux de Pierre-Marie Chauvin,

Pierre-Paul Zalio et Michel Grossetti (2014) constituent une première contribution majeure, en montrant qu'une manière d'éviter l'aporie de ce mot devenu valise serait de déplacer le regard de la figure individuelle de l'entrepreneur vers l'activité entrepreneuriale et ses logiques sociales. Ces auteurs nous invitent alors à prendre pour objet « l'activité entrepreneuriale » et à l'envisager comme une « logique d'action spécifique » (pp. 23-26), marquée par une forme de projection vers l'avenir, une forte incertitude et une importante dimension narrative, inscrite dans une pluralité de mondes, qui peuvent fournir des appuis, des ressources, ou exercer des contraintes ou des pressions. Ils nous amènent ainsi à interroger le rôle des relations interpersonnelles (et notamment le rôle de la famille, des amis ou des collègues), dans la mobilisation des ressources matérielles, économiques et cognitives nécessaires à l'activité entrepreneuriale.

C'est en grande partie dans ce cadre théorique que s'inscrit ce chapitre, qui propose d'étudier la création de start-up comme un véritable *travail*. Nous envisagerons ainsi le travail de création de start-up comme une activité ordinaire, qui implique de mobiliser des ressources mais également d'organiser et d'articuler à d'autres sphères et temps sociaux. Nous proposons pour cela de croiser les apports et les outils de la sociologie économique, qui permettent de mettre en évidence le caractère social, relationnel et collectif de la création d'entreprise, à ceux des travaux de sociologie du genre et du travail indépendant, qui s'intéressent aux logiques d'articulation du temps dans les couples d'indépendant·es (Bertaux & Bertaux-Wiame, 1980 ; Bertaux-Wiame, 2004 ; Bessière & Gollac, 2014 ; Zarca, 1993). Cela nous permettra d'appréhender la dimension collective de l'activité entrepreneuriale à l'échelle des équipes de fondateur·trices d'une part, et au sein de la sphère familiale d'autre part, où il s'agira d'analyser les modalités du partage du travail domestique.

La première partie de chapitre s'inscrira ainsi dans le prolongement des travaux portant sur l'encastrement, afin de mettre en évidence la dimension collective et relationnelle de l'activité entrepreneuriale au sein du monde des start-up. D'une part, nous montrerons que la création de start-up se fait le plus souvent collectivement, portée par des équipes de fondateur·trices qui décident de s'associer (Flécher, 2019 ; Grossetti et al., 2018 ; Marty et al., 2003) ; d'autre part, nous verrons qu'elle suppose un véritable travail relationnel et narratif visant à tisser un réseau de relations et à convaincre des acteurs clés du monde des start-up (investisseurs, banquiers, incubateurs, accélérateurs, etc.) du potentiel du projet entrepreneurial. Ainsi, loin d'être isolé·es, nous montrerons que les créateurs et créatrices de start-up sont fortement entouré·es et soutenu·es par un ensemble de structures, de professionnel·les et de dispositifs qui les accompagnent dans leur activité de création, que ce soit au travers de solutions d'hébergement, de mises en relation, d'organisation d'événements et de conférences, ou d'offres de financement. L'activité de création de start-up est ainsi profondément encadrée dans des réseaux de relations, soulignant l'importance du capital social des entrepreneur·ses (Uzunidis & Boutillier, 1999).

Si la sociologie économique nous invite à penser l'activité entrepreneuriale comme une activité « ordinaire » et collective, qui se situe au carrefour de différentes sphères sociales et

qui s'inscrit dans des structures et des relations sociales, elle laisse néanmoins souvent de côté l'effet des propriétés sociales des individus, et en particulier l'effet du genre sur l'activité de création. Dans leur ouvrage, Michel Grossetti et ses co-auteurs (2018) admettent ne pas suffisamment traiter de la question du genre, bien qu'ils reconnaissent qu'elle mériterait d'être creusée, notamment sur ses effets en matière de disponibilité temporelle. Il s'agira alors de combler ce manque en analysant l'effet des rapports sociaux de genre sur la manière dont les entrepreneur·ses organisent leur temps et articulent leur travail entrepreneurial avec le travail domestique et parental. Comment créateurs et créatrices de start-up gèrent-ils le débordement temporel ? Quel est l'effet du couple et de l'arrivée de l'enfant dans l'articulation des différents temps sociaux ? Hommes et femmes entrepreneur·es peuvent-ils autant s'appuyer sur leur conjoint·e pour compenser, dans la sphère domestique, l'investissement temporel que requiert l'activité entrepreneuriale ?

## **1. La création de start-up, un travail collectif, socialisé et encadré**

Dans l'histoire de la pensée économique, des travaux néoclassiques aux théories marxistes, l'entreprise a toujours été appréhendée comme une activité de production, créatrice de valeur. Pourtant, les travaux de sociologie économique qui se sont intéressés aux marchés, à la formation des prix, ou encore à la création et à la gestion d'entreprises, révèlent bien le caractère profondément social et socialisé de l'activité économique. Bien loin d'être isolés et de prendre des décisions purement rationnelles, les acteurs économiques sont des acteurs « socialisés » qui s'appuient sur leur entourage et sur leurs ressources sociales pour orienter leur jugement et prendre des décisions (Arocena et al., 1983 ; Boutillier & Uzunidis, 1995 ; Granovetter, 1985 ; Grossetti et al., 2018 ; Grossetti & Barthe, 2008 ; Zalio, 2004). Le caractère social de l'activité économique n'est donc plus à prouver, et n'est pas propre au monde des start-up. Néanmoins, dans le monde des start-up, l'activité de création semble paradoxalement encore plus fortement « encadrée » dans le social que la création d'entreprise classique, alors même que les entrepreneurs de start-up font l'objet d'une certaine héroïsation. Tout d'abord, à la différence de la plupart des entreprises, les start-up sont généralement créées à plusieurs, par des équipes de fondateur·trices qui se divisent le travail de création (1.1.). En outre, la création d'une start-up repose avant tout sur un travail de narration visant à vendre une idée, plutôt qu'en un travail de production (1.2.). Nous montrerons ainsi que le processus de valorisation des start-up, sur lequel reposent leurs modes de financement, est un processus profondément social qui dépend des capacités de négociation des fondateur·trices (1.3.).



## **1.1. Des entreprises créées à plusieurs : entre complémentarité des ressources et logiques de pouvoir**

Dans le monde des start-up, la plupart des créations se font à plusieurs, par des équipes de fondateur·trices qui s'associent pour créer. La première étape de l'activité de création consiste alors à trouver des associés, inscrivant d'emblée la création dans un travail relationnel qui dépend du réseau de relations des créateurs et créatrices (1.1.1.). Le caractère collectif de la création n'est pas pour autant synonyme d'égalité entre les co-fondateur·trices. Nous montrerons en effet que si ce mode de création permet de mutualiser les ressources, il est en même temps une source de tensions, de conflits et de luttes pour le pouvoir, pouvant mener à l'échec des start-up (1.1.2.).

### **1.1.1. Créer à plusieurs pour partager le risque**

Toutes les enquêtes consacrées aux start-up (Grossetti et al., 2018 ; Grossetti & Barthe, 2008 ; Marty et al., 2003) ont mis en évidence qu'une des spécificités majeures de ces entreprises tenait à ce qu'elles étaient le plus souvent créées par plusieurs fondateur·trices. Ainsi, alors que 60 % de l'ensemble des créateurs et créatrices d'entreprise dirigent leur entreprise seul·es et que seulement 14 % ont créé avec un associé·e (Enquête Sine, Insee 2014), c'est l'inverse pour les start-up : 87 % des fondateur·trices de notre échantillon déclaraient avoir créé leur start-up avec au moins un·e associé·e.

Dans le monde des start-up, la création à plusieurs est même une condition pour avoir accès à certains financements. En effet, lorsque l'on croise la levée de fonds avec le nombre d'associé·es, on voit que 47 % de celles et ceux qui ont 3 associé·es ont levé des fonds contre seulement 9 % de celles et ceux qui n'en avaient pas (voir tableau 9). Celles et ceux qui ont des associé·es ont ainsi plus de chances de lever des fonds que celles et ceux qui n'en ont pas. La plupart du temps cependant, les fondateur·trices de start-up ne s'associent qu'à une seule personne (41 % des fondateurs de notre échantillon), moins souvent à deux (28 %) et encore plus rarement à trois personnes (11 %).

**TABLEAU 9 – Chances de lever des fonds en fonction du nombre d'associé·es**

Nombre d'associé·es	N'a pas levé de fonds		A levé des fonds		Ensemble	
	%	n	%	n	%	n
1 associé·e (40 %)	74 %	148	26 %	52	100 %	200
2 associé·es (28 %)	66 %	94	34 %	48	100 %	142
3 associé·es (11 %)	53 %	29	47 %	26	100 %	55
4 associé·es et plus (6 %)	55 %	17	45 %	1	100 %	31
Aucun·e associé·e (13 %)	91 %	60	9 %	6	100 %	66
Nr	86 %	6	14 %	1	100 %	7
Total	71 %	354	29 %	147	100 %	501

Lecture : 47 % des fondateurs et fondatrices qui ont 3 associé·es ont levé des fonds, contre 9 % de celles et ceux qui n'en avaient pas.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

De manière plus frappante encore, lorsque l'on réalise une régression logistique sur les chances de lever des fonds en intégrant d'autres variables, il ressort que le fait d'avoir au moins un·e associé·e multiplie par 5,5 les chances de lever des fonds, les autres paramètres étant fixés (voir régression chapitre 6, tableau 16). A l'inverse, le fait de ne pas avoir d'associé·es peut s'avérer « pénalisant » dans la création d'une start-up. C'est en effet ce que souligne Nassim, qui explique avoir rencontré des difficultés à trouver des financements parce qu'il n'avait pas d'associés :

« C'est rare [de ne pas voir d'associés] et puis c'est très pénalisant. Je comprends pas pourquoi... Au départ je ne savais pas que ce serait si pénalisant, donc je ne voyais pas le problème de me lancer seul. J'avais pas besoin de me sentir soutenu par un associé pour y aller, parce que je voulais tellement y aller que voilà. Mais c'est vrai que quand j'ai commencé à postuler et à chercher des incubateurs etc., le premier point qu'on me posait c'était "y a pas d'associés, c'est pas possible" et donc là j'ai commencé réellement à sentir ce point et à réellement subir ça. »

Nassim, 32 ans, Bac +5 master de Finances à Dauphine, père commerçant, mère commerçante, originaire d'Algérie. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 sans associé·e dans le domaine du recrutement (banlieue parisienne, 93).

Si le fait d'avoir des associé·es est si répandu dans le monde des start-up, c'est aussi que cela permet de diviser les rôles et les fonctions au sein de l'équipe dirigeante. Il est en effet souvent recommandé aux fondateur·trices de start-up d'avoir des profils complémentaires, afin de se répartir le travail et de pouvoir assurer toutes les fonctions nécessaires à la création d'une entreprise, du développement technique aux fonctions commerciales, en passant par la gestion administrative et financière. C'est dans cette optique que Gabriel s'est entouré de 7 associé·es aux profils différents :

« Donc on a d'abord monté une équipe avec un copain d'école d'ingénieur pour la partie technique, un copain collègue chez Microsoft pour la partie marketing, je suis allée chercher une fille dans les RH pour faire du *business development*, et donc monter une équipe multi compétente, parce que la clé, quand tu montes une start-up, c'est de pas doubler les compétences. Quand tu doubles les compétences, tu doubles les périmètres de responsabilité, et ça devient la merde. Donc il faut surtout pas doubler les compétences, et il faut des gens compétents, leur faire confiance, et pas avoir deux CTO, deux Tech, tu vois ? »

Gabriel, 33 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, parents commerçants. Marié, 1 enfant. Start-up créée en 2007 avec 8 associé·es dans le domaine du bien-être au travail (Paris).

Si Gabriel était particulièrement attentif à ce que les périmètres de responsabilité de chacun·e soient bien séparés, il arrive souvent que les profils des fondateur·trices se ressemblent et que leurs périmètres de compétences se chevauchent, notamment parce que 23 % des créateurs et créatrices de start-up s'associent avec des personnes rencontrées au cours de leurs études. Dans ces configurations, les fondateur·trices peuvent rencontrer des difficultés à se répartir les rôles et les fonctions. C'est le cas de Mathieu et Gabriel par exemple, qui sont amis d'enfance et qui ont tous les deux fait une école de commerce. Leurs domaines de compétences étant assez proches, ils se font souvent concurrence sur certaines tâches, tandis qu'aucun d'eux n'est en mesure d'assurer le développement technique de leur produit. Mathieu explique ainsi qu'ils ont dû redéfinir régulièrement les périmètres de responsabilité de chacun :

« Gab c'est un pote d'enfance. On se connaît depuis qu'on a 10-12 ans. On est une bande de pote d'une douzaine de cette époque. Avec Gab on s'était toujours dit qu'on monterait une boîte ensemble. Et je pense que ça a vraiment été le point de départ. Par rapport à ce qu'on voulait faire au départ, et ce qu'on fait aujourd'hui, ça n'a rien à voir. Mais je pense que ce qui est resté, et qui était à la base, c'est l'envie de monter une boîte Gab et moi. (...) Et on va dire que moi j'ai plus de facilité sur la partie commerciale, et Gab sur la partie financière. Il a fait une école de commerce aussi, et il a bossé dans de la gestion financière et c'est lui qui s'est naturellement occupé de la partie levée de fonds. Mais pendant 6 mois on n'était pas très clair justement dans qui faisait quoi avec Gab. Donc là on a redélimité. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Néanmoins, lorsqu'ils créent de manière solitaire, les fondateur·trices se retrouvent à devoir « tout faire », sans toujours avoir les compétences pour y parvenir. Ils peuvent alors se retrouver rapidement débordé·es, comme Christophe, qui, ne parvenait pas à trouver des associé·es pour le rejoindre sur son projet :

« Quand j'ai commencé le projet j'étais seul, donc j'ai plusieurs casquettes : c'est moi qui ai fait le site internet, la *landing page*, c'est moi qui m'occupe de l'administratif, de la communication sur Facebook, c'est moi qui fait les visuels, et donc voilà je suis obligé de tout faire en même temps, parce que j'ai pas trouvé les associés. J'ai cherché, j'ai failli m'associer avec trois personnes, j'avais constitué une belle équipe, et c'était aussi des personnes qui venaient de banlieue, mais la problématique c'est qu'ils étaient encore étudiants. Ça veut dire qu'ils étaient super intéressés par le projet, mais comme ils étaient encore étudiants, ils pouvaient pas être à temps plein sur le projet comme moi je l'étais. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

S'il semble déterminant d'avoir des associé·es pour créer une start-up, le fait que Nassim et Christophe, tous deux racisés, issus de l'immigration, d'origine populaire et résidant en banlieue parisienne, aient rencontré des difficultés à trouver leurs associé·es, révèle à quel point le capital social des fondateur·trices dépend de leur origine sociale<sup>172</sup>. Le passage par une grande école de commerce ou d'ingénieurs peut notamment jouer un rôle majeur pour se constituer un réseau de relations susceptibles d'être intéressées par une telle expérience entrepreneuriale. Ainsi, une personne comme Raphael, diplômé de l'ENS et d'HEC, où il a suivi la formation à l'entrepreneuriat, a rencontré tous ses associés au cours de ses études et de ses expériences professionnelles, ce qui lui a permis de constituer une équipe aux profils variés et complémentaires :

« Alors y avait un copain de l'aviation, un ami de prépa, et un ami d'HEC, donc des profils plus techniques et des profils un peu plus commerciaux. Voilà. On était 4. »

Raphael, 35 ans, Bac +5 ENS en biologie, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère dentiste. Marié, 3 enfants. Start-up créée en 2018 avec 3 associés dans les drones (San Francisco).

Ainsi, loin de choisir des personnes au hasard, la plupart des fondateur·trices de start-up recrutent leurs associé·es au sein de leur réseau amical ou professionnel : 32 % des fondateurs de notre échantillon ont rencontré leur(s) associé·e(s) au sein de leur milieu professionnel, 23 % au cours de leurs études, 27 % parmi leurs amis et 15 % par leur réseau de relations plus éloignées. Il est également courant que les entrepreneurs trouvent leur(s) associé·e(s) en participant à des événements dédiés au monde des start-up, où ils peuvent « *pitcher* » leur

---

<sup>172</sup> Nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 6 sur les inégalités de dotation en capital économique, culturel et social, et leurs effets sur les chances de réussite.

projet et tenter de recruter des personnes intéressées pour les rejoindre (15 % des fondateurs de notre échantillon ont rencontré leur associé lors d'un événement de ce type). C'est notamment le cas de Tristan, qui a rencontré son associée lors d'un « start-up week-end ». Néanmoins, lorsqu'ils ne passent pas par leur réseau de relations personnelles, il est plus fréquent que des tensions et des divergences surviennent :

« J'ai *pitché* à un start-up week-end. Donc pareil, ça a super bien marché, et on a lancé, pendant le start-up weekend, avec 9 personnes, le projet. (...) Y en a plein qui continuent à suivre le projet. Mais l'idée c'était de voir ceux qui étaient vraiment motivés pour le faire, et y en a qu'une qui m'a renvoyé un mail, c'était Léonie, et moi c'était celle avec qui j'avais le plus ... Enfin je cherchais pas d'associé moi à ce moment-là. (...) Mais du coup, aux différents événements, je regardais avec qui je pourrais m'associer, quels types de profils. Et Léonie, on avait bien bossé ensemble, et elle m'a recontacté, on s'est vus, on en a discuté, on a déjeuné ensemble. (...) Et donc là on se pose autour de la table avec Léonie. Toutes nos réunions étaient basées sur nos valeurs, ce qu'on attendait dans la boîte, on parlait vision, mission, valeurs, et comment on se comportait dans le travail. Au bout de 2/3 réunions comme ça, on s'est dit que c'était bon, qu'on était ok pour bosser dessus ensemble. Et après c'était parti. »

Tristan, 28 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, mère directrice adjointe d'un centre social, père directeur adjoint d'un établissement scolaire privé. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec une associée dans le domaine du tourisme (Paris).

La constitution des équipes de fondateur·trices est ainsi une étape clé dans la création de start-up, d'une part parce qu'elle conditionne l'accès à certains financements, mais aussi parce qu'elle peut être déterminante pour la suite. De nombreuses start-up finissent en effet par être abandonnées en raison de conflits entre associé·es. Par exemple, Alexis raconte comment les dissensions avec un de ses associé·es a failli coûter cher à l'entreprise, et constitue encore un litige juridique :

« Donc y a moi et Guillaume B., on vient de la même école. Là-dessus, y a un troisième qui s'est rajouté, qui venait aussi de la même école, et qui s'appelle Bastien, et lui nous a présenté Sébastien qu'on a intégré à l'équipe. Ensuite il y a Guillaume R., qu'on a rencontré à une « nuit du *hack* », et qui était intéressé par le projet. (...) Donc au début on était 5. Et puis on s'est séparés de deux associés avec qui on était en désaccord, donc un on est encore en procédure de justice avec lui parce qu'il veut pas lâcher ses parts. Donc au début on était 5, et aujourd'hui on est plus que 3 sur le projet. »

Alexis, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine du management (Toulouse).

Certain·es comme Gabriella, soulignent en effet que le mélange des registres personnels et professionnels, qui caractérise leur relation entre associés, peut être source de tensions :

« Donc on s'entend extrêmement bien, on est extrêmement proches, extrêmement amis, ça dépasse la relation d'associés ou de *coworkers* en général, mais euh ... mais du coup

parfois c'est difficile de mettre la limite : "on est amis, on est *coworkers*, on est associés, enfin ... on est où là ?" Et du coup parfois y a des petits problèmes de communication entre nous. Mais on est dans une logique de les régler donc en général ça va. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Si le fait de s'associer constitue un trait distinctif des modes de création d'une start-up par rapport à une entreprise classique, notamment parce que cela permet de « partager le risque » entre les associé·es, cette stratégie qui peut être aussi l'occasion de luttes internes pour le pouvoir, causes de nombreux abandons de start-up.

### **1.1.2. Du partage du risque à la lutte pour le pouvoir : la division du capital comme mode de division du pouvoir**

L'incertitude qui pèse sur les chances de réussite des start-up se manifeste surtout dans les premières étapes de la création. L'enjeu, pour les créateurs et créatrices de start-up, est alors de réduire cette incertitude en partageant le risque avec leurs associé·es et leurs premiers investisseurs, tout en essayant de conserver un maximum de parts du capital de leur entreprise, dans l'éventualité d'un succès. En créant une start-up à plusieurs, iels peuvent notamment mettre en commun leurs ressources pour constituer le capital social de l'entreprise. Ainsi, en mettant 5 000 ou 10 000 euros chacun, ces équipes pouvaient constituer un capital de 15 000 à 30 000 euros, avant d'aller chercher leurs premiers financements.

Le modèle économique des start-up, qui repose sur le partage du capital, invite alors la plupart des fondateur·trices à opter pour un statut juridique particulier, la SAS (Société anonyme par actions simplifiées) qui, contrairement à la SARL (Société à responsabilité limitée) permet de faire facilement entrer et sortir des actionnaires au capital. Ce statut juridique répond parfaitement aux besoins du modèle économique de la start-up. Ainsi, 78 % des start-up de notre échantillon ont été créées sous ce statut, tandis qu'il est nettement moins répandu dans le paysage des entreprises françaises, ne représentant que 21 % des entreprises créées en 2014 (Enquête Sine, Insee 2014).

L'association entre les différents fondateurs d'une start-up se traduit juridiquement par un partage du capital de l'entreprise. Néanmoins, s'ils insistent sur les relations de confiance et de complémentarité à l'œuvre dans le choix de leurs associés, la répartition des parts du capital, qui confère un pouvoir plus ou moins important dans les prises de décision stratégiques, se fait rarement de manière égale entre les différents fondateur·trices d'une start-up. La répartition du capital entre associé·es révèle ainsi, en même temps qu'elle les cristallise, les relations de pouvoir qui traversent les équipes de fondateur·trices. L'inégale distribution des parts du capital peut répondre à une logique de paternité vis-à-vis du projet, afin de distinguer la personne qui a « eu l'idée » de celles et ceux qui se sont rattaché·es au

projet par la suite. Benjamin, par exemple, se considère être « à l'origine » de sa start-up, bien qu'il dise l'avoir « co-crée » avec deux autres personnes. Il n'a donc pas séparé le capital de manière équitable avec ses associés, justifiant cette répartition en fonction de l'investissement financier de chacun dans le projet :

« – Alors ouais au début j'étais seul. Enfin à la création disons "officielle", j'étais accompagné de deux co-fondateurs, et d'investisseurs. Donc non c'est vraiment une boîte qui a été co-crée. Mais y a toujours quelqu'un à l'origine, on va dire qui réunit les autres. Mais sinon on va dire que clairement la boîte a été co-construite avec des associés, des co-fondateurs. (...) Alors, en fait j'ai deux associés qui sont assez différents. L'un qui est disons "co-dirigeant" avec moi, que je considère vraiment comme co-fondateur. (...) Et puis Charlotte est plus orientée sur la partie recherche, parce que c'était la compétence dont j'avais besoin.

– Et vous avez séparé les parts de manière égale ?

– Non on n'a pas séparé les parts de manière égale. On les a séparées en fonction des postes et des fonctions de chacun. C'est-à-dire que dirigeant et CEO c'est pas tout à fait la même implication, donc c'est pas tout à fait la même part. En fonction de ce que tout le monde avait aussi déjà investi dans le projet. Parce que le projet avait déjà à peu près un an, et y avait déjà eu pas mal de dépenses, donc du coup ... Bon voilà moi j'étais un peu au-dessus, l'investisseur un peu en-dessous, mon associé encore un peu en-dessous et Charlotte en dernier. Mais parce que voilà c'était plutôt par rapport aux rôles qu'on avait chacun et comment on portait la boîte qu'on a fait ça. Puis après y avait un investisseur et la négociation a été assez déterminante sur la valorisation de la boîte. »

Benjamin, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, master HEC entrepreneuriat, père consultant, mère directrice de centre social. En couple, sans enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine de l'équitation (Paris).

Ce type de répartition est néanmoins généralement accepté par celles et ceux qui rejoignent des projets en cours de création. C'est le cas de Gabriella, qui s'est associée à Boris, qui avait déjà développé toute la technologie de la start-up. Pour elle, c'était normal qu'elle ait moins de parts que Boris, car c'est lui qui avait « eu l'idée » et qui avait développé toute la partie technique :

« Non. 75 % Boris, 25 % moi. Parce que je suis arrivée après, c'était son idée, enfin le rationnel derrière on va dire que c'est ça. (...) Parce que comme au début c'est son projet, c'est son bébé, je pense qu'on est toujours dans une optique de dire "je suis à l'initiative du projet, Gabriella va venir me rejoindre, elle est hyper motivée, mais si jamais elle se démotive", enfin je pense que c'était ça son idée, de dire qu'on se laissait un an pour voir... »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

L'inégale répartition des parts peut en outre répondre à une logique stratégique. En effet, il est souvent dit aux créateurs et créatrices de start-up (notamment lors d'évènements consacrés à la création) qu'une répartition inégale du capital peut constituer un moyen de « rassurer » les investisseurs, en leur signalant qu'il y a bien une personne qui possède le *leadership* sur les autres. Certain·es enquêté·es justifient alors ce type de répartition en invoquant cette idée selon laquelle il est essentiel qu'un·e des co-fondateur·trices ait plus de pouvoir que les autres, afin de « trancher » en cas de désaccord, et ainsi d'éviter des situations de « blocage » :

« Deuxième critère qui était important pour moi, c'est que dans un projet, il faut qu'il y ait du *leadership* quelque part. Parce que le problème d'une équirépartition, c'est que quand t'arrives sur une divergence, et que t'as une personne qui veut prendre la direction A, l'autre type qui veut prendre la direction B, à un moment donné faut trancher, et faut qu'il y ait une personne qui ait la légitimité de trancher. Donc du coup, moi c'est un sujet sur lequel j'ai toujours été clair avec mes associés : c'est notre boîte à 3, on fait nos choix à 3, on lance à 3, mais par contre sur des sujets de tensions où on n'arrive pas à converger vers la même direction, ce serait moi qui trancherai. Et j'ai demandé à ce qu'ils soient à l'aise avec ça. J'étais moi dans une boîte où les deux fondateurs étaient à 50/50, et qui étaient dans une situation de blocage où ils arrivaient plus à avancer. Pourquoi ? Parce que y en avait un qui voulait prendre une direction, et l'autre qui voulait prendre une autre direction. Et c'est très fréquent dans les start-up. Et donc du coup, on n'a pas fait d'équirépartition. Et d'ailleurs, même sur la levée de fonds, lorsqu'on voit la répartition capitalistique, ça rassure les investisseurs. Comme quoi, les investisseurs préfèrent les schémas où y a un *leadership* qui se matérialise dans les exécutions mais aussi dans la répartition capitalistique. »

Mounir, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père entrepreneur, mère au foyer, originaire d'Algérie et de Paris. Célibataire, pas d'enfants. Start-up créée en 2016 avec 3 associés, dans le secteur du BTP (Paris).

Si les inégalités de distribution des parts entre associé·es sont souvent présentées comme étant insignifiante, elles fonctionnent pourtant comme un signal des rapports de pouvoir dans la gouvernance des start-up, dont la portée n'est pas que symbolique. Les logiques de répartition du capital sont alors au cœur des enjeux de lutte pour le pouvoir, comme en témoigne le discours de Sacha, qui assume clairement qu'au-delà de ces logiques de gouvernance, il « [voulait] le pouvoir » :

« Je suis majoritaire, mais en mode 49 % / 51 %. C'est juste que pour des raisons de gestion, il faut qu'il y en ait un qui ait le pouvoir. (...) Pour moi 50/50, c'est une connerie. Parce que si on n'est pas d'accord, on peut pas prendre de décision, la boîte elle est bloquée. Du coup, j'ai dit, "moi je veux le pouvoir". Pas parce que je veux m'imposer, parce que je ferai jamais rien sans son accord, mais parce que je pense à la boîte comme à un bébé, et il faut que le bébé puisse se développer comme il a besoin, et je pense pouvoir développer la boîte comme elle a besoin. Mais après c'est aussi une question de confiance. En plus, les pourcentages, après t'oublies. »



Sacha, 27 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, mère infirmière, père chef d'entreprise.  
Célibataire, sans enfant. Start-up créée en 2017 avec 2 associés, dans le domaine des  
risques psychosociaux au travail (Paris).

La répartition du capital peut ainsi être l'occasion de conflits entre associé·es, qui recourent alors fréquemment au pacte d'associé·e afin d'établir juridiquement ces modes de répartition et de prévenir de potentiels litiges. Si la dimension collective de la création de start-up permet de mettre en commun les ressources des fondateur·trices et ainsi de partager le risque, elle révèle en même temps l'existence d'une certaine forme de hiérarchie entre associé·es – entre celui qui a eu l'idée, qui a investi le plus ou qui a pris le plus de risques en quittant son emploi, et les autres.

C'est que la division des fonctions et du capital tend à valoriser le travail de certaines personnes, tandis qu'elle laisse dans l'ombre celui des autres. C'est notamment de cette manière que le nom d'Apple est fortement associé à la figure de Steve Jobs, alors qu'il n'a fait que vendre ce que Steve Wozniak avait développé dans l'ombre de son garage. Cela vient révéler à quel point ce qui compte, dans la création d'une start-up, est moins la dimension technique des projets (leurs modes de production ou leur réalisation) que l'idée et le concept qu'il y a derrière. Ainsi, créer une start-up consiste avant tout à vendre une idée.

## **1.2. Le travail de création : un travail de narration, de conviction et de négociation**

Comme la création artistique, la création d'entreprise naît tout d'abord d'une idée. Le travail de création va ainsi commencer par une phase d'idéation et de conception d'un projet, suivie d'une phase d'exécution de l'idée. Néanmoins, plus que dans la création d'une entreprise classique, cette phase d'idéation est centrale dans la création d'une start-up, puisqu'il s'agit de porter une innovation reposant sur une idée nouvelle. Avant même de penser aux modes de réalisation et de production de cette idée, le travail de création d'une start-up consiste à tester et à vendre une idée (1.2.1.). La création de start-up dépend ainsi fortement des qualités oratoires des porteur·ses de projet, qui interviennent non seulement dans leur capacité à convaincre leurs interlocuteurs (1.2.2.) mais également dans leur capacité à convaincre les investisseurs du potentiel de leur projet (1.2.3.).

### **1.2.1. Vendre une idée, avant de vendre un produit**

Puisque le modèle de la start-up suppose une certaine forme d'innovation – qu'elle soit technologique ou non –, la création d'une start-up part toujours d'une idée. Cette idée émerge souvent de l'expérience personnelle des fondateurs et fondatrices qui, en réaction à certains besoins insatisfaits, imaginent un projet d'entreprise qui permettrait d'y répondre. C'est de cette manière que sont créées la plupart des sites internet ou applications mobiles à

destination des particuliers (*Business to Consumer – B to C*). C'était le cas de Pascaline par exemple, qui a créé une plateforme visant à faciliter la recherche de nounous car elle avait elle-même éprouvé des difficultés à faire garder ses enfants lorsqu'elle travaillait en tant que consultante. C'est également sur ce schéma que Marc, qui habite à Bordeaux et qui se rendait souvent sur la côte Ouest pour aller surfer, a mis au point une plateforme de covoiturage pour les passionnés de glisse qui aimeraient pouvoir se rendre à l'océan en transportant leur matériel. C'est également de cette manière que sont présentées les histoires des start-up comme Uber ou Blablacar, dont les créateurs seraient partis de leur expérience de consommateur insatisfait avant de la transformer en opportunité de marché.

Puisque l'idée précède le marché, ce n'est pas un produit qu'ils vendent, mais un concept. En effet, comme le souligne Pierre, l'objectif premier des créateurs et créatrices de start-up n'est pas de « vendre des produits très rentable » mais de « lancer un concept dans quelque chose de nouveau », dont « personne ne pourrait plus se passer ». Si elle peut subir des ajustements (« il faut savoir pivoter », disent les entrepreneurs dans le monde des start-up) c'est sur l'idée de départ que repose le succès futur des projets de start-up :

« L'objectif est pas à tout prix de vendre des produits très rentables au début de l'activité, mais le but est de lancer un concept dans quelque chose de nouveau, d'innovant, et c'est seulement après, une fois avoir fait la preuve de son côté innovant, à son prix réel où on est capable de le vendre (...) qu'on va chercher la rentabilité, qu'on va réfléchir à comment faire de cette boîte, une boîte rentable. Je pense que c'est quelque chose qu'on retrouve aussi justement dans les boîtes qui ne sont plus des start-up, c'est-à-dire les licornes, ou les boîtes comme Amazon, BlablaCar etc, qui, ont d'abord accédé sur le marché en prenant des parts sur le marché, en lançant un truc absolument révolutionnaire, que personne utilisait jusqu'alors, et une fois que plus personne ne peut se passer de ce service-là, on peut aller chercher la rentabilité. »

Pierre, 27 ans, Bac +5 école de gestion hôtelière, père employé de banque, mère antiquaire. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans l'alimentation biologique pour bébés (Paris).

La création de start-up répond donc à des logiques bien spécifiques, qui diffèrent des modes classiques de création d'entreprise. Avant de chercher à produire et de viser la rentabilité, les créateurs et créatrices de start-up cherchent à séduire, en démontrant le potentiel de leur idée. Les premières étapes de la création dépendent donc de leur capacité à vendre leur idée. Les études de marché, les *business plans*, ou les prototypes (appelés MVP pour *Minimum Viable Product*) ne sont alors que des instruments au service de cet objectif. Ce que montre Martin Giraudeau pour le *business plan* (Giraudeau, 2014) est en effet encore plus marqué dans le monde des start-up, où les projections chiffrées ne sont pas fiables, étant donnée l'incertitude qui pèse sur l'existence même d'un marché. Entrepreneurs et investisseurs savent ainsi que ces calculs sont un véritable « *bullshit* », bien qu'ils continuent de se prêter à l'exercice :

« En fait, depuis le mois de mai, je travaille sur le *business plan*, j'avance des chiffres alors que je sais pertinemment que c'est idyllique. Ce qui est assez fou dans l'histoire, c'est

que les *business angels* à qui tu dois montrer ce business plan le savent pertinemment aussi, donc en fait c'est un petit peu de l'hypocrisie des deux côtés, et donc voilà c'est quelque chose que j'aime pas. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Lorsque l'on écoute les porteurs·ses de projet présenter leur modèle économique (notamment lors de comités de sélection des incubateurs, où j'ai mené quelques observations), on se rend bien compte que leurs projections chiffrées visent surtout à mettre en scène les perspectives de croissance que pourrait représenter leur idée, plutôt qu'à fournir des preuves tangibles de l'existence d'un marché. Ainsi, pour lever des fonds comme pour entrer dans un incubateur, il s'agit surtout, comme le souligne Bastian, de « séduire » les interlocuteurs et de « montrer que le projet est génial » :

« Ça prend 6 mois de lever des fonds, et c'est un boulot à plein temps. Tu dois écrire le *business plan*. Ça c'est un boulot énorme. Notamment de faire des projections chiffrées, se poser, raconter l'histoire. Après tu dois trouver les investisseurs et tu dois te vendre aux investisseurs. Donc t'as plusieurs réunions. T'as une partie où tu dois les séduire et leur montrer que ton projet est génial. Ensuite t'as une partie où tu rentres dans les détails financiers, où tu dois leur montrer que ton projet, non seulement il est génial, mais en plus il est sérieux. Et après t'as une partie où tu dois négocier, et ça c'est moins rigolo. »

Bastian, 30 ans, Bac +8 docteur en informatique et robotique et diplômé d'une école d'ingénieurs, père infirmier, mère infirmière. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec 2 associés, dans le secteur de l'agriculture (Toulouse).

La phase de séduction est ainsi déterminante dans le développement de leur projet, car c'est leur capacité à convaincre leurs interlocuteurs du potentiel de leur idée qui leur permettra d'obtenir les financements nécessaires au développement de leur projet. C'est de cette manière que Mathieu a réussi à réunir un total de 180 000 euros sous forme de subventions, de bourses, de prix et de prêts à taux zéro, alors qu'il n'avait aucun produit concret :

« On avait mis 25 000 euros chacun, qu'on a cramé dans le prestataire. Après la chance qu'on a eue, c'est qu'on savait rien faire, mais qu'on savait à peu près se vendre. Donc on a réussi à récupérer 30 000 euros de la Bourse French Tech, 5 000 euros du prix PEPITE (...) Et on est lauréat du réseau entreprendre, qui est un réseau qui te prête à taux zéro. Donc là on va avoir 45 000 euros de prêt bancaire. On vient d'avoir l'info qu'on va prendre 30 000 euros supplémentaire, et on va avoir entre 50 000 et 70 000 euros de subventions de la région. L'avantage de tout ça, c'est que tu te dilues pas. C'est de l'argent qu'on te prête sans garantie personnelle. Si tu te plantes, on viendra pas t'attaquer en perso. Donc vraiment à ce stade très jeune, ça vaut pas le coup de faire entrer quelqu'un dans le capital. L'idée c'est de prouver et commencer à faire du chiffre le plus possible avec des fonds quasi propres, et après tu fais entrer un investisseur pour accélérer un peu le truc. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

La première étape de la création d'une start-up consiste donc à convaincre des acteurs clés dans ce monde (entrepreneurs, investisseurs, *business angels* ou institutions publiques de financement) que leur idée trouvera une utilité et donc un marché, mais également qu'elle est réalisable d'un point de vue technique. Benjamin par exemple, qui voulait lancer un appareil connecté pour suivre les besoins des chevaux en temps réel, explique avoir dû réaliser un prototype pour démontrer la faisabilité technique de son projet aux investisseurs et parvenir à lever des fonds :

« Alors les tournants ... D'abord y avait la phase où j'étais encore étudiant, et où on essaie d'avancer, mais un peu freinés par le fait qu'on peut pas forcément mettre de l'argent, qu'on peut pas forcément convaincre des fournisseurs, enfin on peut pas trop convaincre de clients, etc. (...) Après y a la phase où il faut arriver à faire un prototype fonctionnel, commencer à réunir une équipe. Et ça c'est un peu les bases qu'il faut pour commencer à trouver de l'argent. Nous on a trouvé de l'argent effectivement sur la promesse d'une bonne équipe, d'une bonne idée, et d'un prototype qui commençait à être fonctionnel. Après il faut arriver à faire une preuve qu'il y a un marché. Donc nous on a apporté la preuve d'un marché surtout via *kickstarter*, financement participatif. (...) Donc voilà, donc aujourd'hui on est dans la phase où finalement on a montré qu'on savait développer un produit parce qu'il est sorti, on a montré qu'il y avait un certain enthousiasme, parce qu'il y a déjà 1500 comptes qui sont activés, et maintenant il faut montrer qu'on arrive à ... en dehors de ces utilisateurs, qu'il y a un vrai marché, et faire en sorte que ce produit-là soit un produit très courant dans ce secteur d'utilisation, et ça c'est un autre défi qui nous attend. »

Benjamin, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, master HEC entrepreneuriat, père consultant, mère directrice de centre social. En couple, sans enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine de l'équitation (Paris).

Si la création d'une entreprise est toujours l'œuvre d'une activité socialisée, la création de start-up l'est d'autant plus qu'elle est encore davantage liée à des mécanismes de croyance, de confiance, de réputation et d'imitation, du fait de l'incertitude de son modèle économique. En effet, dans le contexte d'incertitude qu'engendre l'innovation, c'est la croyance qui permet de susciter l'adhésion et la mobilisation car « la place des croyances, en matière d'innovation et de management, est centrale, fondatrice et incompressible » (Alter, 2015, p. 15). Lorsqu'ils se lancent, l'objectif des créateurs et créatrices de start-up est alors de convaincre leurs interlocuteurs de les soutenir.

## 1.2.2. « L'art du *pitch* »<sup>173</sup> : l'importance du travail narratif

Puisqu'il s'agit de « vendre une idée » et de convaincre des interlocuteurs sans forcément avoir de preuves tangibles du concept, créer une entreprise innovante implique de « raconter une histoire » (Grossetti et al., 2018). Plus que l'innovation en elle-même, ce qui compte, c'est de mettre en récit l'innovation. Dans le jargon du monde des start-up, cette mise en récit des projets a un terme spécifique : le « *pitch* »<sup>174</sup>. Comme l'ironise Pascaline, le travail de création d'une start-up consiste en grande partie à « *pitcher* » son projet, partout et à tout le monde :

« L'environnement start-up, c'est beaucoup de *pitchs*. Il faut *pitcher* partout, il faut *pitcher* pour trouver du financement, il faut *pitcher* pour trouver des investisseurs, il faut *pitcher* pour trouver des associés, il faut *pitcher* pour tout ! »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Le « *pitch* » est une forme de présentation orale dont la particularité tient à sa durée et à sa forme : il s'agit de présenter, debout, avec éloquence, et en quelques minutes seulement, les principaux aspects d'un projet. Généralement, les *pitchs* durent entre 3 et 5 minutes, et suivent la même structure : ils comportent une accroche pour amener le besoin auquel la start-up est censé répondre, une présentation de l'équipe, un état du marché et de la « cible » du projet (c'est-à-dire les personnes auxquelles il s'adresse), un état de la concurrence et, enfin, le modèle économique sur lequel l'entreprise est censée générer son chiffre d'affaires. Le plus souvent, les fondateur·trices qui *pitchent* leur projet se tiennent debout et présentent leur projet en faisant défiler leur « *pitch deck* »<sup>175</sup>, projeté sur un écran derrière eux. Tous les événements dédiés aux start-up ont leurs « concours de *pitchs* », permettant à certain·es entrepreneur·ses de présenter et de visibiliser leur projet. C'est ainsi en « *pitchant* » son idée à un « start-up week-end » que Tristan a estimé, étant donné les réactions que cela avait suscité, que son projet pouvait « marcher » et qu'il pouvait se lancer :

« – En avril, je *pitche* le projet pour la première fois, à un événement de MakeSense. Et il a été hyper bien accueilli le *pitch*, j'ai eu plein de bons retours, et ça ça a été hyper cool de voir que quand ils ont dit « qui veut bosser avec Tristan », y en a plein qui se sont

---

<sup>173</sup> Cette expression est empruntée à Denis Lacorne (2019).

<sup>174</sup> Ce néologisme est très fréquemment utilisé dans l'univers des start-up. « *Pitcher* » désigne le fait de présenter succinctement mais de manière convaincante un projet ou une idée. Le « *pitch* » désigne l'acte ou la prestation qui y correspond.

<sup>175</sup> Il s'agit du nom donné aux présentations informatiques qui sont généralement projetées sur un écran derrière eux. Cette présentation se veut visuelle, mettant en évidence les points essentiels pour susciter l'intérêt d'investisseurs potentiels.

levés, alors que pour certains y avait personne. Donc c'était un super indicateur sur le côté "ça parle aux gens". Donc on a bossé en petits groupes, donc je me suis dit que c'était vraiment une idée qu'il fallait que je creuse. Ils ont accepté ma rupture conventionnelle peu de temps après, et je me suis dit "à partir de maintenant, je creuse et je vois si je peux lancer mon projet". Donc j'avais pas encore lancé, mais si ça marchait, je le lançais.

– C'était quoi « si ça marche » ?

– Si je sens que ça accroche. Donc j'ai continué à tester pour voir comment les gens réagissent. Donc j'ai fait un "Hold-up", on a trouvé un nom, grâce au *Hold-up*, et en juin, j'ai *pitché* à un start-up weekend. Donc pareil, ça a super bien marché, et on a lancé, pendant le start-up weekend, avec 9 personnes, le projet. Et en 1 weekend, on avait 200 *likes* sur Facebook... C'est là où j'ai rencontré Lorenzo, c'est là où j'ai rencontré mon associée, c'est là où j'ai fait mon logo.

Tristan, 28 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, mère directrice adjointe d'un centre social, père directeur adjoint d'un établissement scolaire privé. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec une associée dans le domaine du tourisme (Paris).

« L'art du *pitch* » (Lacorne, 2019) requiert néanmoins des dispositions très inégalement réparties. Cet exercice exige en effet de parler de manière claire et percutante, en occupant un maximum l'espace à la manière des *TedX* américains, tout en faisant passer, d'un clic maîtrisé, les *slides* d'un *power point* toujours très soigné. Or, on sait à quel point les « techniques du corps » (Mauss, 1934), l'*hexis* corporel et les qualités orales sont inégalement maîtrisées, selon les dispositions acquises au cours des socialisations antérieures (Bourdieu & Passeron, 1964). Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron montrent notamment que la valorisation de la qualité de l'expression orale est l'un des principaux leviers de la sacralisation des inégalités par l'école, en tant qu'elle est surtout transmise au sein du milieu familial plutôt qu'apprise à l'école (*ibid.*).

La maîtrise très inégale des qualités oratoires et rhétoriques vient ainsi renforcer des inégalités sociales et scolaires déjà fortement marquées entre les différentes classes sociales, mais également entre les hommes et les femmes, dont les inégales dispositions à l'ambition et à la confiance en soi sont intériorisées dès le plus jeune âge (Lignier & Pagis, 2017). Les hommes, qui sont encouragés à prendre la parole, à se mettre en avant et à avoir confiance en eux, sont, sans surprise, plus à l'aise avec cet exercice que les femmes. De même, les personnes issues de grandes écoles de commerce, qui ont plus souvent été habituées à prendre la parole en public que les étudiant·es en école d'ingénieurs ou d'informatique, sont également plus à l'aise avec ce type d'exercice que les autres.

Un exemple marquant du rôle joué par les grandes écoles de commerce dans l'apprentissage de cet « art du *pitch* » est celui de Mathieu, Gabriel, Alan et Gilles, qui se sont rencontrés dans un incubateur et qui ont fini par s'associer sur un même projet car, alors qu'Alan et Gilles avaient développé un produit qu'ils ne parvenaient pas à vendre, Mathieu et Gabriel, tous deux diplômés d'une école de commerce, avaient réussi à vendre leur concept, sans avoir

développé leur produit. Après plusieurs mois passés à travailler sur leurs projets respectifs au sein du même *openspace*, ils ont alors décidé de s'associer pour mutualiser leurs compétences :

« Il s'est passé un truc très drôle parce que nous le deuxième jour où on est arrivés, enfin nous la particularité c'est qu'on est deux développeurs. Donc moi je suis développeur de formation, aujourd'hui je fais plus trop ça. Mais en gros on est plutôt techniques. Et nous ce qu'on avait fait, c'est qu'on avait une plateforme fantastique, que des boîtes mettent des années à développer ça alors qu'on l'avait fait en quelques mois. Donc on avait un super truc, mais on était incapable de le vendre. Mais les deux à côté [il parle de Mathieu et Gabriel], qui étaient pas sur le même marché, mais presque (...) ils passaient la journée au téléphone avec *Le Figaro*, *La Montagne*, *Corse matin*, *La Provence*, etc., mais sans rien, sans produit, sans produit du tout. C'était fantastique parce que nous, au lieu de se dire, "ils sont insupportables, c'est des blaireaux", on est sortis de là la première semaine en se disant, "mais c'est des génies les gars". Et donc finalement on a décidé de s'associer et on s'est bien complétés. »

Alan, 28 ans, Bac +5 école d'informatique, père commercial, mère vendeuse. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Les compétences oratoires des fondateurs et fondatrices de start-up sont ainsi déterminantes dans le processus de création car c'est sur la mise en récit des projets que s'évaluent et s'opèrent la sélection des projets (voir encadré 7).

## ENCADRE 7

### Extrait d'une observation réalisée lors d'un comité de sélection d'un incubateur

#### Observation réalisée le 17 mai 2018

Il s'agit d'un comité de sélection pour un incubateur de la Ville de Paris spécialisé dans la « FoodTech », c'est-à-dire dans le secteur alimentaire. Le comité a lieu dans un bureau à La Défense, à 9h. Autour de la table se tiennent les représentants des partenaires de cet incubateur : Coca Cola, Elior Group, Carrefour, Cervia, Rungis, Tetra Pak, Pomona et le groupe BEL.

Après avoir vu passer deux projets de start-up, les fondateurs du troisième projet « City Farm » [le nom a été modifié], arrivent dans la salle. Il s'agit de trois hommes, très grands, qui doivent avoir entre 30 et 40 ans. Ils portent tous les trois un *jean* bleu marine avec une chemise bleu clair, mais pas de cravate.

10h31 : il commence son *pitch*

« Bonjour, je suis Nicolas, porteur du projet. C'est moi qui vais vous faire la présentation (*son pitch deck s'affiche sur l'écran, il passe à la deuxième slide*).

Le contexte de l'agriculture traditionnelle aujourd'hui vous le connaissez sûrement, c'est un secteur très polluant, alors qu'on sera de plus en plus nombreux. Nous voulons trouver des circuits courts pour la société, pour l'agriculteur qui n'arrive pas à vivre de ses productions, et pour les consommateurs. Aujourd'hui, la solution, c'est l'agriculture verticale, qui est saine, économe et rentable car ça prend moins de place au sol, les cycles de production sont 3 fois plus rapides. Le problème d'installation des systèmes d'aujourd'hui, c'est qu'ils sont coûteux, qu'il faut des experts, et que c'est un secteur risqué pour les investisseurs. (*Il change de slide, une photo de sa machine s'affiche*) Donc vous voyez la machine, elle est basée sur un principe de rayonnage mobile, et ce sont des modules, ce qui permet d'en avoir de deux à 24, mais ils sont autonomes, et ils n'ont pas besoin de lieux avec de l'eau et de l'électricité.

Pour les agriculteurs, c'est un investissement rentable au bout de 3 ans, mais surtout ça donne plus de liberté aux entrepreneurs qui voudraient s'installer. On a installé nos rendements par rapport à ce modèle de container. Ce qui nous fait un chiffre d'affaires de 45 000 euros par an par auto-agriculteur.

Alors nos concurrents, y a deux familles dans les concurrents : c'est ceux qui font des fermes verticales mais avec des équipements de sécurité assez contraignants, et de l'autre, on a AGreen [le nom a été modifié], qui fait des fraises, mais qui a du mal à s'intégrer sur les grandes villes. Donc notre système est basé sur l'analyse qu'on a fait



Aujourd'hui on travaille sur notre premier prototype. Notre équipe, ce sont des ingénieurs agronomes, avec un doctorant en IA, un designer entrepreneur, un architecte designer (il passe 2 secondes sur l'équipe) ». Il présente ensuite son plan de financement et ses comptes prévisionnels

10h41 : il arrête de parler, il est pile dans les temps. On passe aux questions.

Questions :

- Carrefour : Ce que vous produisez, c'est quoi ?
- City Farm : Des feuilles, des salades, on peut produire des fraises, mais faudrait rajouter des abeilles, et on ne peut pas faire des légumes racineux, donc courgettes, tomates, etc.
- Carrefour : Mais sur les tomates ça s'étend aussi beaucoup
- City Farm : Oui, nous on ne peut pas faire des grosses tomates, mais pour le coup on n'a pas le problème de conservation et on pourrait livrer les petites tomates aux restaurateurs directement
- Coca Cola : Moi je connaissais pas cette technologie, mais est-ce que cultiver que des petites plantes, c'est possible ? Est ce qu'il y a un intérêt, un marché ? (...)

Délibérations :

- Ville de paris : Sur le principe de l'agriculture urbaine, ok, mais le principe que ce soit enfermé dans les placards, sur le côté environnemental, bof. Au niveau économique, ça doit être intéressant, mais l'agriculture urbaine elle se conçoit quand même en lien avec la biodiversité de la ville. Donc on ne pose pas de véto mais on s'interroge.
- Carrefour : Nous l'apprentissage sur la culture urbaine est en cours, mais c'est vrai qu'il faut tester plusieurs choses pour aboutir à quelque chose de concret, mais à première vue leur produit me paraît trop machine de guerre pour le produit.
- Maxime (qui dirige l'incubateur) : Au niveau de l'équipe, ils ont quand même une super équipe.
- Elior : Moi j'ai trouvé ça malin leur truc
- Carrefour : Oui mais ils savent même pas combien ça va coûter, ils en sont au prototype. Mais il faudrait qu'ils puissent passer sur des autres légumes.
- Responsable de l'incubateur : Il faudrait pouvoir industrialiser ça...
- Tetra Pak : Mais il a pas dit qu'il pouvait pas le faire. Par contre moi sur l'équipe, c'était dommage qu'il soit le seul à parler. Mais il parlait très bien.
- Carrefour : L'équipe en tout cas me paraissait plus crédible que le deuxième qu'on a eu, on sent qu'il peut pivoter sur autre chose.

### 1.2.3. Susciter la confiance et négocier la valeur

Lorsque leur start-up est créée juridiquement et que les créateurs et créatrices cherchent à entrer en phase de croissance, leur objectif est de lever des fonds auprès de *business angels* ou de sociétés de capital-risque. La levée de fonds est en effet une étape déterminante dans la création d'une start-up car c'est elle qui va véritablement lui permettre d'obtenir les fonds nécessaires pour développer le projet et financer la croissance :

« Parce que tu me demandais ce qui caractérisait les start-up par rapport à une entreprise classique. Bah c'est son taux de croissance. Donc ce qui caractérise une start-up, c'est que tous les KPI doivent croître de 25 % par mois. Sinon c'est une boîte, mais c'est pas une start-up. La définition d'une start-up c'est une entreprise qui croit quoi. (...) Lever des fonds, c'est pas pour financer une boîte, c'est pour financer la croissance. Le *Seed*, c'est différent, c'est pour le départ. Mais sinon, c'est de l'argent pour créer de la croissance. »

Mathis, 38 ans, Bac +5 école de commerce, père entrepreneur dans une entreprise de conseil, mère cadre dirigeante dans un grand groupe. Marié, 2 enfants. Start-up créée en 2018 avec deux associé·es dans la formation d'entreprise en réalité augmentée (San Francisco).

Ce type de financement ne suit cependant pas la même logique que l'emprunt bancaire. Au lieu de contracter une dette auprès d'un organisme de financement, la levée de fonds consiste à céder une partie du capital de l'entreprise en échange de liquidités. L'avantage de ce type de financement est qu'il ne demande pas à être remboursé et qu'il est souvent bien plus conséquent qu'un prêt bancaire. Les fonds obtenus par les entrepreneurs vont néanmoins dépendre de la valorisation de l'entreprise, c'est à dire, comme l'explique bien Pierre, de la valeur financière attribuée à l'entreprise :

« C'est-à-dire que c'est pas le même objectif. Tout est là. Tu peux avoir un projet, donc peu importe que tu vendes une baraque à frites, ou un conglomérat d'entreprises, juste, tu démontres que la rentabilité de ton projet, que ce soit d'ailleurs auprès des banques qui attendent que tu leur redonnes leur argent à un moment ou à un autre, toi ton but c'est de présenter un projet autour d'un *business plan*. Avec un investisseur, le but, c'est de valoriser le plus possible ton entreprise, pour que le chèque qu'il te fait, qui correspond à 33 %, faut qu'il soit le plus gros possible. C'est ça qui fait que y a une vraie différence d'objectif, alors que sur un projet que tu présentes à une banque, l'objectif c'est qu'il te prête de l'argent, mais il n'est pas question de valorisation. Tu peux à la limite négocier le taux d'intérêt sur ton prêt, mais bon ... »

Pierre, 27 ans, Bac +5 école de gestion hôtelière, père employé de banque, mère antiquaire. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans l'alimentation biologique pour bébés (Paris).

Or, allant à l'encontre du postulat partagé par l'ensemble des théories économiques classiques et néoclassiques selon lequel les biens et les services échangés auraient une valeur propre et

intrinsèque, la valeur d'une start-up est loin d'être univoque. Marquée par une profonde incertitude, sa mesure dépend des projections, des anticipations et des négociations des différents acteurs impliqués dans le processus de valorisation. C'est bien ce que met en évidence André Orléan (1999), qui affirme que la valeur est toujours un rapport de force. Selon lui, la valeur « substantielle » est une fiction, car aucune valeur « objective » n'existe indépendamment des formes sociales qui affectent les échanges. Son cadre théorique permet ainsi de prendre en compte le poids des croyances et des représentations collectives dans la mesure de la valeur, qui jouent d'autant plus fortement que l'incertitude rend inopérante toute tentative de calcul rationnel et mathématique.

Le cadre de l'économie des conventions est ainsi particulièrement heuristique pour penser les modes de valorisation des start-up, qui font l'objet d'une véritable négociation entre investisseurs et fondateur·trices. Pour ces dernier·ères, l'objectif est de maximiser la valeur boursière de leur start-up afin d'obtenir un maximum de fonds contre un minimum de parts de capital. La valeur qu'ils vont fixer à leur entreprise va ainsi dépendre des fonds qu'ils souhaitent obtenir et du pourcentage du capital qu'ils sont prêt·es à céder. Par exemple, s'ils souhaitent obtenir 300 000 euros sans céder plus de 20 % du capital de leur entreprise, cela impliquera qu'ils valorisent leur start-up à plus de 1,5 million d'euros. Comme le souligne Nicolas, la valorisation est ainsi le fruit d'un calcul très arbitraire :

« Quand tu fais les premiers investissements, c'est assez standardisé en fait. Tu définis une valeur pré-monnaie, une valeur post-monnaie, mais en fait tu définis très arbitrairement la valeur d'une boîte parce que quand tu commences et que ton chiffre d'affaires est de 300 euros par mois, et qu'on te dit "ta boîte vaut un million", mais y a rien en fait. (...) En fait tu fais une valeur qu'on appelle pré-monnaie, à 850 000 euros, tu rajoutes les investissements de l'ordre de 300 000 euros, et ensuite tu fais une multiplication division pour savoir ce que représente la somme par rapport à l'ensemble de la valeur. (...) Donc nous on a estimé que si ta boîte vaut 600 000 et qu'ils en mettent 300, ils vont pas posséder 50 % de ta boîte... Mais c'est trop. La norme c'est 20 %, c'est assez standardisé. C'est à dire que 150 000 euros, à un certain niveau de développement, représentent 20 % de la boîte. Ça gonfle artificiellement le truc. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

Comme dans le secteur des fusions et acquisitions étudié par Valérie Boussard (2013), il s'agit ainsi de « mesurer la valeur pour convaincre de la valeur », c'est-à-dire de modéliser *une* « valeur objective » et de la faire accepter comme « *la* » valeur objective et légitime. La valorisation est ainsi un processus abstrait de quantification, un « jeu intellectuel abstrait » (Boussard, 2013) qui vise moins à s'accorder sur une valeur « objective » de l'entreprise, qu'à faire croire à cette dernière, par le biais de négociations et de coups de « *bluff* » :

« Pourquoi certaines entreprises sont cotées comme elles sont cotées ? Bah c'est juste que y a des gens qui sont prêts à payer cette valeur. Donc, c'est du *bluff*, c'est toi qui présentes une valeur, c'est toi qui défends une valeur, c'est eux qui pensent que c'est

vrai ou pas, en fonction des opportunités que tu présentes, en fonction de ton *business plan*, en fonction de ... voilà. »

Pierre, 27 ans, Bac +5 école de gestion hôtelière, père employé de banque, mère antiquaire. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans l'alimentation biologique pour bébés (Paris).

Puisqu'il s'agit d'imposer *une* vision de la valeur comme étant *la* bonne mesure, le processus de valorisation des start-up est indissociable des rapports de force qui relient les partenaires de l'échange, à savoir les entrepreneurs et les investisseurs. Certain·es comme Estelle, peuvent décider de refuser l'offre d'un investisseur s'ils la jugent insatisfaisante, et préférer attendre que leur entreprise gagne en valeur aux yeux des investisseurs :

« Je sais qu'il est en mesure de financer la totalité du projet s'il le fallait, sauf que s'il rentre maintenant, il demande 50 %. Donc non. Moi je dis "c'est mon projet" il me dit "c'est mon argent", je le comprends. Mais euh c'est pour ça que c'est un petit peu tôt ... Là au moins je donnerais de la valeur en ayant un peu d'activité, tout ça. C'est pour ça que j'aimerais le faire rentrer un peu plus tard. »

Estelle, 28 ans, diplômée Bac +5 d'un master en sciences humaines. Père ouvrier, mère employée dans le social. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017, sans associé·e, dans l'e-commerce (Lille).

Néanmoins, pour pouvoir se permettre de refuser une offre des investisseurs, cela suppose d'avoir les moyens économiques pour « tenir » financièrement. Ainsi, la capacité des fondateurs et fondatrices de start-up à négocier et à imposer leur valeur dépendra non seulement de leur prestance et de leur capacité à se vendre, mais également de la pression économique qui pèse sur eux. Comme l'explique Jean-Baptiste, si un entrepreneur « a le couteau sous la gorge », ses marges de négociation seront faibles :

« Après t'as toutes les négo avec les investisseurs où chacun veut plus de parts et plus de pouvoir, mais ça c'est une balance. Et l'équilibre il est déterminé par le fait que tu sois en chien ou pas. Si t'as absolument besoin d'argent, t'as le couteau sous la gorge, alors que si t'as encore 6 mois devant toi, t'es beaucoup plus calme et tu peux dire "non ça c'est mes conditions". Nous c'était plutôt ça. On a pu avoir des conditions très bonnes. »

Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. En couple avec une infirmière, pas d'enfant. Start-up créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

Le calcul de la « valeur objective » d'une start-up est ainsi davantage une affaire de croyance et de confiance que de calcul rationnel. La levée de fonds n'est donc jamais une transaction ponctuelle et limitée dans le temps, entre agents dépourvus de tout lien antérieur. C'est au contraire le caractère socialisé et personnalisé des relations dans lesquelles s'inscrivent les échanges entre entrepreneurs et financeurs, qui les rend possibles. Ainsi, outre leurs financements, les investisseurs jouent souvent un rôle de mentors et de conseillers auprès

des entrepreneurs qu'ils financent, en leur faisant profiter de leur réseau de relations ou de leurs compétences :

« On a 9 investisseurs. Ils ont un peu moins de 20 %. Leur rôle est relativement consultatif, mais ce sont des gens qui sont en mesure de nous aider, qui ont un carnet d'adresse, etc. Trouver de l'argent seul, c'est pas très intéressant. C'est important d'avoir du réseau et d'autres ressources. Ils peuvent te faire rencontrer les directeurs de grands magasins, y en a un qui connaît le boss de Carrefour, de Monoprix, et le réseau ça reste hyper précieux. »

Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. En couple avec une infirmière, pas d'enfant. Start-up créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

Même si la valeur d'une entreprise fait l'objet de multiples calculs mathématiques et d'expertises comptables, le processus de valorisation reste donc avant tout un processus social (Boussard, 2013). Le financement par levée de fonds des start-up implique une relation complexe et durable entre entrepreneurs et investisseurs, qui, bien qu'elle puisse devenir conflictuelle en cas de désaccord stratégique majeur, permet aussi de leur procurer de nombreuses ressources.

### **1.3. Une activité socialisée et encadrée**

La création d'une start-up est donc avant tout une affaire de relations et de confiance, profondément « encadrée » dans des réseaux de relations interpersonnelles. Une grande partie du travail de création consiste à « s'entourer » et à se constituer un réseau de relations susceptibles d'être mobilisées au cours de la création (1.3.1.). L'activité entrepreneuriale est ainsi profondément encadrée dans des réseaux de relations personnelles mais également dans un réseau de structures et de dispositifs d'aide à la création, qui organisent ces modes de sociabilité (1.3.2.) et soutiennent financièrement et matériellement les fondateur·trices dans la création (1.3.3.).

#### **1.3.1. « Faire du réseau » : l'importance du travail relationnel**

A l'instar de ce que nous avons pu décrire sur la Silicon Valley dans le premier chapitre de cette thèse, le travail de création d'une start-up comporte une part importante de travail relationnel. Lorsqu'ils racontent les premières étapes de la création de leur start-up, toutes les fondateur·trices interrogées insistent en effet sur l'importance du temps qu'iels consacrent aux activités visant à développer leur réseau. Les *meetups*, les *afterworks* et autres événements organisés par les structures d'accompagnement de l'« écosystème » des start-up sont ainsi des lieux incontournables pour se faire un réseau dans ce milieu :

« J’ai commencé, en arrivant à Paris, à aller dans plein d’évènements. J’ai commencé à m’investir dans plein de communautés. Mais c’est surtout par Makesense [un incubateur parisien] que je suis rentré dans l’univers, parce que j’ai commencé à m’y intéresser au moment où je suis parti d’Alstom, pour postuler chez eux. (...) Et du coup j’ai fait des évènements, des *meetups*, et c’est vraiment par des évènements que j’ai construit à la base mon réseau, et parce que j’avais envie de rentrer dans cet écosystème-là. Je m’éclate là-dedans. »

Tristan, 28 ans, Bac +5 école d’ingénieurs, mère directrice adjointe d’un centre social, père directeur adjoint d’un établissement scolaire privé. En couple, pas d’enfant. Start-up créée en 2016 avec une associée dans le domaine du tourisme (Paris).

Ces moments sont l’occasion de s’entourer, mais également de tester leur idée et de « sonder le marché » en en parlant autour d’eux. Avant de se lancer dans une étude de marché ou des projections chiffrées, la plupart des fondateurs de start-up commencent ainsi par participer à des évènements du monde des start-up, et notamment à des concours de start-up, pour « affiner » leur projet :

« Parce qu’entre penser un truc et le vendre, c’est .... Faut confronter, tu t’affines, tu baisses pas les bras. Moi j’ai pas fait d’étude de marché chiffrée, mais en en parlant autour de moi, je me suis rendu compte des petits soleils dans les yeux : “ouais ce serait trop cool”. Donc les premières étapes c’est de savoir qu’on répond à un besoin. Donc trouver une idée, mais assez rapidement la transformer en vision. Une fois que tu as ta vision, tu définis ton premier produit, ton MVP<sup>176</sup>, et là tu vas sonder le marché. »

Félix, 24 ans, Bac +5 école d’ingénieurs, père ancien chef d’entreprise devenu rentier, mère administratrice INSEE. Célibataire, pas d’enfant. Start-up créée en 2017 dans le domaine de la livraison alimentaire (Lyon).

La constitution d’un réseau de relations pertinentes constitue néanmoins un véritable *travail*, qui prend beaucoup de temps et d’énergie. S’il est nécessaire au début du projet pour récolter des informations et élargir son réseau, les créateurs et créatrices de start-up passent de moins en moins de temps dans ces soirées à mesure que leur projet avance. Une fois le projet lancé, les entrepreneur·ses cherchent plutôt à se concentrer sur l’exécution de leur idée (recherche de financements, recrutement, etc.) et se montrent beaucoup plus « utilitaristes » dans la gestion de leur temps. Révélateur de l’évolution de leur rapport au temps, il était ainsi plus difficile de décrocher des entretiens avec les créateurs et créatrices de start-up en phase de croissance, dont le temps semblait devenu « plus précieux », pour le dire comme Mathieu :

« Ton actif le plus précieux, c’est le temps. Et donc du coup, moi j’ai connu plein de start-up qui passaient leurs soirées à aller dans des *meetups*, leurs soirées à aller dans des trucs, des ateliers, des machins, pour faire du networking. Des fois c’est juste pour l’ego, pour être dans un endroit où tu dis « ouais super ton idée », mais derrière y a pas de

---

<sup>176</sup> Le *Minimum Viable Product* (MVP) est la version minimale d’un produit qui permet d’obtenir le maximum de retours avec le minimum d’efforts.

*business* qui se passe. (...) On avait un gars qui était très lucide, qui nous disait “dès que vous faites un truc, immédiatement, posez-vous la question : est-ce qu’il y a un retour sur investissement ?”. Genre une vision utilitariste quoi. Si tu vas à un *meetup*, est-ce que ça va te ramener des clients, est-ce que ça va te ramener des nouveaux partenaires clés ? Si la réponse est non, t’y vas pas parce que t’as mieux à faire. Tu vois ? Tu vois, là j’ai rendez-vous avec toi, est-ce que ça va me rapporter des clients ? Ahahah. Non, je te taquine. »

Mathieu, 26 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d’enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Certains travaux ont en effet mis en évidence un « paradoxe de l’encastrement », lié au fait que le lien entre encastrement relationnel et performance des entrepreneurs ne serait pas linéaire, et qu’un excès d’encastrement, par une sur-socialisation dans des réseaux cohésifs trop denses et générateurs d’obligations coûteuses, pourrait être défavorable à l’autonomie de l’entrepreneur (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1996). L’entrepreneur doit donc trouver un bon équilibre entre son encastrement dans un environnement social et son désencastrement par rapport à celui-ci, mais également entre les types de relations, personnelles d’une part, fondées sur l’échange d’informations et la confiance, et impersonnelles et marchandes d’autre part, fondées sur l’intérêt et le calcul économique. Cela pourrait ainsi expliquer que si la participation à ce type d’évènements est cruciale au démarrage d’une activité entrepreneuriale, les créateurs et créatrices de start-up apprennent ensuite à faire un usage plus stratégique de leur temps en les ciblant davantage.

### **1.3.2. Une activité accompagnée par des structures spécifiques**

Les structures d’accompagnement de start-up que sont les incubateurs et les accélérateurs servent en partie à organiser la sociabilité au sein de ce monde. C’est souvent à leur initiative que les évènements de start-up (*meetups*, *afterworks*, etc.), essentiels pour se constituer un capital social, sont organisés. Ces structures favorisent en outre les partenariats entre les différentes entités économiques (grandes entreprises, institutions publiques et start-up), et mettent à disposition des entrepreneurs un réseau de professionnels spécialisés sur leurs problématiques (avocats, comptables, juristes, investisseurs, ingénieurs ou stagiaires). Ainsi, ces structures jouent moins un rôle d’accompagnement stratégique qu’un intermédiaire mettant en relation les entrepreneurs avec les acteurs clés dont ils auraient besoin :

« C’était un incubateur public de région, comme y en avait beaucoup à l’époque. (...) Ça apportait un peu de réseau, et ça apportait des locaux, et ça c’était chouette. Mais ça apportait pas beaucoup de vision stratégique ou de conseils opérationnels. Ils avaient des chargés de mission qui pouvaient nous aider mais c’était des fonctionnaires, c’était pas des entrepreneurs. (...) Donc ils peuvent pas trop t’aider. Mais par contre ils te

mettent en relation avec des gens qui peuvent t'aider, et ça c'est chouette. (...) C'est là que grâce à l'incubateur, tu rencontres d'autres entrepreneurs, tu leur demandes des conseils. Tu cherches un bon avocat, tu cherches un bon comptable. Nous au début on a pris un mauvais avocat et un mauvais comptable. (...) C'est important de bien s'entourer. »

Bastian, 30 ans, Bac +8 docteur en informatique et robotique et diplômé d'une école d'ingénieurs, père infirmier, mère infirmière. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec 2 associés, dans le secteur de l'agriculture (Toulouse).

Outre les réseaux de relations qu'elles animent, ces structures sont souvent utilisées comme des solutions d'hébergement pour les start-up en démarrage : 21 % travaillaient dans des locaux d'incubateurs ou d'accélérateurs, 12 % dans des espaces de *coworking* et 7 % dans ceux d'une pépinière d'entreprise. En hébergeant plusieurs start-up en démarrage au sein d'un même *openspace*, ces structures deviennent un lieu de concentration de ressources à la fois matérielles (bureaux, laboratoires, machines, logiciels, etc.), cognitives (informations, savoir-faire, connaissances, conseils, etc.) et symboliques (réputations, noms, contacts, recommandations, valeurs, etc.), dont elles favorisent le partage et les échanges :

« Tout ce qui est incubateur etc. c'est génial pour la dynamique. Je vois dans ceux qui entreprennent, y en a un qui est *designer*, d'autres qui sont développeurs, y a même un juriste. Et ça c'est énorme, parce qu'on s'entraide, et dès que j'ai une question, bah je demande autour de moi, y a forcément quelqu'un qui a eu le problème, et vu que chacun a sa spécialité, on se conseille. »

Estelle, 28 ans, diplômée Bac +5 d'un master en sciences humaines. Père ouvrier, mère employée dans le social. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017, sans associé·e, dans l'e-commerce (Lille).

Ce sont ainsi des lieux d'hébergement mais également de mise en relation avec des investisseurs, des professionnels, des travailleurs, d'autres entrepreneurs ou de potentiels clients. C'est la mise à disposition, dans un même lieu, de toutes les ressources nécessaires au développement d'une start-up, qui en fait un passage obligé pour créer sa start-up :

« Là actuellement je suis dans les locaux du Crédit Agricole Toulouse. Ce sont des bâtiments plutôt grands, où y a tout un écosystème qui s'est créé autour. C'est assez récent hein ça fait deux semaines que je suis ici. Donc c'est bien... on a un accompagnement, on a des locaux, on a pas mal de trucs ... on est bien ! On a un baby-foot, on a une table de ping-pong, on a une salle de sport, on a des trucs de téléconférence, on a des projecteurs, on a une cantine, donc c'est pas mal ! (...) Y a toujours pas mal d'avocats, y a des directeurs d'école d'ingénieur qui passent pour nous proposer des stagiaires, y a des conférences sur beaucoup de sujets... y a une équipe qui encadre et qui sait exactement ce qu'on fait, et donc s'ils croisent des personnes qui auraient potentiellement un besoin, et sur lesquels on peut se positionner, ils nous envoient un mail, nous préviennent qu'ils seront là telle date, qu'on peut *pitcher* et voir si ça colle quoi. C'est un peu comme un incubateur, mais c'est le meilleur qu'on ait



jamais vu. On en a fait plusieurs déjà des incubateurs, mais pour moi c'est vraiment bien. »

Alexis, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine du management (Toulouse).

La création d'une start-up est donc bien souvent encadrée et organisée par les structures d'accompagnement que sont les incubateurs, les accélérateurs et les pépinières qui, plus que d'orienter stratégiquement les projets, jouent un rôle d'intermédiaire des échanges visant à mettre en relations les différents acteurs de ce monde. Les entrepreneurs dépendent en outre de nombreux organismes et dispositifs de financement, spécialisés dans le modèle des start-up.

### 1.3.3. Une activité soutenue financièrement

Outre la levée de fonds, les créateurs et créatrices de start-up disposent d'une grande diversité de sources de financement, qu'ils peuvent mobiliser selon les étapes de la création.

Au démarrage, les créateurs et créatrices de start-up s'appuient souvent sur leur entourage pour obtenir le capital nécessaire au lancement de leur activité. Dans le jargon des start-up, ce type de financement provenant des proches, les « 3 F » (pour « *Friends, Family and Foolhardy strangers* ») est appelé « *love money* ». Il s'agit de membres de la famille, d'amis ou d'anciens collègues, dont la contribution est généralement pensée sur le mode du don. Ce sont donc des fonds presque « gratuits » pour les entrepreneurs, qui sont néanmoins déterminants en ce qu'ils leur permettent ensuite d'accéder à d'autres sources de financement :

« On a fait un premier tour en love money, donc c'est famille-amis-collègues, *love* comme amour, et *money* comme argent, c'est dans le sens des gens qui mettent des sous parce qu'ils t'aiment bien, et pas parce qu'ils investissent pour gagner de l'argent. Donc on a levé 70 000 euros comme ça. Ensuite on a fait une levée de fonds sur internet par *crowdfunding* avec des gens qu'on connaît pas, et qui eux cherchent à faire une petite plus-value, des *business angels*. Et là on a levé 700 000 euros. Et après on a fait une levée de fonds avec de gros actionnaires principaux, et là on a levé près de 2 millions d'euros. La dernière c'était en 2015, fin 2015, donc les 700 000 c'était en 2014, et les 70 000 en 2013. Donc à peu près tous les ans. »

Bastian, 30 ans, Bac +8 docteur en informatique et robotique et diplômé d'une école d'ingénieurs, père infirmier, mère infirmière. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec 2 associés, dans le secteur de l'agriculture (Toulouse).

Ainsi, 20 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon disent avoir bénéficié de l'aide de leurs proches dans le financement de leur start-up. Néanmoins, ce type de financement dépend du milieu social des fondateurs et fondatrices de start-up, qui ne peuvent pas toutes autant

compter sur leur entourage pour les soutenir économiquement dans leur projet (voir chapitre 6).

Iels peuvent ensuite s'adresser à des institutions (Réseau Entreprendre et Réseau Initiatives) qui leur offrent de la dette sous forme de prêts à taux zéro, appelés « prêts d'honneur ». Spécifiquement destinées au financement des activités innovantes, ces institutions ont des critères d'éligibilité plus souples que les institutions bancaires classiques et ont l'avantage de ne pas demander d'intérêts sur leurs prêts. Dans le même temps, les créateurs et créatrices de start-up peuvent chercher à obtenir des aides publiques sous forme de subventions, d'avances remboursables, de prêts bonifiés ou de fonds d'amorçage. Ces types de financement sont déterminants pour la suite, car cela permet aux entrepreneurs d'amorcer le développement de leur activité (louer des espaces de travail, embaucher les premiers stagiaires, etc.), le temps de lever des fonds. Loin d'être le fait d'un entrepreneur isolé, assumant tous les risques, les créateurs et créatrices de start-up dépendent du soutien économique mais également matériel des organismes de financement et d'accompagnement des start-up :

« Alors tout le début jusqu'à septembre 2015, on l'a fait sur nos fonds propres. On se rémunérait sur les affaires qu'on avait sur nos autres sociétés. Après ça s'est accéléré. Et moi je me suis rendu compte que je devais avoir un temps plein pour vraiment donner des chances à GLISSE d'éclore. Donc à partir de ça, moi je suis à 100 %, rémunéré par rapport à nos prêts bancaires, et à nos prêts d'honneur qu'on a eu grâce au Réseau Entreprendre Aquitaine, qui est un prêt d'honneur à taux zéro, et c'est ça qui a permis de présenter un plan financement et une banque partenaire. Le réseau entreprendre nous a prêté 12 000 euros, et c'est le max. Mais aujourd'hui, nous, les banques ne nous soutiennent absolument pas. Ce qui nous permet de faire avancer notre projet, c'est le soutien des institutions, et des regroupements d'entrepreneurs comme le Réseau Entreprendre Aquitaine. »

Marc, 34 ans, Bac +5 master en ingénierie navale, père professeur d'EPS, mère employée de bureau. En couple, conjointe institutrice. Start-up créée en 2015 avec 2 associés dans le covoiturage pour les sports de glisse.

Le travail de création comporte donc une part importante de travail relationnel, qui consiste à se constituer un réseau de relations pertinentes et à se rendre visible au sein de ce monde. Mais il ne suffit pas de rencontrer des personnes dans des événements : encore faut-il les convaincre. On retrouve ainsi, dans la création d'une start-up, les trois premières étapes du processus d'innovation mises en avant par Michel Callon (1986) dans son article fondateur sur l'aquaculture d'un nouveau type de coquilles Saint Jacques : l'étape de problématisation, qui vise à concevoir un nouveau dispositif et à le rendre indispensable ; la phase d'intéressement, qui vise à intéresser d'autres acteurs au nouveau dispositif ; et la phase d'enrôlement, où les acteurs en enrôlent d'autres dans leur intérêt pour le dispositif. Tout au long de ce processus, les dimensions narrative et relationnelle du projet sont essentielles, car c'est d'elles dont dépendent l'intéressement et l'enrôlement des différents acteurs.

Néanmoins, si le caractère collectif de l'activité entrepreneuriale est souvent ramené au réseau de relations personnelles et impersonnelles mobilisées par les créateurs et créatrices d'entreprise au cours du processus de création (amis, collègues, investisseurs, professionnels, structures d'accompagnement, dispositifs publics, etc.), le rôle du/de la conjoint·e est bien souvent laissé de côté dans les travaux de sociologie économique, alors qu'il semble pourtant déterminant, tant dans la décision d'entreprendre que dans la gestion quotidienne de l'activité.

## **2. La sphère familiale, un soutien pour les hommes, une contrainte pour les femmes**

Bien qu'elle soit souvent laissée de côté des travaux de sociologie économique portant sur les formes et les logiques d'encastrement de l'activité économique, la famille joue un rôle central dans les activités économiques (Bessière & Gollac, 2014), et en particulier dans l'activité entrepreneuriale. Si les créateurs et créatrices de start-up n'héritent pas directement d'un statut, d'un métier et d'un patrimoine, comme c'est le cas des entreprises viticoles ou des dynasties patronales, qui se transmettent et se perpétuent de générations en générations (Bessière, 2010 ; Pinçon-Charlot & Pinçon, 1999), l'engagement dans la carrière entrepreneuriale et son organisation quotidienne dépendent tout autant de l'entourage et du soutien familial des fondateur·trices. Nous montrerons que cet engagement professionnel suppose des arrangements entre conjoint·es, qui reposent néanmoins le plus souvent sur les femmes (2.1.). Ainsi, face à l'investissement temporel que requiert l'activité entrepreneuriale, nous verrons qu'hommes et femmes ne sont pas égaux pour faire face au débordement (2.2.).

### **2.1. Un travail de soutien endossé par les femmes**

69 % des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon sont en couple. De fait, la décision de créer n'engage jamais uniquement l'entrepreneur·se mais également son entourage proche (Boutillier, 2016) et, en particulier, son/sa conjoint·e. Cette décision fait ainsi souvent l'objet de discussions et de négociations au sein du couple, dans lesquelles les conjoint·es ont leur mot à dire. En effet, en tant qu'il requière d'engager un capital et, souvent, de sacrifier une part des revenus du ménage (Gundry & Welsch, 1994 ; Werbel & Danes, 2010), l'engagement entrepreneurial est une décision qui implique et affecte inévitablement le/la conjoint·e (2.1.1.). Du moment où il y a un couple, et encore plus lorsqu'il y a des enfants, l'engagement dans l'entrepreneuriat est un travail collectif, mais un travail collectif qui, nous le verrons, repose surtout sur les femmes, et dont celles-ci ne bénéficient pas (2.1.2.).

### 2.1.1. L'engagement entrepreneurial, une décision qui engage le couple

En raison du modèle économique des start-up, de longues périodes peuvent s'écouler avant que les entrepreneur·ses puissent vivre de leur activité entrepreneuriale. La question économique est donc souvent au cœur des négociations et des stratégies familiales qui jouent et se rejouent dans l'activité de création. En effet, l'engagement dans la création d'une start-up implique souvent, nous l'avons vu, de quitter l'emploi antérieur, souvent stable et bien rémunéré, et de perdre un peu en revenu. Pour celles et ceux qui ont pu négocier une rupture conventionnelle, le chômage, indexé sur leur salaire de cadre, leur permet généralement de maintenir un certain niveau de vie. Cependant, pour celles et ceux qui, comme Richard, travaillaient à leur compte, l'arrêt de leur activité se traduit par une baisse immédiate de revenus, impactant toute la famille :

« J'étais salarié, et avec un salaire satisfaisant, et d'un coup on passe à zéro, et ça ... faut bien de l'argent pour vivre. C'est compliqué en effet de passer d'un confort de vie à un salaire quasi nul, qui du coup impacte toute la famille, enfin ma femme et moi. »

Richard, 33 ans, Bac +5 école de commerce, parents producteurs de cognac. Marié (conjointe étudiante), pas d'enfants. Start-up créée en 2015 avec 2 associés dans les livres (Paris).

Néanmoins, s'il a finalement pris la décision de créer, Richard explique que c'est parce qu'il y a été fortement encouragé par sa femme, qui a joué un rôle déterminant dans sa décision. Davidsson et Honig (2003) ont en effet mis en évidence la figure de soutien moral que représente le/la conjoint·e, lorsqu'il joue un rôle de facilitateur dans la décision de créer. Après un premier échec entrepreneurial, Richard considère qu'il n'aurait pas pris la décision de se lancer dans la création d'une nouvelle start-up s'il n'avait pas été soutenu par sa femme :

« Ça fait bien 5 ans que j'avais l'idée qui germait dans ma tête. Mais voilà avec le temps, avec les contraintes professionnelles de mon autre entreprise, et les contraintes on va dire familiales, bah j'ai pas pu me lancer avant. (...) L'aspect familial a été pour le coup très important, en plus de l'aspect professionnel. Ma femme pour le coup a voulu me suivre dans l'affaire. (...) Et en fait du moment que je ne l'avais pas convaincue de mon idée, je ne me serais jamais lancé. (...) Et elle m'a dit "il faut que tu te lances. Je te verrai de toute façon jamais salarié, donc je préfère te voir à remonter quelque chose". »

Richard, 33 ans, Bac +5 école de commerce, parents producteurs de cognac. Marié, pas d'enfants. Start-up créée en 2015 avec 2 associés dans les livres (Paris).

En outre, si l'engagement dans une activité indépendante est toujours une « affaire de couple » (Bertaux-Wiame, 2004), c'est que le fait d'être en couple peut constituer un filet de sécurité économique dans la mise à son compte. Les travaux sur les artisans et les petits commerçants ont notamment mis en évidence le rôle économique joué par les conjoint·es, et en particulier par les femmes, qui tiennent la caisse ou surveillent l'atelier (Haupt &

Crossick, 1997). Les travaux d'Isabelle Bertaux-Wiame (1982) sur les artisans-boulangers ou de Bernard Zarca (1990) sur l'artisanat, ont en effet tous mis l'accent sur le rôle clé que jouaient les conjointes dans le maintien économique de l'activité.

Dans leur chapitre consacré à la famille du *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Céline Bessière et Sibylle Gollac (2014) rappellent en effet que dans les grandes comme les petites entreprises, la famille constitue une véritable ressource, d'une part parce que l'accès aux fonctions de chef d'entreprise est largement déterminé par la possession de capitaux, souvent transmis au sein de la parenté, et d'autre part parce que la famille constitue bien souvent un « support indispensable » au fonctionnement quotidien de l'affaire (p. 277-278). A l'instar de tous ces travaux sur le travail indépendant, l'engagement dans la carrière entrepreneuriale des fondateurs et fondatrices de start-up semble reposer sur des logiques similaires.

Si les rapports conjugaux ne constituent plus une ressource directement productive, comme au sein des couples d'artisans ou de commerçants où la femme tenait la caisse, ils permettent une certaine « coalition d'intérêts pécuniaires » (Bessière & Gollac, 2014), notamment au travers du statut salarié des conjoint·es. Le rôle de soutien des conjoint·es – et surtout des conjointes – dans la mise à son compte ne prend donc plus la forme d'une participation effective à l'activité entrepreneuriale mais du maintien d'un certain niveau de vie, grâce à leur activité salariée.

Ainsi, si les créatrices de start-up sont plus souvent en couple que les hommes (75 % des femmes contre 67 % des hommes), les hommes ont plus souvent une conjointe salariée : 81 % des hommes en couple ont une femme salariée, contre 68 % des femmes en couple (voir tableau 10). Pour les hommes, on peut ainsi parler d'un « passage à l'indépendance sous condition de salariat » (Bertaux-Wiame, 2004) de leur conjointe. Cette configuration rompt avec la figure du « *male breadwinner* » puisque c'est la conjointe qui tient ce rôle dans le couple, dont le salaire constitue une garantie pour la famille et pour l'entreprise du conjoint. La régularité de ce revenu permet de faire face aux périodes d'aléas économiques tout en assurant une indépendance financière et un rapport plus égalitaire dans le couple.

Le rôle joué par le couple dans l'engagement entrepreneurial se manifeste également lorsque les couples finissent par se séparer à l'occasion de la création. Il était en effet relativement courant que des enquêté·es me racontent avoir rompu avec leur conjoint·e, qui n'acceptait pas les conséquences économiques de cette décision. C'était le cas d'Eric par exemple, qui pense que le fait d'avoir quitté un emploi stable et bien payé pour se lancer dans une activité incertaine et peu rémunératrice, a sûrement contribué à sa rupture :

« Et tu vois moi par exemple, bah avec mon ex, j'avais un super contrat, j'avais une super paie, on aurait pu partir en vacances, et en fait bah je lui ai dit “non non bah je vais pas prendre mon contrat, pas prendre la paie, je vais tout arrêter et je vais devenir entrepreneur et pas me payer”. Donc forcément même en termes de sécurité ... »

Eric, 23 ans, Bac +5 école d'informatique, père conducteur de taxi, mère femme de ménage. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 95).

Ainsi, si le couple peut être une source de soutien économique, il peut aussi être une source de pression. En particulier, l'engagement dans l'entrepreneuriat des hommes et des femmes ne bénéficient pas du même soutien selon le sexe des fondateur·trices. Si les hommes peuvent se reposer sur leur conjointe pour réaliser une plus grande part du travail domestique, ce n'est pas le cas des femmes, qui peuvent moins compter sur leur conjoint pour les soutenir dans la sphère domestique et familiale.

**TABLEAU 10 – Situation matrimoniale et PCS du conjoint·e des fondateurs et fondatrices de start-up**

	<b>Un homme (n = 372)</b>	<b>Une femme (n = 129)</b>	<b>Ensemble (n = 501)</b>
<b>Situation matrimoniale</b>			
Seul·es (n = 154)	33 %	25 %	31 %
Célibataire	30 %	22 %	28 %
Divorcé·e	2 %	2 %	2 %
Séparé·e	1 %	1 %	1 %
En couple (n = 347)	67 %	75 %	69 %
En couple	32 %	43 %	35 %
Marié·e	28 %	24 %	27 %
Pacsé·e	7 %	8 %	7 %
Total général	100 %	100 %	100 %
<b>Profession du/de la conjoint·e des personnes en couple</b>			
	<b>(n = 250)</b>	<b>(n = 97)</b>	<b>(n = 347)</b>
Indépendant·e (n = 42)	7 %	25 %	12 %
Agriculteur·rice	0 %	0 %	0 %
Artisan, commerçante ou chef d'entreprise	7 %	25 %	12 %
Salarié·e (n = 268)	81 %	68 %	77 %
Cadre ou profession intellectuelle supérieure	60 %	59 %	59 %
Employé·e	10 %	6 %	9 %
Ouvrier·ère	0 %	1 %	1 %
Profession intermédiaire	11 %	2 %	8 %
Sans activité professionnelle (au foyer, retraité·e, scolaire...) (n = 37)	12 %	7 %	11 %
Total général	100 %	100 %	100 %

Lecture : 75 % des fondatrices de start-up sont en couple, contre 67 % des fondateurs. 81 % des hommes en couple ont une conjointe salariée, contre 68 % des femmes en couple.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

### 2.1.2. Un soutien domestique assuré par les femmes

Le soutien économique qu'apportent les conjointes salariées des fondateurs de start-up se double souvent d'un soutien affectif, moral et également conjugal, par le travail domestique qu'elles prennent en charge, qui permet aux hommes entrepreneurs de se consacrer pleinement à leur activité. Ce n'est cependant pas le cas des femmes, qui ne peuvent pas compter autant sur leur conjoint pour prendre en charge le travail domestique et ainsi dégager le temps nécessaire pour se consacrer à leur activité entrepreneuriale.

Les travaux sur le travail indépendant ont en effet mis en évidence le rôle crucial joué par les conjointes dans les entreprises dirigées par les hommes, ne serait-ce que parce qu'elles prennent régulièrement en charge l'intégralité du travail domestique (Barthez, 1982 ; Bertaux-Wiame, 2004 ; Zarca, 1993), quand elles ne jouent pas un rôle plus direct dans les activités professionnelles de leur conjoint. A l'inverse, les femmes qui entrent dans l'indépendance bénéficient rarement d'un tel soutien (Landour, 2020).

En effet, d'après l'enquête Emploi du temps de l'Insee, les hommes en couple (sans enfant) consacrent 8h20 par semaine de moins aux tâches domestiques que leurs conjointes (Enquête Emploi du temps, Insee 2010). Le surplus d'activité domestique chez les personnes en couple incombe donc principalement aux femmes, tandis que les hommes peuvent reporter sur leur partenaire une partie des tâches domestiques qui leur reviendraient s'ils vivaient seuls (Brousse, 2015). Le cas de Joseph, père de deux filles de 2 et 6 ans, illustre bien ce mode de répartition du travail parental et domestique. Depuis qu'il s'est lancé dans la création de sa start-up, il s'investit très peu dans la sphère familiale et se repose presque intégralement sur sa femme, professeure au collège. S'il dit « préparer » ses enfants le matin, le récit de sa journée type laisse entrevoir le peu de temps qu'il passe avec sa famille :

« J'arrête pas. (...) Je dors pas beaucoup, je me lève très tôt sur les coups des 6 / 7h, je me lève, je fais mon lit, je prépare mes enfants, et je fais quoi encore ... Et puis je laisse ma compagne les amener à l'école, je bosse un petit peu, je pars, je viens ici, je bosse, je rentre sur les coups de 20h, je dis bonne nuit à mes enfants, je bosse, et je dors sur les coups de 1h ou 2h. »

Joseph, 34 ans, Bac +5 master de finances, père inconnu, mère assistante sociale, originaire du Cameroun. Marié à une professeure de lycée, deux enfants. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur de la finance (banlieue parisienne, 91).

Ainsi, si les fondateurs de start-up peuvent se reposer sur leur conjointe pour réaliser la majorité du travail domestique et parental, ce n'est pas le cas des fondatrices de start-up, qui se servent au contraire de la plus grande liberté permise par leur activité entrepreneuriale pour y articuler le travail domestique et parental. C'était ainsi le cas de Madeleine, dont le mari, qui travaille en tant qu'ingénieur commercial dans une grande entreprise, ne peut pas, étant donné ses horaires de cadre, aller chercher leur enfant à la crèche. Alors que les deux associés de Madeleine ont, eux aussi, des enfants, elle est la seule à partir plus tôt de son



travail pour aller chercher sa fille, tandis que ses associés peuvent compter sur leurs conjointes respectives et rester travailler plus tard. Ce qu'elle considère comme un « luxe » est ainsi le fruit d'une répartition bien inégalitaire du travail domestique et parental. Bien qu'elle voie son mari comme un « homme nouveau » et un « homme moderne », c'est elle qui continue à en faire plus dans la sphère domestique et familiale :

« – C'est moi qui vais souvent chercher ma fille à la crèche, et la crèche ferme à 18h15. Donc il faut que je parte à 17h30. Mais j'ai ce luxe de pouvoir partir à 17h30, de gérer ma fille jusqu'à 20h30, et puis ensuite de retravailler s'il faut que je retravaille. (...) Lui [son mari] il est souvent du matin, et moi je la récupère. Après en fonction des rendez-vous qu'on a, le dimanche soir, on ouvre tous les deux notre agenda et on regarde qui est celui qui l'emmène, qui est celui qui la récupère, et on essaie que ce soit moitié moitié. Donc si c'est lui qui la dépose, c'est moi qui la récupère. (...) Après c'est moi qui fais les lessives, mais c'est lui qui cuisine, mais c'est moi qui fais la vaisselle... donc c'est assez équilibré. C'est un homme nouveau, un homme moderne, j'ai cette chance.

– Tes associés aussi ils ont aussi des enfants ?

– Oui oui, Thibault il en a trois, Jacky il en a deux, ...

– Donc globalement vous quittez tous le travail pour aller chercher vos enfants ...

– Bah non parce que lui il a des enfants plus grands. Enfin les deux ont des enfants plus grands. »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

Les fondatrices de start-up de notre échantillon consacraient ainsi globalement moins de temps à leur activité que les hommes : 54 % des hommes de notre échantillon déclaraient travailler plus de 50 heures par semaine, contre 42 % des femmes. Elles sont aussi moins nombreuses que les hommes à travailler le weekend (72 % des femmes contre 79 % des hommes) (voir tableau 11).

**TABLEAU 11 – Temps de travail comparé des fondateurs et fondatrices de start-up**

	Un homme	Une femme	Ensemble
<b>Nombre d'heures hebdomadaires</b>			
Moins de 30 heures	9 %	10 %	9 %
Entre 30 et 50 heures	36 %	48 %	39 %
Plus de 50 heures	54 %	42 %	51 %
Total général	100 %	100 %	100 %
<b>Travaille le weekend</b>			
Non	21 %	28 %	23 %
Oui	79 %	72 %	77 %
Total général	100 %	100 %	100 %

Lecture : 54 % des hommes travaillent plus de 50 heures par semaine, contre 42 % des femmes.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

En outre, le fait d'être en couple diminue encore davantage le temps que les femmes peuvent consacrer à leur activité entrepreneuriale par rapport aux hommes. D'après les données de l'Enquête Emploi du temps de l'Insee de 2010, la mise en couple a davantage d'impact sur le temps domestique des femmes, puisqu'au cours d'une semaine moyenne, les hommes en couple passent 3h10 de plus que les hommes seuls dans les travaux domestiques, tandis que les femmes en couple y consacrent 7 heures de plus que les femmes seules (Enquête Emploi du temps, Insee 2010).

L'investissement des hommes dans les tâches domestiques est en effet davantage subordonné à leur activité professionnelle que les femmes. Quand ils travaillent, les hommes consacrent seulement 15h20 par semaine aux activités domestiques, contre 23h35 quand ils sont au foyer, retraités ou chômeurs, tandis que chez les femmes, l'effet de l'activité professionnelle sur le temps domestique est moins prononcé (Brousse, 2015). L'impact du couple sur le temps de travail consacré à l'activité entrepreneuriale est donc plus important chez les hommes que chez les femmes, dont l'investissement dans la sphère domestique est plus constant. Ainsi, on peut comprendre que seulement 52 % des hommes en couple déclarent travailler plus de 50 heures par semaine contre 60 % des hommes seuls, alors que

cette proportion reste relativement stable chez les femmes (41 % des femmes en couple contre 45 % des femmes seules) (voir tableau 12).

Néanmoins, alors que la mise en couple semble réduire la propension des hommes à travailler le weekend, elle augmente au contraire celle des femmes, dont 75 % disent travailler le week-end lorsqu'elles sont en couple, contre 61 % lorsqu'elles sont seules (voir tableau 12). Ces données viennent renforcer l'idée selon laquelle il serait plus facile pour les hommes que pour les femmes de réintroduire une frontière entre leurs différentes sphères de vie, car ils peuvent davantage se reposer sur leur conjointe pour prendre en charge le travail domestique.

**TABLEAU 12 – Temps de travail comparé des fondateurs et fondatrices de start-up selon leur statut matrimonial**

	Hommes			Femmes		
	Seul	En couple	Ensemble	Seul	En couple	Ensemble
<b>Nombre d'heures hebdomadaires</b>						
Moins de 30 heures	13 %	8 %	9 %	6 %	11 %	10 %
Entre 30 et 50 heures	28 %	41 %	36 %	48 %	47 %	48 %
Plus de 50 heures	60 %	52 %	54 %	45 %	41 %	42 %
Total général	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Travaille le weekend</b>						
Non	18 %	23 %	21 %	39 %	25 %	28 %
Oui	82 %	77 %	79 %	61 %	75 %	72 %
Total général	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Lecture : 60 % des hommes seuls travaillent plus de 50 heures par semaine, contre 52 % des hommes en couple et 45 % des femmes seules.

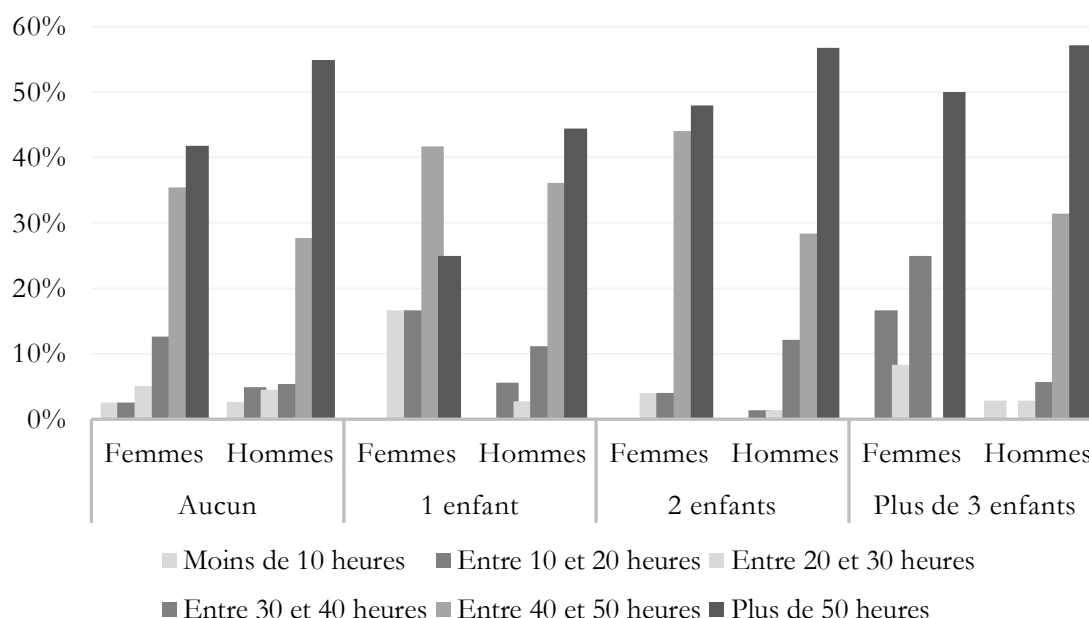
Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

A l'inverse, l'enquête Emploi du temps vient révéler que l'activité professionnelle des femmes est davantage subordonnée aux contraintes familiales que celle des hommes. Les conjointes et les mères de famille sont en effet celles qui s'investissent le plus dans les activités domestiques. Cécile Brousse (2015) montre notamment que le volume des tâches domestiques des femmes augmente avec le nombre d'enfants : qu'elles soient au foyer ou en

emploi, les femmes en couple avec trois enfants ou plus consacrent en moyenne 9h25 de plus par semaine au travail domestique que celles qui n'en ont qu'un, et encore davantage lorsqu'elles ont des enfants en bas âge. A l'inverse, le nombre d'enfants a moins d'influence pour les hommes, dont les journées de travail baissent d'une trentaine de minutes seulement lorsqu'ils ont deux enfants, alors que les mères de famille ont des journées de travail d'autant plus courtes que leur charge parentale est lourde.

Dans notre échantillon, le temps de travail des femmes semble surtout impacté lorsqu'elles ont un enfant, car seulement 25 % de celles qui ont un enfant travaillent plus de 50 heures par semaine, contre 42 % des femmes qui n'ont pas d'enfant. Néanmoins, elles sont plus nombreuses à travailler plus de 50 heures par semaine lorsqu'elles ont 2 ou 3 enfants et plus que lorsqu'elles n'en ont pas. Il reste que, quel que soit le nombre d'enfant, elles consacrent moins de temps que les hommes à leur activité entrepreneuriale (voir figure 12).

**FIGURE 12 – Temps de travail hebdomadaires selon le sexe et le nombre d'enfant des fondateurs et fondatrices de start-up**



Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Une première piste d'explication pourrait tenir au milieu social de ces femmes, qui sont très diplômées et issues des classes supérieures. Or, Cécile Brousse montre que l'implication des femmes dans les tâches ménagères et parentales diminue à mesure que leur niveau de qualification augmente (*ibid.*) Elle montre en outre que le volume et la composition des tâches domestiques sont aussi facteurs des ressources matérielles et financières des ménages. Par exemple, les cadres, qui déclarent avoir le plus d'aversion pour les tâches ménagères, mangent deux fois plus souvent au restaurant et recourent 7 fois plus souvent à une aide-ménagère que les ouvriers et les employés. Les femmes que j'ai rencontrées et qui avaient des enfants pouvaient ainsi souvent s'appuyer sur l'emploi d'un personnel domestique pour compenser leur investissement entrepreneurial. C'est par exemple le cas de Madeleine, qui doit sans doute davantage l'égalité du partage du travail domestique qu'elle revendique à l'emploi d'une « femme de ménage » qu'à son conjoint :

« Bah c'était quand même plus facile d'avoir Nico à côté de moi, parce que du coup, bah il te motive ... en plus avec l'arrivée de l'enfant, je savais qu'il s'en occuperait... Et puis j'ai pas allaité donc j'étais pas accrochée à Louise, je pouvais partir la journée il était là ... Donc euh non pour moi, toute seule sans enfant ça aurait été plus simple, parce que t'as que ça à faire, mais c'est pas du tout une contrainte quand t'as l'autre en face de toi qui t'aide, qui est pas là sur le canapé à attendre que tu fasses le ménage, le repassage et la popotte quoi. (...) Déjà on a une femme de ménage donc ça aide. Déjà à partir du moment où on a eu Louise, on s'est dit qu'on allait pas perdre 2h30 par semaine à faire ça, autant qu'on le fasse faire. »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

En outre, même lorsque les femmes délèguent une large part du travail domestique et parental à un tiers (grand-parents, nourrices, baby-sitters, personnels de ménage), la charge mentale de la gestion temporelle et matérielle que cela implique repose souvent quasi-exclusivement sur les femmes (Marry et al., 2015).

Ainsi, derrière le faible impact des configurations familiales sur l'investissement temporel des femmes dans leur activité entrepreneuriale se niche en réalité une assignation domestique plus importante pour les femmes, qui se trouvent plus souvent en charge de la gestion de l'articulation entre le travail domestique et leur activité professionnelle. Dès lors, si le travail entrepreneurial est un travail collectif qui implique les conjoint·es des créateurs et créatrices, ce travail collectif est plus souvent assuré par les femmes, qui, lorsque ce sont elles qui créent, n'en bénéficient pas autant. La question qui se pose est alors la suivante : si le travail entrepreneurial est un travail particulièrement chronophage, qui déborde sur la sphère familiale et personnelle des créateurs et créatrices de start-up, hommes et femmes ont-ils les mêmes ressources pour faire face à ce débordement ?

## 2.2. Hommes et femmes face au débordement du travail entrepreneurial

A l'instar de la plupart des professions libérales et des dirigeants d'entreprise, les fondateurs et fondatrices de start-up disposent généralement d'une grande latitude dans la gestion de leur temps. Cependant, iels évoquent tous et toutes une charge de travail importante, dont les horaires de travail débordent sur le hors travail, impliquant ainsi inévitablement leur sphère familiale (2.2.1.). Nous verrons alors que les conditions sociales et familiales pour faire face à ce débordement sont bien différentes selon le sexe des fondateur·trices : si l'investissement des hommes est peu sensible à leurs configurations familiales, les femmes doivent faire le choix de sacrifier leur carrière familiale, si elles veulent pouvoir se plier aux normes d'investissement temporel de ce monde (2.2.2.). Lorsqu'elles ont des enfants, les fondatrices de start-up se retrouvent ainsi à fusionner les temporalités professionnelles et familiales, sur le mode du « *blurring* » complet, tandis que les hommes peuvent davantage introduire une frontière entre leurs temps sociaux (2.2.3.).

### 2.2.1. Un travail-passion qui déborde

A l'instar des travailleurs indépendants<sup>177</sup> et des professions libérales (Lapeyre, 2003 ; Lapeyre & Robelet, 2007), dont le temps de travail est plus allongé (estimé à 47h par semaine), plus irrégulier et plus imprévisible que celui des salariés (Barrois & Devetter, 2017), les fondateurs et fondatrices de start-up décrivent leur activité comme particulièrement chronophage et épuisante, débordant souvent sur leurs soirées et leurs week-end :

« Oui, je travaille beaucoup, je travaille même le week-end et le dimanche, sauf qu'à un moment mon corps me dit stop, donc là depuis mercredi, je travaille beaucoup moins. Mais je vais retravailler samedi et dimanche, voilà. (...) Donc au niveau du travail, je compte pas mes heures, je prends pas de vacances, même quand je suis en vacances de Noël, j'ai toujours mon portable avec moi, avec internet. Je suis en permanence connecté. Je n'exerce pas du tout mon droit à la déconnexion quoi (rires). »

Alexis, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur, père médecin, mère au foyer. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine du management (Toulouse).

Outre l'importante charge de travail à laquelle iels doivent faire face, les créateurs et créatrices de start-up sont soumis·es à une certaine dispersion du temps, facteur de pénibilité

---

<sup>177</sup> Cécile Brousse (Brousse, 2015) montre en effet que les non-salariés ont une durée de travail hebdomadaire bien plus longue que les salariés : 46h45 contre 37h15, cette différence étant principalement liée à la part de journées travaillées par rapport aux non-salariés, et à des durées de travail journalières plus longues.

(Datchary, 2012). Leur temps est en effet divisé en de nombreuses tâches de nature différentes : travail administratif (dépôt des statuts, dossiers de financements, *business plans*, factures, etc.), activités commerciales de démarchage, travail de communication sur les réseaux sociaux, traitement des mails, etc. Surtout au démarrage, quand iels ne peuvent pas encore déléguer le travail, iels se retrouvent souvent en charge de toutes les tâches. Iels ont ainsi le sentiment d'être débordé·es, sans pour autant pouvoir dire en quoi consiste leur travail ou décrire une journée type :

« Bah, quand on est entrepreneur, y a pas d'heure ! Moi je peux me lever à une heure du matin parce que j'ai une idée, parce que faut que je la structure. J'ai pas d'heures en fait ! Je travaille tout le temps ! Je suis pas soumise à un rythme comme quand on travaille pour un employeur. (...) Quand on travaille pour soi, c'est pas comme quand on est salarié, qu'on fait 8h-18h et qu'on fait ses 7 heures, qu'on ait fini ses tâches ou pas. Quand on est à son compte, bah ... on est à tous les postes. Aujourd'hui c'est moi qui fais les CV des stagiaires, je suis au recrutement, je suis à la production, je suis à tous les postes, donc je fais tout ! Je fais tout. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Bien qu'iels utilisent de nombreux logiciels comme Trello pour les aider à segmenter leurs tâches et planifier leurs journées, les fondateur·trices de start-up disent avoir du mal à s'organiser efficacement et à s'aménager des moments de répit. L'usage de ce type d'outil numérique, installé sur leur smartphone, peut en outre rendre la déconnexion encore plus difficile. Nombreux·ses sont les enquêté·es qui disent avoir du mal à « couper », ouvrant leur ordinateur le soir ou le week-end, en même temps qu'iels regardent un film par exemple :

« Bah en fait j'arrête jamais ! Ça je sais que c'est pas bon, c'est pour ça que j'essaie d'organiser le planning, mais j'ai du mal à couper, j'ai pas de jour de repos par exemple, je travaille le weekend aussi, je travaille le soir... C'est pour ça que ça que j'essaie de m'organiser. (...) Parce que là en général je fais ouais du 8h – 19h, après je rentre, je dine et après je rebosse jusqu'à ce que je me couche donc vers 23h – minuit. Mais c'est ça le problème c'est que je suis en colocation, et quand on se dit qu'on va se regarder un film, moi j'ai quand même l'ordi et je vais bosser dessus. Je coupe pas en fait, je me dis que y a tellement de choses à faire que j'ai du mal à couper. »

Estelle, 28 ans, diplômée Bac +5 d'un master en sciences humaines. Père ouvrier, mère employée dans le social. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017, sans associé·e, dans l'e-commerce (Lille).

La mise en scène du volume et du caractère continu du travail est récurrente dans les discours des fondateurs et fondatrices de start-up, rejoignant la rhétorique des travailleurs indépendants qui « ne comptent pas leurs heures » (Bertaux-Wiame, 2004). La mise en scène du débordement relève ainsi d'une forme de présentation de soi qui leur permet de mettre en avant leur engagement et leur ardeur au travail.

Néanmoins, de manière plus manifeste encore que dans les professions libérales, ces entrepreneurs envisagent leur travail sur le mode du plaisir. Iels mettent ainsi en avant, comme Christophe, que s'iels » travaille[nt] tout le temps », ce n'est pas par contrainte, mais parce qu'iels « aime[nt] bien travailler » :

« Concernant mon projet, j'ai pas d'horaires. Je peux travailler jusqu'à 3h, 4h, ou 5h du matin, ou comme des fois je vais arrêter à 22h. Les weekends, j'ai pas de weekend, je travaille tout le temps. Mais ce qu'est bien quand on est entrepreneur, c'est que je suis mon propre patron, je travaille quand j'ai envie de travailler entre guillemets, mais comme j'aime bien travailler je travaille tout le temps. Et surtout, vu que c'est un monde qui me plaît, bah pour moi je suis pas en train de travailler. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

Cette « propension à faire fi de l'horloge » rappelle le rapport passionné au travail des *makers* de la Silicon Valley observés par Michel Lallement, qui écrit que c'est « parce que leur travail est mû par le plaisir, [que] les *hackers* l'effectuent sans compter leur temps » (Lallement, 2015, p. 219).

Le débordement est donc temporel, mais il est également mental et intellectuel. Beaucoup racontent en effet penser tout le temps à leur projet, même la nuit. Comme dit Gabriella, leur « cerveau n'est jamais *off* » et leurs sujets de conversations tournent souvent autour de leur start-up, au point qu'il est courant qu'iels aient le sentiment de « saouler » leur entourage :

« Déjà mon cerveau il est jamais *off*. Donc tu parles de vie personnelle, c'est un peu dur parce que je suis jamais *off*. Je suis tout le temps en train de penser au travail, à des trucs, tout ce que j'entends, tout ce que je vois, même quand je suis à des rendez-vous avec des copines ou dans des discussions je vais toujours être à l'affut d'une idée, et bon des fois je saoule un peu mes potes. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Leur vie personnelle est ainsi profondément assujettie à leur activité entrepreneuriale – et parfois réduite à peau de chagrin –, mais rares sont celles et ceux qui voient cela comme un sacrifice. Nicolas par exemple, qui dit clairement ne plus avoir de vie sociale à côté de son activité entrepreneuriale (« Franchement j'ai pas de vie »), y voit un certain « charme ». Le fait de beaucoup travailler est, pour lui, « plus un plaisir qu'une complication » :

« Je peux partir très tard, répondre à un message à minuit, j'ai pas de vie hein... Franchement j'ai pas de vie. Après bon chacun gère sa start-up différemment, mais j'ai pas de week-end j'ai rien. Tu bosses tout le temps. (...) Après ce qui est compliqué en start-up, c'est que c'est chronophage intellectuellement. Tu ne décroches jamais en fait. Je sais pas si ça te parle mais c'est à dire que t'es branché à tout, quand tu dors pas. Si je



me couche à minuit et demi ça m'arrive de répondre au téléphone. (...) C'est prenant mais c'est aussi ce qui fait le charme de l'entreprise. (...) Bien sûr tu bosses beaucoup, mais c'est plus un plaisir qu'une complication. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

On pourrait lire cette éthique du travail comme la manifestation d'un certain *illusio*, que Pierre Bourdieu définit comme « ce rapport enchanté à un jeu qui est le produit d'un rapport de complicité ontologique entre les structures mentales et les structures objectives de l'espace social » (Bourdieu, 1994b, p. 151), c'est-à-dire entre un système de schèmes mentaux (*habitus*), et les structures sociales propres à un espace social autonome (le champ<sup>178</sup>). Cet *illusio* est le produit de catégories mentales, d'un ensemble de principes de vision et de division propres à un champ donné, qui conduisent à considérer comme « naturel » ou « évident » un certain type de pratique, de comportement ou d'évènement. Ce rapport enchanté au jeu de ce champ est manifeste dans le cas de ces créateurs et créatrices de start-up qui, comme Nassim, se disent « possédés » par leur projet :

« De toute façon quand on est entrepreneur, on a très peu de vie personnelle, faut le dire. Et surtout au début en *early stage*, limite on n'y voit pas d'inconvénient parce qu'on est tellement à fond dans le projet. Mais après, je sais pas comment exprimer ça, mais c'est tellement ... on est tellement limite "possédé" par notre projet qu'effectivement [*son téléphone sonne mais il coupe direct*] on est prêt à faire les sacrifices qu'il faut [*il met son téléphone en mode avion*]. »

Nassim, 32 ans, Bac +5 master de Finances à Dauphine, père commerçant, mère commerçante, originaire d'Algérie. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2015 sans associé·e dans le domaine du recrutement (Paris).

Si leur travail est davantage envisagé comme une source de plaisir et d'épanouissement personnel que comme une contrainte, le débordement que cela génère sur le hors travail des fondateur·trices de start-up nous oblige à poser la question de son effet sur leur entourage. Comment font-ils face à ce débordement ? Hommes et femmes peuvent-ils autant s'investir sur ce mode passionné dans leur activité entrepreneuriale ? Quelles sont, finalement, les conditions sociales et familiales de ce surinvestissement ?

## 2.2.2. Les conditions du dévouement temporel

Si hommes et femmes tiennent un discours mettant en scène le débordement de leur activité (voir notamment le chapitre 4), les conditions sociales, familiales et économiques de leur investissement dans l'activité entrepreneuriale ne sont pourtant pas identiques. La littérature

---

<sup>178</sup> Je reviendrai dans le chapitre 6 sur les raisons pour lesquelles l'espace social des fondateurs et fondatrices de start-up en France peut être envisagé comme un champ.

portant sur le débordement de la sphère professionnelle sur la sphère privée (Cleach et Metzger, 2004 ; Barbier et Fusulier, 2015 ; Goussard et Tiffon, 2016) insiste en effet sur le rôle du genre et des configurations familiales dans les formes que prend cet empiètement et dans les ressources dont hommes et femmes disposent pour y faire face.

Très rares sont en effet les femmes qui peuvent bénéficier du soutien inconditionnel d'un conjoint au foyer qui les libèrerait des obligations de la vie domestique ou assurerait un soutien bénévole à leur activité professionnelle (Gadéa & Marry, 2000 ; Wajcman, 1996) et, lorsqu'elles parviennent à briser le plafond de verre, c'est souvent en vertu de dispositions particulières (excellence scolaire, éducation égalitaire, soutien de la famille proche et du conjoint) (Marry, 2004 ; Pigeyre, 2001). Ainsi, alors que les hommes semblent pouvoir épouser cette norme d'investissement temporel quelle que soit leur situation familiale – qu'ils soient célibataires ou en couple, avec ou sans enfant –, ce n'est pas le cas des femmes.

Du fait de ce soutien inégal dans la sphère domestique, hommes et femmes n'ont en outre pas le même rapport à leur calendrier familial. Alors que chez les hommes, la parentalité n'est pas planifiée en fonction de leur carrière professionnelle car l'arrivée de l'enfant est sans incidence évidente sur celle-ci (Pochic & Guillaume, 2009), le calendrier parental des femmes entre davantage en interaction avec leur calendrier professionnel (Marry et al., 2015). Les femmes peuvent ainsi chercher à repousser leur projet parental afin de minimiser les effets de l'arrivée de l'enfant sur leur carrière.

L'éthique du travail de ce monde professionnel, qui implique de faire du temps professionnel une priorité face à la vie familiale, suppose en effet d'accepter de soumettre sa vie privée au travail, ce qui n'est rendu possible que dans le cadre de structures familiales très précises (Barrère-Maurisson, 1992) : des femmes célibataires, un homme marié dont la femme ne travaille pas, ou, lorsque les deux travaillent, l'une des carrières qui se fait au détriment de l'autre. Il n'est donc pas si étonnant que celles qui sont sur le modèle du dévouement temporel à l'activité entrepreneuriale sont généralement jeunes, célibataires et sans enfants, profitant volontairement du fait de ne pas avoir de contrainte familiale pour s'investir dans leur carrière. Les femmes sont ainsi surreprésentées parmi les personnes ayant moins de 30 ans (47 % des femmes contre 42 % des hommes), car c'est un moment de leur trajectoire où, n'ayant pas encore d'enfants, elles peuvent se consacrer entièrement à leur carrière professionnelle (voir tableau 13).

**TABLEAU 13 – Répartition des fondateurs et fondatrices de start-up par classe d'âge**

Age	Un homme	Une femme	Total général
Moins de 30 ans	42 %	47 %	43 %
Plus de 30 ans	58 %	53 %	57 %
Total général	100 %	100 %	100 %

Lecture : 42 % des hommes et 47 % des femmes ont moins de 30 ans.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Le jeune âge et l'absence de contrainte familiale semblent être les conditions de l'investissement temporel des créatrices de start-up. Nombreuses sont celles qui ont ainsi repoussé leur projet d'enfant afin de pouvoir se consacrer pleinement à leur projet entrepreneurial. Lorsque, à la fin de l'entretien, je demande à Marjorie (27 ans, mariée, sans enfant) quelles sont ses perspectives familiales et professionnelles, elle évoque spontanément son envie d'avoir des enfants. Elle explique alors clairement qu'elle n'envisage pas d'enfant avant d'avoir « atteint ses objectifs professionnels » et de « pouvoir lui consacrer du temps ». Son discours vient ainsi révéler à quel point les carrières professionnelles continuent d'être impactées par leur contexte familial (Guillaume & Pochic, 2007 ; Marry et al., 2015 ; Pochic & Guillaume, 2009), du fait des normes de parentalité, qui continuent de peser principalement sur les femmes :

« Si la question et le sous-entendu de la question c'est de savoir si j'ai envie d'être entrepreneure mais aussi d'avoir des enfants, oui clairement, oui c'est sûr. Mais d'un point de vue totalement terre à terre, aujourd'hui je prends tous les risques de ma vie. Donc un enfant, ce sera après que j'aie atteint mes objectifs professionnels, c'est-à-dire une situation financière stable qui me permette d'avoir un enfant et pouvoir lui consacrer du temps, parce que je sais que l'entrepreneuriat ça prend énormément de temps, et je sais que là si j'avais un enfant, ce serait impossible de pouvoir gérer de front ces deux parties de ma vie. Donc je suis très contente de pas avoir succombé à cette envie plus tôt, parce qu'aujourd'hui je pourrais pas me consacrer autant, et prendre autant de risques dans ma vie d'entrepreneur. Donc voilà puis aujourd'hui j'ai 26 ans donc je me dis dans 5 ans, j'espère que j'aurai atteint mes objectifs, ou en tout cas le minimum que j'ai envie de réaliser, avant de fonder une vie de famille. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Ainsi, si Marjorie consacre tout son temps à son entreprise, c'est au prix de sacrifices familiaux que les hommes n'ont pas à faire. Cependant, loin de remettre en cause cette norme temporelle, il semble important pour elle de montrer qu'elle adhère à cette norme et qu'elle s'y plie complètement, au point de ne plus avoir la notion du temps entre le travail et le hors-travail :

« Non, j'ai plus la notion du temps en fait. Donc parfois je me lève et tout j'ouvre mon ordi et je me mets à bosser et je vois qu'on est dimanche mais en fait je m'en suis même pas aperçue, donc voilà y a plus de notion de semaine. (...) Ouais, y a plus de séparation entre ta vie professionnelle et ta vie personnelle, elle est de plus en plus faible. D'autant plus que maintenant je travaille avec mon mari sur l'autre projet, donc euh ... forcément la distance entre vie privée et vie pro se réduit de plus en plus. Et puis ... voilà pas de weekend, et les vacances j'en parle même pas... »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

C'est aussi le cas de Marina, âgée de 35 ans et titulaire d'un doctorat en dermatologie, qui ne voulait pas avoir d'enfant tant qu'elle n'avait pas créé sa startup. Pour elle, la création d'une start-up, c'était « déjà un peu comme un accouchement », dès lors incompatible avec un enfant. Sur le même registre, Estelle, qui est célibataire et sans enfant, considère qu'il lui aurait été impossible de créer sa start-up si elle avait eu des enfants. Le fait d'être célibataire et, de surcroît, sans enfant, est pour elle un « avantage » car elle se sent « totalement libre », notamment car elle est libérée du poids des « obligations » familiales, qui continuent de peser essentiellement sur les femmes :

« Là moi je suis célibataire donc je me dis « heureusement » (...) Alors après je connais pas ce que c'est d'avoir la famille, le conjoint et tout ça en même temps qu'on entreprend, mais je pense que moi je le vois comme un avantage parce que je suis totalement libre, si je dois bouger, si je dois avoir des rendez-vous qui traînent etc., je suis totalement libre de mon investissement et de mes prises de décision. Quelqu'un qui est en couple ou avec une famille, soit il va pas oser parce qu'il va se dire "je mets un peu en péril le confort familial, j'ai des obligations", au niveau du temps ils peuvent pas forcément se libérer ou au niveau de l'argent, mais j'pense que ... c'est un bon atout parce que ça permet de couper et d'avoir une vie quand même à côté, et d'être soutenu par son entourage. Enfin je suis soutenue, mais dans la famille proche. »

Estelle, 28 ans, diplômée Bac +5 d'un master en sciences humaines. Père ouvrier, mère employée dans le social. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017, sans associé·e, dans l'e-commerce (Lille).

Ce modèle d'articulation des temporalités marqué par la primauté du temps professionnel sur le temps personnel et familial est ainsi, pour les femmes, conditionné au fait de ne pas avoir de contraintes familiales, tandis qu'il semble davantage tenable pour les hommes, quelle que soit leur situation familiale. Pour la plupart des fondatrices de start-up, c'est donc le

célibat et l'absence d'enfant qui permettent l'ajustement aux contraintes temporelles de ce monde. On voit bien ainsi que les normes de parentalité impliquées par l'arrivée d'un enfant continuent de toucher inégalement l'activité professionnelle des hommes et des femmes. Le couple et la parentalité sont donc des éléments déterminants dans les conditions de l'engagement entrepreneurial des femmes, alors qu'ils ne rentrent quasiment pas en compte dans les équations des hommes.

### 2.2.2. Mères et créatrices de start-up : le « *blurring* complet »

L'arrivée de l'enfant n'a, en outre, pas les mêmes conséquences sur l'investissement temporel des fondateurs et fondatrices de start-up. L'inégale répartition du travail domestique et parental expose en effet particulièrement les femmes à une mise en tension des différentes temporalités de la vie sociale.

Si les hommes parviennent davantage à s'investir beaucoup dans l'activité entrepreneuriale tout en prônant une certaine étanchéité des sphères professionnelles et familiales, celle-ci est en fait permise par la prise en charge quasi intégrale du travail domestique par leur conjointe. A l'inverse, les fondatrices de start-up qui ont des enfants se retrouvent confrontées à une très grande porosité des temporalités. Ne pouvant pas compter sur leur conjoint pour compenser leur investissement entrepreneurial dans la sphère domestique, elles font face au débordement en autorisant une intrusion réciproque des domaines domestiques et professionnels, sur le mode du « *blurring* complet », comme le dit Claire. Les normes de parentalité continuant de reposer davantage sur les femmes (la « bonne » mère étant celle qui consacre du temps à sa famille), elles essaient alors de jongler entre les différents temps qui leur sont donnés pour pouvoir satisfaire aux exigences concurrentes de disponibilité imposées par leur activité entrepreneuriale et leur rôle de mère. Elles se trouvent alors, plus que les hommes, à devoir travailler « en pointillés », coupées dans leur travail par les sollicitations de leurs enfants :

« Alors ça par contre c'est très très compliqué. Je suis dans le *blurring* complet, le fait que tu aies des frontières très floues entre le pro et le perso ... C'est mon quotidien ça. C'est-à-dire que je me mets à bosser le matin au petit dej sur tout ce qui est Instagram, Facebook, donc pour le *community management*. Après, on va dire que je me remets à bosser, il va être 9h 9h30, ça peut être sur ma com, mon administratif, ma prospection, peu importe. Et ensuite, globalement, comme je bosse chez moi, à part le mercredi où c'est différent parce que y a les enfants à la maison, et où je vais m'arrêter peut-être trois quarts d'heures / une heure le midi, mais là où c'est un peu embêtant, c'est le soir. Parce que le premier arrive vers 16h30 / 17h, et à partir de cette heure-là, je vais travailler ce que j'appelle « en pointillés ». C'est impossible de travailler à fond quand ils sont là à la maison, parce que la pièce est dans la maison, je peux pas faire comme s'ils existaient pas, c'est pas possible, même si au fil du temps ils acquièrent et ils comprennent que maman elle travaille, la réalité est tout autre, et *in fine* je suis quand même super sollicitée quoi. Donc j'appelle ça du pointillé quoi. Je vais faire des tâches à faible valeur ajoutée

qui demandent très peu de temps. Je peux pas être sûre de la conception de nouvelle collection ou sur de la production en grande quantité, c'est juste inenvisageable, c'est pas possible. Et donc du coup je vais travailler le soir. »

Claire, 44 ans, Bac +5 école de commerce, père cadre dans le BTP, mère enseignante. Mariée à un cadre supérieur chez Vinci, 3 enfants. Start-up créée en 2016 dans le domaine de l'artisanat en ligne (site de vente de bijoux), sans associé·e (Lille).

Ces mères de famille envisagent pourtant souvent l'engagement dans leur activité entrepreneuriale comme une occasion d'avoir davantage de souplesse et de flexibilité dans la gestion de leur temps que dans le modèle salarial. Elles apprécient alors leur indépendance dans l'organisation de leur temps, qui leur permet de gérer de front leur rôle d'entrepreneuse et de mère, mais se retrouvent à mélanger complètement les tâches, d'où l'idée d'un « *blurring* », pour le dire comme Claire. Ainsi, si Pascaline, mère divorcée de deux jeunes enfants, apprécie la souplesse horaire de son activité entrepreneuriale, qui lui permet de s'investir davantage dans son activité parentale (notamment d'accompagner la classe de sa fille en visite scolaire, ce qu'elle ne pouvait pas faire lorsqu'elle était salariée), son activité entrepreneuriale se retrouve entrecoupée de tâches ménagères, qu'elle réalise « au fil de l'eau » :

« On se laisse toujours du temps pour la famille, parce qu'il faut pas se laisser bouffer non plus et être à 100 % dans sa boîte ! Ce sera pas productif non plus d'être comme une machine, non non ! Je me réserve toujours du temps pour sortir avec mes enfants, les amener à des activités ... j'ai même pu faire des choses que je pouvais pas faire avant quand j'étais salariée, j'ai fait des accompagnements de classe ! Voilà en fin d'année j'ai accompagné la classe de ma fille visiter la cathédrale, alors que ça j'avais jamais fait avant. C'est beaucoup plus une question d'organisation en fait. Quand on pose les bases et qu'on s'organise, on arrive à faire des choses. Le temps, c'est le même pour tout le monde, mais quand on a la capacité de s'organiser dans ce temps imparti, c'est ça qui compte. (...) Je cuisine, je fais le ménage, je vais faire les courses, donc je fais des choses, mais c'est vraiment au fil de l'eau. Quand j'ai des dossiers à rendre, je prends mon temps pour les faire et les rendre. Voilà ça se passe comme ça. (...) Mais étant donné qu'on travaille dans le digital, c'est assez facile. En même temps que je travaille en ligne, je peux lancer une machine, je peux faire plein de choses en parallèle ... Donc le télétravail, ça apporte ça comme avantage ! Et pour les mères qui entreprennent, c'est beaucoup qui ont des boutiques en ligne, beaucoup sont dans l'artisanat, dans des activités qu'elles peuvent piloter de n'importe où. Donc voilà pour les secteurs qui marchent bien pour les mompreneurs, c'est le digital ! »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Cette fragmentation du temps de travail qui leur demande de jongler entre ces différentes sphères peut néanmoins les conduire au surmenage et à l'épuisement, et ainsi les désavantager dans leur carrière entrepreneuriale. Si la flexibilité temporelle permise par l'activité

entrepreneuriale est appréciée par ces mères fondatrices de start-up, qui se sentent plus libres que dans le salariat de pouvoir quitter leur lieu de travail pour aller chercher leurs enfants, elle se traduit souvent par un moindre investissement temporel dans l'activité entrepreneuriale, par rapport aux hommes qui peuvent se consacrer pleinement à leur activité, comme lorsqu'ils étaient cadres.

L'engagement des mères dans l'entrepreneuriat passe en outre plus souvent que pour les hommes par une installation au domicile des activités, dans l'idée de combiner plus facilement leur implication domestique avec leur investissement professionnel. Si elles vantent les bénéfices d'un tel cadre de travail, elles peinent à trouver du temps pour elles. Cette « réassignation à domicile » (Landour, 2020) a ainsi des coûts non négligeables pour la conduite même des activités, qui remet en cause l'idée d'une meilleure conciliation apportée par l'indépendance. C'est le cas de Claire, mère de trois enfants, dont le mari est cadre supérieur dans un grand groupe, qui raconte que depuis qu'elle s'est lancée dans la création de start-up et qu'elle travaille à domicile, son mari a eu tendance à se reposer encore davantage sur elle pour la prise en charge du travail domestique. Si elle en faisait déjà plus que lui avant de se lancer dans l'entrepreneuriat, le déséquilibre s'est progressivement creusé :

« Oui alors après, attention ! C'est pas des gros machos qui foutent rien, qui sont avec leur bière dans le canapé. Mais sans aller jusque-là, il n'en reste pas moins que, inconsciemment, t'es une nana, et inconsciemment, la plupart du temps, c'est pas toujours le cas, tu vas démarrer de chez toi. Quel que soit ton job, t'as pas besoin d'avoir un bureau *high tech*. Et ces deux éléments font que bah, et c'est dans l'inconscient collectif de se dire "elle est là, donc tout va bien, on lève le pied", mais grave ! C'était impressionnant. (...) C'est vrai pour les nanas qui sont salariées, mais ça prend encore plus d'ampleur quand t'es entrepreneur. C'est des nanas qui sont au bord de l'épuisement parce qu'il y a tout et en plus elles essaient de développer leur activité, c'est sport. Bon moi ils sont plus grands, même s'il faut un sacré suivi quand même. J'ai quand même des grosses facilités de rester bosser à la maison parce que j'ai un œil sur les entrées et sorties de tout le monde, et c'est top, mais je te dis je suis quand même hyper sollicitée et dérangée pour ci ou pour ça quoi. »

Claire, 44 ans, Bac +5 école de commerce, père cadre dans le BTP, mère enseignante. Mariée à un cadre supérieur chez Vinci, 3 enfants. Start-up créée en 2016 dans le domaine de l'artisanat en ligne (site de vente de bijoux), sans associé·e (Lille).

Ainsi, comme l'observe Julie Landour chez les Mompreneurs (2020), loin de les en affranchir, les arrangements conjugaux des créatrices de start-up tendent souvent à reproduire la très forte implication des femmes dans le travail domestique, déjà installée lors des expériences salariales antérieures, maintenant ainsi le caractère sexué des charges domestiques et parentales.

En outre, lorsqu'elles parviennent tout de même à réduire le temps passé dans la sphère domestique, le poids de cette articulation conflictuelle produit souvent un sentiment de culpabilité chez ces mères, qui ont l'impression de ne pas consacrer assez de temps à leurs

enfants. Ce sentiment renvoie à l'idée du « travail émotionnel » et de la « triple journée » (« *the third shift* »), développée par Arlie Russell Hochschild (A. Hochschild & Machung, 2012 ; A. R. Hochschild, 2003), pour qualifier cette prise en charge émotionnelle du foyer. Ainsi, Isabelle, mère de deux enfants, qui consacre beaucoup de temps à sa start-up, exprime une certaine culpabilité à l'égard de cet investissement, et ressent le besoin de se justifier en disant que ses enfants sont « grands » :

« C'est-à-dire que moi je pars à 7h30 de chez moi, et j'arrive à 9h, parce que j'habite loin, et je travaille dans le train. Et le soir je rentre à 20h chez moi, en partant à 18h30 d'ici, et je travaille dans le train aussi. Et on mange en un quart d'heure. Donc on fait des journées de bien 10 heures, voire plus. Et le weekend je travaille, le dimanche matin, je travaille. C'est des semaines de 55 heures à peu près. Mais le mercredi je travaille de chez moi. Pendant les vacances, je travaille aussi mais euh .... Ça me dérange pas de travailler comme ça parce que si j'ai besoin de faire un truc, si j'ai un rendez-vous chez le médecin, je dis pas "est-ce que je peux prendre deux heures pour aller chez le médecin ?". Non. Personne m'emmerde avec ça. Et c'est une vie qui me correspond. (...) Oui, et j'ai beaucoup de chance, parce que j'ai un mari qui travaille à la maison. Donc j'ai pas besoin de m'occuper d'amener les enfants et d'aller les chercher et puis ils commencent à être plus grands, ils ont le ramassage scolaire. Mais ils râlent, ils disent qu'ils me voient pas assez. Mais il vaut mieux qu'ils me voient de bonne humeur qu'ils me voient enfermée ici de mauvaise humeur. Puis ils sont grands. »

Isabelle, 52 ans, Bac +3 en psychologie, profession des parents inconnue, originaire de Paris. Mariée à un gérant commercial, 2 enfants. Start-up créée en 2013 avec 3 associés dans le domaine du covoiturage (Paris).

Pourtant, l'investissement des mères dans le travail parental ne diminue pas autant que l'on pourrait le penser lorsque les enfants grandissent. Au contraire, Catherine Marry et ses co-auteurs montrent que « la norme de la mère éducatrice, qui doit veiller aux devoirs de sa progéniture (particulièrement au lycée, afin d'accéder aux filières sélectives de l'enseignement supérieur) pèse fortement » chez les femmes cadres, dont les horaires ne leur permettent pas de s'investir autant qu'elles l'aimeraient (*ibid.* p. 60).

Cherchant à concilier l'envie d'être une « bonne mère » avec celle d'être une « bonne entrepreneuse », on observe ainsi dans le récit de ces mères créatrices de start-up une volonté de mettre tout autant en avant leur investissement dans la sphère familiale que dans la sphère professionnelle. Elles cherchent en effet à montrer qu'elles sont capables d'être mères *et* créatrices de start-up, même lorsqu'elles ont, comme Léonie, un « mari à l'ancienne » :

« Quand j'étais maman, j'étais tout autant maman qu'entrepreneuse. Mon mari, c'était un mari à l'ancienne. On faisait nos boîtes ensemble, mais c'était pas un papa du quotidien, qui allait se soucier des problématiques d'école, de sport, etc. J'ai tout géré toute seule. C'est compliqué de tout gérer, mais si tu veux tout gérer tu y arrives. (...) Et donc voilà en bougeant aux Etats-Unis avec trois enfants petits, qui avaient 12, 9 et 5, ce que j'ai trouvé de bien avec l'entrepreneuriat, c'était de pouvoir être la maman que je voulais, mais qu'en même temps, j'ai pas eu à faire des concessions sur ce que je



voulais faire professionnellement. Mais pour le coup j'étais *always on*, et pour le coup, couper, je sais pas ce que ça veut dire. Mais ça a jamais été un problème si tu veux parce que j'ai toujours aimé ce que je faisais, et parce que je me suis toujours sentie *in charge*. Et je me sens hyper frustrée quand j'ai des mails automatiques de personnes qui sont "*out of office*". »

Léonie, 47 ans, Bac +5 école de commerce, père médecin en libéral, mère médecin avec son père. Divorcée, 3 enfants. Création de 4 start-up (1995, 1997, 1999, 2007) dans les secteurs d'internet puis de l'accompagnement de start-up, puis création en 2016 d'un fonds d'investissement pour les Français de la Silicon Valley (San Francisco).

De même, Madeleine, qui venait d'apprendre qu'elle était enceinte au moment de l'entretien, et qui avait eu son premier enfant au début de la création de sa start-up, tenait à mettre en avant le fait que sa grossesse et l'arrivée de son enfant n'avaient pas impacté son engagement dans son activité entrepreneuriale. Elle raconte alors avoir travaillé jusqu'à ce qu'elle soit à la maternité, et ne pas avoir pris l'intégralité de son congé maternité. Cette mise en scène de son investissement vient ainsi éclairer le poids des normes de réussite professionnelle de ce monde, avec lesquelles ces femmes sont contraintes de composer, si elles veulent y faire leur place :

« J'ai travaillé jusqu'à ce que je sois à la maternité. Et du coup quand j'ai accouché, j'ai une ancienne collègue que j'ai missionné sur mon poste pendant un mois pour quand même m'occuper de ma petite fille parce que c'était un peu fatigant quand même, même si j'étais encore très présente et que j'ai pas eu de congé mat complet, et que j'avais pas envie de rester tout le temps avec mon bébé et tout. (...) Là je suis à nouveau enceinte, je l'ai appris hier. J'aurais donc eu 2 enfants en créant ma startup, donc c'est possible et c'est pas irréalisable. »

Madeleine, 32 ans, Bac +5 école de commerce, mère au foyer, père ingénieur commercial. Mariée à un consultant salarié, 2 enfants. Start-up créée en 2014 avec 4 associés dans le secteur de la publicité en ligne (Paris).

Alors qu'elles cherchent à s'investir autant que les hommes dans leur activité entrepreneuriale, il apparaît nettement que la « conciliation travail-famille » continue d'être un « problème de femmes ». Que ce soit par la « charge mentale » qu'elle implique (Haicault, 1984), par son incidence objective sur les carrières et le temps qu'elles peuvent y consacrer (Pochic, 2005 ; Pochic & Guillaume, 2009), ou par la culpabilité ressentie, l'engagement entrepreneurial des femmes doit toujours composer avec leur engagement familial, là où l'activité professionnelle des hommes est rarement impactée par leur situation familiale. Le débordement n'a donc pas les mêmes effets pour les hommes et les femmes. Alors que les premiers ne perçoivent même pas la parentalité comme une variable jouant un rôle dans leur engagement entrepreneurial, elle est omniprésente dans les discours, les stratégies et les pratiques des femmes qui créent leur start-up. Dès lors, bien loin de le remettre en cause, l'engagement de ces mères dans l'entrepreneuriat tend à prolonger l'ordre des sexes, voire même à le renforcer, surtout lorsqu'il est l'occasion d'une assignation à domicile des femmes.

## Conclusion du chapitre 5

Considérer l'entrepreneuriat comme une activité qui relèverait uniquement de la sphère économique et professionnelle contribuerait à une vision idéalisée des chefs d'entreprise, qui ne devraient leur succès qu'à leur talent et leurs intuitions novatrices. Si les travaux de sociologie économique ont déjà maintes fois montré que l'activité économique était profondément encadrée dans des structures et des relations sociales, les start-up, dont les créateurs font l'objet d'une héroïsation particulière, ne font pas exception. Loin d'être l'œuvre d'un entrepreneur isolé qui devrait tout à son mérite et à son talent, la création de start-up mobilise au contraire un grand nombre d'acteurs, faisant de l'activité entrepreneuriale une activité éminemment collective.

En premier lieu, les créations de start-up se font le plus souvent à plusieurs, par l'association de différentes personnes aux profils idéalement complémentaires, qui peuvent ainsi se diviser les fonctions et réduire le risque lié à la création en mutualisant leurs ressources et en partageant le capital. Par ailleurs, les fondateurs et fondatrices de start-up font l'objet d'un accompagnement inédit. Que ce soit au regard des dispositifs publics en destination des jeunes entreprises innovantes (voir chapitre 3), des modes de financement visant à soutenir le lancement de leur activité (prêts d'honneur, subventions, concours) ou encore des structures spécialisées dans l'accompagnement de ce type d'entreprises (incubateurs, accélérateurs) que l'on ne compte plus, les créateurs et créatrices de start-up font l'objet d'un soutien financier, matériel et institutionnel considérable.

S'inscrivant ainsi dans un véritable réseau d'acteurs dont il s'agit de tirer des ressources, le travail de création comporte une large part de travail relationnel. Il s'agit, pour les entrepreneurs, de bien s'entourer, en élargissant et en entretenant un réseau de relations pertinentes. Ce travail relationnel suppose alors de consacrer une grande partie de leur temps libre à la fréquentation des lieux et événements consacrés au monde des start-up, dans lesquels ils pourront obtenir des informations, des conseils et des contacts précieux pour se lancer.

La dimension sociale de la création d'une start-up est en outre d'autant plus centrale que son modèle économique, marqué par une forte incertitude, suppose de convaincre des interlocuteurs pour obtenir leur soutien, sur la base d'une simple idée. Les logiques de recommandation, de réputation et de confiance sont ainsi déterminantes dans le processus de création, en ce qu'elles permettent de réduire l'incertitude. Enfin, puisqu'il s'agit de vendre une idée, les qualités oratoires des fondateurs et fondatrices de start-up sont déterminantes dans leur capacité à mettre en récit leur projet et à convaincre investisseurs et incubateurs de les soutenir. De tous ces points de vue, le travail de création d'une start-up est un travail profondément collectif, social et socialisé.

Néanmoins, si la sociologie économique a largement mis en évidence le rôle des structures et des réseaux dans les activités économiques, celui de la famille, et du couple en particulier,

est souvent laissé de côté. Pourtant, les travaux sur le travail indépendant ont souligné l'importance du rôle des conjointes dans le soutien de l'activité des travailleurs indépendants, que ce soit par leur participation directe à l'activité (soutien productif), par leur activité salariée qui apporte un complément de revenu au ménage (soutien économique), ou encore par la prise en charge quasi intégrale du travail domestique et parental, qui rend possible l'investissement temporel de leur conjoint dans leur activité (soutien domestique). Si cette dimension est donc bien souvent laissée de côté, elle semble pourtant centrale dans la création de start-up, que ce soit dans la décision de créer, lorsqu'elle est négociée au sein du couple, que dans les arrangements auxquels elle donne lieu.

Par l'investissement temporel qu'elle requière, la création de start-up, qui déborde sur le hors travail, implique *de facto* l'entourage proche des créateurs et créatrices, au premier rang desquels leur conjoint·e. Cependant, alors que l'engagement et l'investissement dans l'activité entrepreneuriale des hommes peut s'appuyer sur le soutien économique et domestique de leurs conjointes, qui, le plus souvent salariées, assurent un minimum de revenu au ménage tout en prenant en charge la majeure partie du travail domestique et parental, les femmes, lorsqu'elles entreprennent, ne bénéficient pas d'un tel soutien. Face à un travail exigeant, qui déborde sur la sphère familiale, la condition à l'investissement des femmes semble ainsi d'être jeunes et sans contraintes familiales, alors que l'investissement des hommes reste relativement insensible à leur situation familiale. L'engagement temporel des femmes dans leur activité entrepreneuriale se fait ainsi souvent au prix d'une stratégie visant à repousser leur projet d'enfant, voire, dans des cas plus rares, de son abandon.

Lorsqu'elles ont des enfants, loin de pouvoir se reposer sur leur conjoint pour compenser leur investissement professionnel dans la sphère domestique, les femmes qui créent leur start-up se retrouvent à jongler entre le travail domestique et familial et leur travail entrepreneurial, dans une fusion complète des tâches et des temps. Facteur de charge mentale, de culpabilité et d'épuisement, l'inégale répartition du travail domestique entre les hommes et les femmes peut défavoriser la carrière entrepreneuriale de ces dernières. Si ces femmes cherchent cependant à mettre en avant cette conciliation pour retourner le stigmatisme et en faire une marque de force et de ténacité, il reste qu'elles ne peuvent pas se consacrer autant à leur activité entrepreneuriale que les hommes, ce qui peut jouer sur leurs chances de réussite.

Ainsi, que ce soit au regard du réseau de relations que la création requière, des qualités requises pour savoir vendre son projet ou encore des arrangements conjugaux que cela implique, les chances de réussite semblent bien inégalement distribuées selon les profils des fondateurs et fondatrices de start-up et les conditions de la création.

# Chapitre 6

## Des chances de réussite inégales

Si la création de start-up repose sur des relations de coopération entre les différents acteurs du monde des start-up, les créateurs et créatrices de start-up s'inscrivent en même temps dans une lutte pour le succès, qui induit une certaine forme de concurrence. Ce chapitre vise alors à analyser les mécanismes et les facteurs pouvant expliquer les différences de destinées, entre celles et ceux qui « réussissent » et celles et ceux qui échouent. En d'autres termes, quelles sont les armes de cette lutte qui permettent à certain·es de lever des millions d'euros auprès d'investisseurs, tandis que d'autres seront contraint·es d'abandonner leur projet ?

Dans les travaux des économistes et des gestionnaires, les facteurs de la réussite ou de l'échec d'une entreprise sont souvent ramenés aux dimensions économiques de l'activité (secteur d'activité, capital investi, modèle économique, etc.), laissant de côté les caractéristiques et les trajectoires sociales de créateurs et créatrices d'entreprise. Or, si l'activité économique est profondément encadrée dans les structures sociales, c'est aussi en ce que les décisions prises par le/la créateur·trice dépendent des ressources économiques, sociales et culturelles dont iels disposent et qu'iels peuvent mobiliser pour se repérer et évoluer dans ce champ. Ainsi, une tentative de compréhension des inégalités de réussite dans le champ entrepreneurial ne saurait faire l'économie d'une analyse des profils des créateurs et créatrices et, en particulier, de la manière dont iels peuvent utiliser leurs capitaux pour tirer leur épingle du jeu au sein de ce champ.

Dans le monde des start-up, cette question des inégalités de succès est d'autant plus centrale que les cas de succès sont très rares : certaines études évaluent à 90 % le taux d'échec des start-up créées. Ainsi, réussir, dans le champ des start-up, c'est d'abord réussir à obtenir les fonds nécessaires pour continuer de financer l'activité de l'entreprise et sa croissance. Les fondateurs et fondatrices de start-up forment ainsi un espace social hautement concurrentiel, qui mériterait en cela d'être analysé comme un « champ », c'est-à-dire comme un espace de lutte relativement autonome, qui a pour enjeu l'appropriation d'un capital spécifique au

champ, dont l'inégale distribution détermine la structure du champ, selon un rapport de force qui produit des dominants et des dominés.

En effet, Bernard Lahire (2001) précise bien que la théorie des champs est toujours une théorie des champs du pouvoir. S'il est rare qu'un espace social présente l'ensemble des caractéristiques d'un champ (voir encadré 8), l'espace des start-up semble pourtant bien y répondre. D'abord, parce qu'il constitue un certain microcosme dans le macrocosme que constitue l'espace social (national). Il s'agit en effet d'un « sous-univers relativement autonome » qui, comme nous avons pu le montrer, a été « historiquement constitué au cours d'un processus de différenciation sociale des fonctions et de division sociale du travail » (p. 24). Ensuite, parce qu'il possède bien des règles du jeu et des enjeux spécifiques, irréductibles aux règles du jeu et aux enjeux des autres champs. Enfin, parce qu'il s'agit d'un espace de lutte pour le succès entre des agents caractérisés par des trajectoires, des *habitus* (c'est-à-dire des systèmes de dispositions incorporées) et des positions différenciées au sein de ce champ. Ces agents entretiennent en même temps une certaine « complicité objective » par-delà les luttes qui les opposent, c'est-à-dire un intérêt partagé pour que le champ existe. On peut ainsi passer du monde au champ (voir encadré 9) et envisager l'espace des start-up comme un champ, dont il s'agira d'analyser les logiques internes afin d'interroger les inégalités de succès entre les individus qui se lancent dans une création de start-up.

La première partie de ce chapitre sera consacrée à l'étude des types de capitaux qui constituent, dans le champ des start-up, de véritables « armes » dans la lutte pour le succès entrepreneurial. En effet, selon Pierre Bourdieu, à chaque champ correspond une espèce de capital spécifique, qui définit les atouts nécessaires pour jouer dans un jeu social donné<sup>179</sup>. Il s'agira alors de mettre en évidence les espèces spécifiques de *capital* qui semblent constituer une arme de pouvoir dans la lutte pour le succès au sein du champ des start-up, mais également des formes d'*habitus* qui semblent en favoriser la compréhension du jeu. Cette approche permettra de mettre en évidence les espèces de capital et les formes de socialisation qui semblent être au principe des inégalités de genre, de classe et de race qui structurent le champ des start-up en France.

---

<sup>179</sup> Pour Pierre Bourdieu, le *capital* procure un pouvoir sur les autres individus engagés dans le champ et constitue ainsi une « arme » dans cette lutte. Le capital ne correspond pas à des propriétés substantiellement attachées aux individus, mais bien à celles qui, au sein de ce champ spécifique, procurent un pouvoir (Bourdieu, 2013). En fait, P. Bourdieu explique que « c'est la force relative dont les individus disposent dans la lutte qui définit la structure du champ » (p. 36). De fait, le capital n'est rien de plus que le résultat de rapports de force objectifs, à un moment donné du temps, et par rapport aux enjeux de la lutte qui sont propres à ce champ, de sorte qu'« on ne peut rien dire de pertinent sociologiquement sur le socle [de conditions] indépendamment du champ ». Pierre Bourdieu propose ainsi l'équation sociologique suivante : « [(*habitus*) (capital)] + champ = pratique » (Bourdieu, 1979a, p. 112), en précisant qu'*habitus* et capital ne valent qu'en relation avec un champ spécifique.

En plus d'un capital spécifique, chaque champ est structuré autour d'un enjeu spécifique, qui donne lieu au jeu des acteurs du champ. Nous montrerons alors que les inégalités de réussite des fondateurs et fondatrices de start-up tiennent beaucoup aux critères selon lesquels les acteurs publics et privés du monde des start-up évaluent et sélectionnent les projets et, ce faisant, jouent un rôle décisif dans la « révélation » de certains talents et définissent les normes de ce qu'est une « bonne start-up ». La reconnaissance institutionnelle par ces instances constitue ainsi un capital symbolique déterminant dans les chances de réussite des entrepreneurs, qui peut les aider à susciter la confiance des investisseurs et connaître la croissance espérée. En nous appuyant sur des méthodes d'analyse géométrique, nous verrons que l'espace des start-up se divise ainsi entre des dominants, qui parviennent à mobiliser leurs capitaux et les convertir en capital symbolique, et des dominés qui, par méconnaissance des règles du jeu et/ou par manque de capitaux, se trouvent discriminés dans leurs chances de réussite. Ainsi, nous verrons que l'espace constitué par les fondateurs et fondatrices de start-up est en réalité beaucoup plus hétérogène qu'il ne le paraît lorsque l'on s'en tient aux statistiques descriptives.

Si la reconnaissance institutionnelle est déterminante pour comprendre la ligne de fracture entre les dominants et les dominés au sein du champ des start-up, la dernière partie de ce chapitre visera à étudier les variables discriminantes dans les chances de réussite, et en particulier dans les chances de lever des fonds. Il s'agira alors d'analyser les facteurs de la croissance des start-up et ainsi de montrer comment les inégalités d'accès au champ des start-up se retraduisent dans les inégalités de succès au sein de ce champ. Nous analyserons, pour finir, comment les individus perçoivent et surmontent les situations d'échec, en fonction des ressources dont ils disposent.

## ENCADRE 8

### Les caractéristiques du champ

Dans un chapitre d'ouvrage consacré à l'héritage de la pensée de Pierre Bourdieu sur le concept de champ, Bernard Lahire résume ce qu'il considère être « les éléments fondamentaux et relativement invariants de la définition du champ, que l'on peut extraire des différents ouvrages et articles de l'auteur sur la question » (p. 24) :

« – Un champ est un microcosme dans le macrocosme que constitue l'espace social (national) global.

– Chaque champ possède des règles du jeu et des enjeux spécifiques, irréductibles aux règles du jeu et enjeux des autres champs (...)

– Un champ est un “système” ou un “espace” structuré de positions.

– Cet espace est un espace de luttes entre les différents agents occupant les diverses positions.

– Les luttes ont pour enjeu l'appropriation d'un capital spécifique au champ (le monopole du capital spécifique légitime) et/ou la redéfinition de ce capital.

– Le capital est inégalement distribué au sein du champ ; il existe donc des dominants et des dominés.

– La distribution inégale du capital détermine la structure du champ, qui est donc définie par l'état d'un rapport de force historique entre les forces (agents, institutions) en présence dans le champ.

– Les stratégies des agents se comprennent si on les rapporte à leurs positions dans le champ.

– Parmi les stratégies invariantes, on peut noter l'opposition entre les stratégies de conservation et les stratégies de subversion (de l'état du rapport de force existant). Les premières sont plus souvent celles des dominants et les secondes celles des dominés (et, parmi eux, plus particulièrement des « nouveaux entrants »). Cette opposition peut prendre la forme d'un conflit entre « anciens » et « modernes », « orthodoxes » et « hétérodoxes ».

– En lutte les uns contre les autres, les agents d'un champ ont au moins intérêt à ce que le champ existe, et entretiennent donc une « complicité objective » par-delà les luttes qui les opposent.

– Les intérêts sociaux sont donc toujours spécifiques à chaque champ et ne se réduisent pas à l'intérêt de type économique.

– À chaque champ correspond un *habitus* (système de dispositions incorporées) propre au champ (e.g. l'*habitus* philologique ou l'*habitus* pugilistique). Seuls ceux ayant incorporé l'*habitus* propre au champ sont en situation de jouer le jeu et de croire en (l'importance de) ce jeu.

– Chaque agent du champ est caractérisé par sa trajectoire sociale, son *habitus* et sa position dans le champ.

– Un champ possède une autonomie relative : les luttes qui s'y déroulent ont une logique interne, mais le résultat des luttes (économiques, sociales, politiques...) externes au champ pèse fortement sur l'issue des rapports de force internes. » (p. 24-26)

## ENCADRE 9

### Du monde au champ : un saut théorique problématique ou heuristique ?

Dans un dialogue sur les notions de « monde » et de « champ » avec Howard S. Becker, Alain Pessin invite Howard S. Becker à préciser les grandes différences qui opposent son concept de « monde » à celui de « champ », proposé par Pierre Bourdieu. Il part du constat que « de nombreux auteurs, professionnels comme doctorants, considèrent couramment que l'on dispose, avec les notions de champ et de monde, de deux approches interchangeable, utilisables tour à tour dans une même intention de recherche, l'une insistant davantage sur le conflit, l'autre sur la complémentarité des acteurs des actions » (Becker & Pessin, 2006, p. 165). Il serait ainsi d'usage de saupoudrer un peu de Bourdieu puis de Becker, selon que l'on veuille plutôt insister sur la dimension conflictuelle d'un espace social, ou sur les relations de coopération qui le traversent. Ils concluent alors à une structure d'opposition binaire entre une sociologie des situations et une sociologie des structures, des processus contre des *habitus*, des carrières contre des dispositions, du choix contre de la détermination.

Loin d'éclairer les différences entre ces notions, cet échange s'est trouvé au cœur d'une critique formulée par Patrick Champagne sur les mésusages du concept de champ, auxquels ont participé journalistes comme scientifiques, au premier rang desquels Howard S. Becker (Champagne, 2013). Pour lui, Howard S. Becker dresse dans cet échange une caricature du concept de « champ », pour mieux faire valoir son concept concurrent de « monde ». C'est néanmoins là, pour lui, une parfaite illustration de ce qu'est un champ : « ces prises de position s'expliquent en grande partie parce que l'univers intellectuel est moins une « communauté » qu'un champ de lutte spécifique dans lequel les agents participant à cet espace de jeu cherchent à imposer leurs travaux, voire leurs constructions théoriques, comme « plus scientifiques » ou « plus fondées » que celles de leurs concurrents » (Champagne, 2013, p. 41).

Ces lectures mettent ainsi en évidence que le « saut » théorique de l'un à l'autre de ces concepts n'a rien d'évident, et qu'il s'inscrit dans de vifs débats scientifiques et épistémologiques. Bernard Lahire met notamment en garde les chercheurs sur le fait que « tout contexte pertinent d'action n'est pas un champ », car « la théorie des champs n'est pas une théorie générale et universelle, mais une théorie régionale du monde social » (Lahire, 2001).

Si la notion de monde permet de mettre en évidence les mécanismes de coopération et les conventions qui unissent des acteurs, la notion de champ permet ainsi de penser les enjeux de lutte pour la reconnaissance symbolique, et ainsi, pour la réussite. Le monde des start-up peut donc être aussi envisagé comme un champ de lutte spécifique et local, dans lequel les agents participent à cet espace de jeu en cherchant à faire reconnaître leur entreprise comme plus prometteuse que celle de leurs concurrents.



# 1. Différenciation sociale et rapports de domination dans le champ des start-up

Si les propriétés substantielles des individus ne disent rien en elles-mêmes, indépendamment des logiques du champ dans lesquelles ils se trouvent, on peut néanmoins s'interroger sur le « socle de conditions » (Bourdieu, 2013) qui constituent un *capital* spécifique à ce champ, à la fois dans l'entrée et dans les chances de succès des entrepreneurs. Nous verrons que les capitaux économiques, culturels et sociaux ou relationnels, que Bourdieu définit comme des capitaux clés dans la lutte pour le pouvoir, sont, dans le champ des start-up, encore déterminants. Dans un premier temps, nous mettrons en évidence la forme spécifique de ces capitaux qui constituent des ressources pertinentes au sein du champ des start-up (1.1.). Nous nous intéresserons alors aux cas des individus qui semblent, par la structure et le volume de leur capital, ainsi que par leur *habitus*, défavorisés dans la lutte pour le pouvoir au sein de ce champ. Nous analyserons ainsi le cas des créateurs et créatrices de start-up des classes moyennes et populaires, peu diplômé·es et issu·es de l'immigration, qui, moins doté·es en capitaux, se trouvent désavantagé·es dans la compétition pour la réussite (1.2.). Nous analyserons ensuite le cas particulier des femmes, dont il s'agira d'analyser les mécanismes par lesquels elles se retrouvent à occuper des positions moins favorables que les hommes au sein de cet espace, quand bien même elles disposeraient des mêmes capitaux qu'eux<sup>180</sup> (1.3.).

## 1.1. Une inégale dotation en capitaux

« Les meilleurs entrepreneurs c'est souvent ceux qui ont le moins bien réussi à l'école. (...) Après, ceux qui sortent d'école de commerce, ils réussissent mieux, mais c'est souvent parce que leurs parents ont du fric et un réseau. »

---

<sup>180</sup> Si l'on étudie séparément le cas des personnes issues des classes populaires et de l'immigration, puis celui des femmes, il ne s'agit pas pour autant de considérer que les effets de la domination sociale peuvent être séparés en catégories distinctes (domination en tant que femme, en tant que noir, et en tant que classe défavorisée), en en faisant des sources autonomes et additionnelles d'oppression. Il ne s'agit pas non plus de nous placer dans un modèle multiplicatif et d'étudier les effets d'interaction entre les différentes dimensions de la domination. Sous l'égide de Sirma Bilge (2010), notre posture est au contraire de postuler l'inséparabilité des axes de la domination, dans une perspective holiste de la différenciation sociale. Il s'agira donc d'analyser la domination comme le résultat d'un « système complexe » (Bilge, 2010, p. 59), dont les éléments sont liés autant par leurs similitudes que par leurs différences. Nous tâcherons donc d'analyser les mécanismes de leur articulation, dans la perspective de « l'interconnectivité des oppressions de sexe, de race et de classe » de bell hooks (hooks, 2000), de « l'intersectionnalité » de Kimberlé Crenshaw (Crenshaw, 1989), et des « systèmes d'oppression imbriqués » de Patricia H. Collins (Collins, 2008).

Alan, 28 ans, Bac +5 école d'informatique, père commercial, mère vendeuse. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans la publicité en ligne (Bordeaux).

Comme le souligne Alan, la famille et les grandes écoles ne transmettent pas seulement un *habitus*, mais également du capital, et en particulier un capital économique et un capital social (« du fric et un réseau »). Si nous avons mis en évidence, dans le chapitre 4 de cette thèse, le rôle joué par ces instances de socialisation dans l'intériorisation d'un *habitus* favorable à l'engagement dans la carrière entrepreneuriale, elles jouent également un rôle déterminant en ce qu'elles transmettent des capitaux. Nous verrons ainsi que la dotation initiale des entrepreneur·ses en capital économique est discriminante dans les modes d'entrée dans le champ des start-up, car « pour avoir de l'argent, il faut de l'argent », mais qu'elle joue également sur les conditions économiques dans lesquelles se réalisera la création (1.1.1.). En outre, s'il est nécessaire de maîtriser les règles du jeu de ce champ pour pouvoir susciter la confiance des organismes de financement et d'accompagnement, les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles, qui sont pourtant le principal lieu d'apprentissage de ces règles, peuvent expliquer une première ligne de fracture entre celles et ceux qui « ont le jeu dans la peau » et celles et ceux qui en ignorent les codes et les règles (1.1.2.). Enfin, puisque le capital social se transmet par le milieu familial et se construit au cours des trajectoires scolaires et professionnelles des individus, il vient cristalliser et renforcer les inégalités sociales entre fondateurs et fondatrices de start-up (1.1.3.).

### **1.1.1. « Pour avoir de l'argent, il faut de l'argent » : le capital économique comme condition d'entrée et de maintien dans le champ des start-up**

Si le montant du capital économique nécessaire à la création de start-up est moins important qu'il ne l'est à l'entrée de certains métiers indépendants (Zarca, 1977), il reste tout de même important. En effet, 87 % des fondateur·trices de start-up de notre échantillon déclarent avoir investi des fonds propres dans leur start-up, à hauteur de plus de 10 000 euros pour la moitié d'entre eux (51 %) (voir tableau 14). Les entrepreneur·ses doivent en effet rapidement avancer de l'argent pour pouvoir payer un comptable, un avocat ou encore pour s'occuper des démarches administratives et juridiques de leur start-up.

**TABLEAU 14 – Montant des fonds propres investis par les fondateurs et fondatrices de start-up**

Fonds propres investis	Effectifs	%
Moins de 5 000 euros	77	15 %
Entre 5 000 et 10 000 euros	92	18 %
Entre 10 000 et 20 000 euros	77	15 %
Entre 20 000 et 30 000 euros	40	8 %
Entre 30 000 et 40 000 euros	24	5 %
Entre 40 000 et 50 000 euros	25	5 %
Plus de 50 000 euros	90	18 %
Non concernés	66	13 %
Non réponse	10	2 %
Total général	501	100 %

Lecture : 15 % des entrepreneurs de notre échantillon disent avoir investi moins de 50 000 euros dans leur entreprise.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Pourtant, la plupart des créateurs et créatrices de start-up interrogées tiennent un discours où ils disent être « partis de rien ». C'est que, à l'instar de Mathis, qui déclare avoir « mis un peu d'argent mais pas trop, peut-être 20 000 euros », une grande partie d'entre eux considèrent qu'il s'agit là d'une faible somme. Les entrepreneurs issus de milieux favorisés peuvent en effet le plus souvent compter sur leurs proches pour les aider à financer leur activité, et à constituer ce capital de départ, au travers du « *love money* » (voir chapitre 5). Ces « fonds affectifs » (Boutillier, 2006), qui proviennent de la famille ou des proches, dépendent cependant fortement du niveau social de l'entourage des entrepreneurs. Gabriella par exemple, dont le père est médecin et la mère est décoratrice d'intérieur, a réussi à réunir 75 000 euros de *love money*, auprès de ses amis et de sa famille :

« Donc voilà et ensuite on a levé des fonds, auprès de nos amis et familles, donc 75 000 et puis on a obtenu aussi des aides : 30 000 euros de prêts d'honneur, et 40 000 euros de la BPI. Et à ce moment-là on peut embaucher du coup. Donc euh ... cet été, donc ça c'était en juillet, donc c'est tout récent, et on a élargi en août. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Cependant, des personnes comme Eric, dont la mère est femme de ménage et le père conducteur de taxi, ne peuvent pas compter sur leurs proches pour investir dans leur entreprise. Eric a ainsi dû « se débrouiller » en travaillant à côté de sa start-up afin de tenir financièrement. Relativement à Gabriella, qui est soutenue financièrement par son entourage, Eric prend ainsi un risque plus important, exerçant sur lui une forte pression à la réussite :

« Et du coup, moi ... bah contrairement à certains de mes potes qui lancent leur boîte, qui sont dans mon école, etc., là où eux ils peuvent avoir des parents qui suivent à fond, et qui aident financièrement, bah moi j'ai pas vraiment eu ça tu vois ... Et du coup ça a toujours été pas mal de débrouille, de "tu te démerdes toi-même". "T'as besoin de tunes ? bah va bosser". Plein de trucs comme ça. Après, en effet, t'as le côté relou de cette chose-là. Mais tu as aussi le côté avantageux, qui est que ça te responsabilise très vite, et ça te fait savoir ce que tu veux. (...) Après, faut que je réussisse. »

Eric, 23 ans, Bac +5 école d'informatique, père conducteur de taxi, mère femme de ménage. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 95).

Pour Pascaline, qui vient d'un milieu social modeste et qui s'occupe seule de ses deux enfants (elle est divorcée et ne touche pas de pension alimentaire), c'est un mythe que de croire que l'on peut créer une entreprise à partir de « rien ». N'ayant pas trouvé d'associées pour créer sa start-up et ainsi partager le capital de départ, les 15 000 euros qu'elle a dû investir seule pour constituer le capital social de son entreprise n'ont pas été faciles à réunir. Ce capital de départ est pourtant essentiel dans le lancement de l'activité, le temps de trouver d'autres sources de financement. Ainsi, « pour avoir de l'argent, il faut déjà avoir de l'argent » :

« On a déposé les statuts premier trimestre 2016, et ne serait-ce que pour déposer les statuts, il fallait que j'aie de l'argent, il faut avoir un compte bancaire au nom de l'entreprise, et pour avoir ce compte bancaire il faut créer ce compte, déposer le capital social. Pour avoir le prêt bancaire il faut avoir fait un prévisionnel, et pour avoir fait le prévisionnel bah il faut un comptable qui fait ça, donc avant même de créer son entreprise, y a énormément de dépenses à faire en amont : il faut ouvrir le compte bancaire, établir le prévisionnel par un comptable, il faut faire une étude de marché, et tout ça c'est des choses qui se paient ! (...) Mais en tout cas on ne crée pas une entreprise à partir de zéro ça c'est ... Je vois souvent des articles "créer sa boîte à partir de zéro euros", mais c'est clairement de la rigolade, c'est pas vrai. Le capital social de la société déjà c'est 15 000 euros, donc il faut déjà clairement déposer ces 15 000 euros de bloqués sur le compte, c'est déjà pas zéro. (...) Pour avoir de l'argent, il faut déjà avoir de l'argent. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

En effet, le capital de départ investi dans la start-up constitue souvent un gage de fiabilité aux yeux des investisseurs, qui y voient le signe que les entrepreneurs croient en leur projet. Ainsi, Lucas, qui vient d'une famille très aisée et qui a longtemps travaillé pour Apple dans la Silicon Valley, a investi 100 000 euros dans son entreprise, en se disant que ce serait un signal positif pour les investisseurs :

« On avait eu 500 000 de la BPI, on avait mis aussi de l'argent, nous, perso, donc tout ça c'est aussi le résultat d'un engagement perso ! On avait mis 100 000 balles quand même à deux. Mais pourquoi on a mis ça ? Parce que quand tu mets 100 000 dans ta boîte, que les mecs, les investisseurs, ils voient que y a 100 000 déjà sur la table et qu'ils disent "bah qui a mis ça ?" et que tu peux leur dire "bah c'est nous, on y croit quoi !", bah là on peut parler tu vois. »

Lucas, 37 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père cadre dirigeant dans un grand groupe, mère en charge du recouvrement dans un grand groupe.

Loin de pouvoir se lancer à partir de rien, la création de start-up requiert un besoin en capital économique dès le départ, venant réduire les chances de réussite de celles et ceux qui n'en disposent pas. Le capital économique est donc un capital nécessaire à l'entrée dans ce champ, mais également de la lutte pour la domination de ce champ, puisqu'il est, nous le verrons, une condition de la croissance des start-up. Néanmoins, Bourdieu précise bien que, même dans le champ économique, l'accès aux positions de pouvoir économique est de plus en plus subordonné à la détention de titres scolaires (Noblesse d'Etat), et au capital symbolique (ou réputationnel), qui sont irréductibles à la simple expression du capital économique.

### **1.1.2. L'inégal accès aux grandes écoles comme rite d'institution entre les élues et les exclues**

Dans le champ des start-up, le passage par une grande école constitue un capital culturel, au sens où il procure une valeur sociale différentielle à celles et ceux qui en ont le titre. D'une part, parce que ces institutions transmettent les compétences techniques et les ressources matérielles nécessaires à l'activité de création (c'est au sein de ces institutions que la plupart de mes enquêtées ont appris à construire un *business plan*, à réaliser une étude de marché ou à faire un état de la concurrence) ; mais d'autre part parce que c'est également là que leur sont transmis les informations, les codes et les règles du jeu de ce champ.

Le niveau de diplôme ainsi que la renommée de l'institution diplômante sont en outre déterminants au sein de ce champ car ces formes institutionnalisées du capital culturel fonctionnent comme des signaux de confiance pour les investisseurs, lorsque ceux-ci évaluent les différents projets de start-up. D'après les résultats d'une régression réalisée sur les déterminants socio-économiques de la levée de fonds (voir tableau 16), les fondateurs et fondatrices de start-up diplômées d'une grande école ont 1,5 fois plus de chances de lever de fonds que des personnes titulaires d'un autre diplôme, les autres paramètres étant fixés.

Mounir rapporte ainsi une discussion qu'il a eue avec un de ses investisseurs, qui estimait que le fait de sortir d'une grande école constituait une forme de « garantie » permettant de réduire le risque :

« A un moment donné, t'es obligé de lever, et les investisseurs font plus confiance aux gens qui ont fait de grandes écoles qu'aux gens qui les ont pas faites, et c'est marrant, parce que nous on a levé en juin dernier, et j'ai eu une conversation avec un des investisseurs avec qui on discutait, et on disait justement que des fois on avait des super profils, des mecs un peu atypiques, qui avaient pas fait de grande école mais qui connaissaient leur secteur très bien, et il me disait que pour entreprendre aujourd'hui, c'est tellement complexe et faut maîtriser tellement de compétences, notamment par rapport au web – t'as la techno, t'as l'acquisition, t'as le développement commercial, t'as le marketing – donc t'as une palette de compétences qui est tellement large à couvrir, que ils veulent des têtes bien faites. Et forcément, les têtes bien faites, si tu veux pas trop prendre de risque, tu vas aller tableur sur les grandes écoles, parce que t'as un certain nombre de garanties. »

Mounir, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père entrepreneur, mère au foyer, originaire d'Algérie et de Paris. Célibataire, pas d'enfants. Start-up créée en 2016 avec 3 associés, dans le secteur du BTP (Paris).

Le champ des start-up forme en outre un univers extrêmement codifié dans lequel il est difficile de se repérer et de s'orienter sans en maîtriser les règles du jeu. La socialisation à cet univers et l'apprentissage de ses règles est donc une étape déterminante pour pouvoir entrer dans la compétition. Si les instances de socialisation les plus fondamentales et les plus étudiées sont la famille et l'école (Bourdieu & Passeron, 1964 ; Darmon, 2010 ; Lahire, 1998), le passage par une grande école semble fonctionner comme un véritable « acte d'institution » (Bourdieu, 1982), au sens où il provoque une séparation et marque une différence entre les individus qui en sont diplômés et les autres.

Dès lors, ce capital culturel, pourtant si déterminant au sein de ce champ, n'est transmis qu'à celles et ceux qui ont accès à ces institutions. Or, les enquêtes portant sur le recrutement social des élèves des grandes écoles (Bourdieu, 1989 ; Euriat & Thélot, 1995 ; Eymeri, 2017) soulignent la surreprésentation des enfants des catégories supérieures. Dans notre échantillon, les membres des classes supérieures sont en effet surreprésentés parmi les entrepreneurs diplômés d'une école de commerce. On compte 47 % de diplômés d'école de commerce parmi les fils et filles d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise et 41 % parmi les fils et filles de cadres, contre 35 % de diplômés d'école en moyenne (voir tableau 15).

Le prix des écoles de commerce, qui peut aller jusqu'à plus de 15 000 euros l'année pour les plus renommées<sup>181</sup>, constitue en effet une véritable barrière pour les individus issus des

---

<sup>181</sup> Les frais de scolarité à l'année pour un master à l'ESCP Europe, l'ESSEC, l'EDHEC, HEC et l'EM Lyon sont supérieurs à 15 000 euros. Sources : sites et brochures des Ecoles en juin 2018.

classes populaires. Ainsi, parmi les sept entrepreneurs que j'ai rencontrés, qui étaient issus de l'immigration et de classes populaires, seuls trois d'entre eux ont pu faire une grande école de commerce ou d'ingénieurs. Lorsque les membres de classes populaires parviennent tout de même à accéder à ces institutions, c'est souvent au prix de crédits bancaires, difficilement obtenus, qui les placent dans des situations économiques pénalisantes pour la création de leur start-up.

Malika, qui a grandi en banlieue parisienne (93) et dont la mère est employée et le père ouvrier, me raconte qu'elle dû contacter trois ou quatre banques pour obtenir un crédit lui permettant de payer ses études en école d'ingénieurs, dont le montant s'élevait à 50 000 euros. Ainsi, loin de pouvoir se consacrer à son activité entrepreneuriale à plein temps, l'accès à ces écoles se fait souvent au prix de situation d'endettement ou de cumul d'activités. Dès lors, même lorsqu'ils parviennent à faire une grande école, les inégalités liées à l'origine sociale rendent la réussite plus difficile pour les membres de classes populaires.

**TABLEAU 15 – Niveau de diplôme des fondateurs et fondatrices de start-up en fonction de la PCS de leur père**

PCS du père	Inférieur à Bac +5	Bac +5 diplôme d'école d'ingénieur	Bac +5 diplôme d'école de commerce	Bac +5 autre diplôme	Bac +8	Total général
Agriculteur	14 %	14 %	57 %	0 %	14 %	100 %
Artisan, commerçant ou chef d'entreprise	22 %	15 %	47 %	15 %	1 %	100 %
Cadre ou profession intellectuelle supérieure	14 %	21 %	41 %	17 %	7 %	100 %
Profession intermédiaire	24 %	31 %	17 %	19 %	9 %	100 %
Employé	23 %	23 %	12 %	35 %	8 %	100 %
Ouvrier	42 %	16 %	13 %	19 %	10 %	100 %
Sans activité professionnelle	55 %	27 %	0 %	18 %	0 %	100 %
Profession inconnue	43 %	14 %	29 %	14 %	0 %	100 %
Total (n = 501)	20 %	21 %	35 %	18 %	6 %	100 %

Lecture : 47 % des entrepreneurs dont le père est cadre ou membre des professions intellectuelles supérieures est titulaire d'un diplôme d'école de commerce, contre 35 % en moyenne.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Aussi, loin de pouvoir se consacrer à son activité entrepreneuriale à plein temps en se reposant sur le revenu du chômage pour sécuriser cette transition professionnelle, Christophe, originaire du Cameroun, qui a grandi au Blanc-Mesnil, dans le 93, a dû enchaîner les « petits boulots » pour pouvoir payer son école. Il a même dû arrêter l'école pendant une année pour occuper un emploi salarié, afin de pouvoir payer sa dernière année d'étude et valider son diplôme :

« – Je suis au Blanc-Mesnil, c'est dans le 93 en Seine-Saint-Denis. C'est à côté d'Aulnay, Torcy. Je viens de banlieue, j'ai grandi en banlieue, j'ai fait toute ma scolarité en banlieue jusqu'à l'intégration de cette école.

– Et comment tu t'es payé ton école de commerce ? Tu avais les moyens ou tu as dû faire un crédit ?

– J'avais pas du tout les moyens, c'était compliqué. Moi j'allais à l'école et je travaillais en même temps, j'ai dû arrêter l'école pendant un an pour pouvoir travailler, pour mettre de côté. Donc j'ai pris un peu plus de temps que les gens de ma promotion de base, mais bon j'ai fait que ça, j'ai fait que travailler. Pour pouvoir payer cette année, au lieu de travailler à fond sur mon entreprise, j'ai dû prendre le temps de travailler cet été en tant qu'animateur. (...) Donc ouais je fais de l'animation, je travaille à côté pour pouvoir me payer l'école.

– Parce que c'est combien l'école ?

– 8 000 euros l'année.

– Et du coup tu as travaillé où pendant l'année où t'as arrêté l'école ?

– J'ai beaucoup travaillé cette année-là, j'ai travaillé à l'aéroport, en tant qu'agent d'escale, j'ai travaillé dans une société en tant que *business developer* chef de projet, je faisais deux taffs en même temps, et pendant les vacances juillet-août aussi j'ai travaillé en tant qu'animateur dans des centres de loisirs etc. Donc y avait des périodes où j'enchaînais trois taffs. Et cette année-là, j'ai vraiment été focus sur deux taffs à plein temps. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

Outre ces barrières économiques, ces écoles sont aussi souvent difficiles d'accès académiquement, pour les personnes issues de milieux populaires et de banlieues parisiennes défavorisées. Christophe raconte ainsi qu'il n'a pas du tout été encouragé à faire une école de commerce. Lorsqu'il en a émis le souhait, ses professeurs de BTS se sont même moqués de ce projet, estimant qu'il n'en avait pas le niveau :

« Pendant mon BTS je disais à mon prof “ouais moi je veux faire une école de commerce etc.”, et lui il rigolait et il me disait “ouais ça va être compliqué parce que les sélections



c'est dur etc.". Mais par la volonté, j'ai quand même réussi à aller au bout de mon projet, et de faire ce que je voulais faire. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

Etant peu présentées aux lycéens de banlieue parisienne défavorisée comme un débouché possible, ces écoles sont en effet souvent jugées trop sélectives par ces étudiant·es (et leurs professeur·es), ce qui les amènent à vivre « leur désavantage comme destin personnel » (Bourdieu, Passeron, 1964). Alors que la réussite dans le milieu des start-up dépend autant du passage par ces institutions, Joseph, qui a grandi dans le 91 et qui est d'origine camerounaise, explique qu'il est très difficile pour une personne de classe populaire résidant en banlieue parisienne de simplement être informée des différentes voies qui existent :

« C'est-à-dire que je suis capable d'analyser le fait que ouais y a une discrimination, c'est clair, c'est une évidence ! Tu verras tes chiffres et tu verras ceux qui sont entrepreneurs, ce sont ceux que tu retrouves en école de commerce. (...) Et ouais sur 20 start-up, t'en as peut-être une qui réussit, et celle-là c'est toujours des gens d'école de commerce. (...) La banlieue elle intervient dès l'entrée dans des écoles de commerce, qui est pas si *easy*. C'est-à-dire que la sélection elle se fait ... c'est une sélection sur l'information. Si les gens savent pas que quand tu veux réussir t'as école de commerce ou école d'ingénieurs, ou médecine, ou quoi d'autre, avocat, bah ce qu'il se passe en banlieue c'est que l'information elle est pas faite au début. Donc les gars de banlieue ils connaissent pas "école d'ingénieurs" ou "école de commerce". Donc déjà ils savent même pas quels sont les cursus de réussite dans leur environnement. C'est ça le problème. »

Joseph, 34 ans, Bac +5 master de finances, père inconnu, mère assistante sociale, originaire du Cameroun. Marié à une professeure de lycée, deux enfants. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur de la finance (banlieue parisienne, 91).

Les entrepreneur·ses issu·es des classes populaires ont ainsi moins de chances d'accéder aux grandes écoles, ce qui les prive d'une part d'une socialisation pourtant centrale pour maîtriser les normes de ce champ, mais les prive également de capitaux essentiels pour dominer ce champ, et notamment du capital social, qui non seulement s'hérite socialement, mais qui se constitue aussi tout au long de leurs trajectoires scolaires et professionnelles. En outre, lorsqu'ils y accèdent, c'est au prix de situations d'endettement ou de cumul, qui les désavantagent dans la création de leur entreprise.

### **1.1.3. Le capital social, une ressource clé mais inégalement distribuée**

A toutes les étapes de la création d'une start-up, nous avons vu que les entrepreneurs ont besoin de s'appuyer sur des relations pour pouvoir mobiliser les ressources cognitives (informations, conseils, compétences, etc.), matérielles ou économiques dont ils ne disposent

pas (Grossetti et al., 2018). La création et la valorisation d'un réseau de relations sociales constituent donc un appui déterminant dans le champ des start-up, à condition que ces relations soient pertinentes dans ce champ.

Le capital relationnel, aussi appelé capital social, est en effet primordial pour entrer dans le champ des start-up ainsi que pour y réussir. C'est en effet ce que montrent de nombreux travaux de sociologie économique en soulignant à quel point les activités économiques sont encadrées dans le social (Fligstein, 2001 ; Granovetter, 1985), et à quel point les relations jouaient un rôle central dans les trajectoires entrepreneuriales (Boutillier & Uzunidis, 1995 ; Grossetti et al., 2018 ; Grossetti & Barthe, 2008 ; Zalio, 2004). Dans l'espace social des start-up, où l'incertitude est particulièrement importante, le réseau constitue une ressource particulièrement précieuse parce qu'il permet, d'une part, d'établir des relations de confiance et ainsi de réduire le degré d'incertitude et, d'autre part, parce qu'il est une source considérable de « ressources cognitives » (Grossetti et al., 2018), c'est-à-dire de conseils et d'informations, centrales pour « apprendre à entreprendre ». Celles et ceux qui n'ont pas eu les moyens de faire une grande école se trouvent ainsi privés d'un lieu privilégié de construction du capital social entrepreneurial. Pour Pascaline, qui n'avait jamais pris de cours sur l'entrepreneuriat, c'était un véritable « parcours du combattant » que de se constituer un réseau de relations pertinentes et d'apprendre les codes de ce milieu :

« On se dit pas sur un coup de tête “bon allez je crée ma boîte”. C'est des surprises qu'on découvre au fil de l'eau et au final c'est pas si simple que ça, on crée pas sa boîte à partir de zéro, euh voilà y a énormément de choses, et ces choses-là il faut le savoir, il faut être énormément réseau, il faut fréquenter des entrepreneurs, il faut fréquenter ! Il faut clairement prendre attache et se faire accompagner, sinon, on va d'erreur en erreur et ça coûte cher ! En temps, en énergie et en argent, et c'est pour ça que je comprends que beaucoup se découragent et n'arrivent pas au bout de leurs projets parce que le parcours il est vraiment douloureux quoi ! C'est le parcours du combattant ... le parcours entrepreneurial, c'est vraiment le parcours du combattant. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Comme le rappellent bien Michel Grossetti et Fabien Reix (2014), ces ressources relationnelles sont en outre inégalement réparties selon les milieux sociaux. Baigner dans le milieu des affaires, par l'intermédiaire de ses parents ou de proches entrepreneurs, peut en effet permettre de se projeter dans cet univers et de bénéficier de relations pertinentes dans ce champ. Par exemple, Gabriella, diplômée de Dauphine et des Mines, a pu s'appuyer sur l'aide de son beau-père, qui travaille dans le secteur bancaire, pour l'aider à rédiger son *business plan*, ou encore sur celle de son cousin, qui travaille dans un fonds d'investissement, pour être mise en relation avec des investisseurs. Elle a en outre un réseau très dense d'entrepreneurs, qu'elle a constitué au cours de ses études à Dauphine :

« – Pour ce qui est levée de fonds, on est bien entourés. Moi j’ai mon cousin en fonds d’investissement, j’ai mon beau-frère qui bosse en banques, donc quand je vais me constituer mon BP [*business plan*], ils vont m’aider. Pour les intros de *business angel*, bah déjà y en a qui viennent à nous donc super, voilà. Et puis c’est le réseau. Je vais à tous les rendez-vous. Y a des gens du *panel*, après les “*e-days*”, qui sont revenus vers nous. On a fait un échange de cartes, on a fait un échange d’e-mails, hier on a été à un rendez-vous avec X, il nous a donné mille infos ! Donc après je note tout, je garde tout ça en tête, il va nous faire des intros, tout ça, des trucs. Voilà faut être une éponge aussi ! N’importe quel bon conseil qui passe, de n’importe qui, faut le prendre !

– Et ces rendez-vous, comment tu les trouves ?

– Bah tu sais, par exemple la dernière fois y avait une intervention d’une nana super, super PDG, aux Mines, et qui a levé des fonds, qui a mis en place une stratégie top, et on a été mises en relation “Bonjour Gabriella, je pense que vous devriez échanger, qu’elle peut vous donner plein de conseils”, et elle nous a donné plein de conseils, sur les investisseurs, quels sont les points clés à avoir avant d’aller devant un investisseur. (...) Et puis on est une bande de Dauphine et on a tous un peu monté nos boîtes en fait, pour être honnête. J’ai aussi plein plein d’autres copains à Londres qui ont monté leur boîte, ou qui vont monter leur boîte. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d’ingénieur (Mines) et master de finance à l’Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d’intérieur. Célibataire, pas d’enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

A l’inverse, pour les personnes plus éloignées du monde entrepreneurial, le manque de relations pertinentes peut rapidement devenir un obstacle dans la création. Ainsi, bien qu’il ait fait une école de commerce, Christophe n’a aucune personne de son entourage à qui s’identifier et sur qui s’appuyer pour créer sa start-up. Il se sent ainsi incompris par ses professeurs, qui ne croient pas en son projet, mais également isolé dans son réseau de relations personnelles, où personne n’a créé de start-up :

« Y avait personne autour de moi qui faisait ça, et j’avais très peu de modèles de réussite à qui je pouvais m’identifier. Y avait pas de jeunes de banlieue qui avaient monté des entreprises etc. Dans ma cité, y avait personne qui avait fait ça, ou ceux qui avaient ça ils avaient monté soit des grecs, ou des trucs de ce type-là. Donc j’avais personne sur qui m’identifier. (...) Quand on vient de banlieue, c’est compliqué. Même si j’avais la chance d’avoir quand même fait une école, donc j’avais certaines bases. Mais lorsqu’on vient de banlieue on a très peu de réseau. On connaît très peu de personnes qui ont monté des start-up ou qui s’y connaissent dans tout ce qui est entrepreneuriat. Donc j’étais un peu livré à moi-même. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d’enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

En outre, pour avoir des relations pertinentes pour ce champ, encore faut-il fréquenter les lieux où elles se tissent. S’il existe des incubateurs et autres structures d’accompagnement en

banlieue ou en région, la plupart des lieux de socialisation à cet univers sont concentrés à Paris où l'on trouve la majorité des structures d'accompagnement (incubateurs, accélérateurs, etc.) et des événements dédiés aux start-up (*afterworks*, conférences, *meetups*, etc.), qui sont des lieux où circulent des informations précieuses sur la création de start-up, les erreurs à éviter ou les modèles à suivre. C'est également lors d'événements comme les *meetups*, les *afterworks* ou autres conférences et salons que les réseaux se tissent et que s'échangent les contacts et les cartes de visite. Fréquenter ces lieux est ainsi une étape essentielle dans le processus de création d'une start-up, du moins au début des projets. Or, si les « écosystèmes » lyonnais et bordelais sont assez développés, la plupart des entrepreneurs qui résidaient en région ont dû, comme Pascaline, se rendre régulièrement à Paris, pour lancer leur activité et élargir leur réseau :

« Non je suis toujours pas à Paris, je suis toujours à Strasbourg, mais mon incubateur est à Paris donc je suis à Paris quasiment la semaine et puis sinon je suis à Strasbourg... je jongle entre les deux. Parce qu'ici à Strasbourg, j'ai pas trouvé d'incubateur ... j'ai pas pu ... déjà y a pas beaucoup de ressources quand on est en région. Tout est un peu concentré à Paris, tout l'écosystème qui bouge c'est à Paris. Ici on a plus des espaces de *coworking* ... Mais voilà c'est limité à des bureaux. Y a pas vraiment d'accompagnement, de *coaching* ou de mentorat. Y a pas vraiment un soutien, un appui concret quoi. Donc c'est pour ça que j'ai ouvert mon horizon et que j'ai candidaté à des appels à projets sur Paris parce qu'ici je trouvais vraiment pas de débouchés suffisants. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

C'est le cas aussi d'Estelle, qui a déménagé à Lille car elle ne trouvait pas d'incubateurs à Dunkerque, où elle habitait. Mais c'est à Paris qu'elle a finalement réussi à être incubée, se retrouvant à faire des aller-retours réguliers entre les deux villes :

« J'ai fait des formations, j'ai beaucoup lu, parce que je crois que c'est ça quand on connaît rien, il faut aller lire, aller faire des formations pour entreprendre. Je viens de Dunkerque mais c'est pas terrible pour entreprendre alors je suis allée sur Lille, où j'ai fait beaucoup de recherches, beaucoup d'*afterworks*. Je parlais avec plein de gens, beaucoup d'événements, j'ai fait la formation avec un organisme qui était intéressante, y a plein de conférences gratuites à la CCI, des ateliers... J'ai pris un conseiller BGE, un conseiller CCI, et j'ai postulé à Eura Technologie avec mon projet, et c'est passé. Donc j'ai fait ce programme là pendant 3 mois, et maintenant je suis incubée là-bas, à Eura Technologie. (...) Donc je faisais beaucoup d'aller-retours à Paris pour aller à l'incubateur. »

Estelle, 28 ans, diplômée Bac +5 d'un master en sciences humaines. Père ouvrier, mère employée dans le social. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017, sans associé·e, dans l'e-commerce (Lille).

Ces inégalités territoriales en termes d'accompagnement à l'entrepreneuriat innovant sont donc fortement marquées entre Paris et la région, mais encore davantage entre Paris et sa banlieue, dont on sait que la frontière géographique est aussi une frontière sociale, économique et raciale. Si les entrepreneur·ses de région se rendent régulièrement aux événements de l'« écosystème » parisien, les entrepreneur·ses de banlieues parisiennes défavorisées, pourtant proches de Paris, ne traversent même pas le boulevard périphérique pour aller à ce type d'événements. Outre la frontière territoriale, il y a dans ce phénomène la manifestation d'une fracture sociale et raciale, que ces dernier·ères désignent souvent sous le terme de différence « culturelle ».

## **1.2. Les entrepreneurs de « banlieue » : entre exclusion sociale, raciale et territoriale**

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre 4, la grande majorité des fondateurs et fondatrices de start-up présentent des caractéristiques sociales relativement homogènes, avec des tendances statistiques très marquées. Le profil type du startupeur est ainsi un homme, blanc, d'une trentaine d'années, diplômé d'une grande école de commerce ou d'ingénieurs. Si ce constat ne surprend guère, nous avons cependant cherché à interroger les raisons et les mécanismes de cette surreprésentation, en allant notamment à la rencontre de celles et ceux qui s'éloignaient de cet idéal-type du startupeur, c'est-à-dire des créateurs et créatrices de start-up de banlieue parisienne défavorisée, issues de milieux populaires et de l'immigration (voir encadré 10). Il s'agira, dans un premier temps, de montrer comment ces individus se retrouvent marginalisés au sein de ce champ, exclus des lieux de socialisation et étrangers aux normes attendues et aux règles du jeu de ce champ, qu'ils ne maîtrisent pas (1.2.1.). Outre le fait qu'ils se retrouvent défavorisés dans la lutte pour la réussite, nous montrerons que les personnes racisées et issues des classes populaires font l'expérience de diverses formes de discrimination par les différents organismes qui financent et accompagnent les start-up, qui réduisent encore davantage leurs chances de réussite (1.2.2.). Enfin, l'analyse des trajectoires sociales et migratoires de celles et ceux qui parviennent tout de même à réussir au sein de ce champ permettra de mettre en évidence les dispositions et les trajectoires sociales et familiales qui semblent conditionner leur ascension sociale (1.2.3.).

## ENCADRE 10

### Une enquête sur les créateurs et créatrices de start-up de quartiers populaires

Dans l'idée de diversifier le profil de mes enquêtés, et de comprendre pourquoi les caractéristiques sociales de ces individus étaient à ce point homogènes, j'ai cherché à rencontrer des créateurs et créatrices de start-up issues de milieux plus modestes. Je suis alors tombée sur le groupe Facebook « Start-up banlieue » dédié aux entrepreneur·ses de start-up issues de banlieue parisienne défavorisée, qui, en opposition à celles et ceux qui venaient des banlieues parisiennes favorisées (Versailles, Neuilly, Rueil-Malmaison, Nogent), avaient la particularité d'être issues de classes populaires et de l'immigration. Après avoir posté un message sur ce groupe, j'ai ainsi rencontré 7 personnes venant d'Aulnay (93), Evry (91), Bondy (93), Sarcelles (95), Torcy (93) et de la cité des 4000, à la Courneuve. Toutes étaient descendant·es d'immigré·es (3 du Cameroun, 3 d'Algérie, et 1 du Maroc) et la plupart étaient issues de classes populaires, mais leurs trajectoires sociales semblaient marquées par une certaine ascension sociale liée à leur socialisation familiale et leur trajectoire scolaire.

#### 1.2.1. Une population stigmatisée et marginalisée au sein du champ des start-up

Les entrepreneur·ses de quartiers populaires que j'ai rencontrés étaient toutes issues de classes populaires mais également immigrés ou descendant·es d'immigrés. Je les ai ainsi longuement interrogés sur leur trajectoire migratoire et familiale, mais également sur leur expérience entrepreneuriale au sein du champ des start-up.

Si l'entrepreneuriat a toujours existé dans les quartiers populaires, il a souvent pris la forme d'un entrepreneuriat de subsistance, visant à sortir du chômage en assurant son propre emploi. La création d'entreprise correspond en outre souvent à une stratégie de contournement des discriminations qui ont lieu sur le marché du travail et dans le monde salarié (Simon & Madoui, 2011), qui n'offrent guère de perspective de promotion et établissent un traitement inégal entre salariés (Santelli, 2009). Emmanuelle Santelli montre ainsi que pour les descendant·es d'immigrés d'Algérie en ascension sociale (*ibid.*), devenir entrepreneur peut apparaître comme un moyen de faire reconnaître leurs compétences et leurs motivations professionnelles, et plus généralement leur place dans la société. Elle

montre néanmoins que si quelques entrepreneurs ont créé leur entreprise dans l'ingénierie, le conseil, la formation ou l'informatique, à la suite d'un emploi salarié et d'un diplôme de l'enseignement supérieur (les « entrepreneurs-cadres »), la plupart sont plutôt des « entrepreneurs-ouvriers », qui se sont reconvertis en commerçants et artisans à la suite de la perte de leur emploi ouvrier. Ils se caractérisent alors par une moindre réussite scolaire, des études dans des filières courtes et une plus faible implication des parents dans le processus scolaire. Face à ce constat, l'entrepreneuriat sur le modèle de la start-up, en tant qu'elle suppose une forte dimension technique ou technologique, et requiert des fondateurs·trices qu'ils soient très diplômés, paraît peu probable dans les quartiers populaires. Comme le souligne bien Joseph, il y aurait ainsi une véritable distinction entre les formes d'entrepreneuriat bourgeois de start-up parisien, et l'entrepreneuriat populaire de subsistance, qui a toujours existé dans les quartiers. Dans le monde des start-up, cela se traduirait par une véritable « chape de plomb », empêchant la réussite de ces créateurs et créatrices de quartiers populaires :

« Autant on met en avant l'entrepreneuriat, autant c'est toujours les mêmes profils : hommes, chrétiens, blonds, aux yeux bleus, Baptiste ou Xavier... Cependant, c'est assez dommage parce que ce qu'on constate en France c'est que ... l'entrepreneuriat vous l'avez dans le quartier ça c'est clair, mais c'est pas du tout le même type. C'est-à-dire que y a toujours ce système de débrouillardise on va dire, c'est-à-dire que y a des *business* assez classiques, que ce soit la restauration rapide, que ça soit aussi tout ce qui est téléphonie, et euh ... y a quoi encore, des trucs assez classiques qui existent depuis longtemps. Mais ce qui est assez bizarre, c'est que ça c'est une forme de réussite en fait. Et après, parce que ça c'était y a encore 10 ans, quand j'ai quitté la France [*pour aller travailler dans une banque à Londres*], c'était encore comme ça. Et après y a eu un autre phénomène c'est que ces jeunes de seconde ou de première génération, ils ont commencé à essayer d'entreprendre, et ils sont passés à un autre niveau, et c'est là qu'on a vu des *food trucks*. C'est-à-dire que l'écosystème parisien, et je parle de lui parce que c'est celui que je connais et qu'il est assez révélateur de ce qui se passe en France parce que c'est à Paris que ça bouge. Et donc ça s'est élevé entre guillemets avec les *food trucks*, y a des modes de "cuisine exotique" entre guillemets qui se sont développés, et qui sont devenus même à la mode, et on a aussi une autre problématique intéressante avec tout ce qui est téléphonie, e-cigarette etc. C'est des *business* où y a eu cette tendance, mais y a quand même cette chape de plomb. C'est-à-dire que y a eu des levées de fonds, mais c'est très rare d'avoir fait des levées de fonds à un million, c'est très très rare. Et en fait, ceux qui l'ont fait, ils sont passés par des écoles de commerce etc. Donc il y a toujours cette chape de plomb. (...)

Et ça veut pas dire qu'ils n'entreprennent pas ! Ça veut juste dire qu'ils n'ont pas accès à un écosystème un peu "classique" ou facilitateur. Et donc quand ils vont vouloir entreprendre, ils vont ouvrir leur pizzeria, leur autoécole, leur magasin de téléphones. Ils vont le faire ça, c'est pas un problème. Mais la start-up, là ça va bloquer. Ça va bloquer pour de multiples raisons. Il a pas la formation, donc le banquier il va pas lui donner l'argent, après faut avoir le garant, il a pas de garant, on va pas lui donner l'argent.

Il va voir les réseaux entreprendre nanani, “Ah non mais c’est trop innovant ! Ah non mais t’es qui, t’as fait quoi ?”. Voilà, même si l’idée elle est bien “t’es qui ? t’es quoi ?” ».

Joseph, 34 ans, Bac +5 master de finances, père inconnu, mère assistante sociale, originaire du Cameroun. Marié à une professeure de lycée, deux enfants. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur de la finance (banlieue parisienne, 91).

De nombreuses initiatives ont pourtant émergé sur ces territoires pour encourager la création de start-up dans ces quartiers. A Bondy, par exemple, fut créé l’incubateur de start-up « Bond’innov », tandis qu’en plein cœur de la cité des 4 000 à la Courneuve – dont la seule image que j’en avais m’avait été donnée par ma lecture du livre de David Lepoutre (1997) – avait été créée une pépinière de start-up. Lorsque je me rends là-bas pour rencontrer Ali Celik, le directeur de cette pépinière, il y a néanmoins de quoi être surpris du décalage entre ce lieu et ceux que l’on pouvait fréquenter dans l’« écosystème » parisien : l’immeuble était assez vétuste, la décoration et les équipements très sommaires – on était loin des canapés colorés et des décorations à thème des lieux comme Numa ou The Family (voir photos annexe 17). En arrivant devant l’entrée du bâtiment, celles et ceux qui prennent leur pause-café en fumant leur cigarette ont un style vestimentaire proche de celui qui était d’usage dans le monde des start-up, mais je me fais néanmoins la réflexion qu’iels sont toutes racisés. J’ai ainsi déjà le sentiment qu’il ne s’agit pas du même monde social.

Ali Celik se montre lui-même très réservé sur le rôle de ces structures. Si elles encouragent et soutiennent un nouveau type d’entrepreneuriat, il fait le constat que celles et ceux qui ont vraiment des chances de réussir « ne restent pas dans le quartier » mais vont s’installer à Paris :

« Certains élus pensent qu’en instaurant une structure d’hébergement des entreprises, on allait pouvoir attirer des jeunes qui avaient une vocation de création d’entreprise, et qui habitaient le quartier. Mais en fait on s’est très vite rendu compte que ceux qui avaient le potentiel pour porter des projets et de l’innovation, bah en fait ils partaient du quartier. (...) La réalité, c’est que ceux qui sont capables de porter des projets de start-up qui vont lever beaucoup d’argent, et qui ont un potentiel de développement important, la plupart du temps, ce sont des gens qui sont diplômés, et qui sont même très diplômés. Il est rare que quelqu’un qui ait seulement un bac ou un bac +1 porte un projet avec une innovation forte. (...) Et on a constaté que dans le quartier, souvent la réussite passe par le fait de partir du quartier. »

Ali Celik, directeur de la pépinière de start-up de la Courneuve.

Tout semble en effet se passer comme si la fracture sociale, économique et culturelle entre Paris et sa banlieue se jouait dans le champ des start-up. Les créateurs et créatrices de start-up qui résident dans ces banlieues parisiennes défavorisées ne se rendent en effet presque jamais aux événements de l’« écosystème » des start-up parisien, où iels ne se sentent pas à leur place. Ce sentiment de décalage vient en grande partie des caractéristiques sociales et des trajectoires différenciées de ces entrepreneurs. Le milieu des start-up parisien est en effet principalement fréquenté par des fondateurs et fondatrices de start-up blancs,



diplômé·es de grandes écoles et issu·es des classes supérieures, qui ont pleinement intériorisé l'*habitus* entrepreneurial et l'*illusio* du champ des start-up. Ces individus ont en effet une connaissance spontanée de ce champ (l'*illusio*) fondée sur le fait qu'ils sont « nés dans le jeu », qu'ils y appartiennent par leur naissance. Ils ont d'emblée « le jeu dans la peau, dans le corps » – ce que Bourdieu appelle l'*illusio* (Bourdieu, 1989, p. 44) –, de sorte qu'ils ont une certaine aisance à se présenter et à parler de leur projet autour d'eux. Ces événements constituent ainsi un entre-soi blanc et petit-bourgeois, dont les normes de comportement et d'interaction répondent spontanément aux normes attendues au sein de ce champ.

Les créateurs et créatrices de start-up racisé·es et issu·es des classes populaires sont ainsi nombreux·ses à exprimer un certain malaise lorsqu'ils se rendent à ce type d'événements, où il n'y a que des individus « favorisés » sortant de grandes écoles. Pour Malika, qui a grandi à la Courneuve, la situation de ces personnes est tellement éloignée de la sienne qu'elle ne sent pas « intégrée » et ne parvient pas à échanger :

« – Et vous faites justement des événements parisiens, *afterworks*, etc. ?

– On essaie. Mais ... Y a des fois je me sens pas ... comment dire .... Je me sens pas intégrée à ce genre d'environnement. Je trouve que la façon de penser peut être superficielle pour moi. (...) Les personnes qui y sont, leur façon de penser, n'est pas en adéquation avec la mienne. C'est peut-être que on a l'impression que ce sont des personnes qui sont plus favorisées, et que toi pour avoir les choses, t'as dû peut-être trimer pour les avoir, et que pour eux c'est facile. Donc t'as pas l'impression d'être sur le même pied d'égalité. (...) Enfin on peut prendre un cas un peu concret si tu veux. Moi, ma *boss* d'avant, donc qui avait fondé sa startup, elle avait fait HEC. Et HEC, c'est l'élite. Et tu le sens en fait dans le comportement, mais j'admire parce qu'on leur véhicule et on leur insuffle cette confiance en eux qui fait qu'ils ne se prennent pas pour n'importe qui. Mais ça dévalorise l'humain. Je sais pas si tu vois ce que je veux dire. Mais c'est ça que je ressens, et c'est peut-être ça la segmentation qu'il peut y avoir entre des personnes qui ont plus de moyens et d'autres qui en ont moins. »

Malika, 29 ans, Bac +8 en biologie et diplômée d'une école d'ingénieurs, père ouvrier, mère employée. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017 avec un associé, dans l'industrie des cosmétiques (banlieue parisienne, 93).

Ainsi, une personne comme Christophe, né en France de parents nés aux Cameroun, qui habite à Torcy (93) ne fréquente pas ce type d'événements. Alors qu'il a fait une école de commerce dans le but de se rapprocher de ce milieu entrepreneurial, il manifeste un sentiment de décalage social et de stigmatisation (« ils vont me trouver bizarre ») qu'il exprime en termes de « culture » et de « langage » (« on va pas parler le même langage » ; « on n'a pas la culture *afterwork* »), et qui se traduit par le fait qu'il ne va pas réussir à « aller voir les gens comme ça » et « discuter d'un coup », comme le font si naturellement celles et ceux qui y sont socialisé·es. S'il n'a pas le « jeu dans la peau », c'est aussi qu'il n'a pas la même couleur de peau. Il exprime en effet à demi-mot un sentiment d'étrangeté venant du fait que « personne ne va lui ressembler » dans un événement parisien :

« – Ce qui est difficile quand on vient de banlieue, le fait de pas avoir de réseau, c'est compliqué. Lorsqu'on vient de l'écosystème parisien, c'est beaucoup plus simple de connaître quelqu'un qui connaît quelqu'un. Alors que quand on vient de banlieue c'est beaucoup plus dur.

(Plus tard dans l'entretien ...)

– Et tu disais que c'était compliqué en banlieue en termes de réseau. Du coup, est-ce que tu allais à des *afterworks* ou des événements dans ce genre ?

– Euh ... franchement, pas du tout. Le truc, c'est que ... (...) Moi je sais que moi je me disais "oui, quand je vais aller dans l'*afterwork*, y a personne qui va me ressembler, je vais pas réussir à leur parler, on va pas parler le même langage, ils vont me trouver bizarre parce que je viens pas du même milieu ni du même monde qu'eux, donc ça va être compliqué. Surtout que les personnes de banlieue, on n'a pas la culture *afterwork*, la culture d'aller voir les gens comme ça et discuter d'un coup. C'est beaucoup plus difficile pour nous, on est souvent renfermés et on reste souvent entre nous. Je dis pas que c'est une bonne chose, mais c'est comme ça. Mais du coup j'allais très rarement dans tout ce qui était *afterwork* etc. Et quand mon école organisait ce genre d'évènements, j'ai essayé d'y aller une fois, mais j'étais souvent tout seul dans mon coin, personne venait me parler ils avaient déjà leurs habitudes, ils discutaient déjà entre eux, donc au final j'allais pas dans ce genre d'évènements. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

Ces entrepreneur·ses sont ainsi privé·es des lieux de socialisation et de sociabilité de ce monde, pourtant essentielles pour pouvoir se constituer un réseau de relations, récolter des conseils et des informations et éviter de faire des erreurs. La question du langage est en outre souvent présentée comme une barrière pour ces entrepreneur·ses. Les évènements de sociabilité, qui nécessitent de discuter, constituent ainsi pour ces individus une véritable épreuve par laquelle ils se sentent renvoyés au stigmate de leur position sociale. C'est ainsi dans le but de pallier ces formes d'exclusion et de stigmatisation que des réseaux d'entraide ont émergé, comme le réseau « Les déterminés », qui a joué un rôle important dans les carrières de Joseph, Karim et Christophe. Ce groupe a notamment permis à ces entrepreneurs de rencontrer des personnes qui leur ressemblent, qui ont rencontré les mêmes difficultés qu'eux, et sur qui ils peuvent prendre exemple :

« Alors on dit "si vous avez envie d'entreprendre, entreprenez !", mais seulement au bout de 3 ans de boîte, ça va se casser la gueule par manque de réseau, par manque d'information, et voilà. Du coup leur objectif [aux "déterminés"] c'était de connecter ces entrepreneurs à l'écosystème, c'était ça. Parce que sans réseau tu peux rien faire. Si personne ne connaît ta solution, ton *business*, bah t'existe pas. Pour ça, il faut que tu fasses partie du réseau, qu'à chaque fois on te voie, on te reconnaisse, etc. Donc c'était ça l'idée des déterminés, et c'est pour ça que ça va au-delà des quartiers. Donc quand je te dis qu'à l'époque y avait une grande majorité de gens de Cergy, aujourd'hui, t'as des

gens de toute la France (...) (...) Et du coup d'un côté on a des gens qui viennent de quartiers et qui viennent montrer l'exemple entre guillemets, en disant "même si on vient des quartiers, on peut y arriver", je pense notamment à Dawala, le producteur de Sexion d'Assaut. C'est quelqu'un qui aujourd'hui est millionnaire. Donc après y a aussi des gens pas de banlieue et tout le monde se côtoie. Aujourd'hui c'est un large réseau. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

C'est en outre des lieux et des événements où ils ne vivent plus leur condition sur le registre du stigmat. Christophe dit en effet se sentir beaucoup plus à l'aise dans les événements organisés dans l'entre-soi des entrepreneurs de « banlieue », où il ne se sent pas jugé sur sa manière de parler (et notamment ses fautes de français) ou de se tenir :

« Dernièrement, y a des événements de type *afterwork* qui se sont créés, mais en mode plutôt ciblés banlieue. Comme "entreprendre en banlieue", comme "start-up banlieue", parce qu'en fait je fais partie de l'équipe qui est en train d'organiser les événements. Donc le fait d'intégrer ce genre de réseau, beh moi ça m'a permis de goûter à tout ce qui était *afterwork*, de manière différente. (...) On se sent à l'aise, on se dit qu'on est avec des gens qui nous ressemblent. Et si des fois je fais des fautes de français ou si je dis un truc un peu bizarre, il va pas me regarder en mode "lui il sait pas très bien parler, il vient d'où ? pourquoi il parle comme ça ?". Je sais que je serai pas jugé. (...) Donc ça me permet aussi de pouvoir rencontrer des personnes de différents horizons, et ça permet d'être à l'aise parce qu'on se sent dans son élément, et c'est plus facile de discuter quand on se sent à l'aise et soi-même. Alors que dans les événements de l'écosystème parisien, on est moins soi-même, on va faire plus attention à ce qu'on doit dire, parce qu'en fait on a l'impression que quand on va à des événements type *afterwork* et compagnie, on est plus vite en représentation parce qu'on représente tous les jeunes de banlieue. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

Néanmoins, la réussite de ces créateurs et créatrices semble devoir passer par un véritable « travail de soi », identitaire et comportemental (Darmon, 2011), visant à adopter les codes de langage et de comportement attendus dans ce champ. Ainsi, Amir, qui a grandi à Evry (91), élevé seul par sa mère née en Algérie, dit avoir dû se défaire de ce qu'il appelle un « accent de banlieusard », pour éviter d'être discrédité aux yeux de ses interlocuteurs :

« On n'a pas les codes. Les codes de l'entrepreneuriat, c'est-à-dire le langage, et des fois juste le comportement. Je sais pas comment t'expliquer mais là toi tu peux trouver que je parle correctement, mais quand j'étais plus jeune, j'avais une autre façon de parler, je m'en rendais pas compte, et il a fallu que je tombe sur le répondeur et que j'écoute le répondeur pour me dire "Putain c'est catastrophique cet accent". J'avais un accent de banlieusard quoi. Et heureusement je m'en étais rendu compte assez jeune, j'étais assez jeune, et je me disais que je pouvais pas continuer comme ça, c'est catastrophique cet

accent. Donc voilà au début, j'ai travaillé dessus, et c'était pas trop naturel, jusqu'à ce que ça le devienne. Donc voilà déjà le langage c'est important parce que déjà si t'arrives et que tu t'adresses aux gens avec un accent banlieusard, tu peux avoir un doctorat ou un master, tu parles comme ça et le mec il va te dire "le gars de banlieue c'est même pas la peine". Donc déjà ça c'est important, comment tu communique avec les gens. Ensuite, ouais c'est la posture, c'est comment tu te comportes, c'est les codes quoi. Et ça ça s'apprend. »

Amir, 31 ans, niveau Bac, père inconnu, mère employée dans le secteur social, originaire d'Algérie. Marié à une avocate, un enfant. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur médico-social (banlieue parisienne, 91).

Comme ce que S. Beaud observait dans *90 % au bac et après ?* (2003), il semble donc bien y avoir, dans la « socialisation de banlieue », des éléments qui rendent plus difficile l'intégration de ces individus à ce monde, qui est un monde de dominant·es, maîtrisant la culture légitime. Leur participation au jeu se fait ainsi bien souvent au prix d'un véritable travail de *conversion* qui nécessite de « sortir du quartier », comme le dit Amir, et de modifier leur posture et leur langage :

« Ça s'apprend déjà en essayant de sortir un peu du quartier. Si t'es qu'avec des gens du quartier, tu tournes vite en rond. C'est-à-dire que c'est les mêmes discussions, c'est les mêmes personnes ... Certains, quand je parle avec aujourd'hui, ils ont très très peu de vocabulaire. Pourquoi ? parce que ça se renouvelle pas. Et comment tu te renouvelles et que tu apprends ? En allant à la rencontre d'autres personnes, qui sont pas issues des mêmes milieux que toi par exemple. (...) J'avais même un copain c'était Pierre-Emmanuel, y avait pas de Pierre-Emmanuel dans mon quartier. Et c'était particulier mais moi j'ai bien aimé Pierre-Emmanuel. Et lui aussi je pense qu'il a pas connu beaucoup de gars comme moi, mais c'est comme ça que t'apprends ! (...) Après moi j'observe beaucoup aussi, et quand je vois que telle personne parle comme ça ou se comporte comme ça, je regarde et j'apprends. Mais voilà déjà ça d'emblée c'est pour moi une chose hyper importante, c'est ta posture. Quand tu viens d'un quartier c'est ta posture. C'est ça qui va faire la différence entre quelqu'un qui derrière va avoir envie de te revoir et de travailler avec toi, et une personne qui va juste attendre que t'aies fini de parler et te remercier gentiment.

Amir, 31 ans, niveau Bac, père inconnu, mère employée dans le secteur social, originaire d'Algérie. Marié à une avocate, un enfant. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur médico-social (banlieue parisienne, 91).

Si la socialisation au monde de la start-up nécessite, pour ces entrepreneurs de quartiers populaires, de mener un travail sur les dispositions de leur socialisation primaire, c'est aussi parce que, au-delà du sentiment d'exclusion et de décalage que leur position et leurs dispositions peuvent créer au sein de ce champ, ces éléments peuvent s'avérer discriminants face à leurs interlocuteurs.

## 1.2.2. De la stigmatisation à la discrimination ordinaire

Outre le sentiment de décalage qu'ils produisent chez ces créateurs et créatrices de start-up, les stigmates qui les renvoient à leur position sociale (couleur de peau, codes vestimentaires, manière de parler, de se tenir, etc.) semblent également être à l'origine de nombreuses formes de discrimination ordinaire de la part des acteurs du monde des start-up, et notamment des organismes d'accompagnement et de financement des start-up.

Le manque de « diversité culturelle » au sein du monde des start-up parisien est pourtant souvent déploré par les pouvoirs publics, et notamment par la Bpifrance, qui m'a même sollicitée sur le sujet<sup>182</sup>. Des dispositifs comme la French Tech diversité ont en outre été mis en place dans le but de « promouvoir la diversité sociale dans la Tech »<sup>183</sup>, en attribuant des bourses aux projets de start-up portés par des équipes de fondateur·trices de plusieurs nationalités. Malgré ces discours et ces dispositifs, les organismes de financement de start-up, au premier rang desquels figure la Bpifrance, ont des pratiques de sélection qui s'avèrent discriminantes envers les créateurs et créatrices de start-up racisé·es et issu·es de classe populaire.

Ces formes de discriminations renvoient au constat que portent Julien Talpin et ses co-auteurs (2021) sur l'expérience de la discrimination que font les personnes issues des quartiers populaires, qui est devenue une expérience « ordinaire » et « banale », bien que « douloureuse » et marquante, tant elle est répandue. Ils montrent alors que cette expérience partagée par tous ces individus se manifeste souvent par l'expression d'un sentiment d'injustice, qui naît de la comparaison aux autres et qui tend à « rapporter le tort à une caractéristique » sociale ou raciale particulière (p. 65).

Le cas de Joseph est ainsi révélateur de cette discrimination ordinaire. Joseph est l'aîné d'une fratrie de 5 enfants, toutes né·es au Cameroun, où son père vit encore. Sa mère en est partie lorsqu'ils étaient encore petits, pour venir s'installer France, dans un quartier de la ville d'Evry, où elle travaille en tant qu'assistante sociale<sup>184</sup>. S'appuyant sur un « exemple de réussite » dans sa famille qui était ingénieur en télécommunication (son cousin), sa socialisation familiale le pousse à investir fortement l'école, où il réussit plutôt bien, surtout en maths. Joseph fait alors un bac S et part faire ses études à Paris, dans une faculté de

---

<sup>182</sup> J'ai dans ce cadre été contactée par la BPI Lab, qui cherchait à obtenir des chiffres sur la question du « multiculturalisme » dans le milieu des start-up, et de la « diversité culturelle » des entrepreneurs. J'ai également participé à des journées de travail portant sur « L'emploi en start-up », organisées par France Stratégie, où ce sujet revenait régulièrement.

<sup>183</sup> <https://www.bpifrance.fr/nos-appels-projets-concours/french-tech-diversite>

<sup>184</sup> Joseph me dit d'abord qu'elle est assistante sociale, mais, semblant se souvenir qu'elle n'a pas véritablement le statut officiel d'assistante sociale, il me dit qu'elle aide des mères à s'occuper des enfants.

mathématiques et d'informatique. S'il aurait aimé entrer dans une école d'ingénieurs, il dit qu'il ne voulait pas faire une classe préparatoire (« j'aimais les femmes, j'aimais sortir, donc classe prépa, bof »). Au bout de trois ans, il parvient tout de même à rejoindre une école d'ingénieurs sur admission parallèle, à Evry. Mais il ne dit qu'il ne s'y sentait « pas si bien que ça », et décide d'arrêter l'école pour faire un DEA en mathématiques financières. S'il voulait entreprendre depuis longtemps, « l'appel de l'argent » le pousse, à la sortie d'école, à s'engager dans une carrière dans le milieu bancaire. Ainsi, une fois son master en main, il commence par travailler pour une grande banque française, puis pour une banque à Londres, où il reste 10 ans. Lorsqu'il décide de se lancer dans la création d'une entreprise innovante, dans le secteur bancaire, il n'est cependant pas soutenu par sa famille, qui considère que le père de famille devait être pourvoyeur de ressource :

« Il faut savoir que moi je suis un pilier dans ma famille. Pilier pourquoi ? Parce que ma mère qui nous a élevée, elle est dans la « risk aversion » [*avec un accent français*]. C'est-à-dire que le goût du risque n'est pas le même. Je peux avoir le goût du risque, mais étant donné les gens que je dois supporter, je pourrais pas réagir de la même façon que le typique jeune élève école de commerce, dont les parents sont prêts à les financer. »

Joseph est donc clairement dans une trajectoire de mobilité sociale par rapport à son milieu d'origine, par laquelle il a pu développer du capital économique, culturel, et social. Pourtant, en dépit de sa position dans l'emploi (cadre dans la finance, en France puis à l'étranger), de son niveau de diplôme (master en mathématiques financières), et de son réseau, il ne parvient pas à obtenir les différents financements nécessaires au développement de sa start-up. Alors qu'il avait réussi à « sortir du quartier » et à mener une carrière de cadre financier à l'international, il a ainsi le sentiment de faire l'expérience d'une véritable discrimination de la part des organismes d'accompagnement et de financement des start-up, qui, en jugeant son projet « trop risqué » ou « trop complexe », manifestent un manque de confiance dans son profil. Il se demande alors si ce n'est pas le fait qu'il se soit montré trop sûr de lui, du fait de sa trajectoire sociale ascendante, qui l'aurait desservi. Il pense plus globalement que cet échec est lié à son ignorance des codes de ce monde, qui l'a considérablement ralenti dans le processus de création. Les étapes de la création étant extrêmement codifiées et les sources de financement dépendantes les unes des autres, son déficit de « capital informationnel », c'est-à-dire sa méconnaissance des savoirs, des savoir-faire et des structures de perception et d'appréciation de ces savoirs (Sapiro, 2020), l'ont amené d'erreurs en erreurs :

« – Y avait une grille de lecture que j'avais pas et qui m'a bloqué pendant un certain moment. C'est que y a des codes, c'est comme tout. Pour les financements, y a des codes, et je les avais pas. (...) Alors un exemple concret : il existe des organismes de prêt d'honneur : réseau entreprendre et initiatives. Quand vous allez les voir, vous pouvez pas avoir les mêmes discours. C'est-à-dire que chacun a ses spécificités.

– Et comment tu l'as appris ?

– Bah les portes se ferment, donc on comprend un peu tard. Et le problème donc c'est pas celui des compétences. Parce que moi les compétences je les ai ! Justement c'est

peut-être ça qui m'a desservi, parce que j'étais *over confident*. Aujourd'hui, je monte une plateforme de financement alternatif, et donc pour moi, intrinsèquement, j'ai pas besoin d'incubateur, j'ai pas besoin de réseau entrepreneur. Mais en fait, j'en avais besoin parce que ça allait m'aider, mais en vrai j'en avais pas *besoin*. Et j'ai vu que toutes les portes se sont fermées. (...) C'est juste que j'avais pas les codes. Je savais pas qu'il fallait demander ... qu'il fallait avoir une espérance de croissance de tant pour aller voir le réseau Entreprendre, qu'il fallait passer par un incubateur pour avoir BPI... Toutes ces choses-là. »

Joseph, 34 ans, Bac +5 master de finances, père inconnu, mère assistante sociale, originaire du Cameroun. Marié à une professeure de lycée, deux enfants. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur de la finance (banlieue parisienne, 91).

Cette expérience de la discrimination est également exprimée par Christophe, qui souligne que, par leurs critères de sélection et les garanties qu'ils demandent, les organismes de financement discriminent les personnes issues de milieux populaires, de surcroît lorsqu'elles sont racisées. Il me raconte à titre d'exemple comment s'est passée la négociation avec sa banque pour obtenir un prêt étudiant et payer son école. Il y voit alors, avec une réflexivité qui n'est pas sans rappeler celle de Younès Amrani lorsqu'il se confiait par mail à Stéphane Beaud (Amrani & Beaud, 2005), l'effet d'un double discrimination : une discrimination sociale, liée à son milieu social, car les revenus de ses parents (père chauffeur de taxi et mère aide-soignante) n'étaient pas jugés suffisamment élevés pour obtenir un prêt ; et une discrimination raciale, liée à sa couleur de peau, car, bien qu'il ait un prénom d'intégration, Christophe est d'origine camerounaise et noir de peau, si bien que c'est lorsqu'il s'est présenté « devant les banquiers », qui ne s'attendaient pas à voir une personne noire répondre au nom de Christophe, il a remarqué une différence dans le traitement de son dossier. En même temps, il ne tient pas un discours incriminant vis-à-vis des banquiers, dont il cherche à dissocier la personne de l'institution. Pour lui, ce sont les critères objectifs d'évaluation des dossiers qui sont vecteurs de discriminations :

« Je dis pas que banlieue veut dire toujours famille modeste, mais la plupart des gens quand même sont des personnes qui viennent de familles modestes qui ont pas forcément beaucoup de moyens. Et qui dit peu de moyens dit difficultés pour trouver des fonds, avoir des fonds pour commencer etc. Donc ça c'est aussi une difficulté. (...) Mais je pense que ça c'est un truc quand on vient de famille modeste, et pas que de banlieue, quand on va voir des banques, aucune banque n'a voulu m'accorder de prêt en fait, c'est pour ça que j'ai travaillé. Aucune banque n'a voulu me donner l'argent parce qu'ils estimaient que les revenus de mes parents ne me permettaient pas d'avoir accès à ces prêts. Donc ils m'ont quand même fait un petit geste et ils m'ont prêté, je crois c'était 3000 euros, et donc du coup aujourd'hui j'ai quand même un prêt de 3000 euros à rembourser, et c'est pas grand-chose, je sais que je pourrai le rembourser rapidement. Mais le fait d'être en banlieue et de vouloir monter ta boîte, je sais que si demain je dois monter un dossier et dire "je vais aller voir la banque et demander un prêt pour monter ma boîte" ... C'est moins facile d'avoir un prêt quand on vient de banlieue et qu'on s'appelle Sissoko, Mamadou, Mohammed, je pense. (...) Moi ça va je m'appelle

Christophe (rires), je passe *incognito* (rires) ... Jusqu'à ce que je me présente devant les banquiers. Bon après je pense que ce sont des grilles qu'ils suivent et je pense pas que ce soit les banquiers qui font ça, c'est juste l'institution et l'organisation qui font que ça se passe comme ça. Mais bon donc ouais quand on vient de banlieue, avoir accès à un financement, c'est compliqué. »

Christophe, 25 ans, Bac +5 école de commerce, père chauffeur de taxi, mère aide-soignante, originaire du Cameroun. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2018 sans associé dans le domaine de la musique (banlieue parisienne, 93).

S'ils se sentent stigmatisés au sein de ce champ, dont les codes sont pensés par des dominants pour des dominants, ces créateurs et créatrices de start-up de classe populaire et issues de l'immigration font en outre l'expérience d'une discrimination ordinaire, à la fois sociale et raciale, de la part des organismes de financement et d'accompagnement que sont les incubateurs, les accélérateurs, ou même la BPI, la CCI, et les investisseurs. Ces formes de discrimination se conjuguent selon un ensemble de facteurs qui ne font pas que se cumuler ou se multiplier mais qui participent de manière systémique à ériger de véritables barrières culturelles, économiques, sociales et raciales à l'entrée de ce champ entrepreneurial, qui se prolongent ensuite dans les inégalités de succès de ces profils d'entrepreneurs.

La mise en regard de leurs trajectoires avec celles des entrepreneurs diplômés de grande école et issues de classes supérieures suffit à se convaincre qu'il y a bien des aspects discriminants à leur entrée aussi bien qu'à leur succès dans ce champ, du fait de leur socialisation mais aussi de leur dotation en capitaux. Les quelques-uns qui réussissent, brandis en exemples pour vanter le système méritocratique scolaire et entrepreneurial, ne doivent pas non plus laisser croire à une véritable ouverture, car l'analyse de leurs trajectoires sociales laisse entrevoir des dispositions très singulières.

### **1.2.3. Dispositions improbables des entrepreneurs de banlieue qui réussissent**

Les entrepreneurs de banlieue qui parviennent à entrer dans le champ des start-up, et encore plus à y réussir, se caractérisent par des trajectoires sociales très atypiques, marquées par une forte ascension sociale, venant remettre en cause l'idée d'une ouverture sociale réelle. Il s'agira ici d'analyser les trajectoires sociales de ces créateurs et créatrices de start-up de quartiers populaires qui réussissent, afin de mettre en évidence les formes de socialisation familiales qui semblent favorables à leur réussite.

Les créateurs et créatrices de start-up de quartiers populaires présentent de grandes similitudes avec les descendants d'immigrés algériens en ascension sociale enquêtés par Emmanuelle Santelli (2009), qui étudie les trajectoires sociales de ses enquêtés au prisme de l'histoire migratoire de leur famille et des transmissions familiales qui interviennent dans leurs parcours scolaires et professionnelles. Elle montre ainsi qu'à l'origine de leur mobilité sociale,



il y a l'idée que la migration devrait permettre une promotion sociale, associant ainsi le projet migratoire à un projet de réussite. Or, cette promotion n'a pu avoir lieu, le plus souvent, qu'à la génération suivante, et dépend en grande partie de la position sociale des parents au sein du pays d'origine, dont ils pouvaient retirer des ressources sociales, économiques et symboliques pour construire leur mode de vie dans le pays d'installation. Les caractéristiques de la famille (le niveau d'éducation des parents, la notabilité de la famille, les langues parlées), sont ainsi autant d'éléments qui peuvent produire des conditions plus ou moins favorables à l'émergence d'une éducation propice au projet de promotion sociale. Elle montre alors que la scolarisation empêchée des mères joue un rôle tout à fait déterminant, car, par les sentiments de frustration et d'injustice qu'elle produise, incite les parents à tout faire pour encourager leurs enfants à suivre la meilleure scolarité possible. Ainsi, que ce soit parce qu'ils ont été privés des atouts de la formation scolaire, ou au contraire parce qu'ils en ont bénéficié et qu'ils ont pu se mobiliser autour de cet objectif, l'investissement dans le système scolaire est considéré comme la principale voie de mobilité ascendante accessible à leurs enfants.

Toutes les créateurs et créatrices issues de l'immigration que nous avons rencontrés se caractérisaient par une réussite scolaire particulièrement notable, étant donné leur histoire familiale et migratoire. Ainsi, en comparaison à l'étude menée par Emmanuelle Santelli, on trouve très peu d'« entrepreneurs-ouvriers » parmi les créateurs et créatrices de start-up issues de quartiers populaires. La plupart correspondent plutôt aux profils qu'elle décrit comme des « entrepreneur-cadres », qui ont fait l'objet d'un fort investissement familial en matière de scolarisation, et qui dès lors sont très diplômés. En outre, celles et ceux qui ont connu une nette mobilité sociale avaient des parents qui occupaient des positions sociales élevées dans le pays d'émigration.

Les cas de Mounir et de Nassim, tous deux nés en Algérie, sont de ce point de vue très illustrant des dispositions et des transmissions familiales qui semblent nécessaires pour réussir, en tant qu'immigré, dans le monde des start-up. Au moment de l'entretien, Mounir venait de lever 700 000 euros auprès d'investisseurs et dirigeait une équipe de 6 personnes, tandis que Nassim venait de lever 350 000 euros et employait 11 personnes, ce qui témoignait d'une certaine forme de réussite de leur start-up. Je les avais tous deux rencontrés par l'intermédiaire du groupe « Les déterminés », dont ils sont membres.

Mounir a 30 ans, il est célibataire et n'a pas d'enfants. Il est né en Algérie, dans une fratrie de quatre frères et sœurs. Là-bas, il baignait dans un milieu d'entrepreneurs et de chefs d'entreprise, notamment par le biais de son père, qui n'a jamais été salarié de sa vie ; mais également d'ingénieurs en génie civil partis étudier en France, aux Etats-Unis, et même en Russie. Il était ainsi entouré d'entrepreneurs, mais également de cadres techniques ayant fait carrière à l'intérieur de leurs entreprises.

A l'âge de 14 ans, ses parents quittent l'Algérie et viennent s'installer en France, dans le 19<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. S'il considère que « c'est sûrement moins enclavé que la banlieue parisienne », il me dit que « le 19<sup>ème</sup>, surtout à l'époque, c'était tout aussi populaire que ... Y a un côté populaire qu'on retrouve en banlieue, même si y a le côté pratique de Paris parce

que t'as le métro à côté, et que t'es au centre de Paris en 5 minutes, donc t'es pas à plaindre ». Son père devient alors artisan-taxi, témoignant des ressources économiques dont disposait sa famille, étant donné le capital de départ nécessaire pour se lancer dans cette activité. Il raconte en outre que tous ses frères et sœurs avaient « plus ou moins des bonnes notes », manifestant un certain investissement familial dans le système scolaire, qui lui a permis d'être « téléguidé » et « parachuté » par ses professeurs, le conduisant en école d'ingénieurs :

« – Et au niveau de tes amis, est-ce que c'est un truc qui se faisait d'aller en lycée général ou est-ce que autour de toi les gens allaient plus en lycée professionnel ?

– Pff franchement je peux pas trop te répondre à ça. Parce que c'était téléguidé en fait. J'ai eu la chance d'avoir tous mes frères et sœurs qui avaient plus ou moins des bonnes notes etc. Donc quand t'as la chance d'avoir des bonnes notes, t'es téléguidé forcément. Quand t'es premier de ta classe, on peut pas te dire d'aller en lycée pro. Ce serait osé d'orienter les gens vers un ... vers un BEP électro tech parce que c'était la mode à l'époque. Quand t'as des bonnes notes, on va forcément te parachuter là où tu dois aller. (...) Moi, j'étais bien, donc on m'a téléguidé. On m'a dit « va en prépa ». Je suis parti en prépa sans poser de question. Après, dans mon entourage, à l'époque, j'avais un oncle qui avait fait des études, qui était ingénieur en génie civil, diplômé en Russie, donc j'avais quand même un exemple dans ma famille qui avait fait des études, j'avais aussi ma grande sœur à la fac (...) elle est ingénieur informatique et elle travaille chez SFR, et c'est la seule dans la famille qui n'est pas entrepreneure. J'ai un grand frère pour le coup qui n'a pas fait d'études. Il a arrêté ... il a eu son brevet et il a fait un BEP, au bout de 2 / 3 mois il a arrêté, donc il a multiplié les jobs. Et j'ai un petit frère qui lui est ingénieur informatique, et a développé sa petite startup, qu'il a mise entre parenthèses maintenant, pour pouvoir gagner des sous. »

A la sortie de l'ESTP, une école d'ingénieurs spécialisée dans les travaux publics, il part travailler en tant que cadre pour une grande entreprise, en audit financier. Au bout de deux ans, il a une « première idée de *business* » et décide alors de quitter son emploi. Mais « en creusant un peu plus », il se rend compte que « c'était pas si intéressant que ça ». Il reprend alors un emploi salarié chez un promoteur immobilier où il est « responsable programme » pendant plus d'un an. C'est alors qu'il a l'idée de sa start-up (une plateforme de location de machines pour le bâtiment et la construction), qu'il développe en parallèle, avant de négocier une rupture conventionnelle pour se consacrer à plein temps à son activité entrepreneuriale.

Sa trajectoire est ainsi marquée par une forte réussite scolaire, qui semble avoir été la condition de son ascension sociale. Il incarne ainsi parfaitement la figure de l'« entrepreneur-cadre » décrite par Emmanuelle Santelli (*ibid.*), qui est en outre un « entrepreneur-héritier », au sens où son père, lui-même entrepreneur, lui a transmis des savoir-faire, des réseaux sociaux et professionnels, ou, *a minima*, une ambition entrepreneuriale.

A l'instar de Mounir, Nassim (32 ans) est né en Algérie, dans une « famille de petits entrepreneurs ». Son père y tenait une boutique dans laquelle toute la famille travaillait, puis sa mère a créé sa propre boutique. A l'âge de 16 ans, ses parents l'envoient en France, dans

l'idée de lui donner la meilleure éducation possible. Il finit ainsi sa scolarité, seul en France, dans un internat situé dans un village de 600 habitants en Haute-Loire (« la France profonde », comme il l'appelle).

Après avoir passé son bac, il rêve alors d'aller habiter dans une grande ville, à Lyon ou Paris, mais ne veut « plus entendre parler de la province ». Il part donc à Paris, où il entame des études d'éco-gestion à Paris 13, avant de rejoindre Dauphine en master d'économétrie et d'entrepreneuriat, parce qu'on lui avait dit que c'était « une belle fac » et que, de toute façon, il ne pouvait pas faire d'école de commerce, « parce que ça coûtait trop cher ». Baignant dans une famille d'entrepreneurs depuis tout petit, son but était « d'être entrepreneur, quelle que soit l'idée, quel que soit le *business* ». Mais, comme Mounir, il commença par aller travailler en tant que cadre dans le conseil. Il a essayé à un moment d'ouvrir un commerce, sans succès.

C'est à l'occasion d'un licenciement économique, qui « tombait très très bien » parce qu'il « voulais[t] vraiment partir » et qu'il se posait la question de « comment partir », qu'il décide de « se lancer », en touchant le chômage. Il essaie alors de réunir des fonds auprès de ses proches. Au total, il parvient à réunir 20 000 euros de sa mère, de son cousin, et de « tous ceux qui avaient 5 000 euros, 3 000, 6 000 à placer à droite à gauche », venant révéler le niveau social de sa famille dans son pays d'origine. Rapidement, il rejoint un incubateur à Bondy, ce qui lui permet de bénéficier de locaux pendant deux ans. Ce n'est cependant qu'à la fin de sa période de chômage indemnisée qu'il commence à « générer du *business* ». Le fait d'être incubé lui a néanmoins permis de décrocher une subvention de la BPI, puis d'intéresser des *business angels* et enfin un fonds d'investissement. Au bout d'un an de négociations, il réussit à lever 350 000 euros, d'embaucher ses premiers salariés et de s'installer dans des bureaux à la Défense.

Ainsi, si Nassim et Mounir ont réussi à connaître une certaine forme de réussite dans la création de leur start-up, on peut voir que leurs dispositions familiales, leur milieu social dans leur pays d'origine et leur trajectoire migratoire sont loin d'être anodines. S'il existe des collectifs pour soutenir l'activité des créateurs et créatrices de start-up des quartiers populaires et compenser leur manque de capital économique, culturel et social, leur réussite semble davantage liée à leurs dispositions exceptionnelles, qui leur ont permis de lever les barrières sociales, économiques et symboliques - de ce champ. Un phénomène similaire s'opère du côté des femmes, qui doivent souvent redoubler d'efforts pour faire leur place dans cet espace social<sup>185</sup>.

---

<sup>185</sup> Le fait que nous ayons surtout rencontré des cas de relative réussite parmi ces créateurs et créatrices de start-up de classe populaire comporte sûrement un biais de sélection. Les individus ayant réussi sont en effet sûrement plus désireux de se prêter au jeu de l'entretien que ceux qui auraient rencontré davantage de difficultés. Ce biais laisse néanmoins entrevoir la très faible probabilité de leur réussite par rapport aux autres créateurs et créatrices et nous invite à conclure à l'improbabilité encore plus marquée des trajectoires présentées ici.

### 1.3. Des femmes face au plafond de verre

Le genre apparaît en effet comme un facteur de différenciation majeur dans le champ des start-up, où la plupart des acteurs qui participent à l'accompagnement et au financement des start-up sont des hommes. En effet, alors que les femmes ont des caractéristiques sociales similaires à celles des hommes – elles sont très diplômées, souvent issues des classes supérieures, majoritairement sans contrainte familiale –, elles sont moins nombreuses à lever des fonds et rarement à la tête des start-up à succès. Nous chercherons ainsi à mettre en évidence l'effet autonome du genre<sup>186</sup> dans les inégalités et les logiques de domination qui structurent le champ des start-up. Nous montrerons tout d'abord que les chances de réussite des femmes sont fortement diminuées, en raison des stéréotypes de genre, qui continuent de dominer fortement les représentations des acteurs de ce monde (1.3.1.). C'est alors bien souvent au prix d'un « travail du genre » par lequel elles cherchent à se conformer aux normes de virilité, qu'elles peuvent espérer correspondre aux normes de réussite de ce monde (1.3.2.). Ce faisant, elles ne remettent ainsi pas en cause l'ordre du genre de ce monde, mais adhèrent pleinement à l'*ethos* qui le caractérise. Elles entretiennent ainsi un rapport très ambivalent aux réseaux dédiés au soutien des femmes dans le monde des start-up, car, si elles disent toutes expérimenter des inégalités de traitement et de considération propres au fait d'être une femme, elles fuient en même temps tout ce qui pourrait les assigner et les réifier à leur sexe (1.3.3.).

#### 1.3.1. Des femmes dans un monde d'hommes : des stéréotypes de genre aux discriminations

Les femmes que j'ai pu rencontrer et interroger sont unanimes : elles ont toutes le sentiment d'être traitées différemment par leurs interlocuteurs, qui sont majoritairement des hommes, du fait qu'elles sont des femmes. Dans le monde des start-up, où l'aspect technologique et les enjeux financiers en font un monde particulièrement masculin, les femmes ressentent en effet fortement le poids des stéréotypes de genre, qui, au-delà des biais de genre liés aux parcours scolaires et professionnels et à l'inégal accès des femmes à ce monde, pèsent inégalement sur leurs chances de réussite.

---

<sup>186</sup> Nous suivons ici la perspective recommandée par Sirma Bilge, qui prône une approche intégrée, débarrassée d'une vision doctrinaire de l'équivalence des dominations, mais réflexive et critique, qui reconnaît l'utilité de dissociations analytiques justifiées et historicisées (Bilge, 2010). Si nous traitons le cas des femmes de manière isolée, c'est en raison de leurs caractéristiques sociales, qui, contrairement à celles des entrepreneur·ses de classes populaires et racisé·es, sont plutôt semblables à celles des hommes blancs diplômés et socialement favorisés qui dominent ce champ n'expliquent. Une lecture en termes de différences de socialisation et de dispositions ne serait donc pas suffisante pour expliquer leur position au sein de cet espace social.

En effet, comme les carrières dans le monde de la finance (Boussard, 2016) ou dans les hautes administrations (Marry et al., 2015), les modes de financement des start-up reposent sur des systèmes de cooptation (recommandations ou introductions), par lesquels les mentors et les investisseurs, dans leur immense majorité des hommes, favorisent, par affinité élective, les hommes aux femmes. Le fait que les transactions économiques reposent autant sur un réseau de relations interpersonnelles fondé sur des logiques de réputation, de confiance, de recommandation et de soutien personnalisé, tend en effet à favoriser des formes de cooptation entre pairs, dans lesquelles se nichent des biais de genre (Fortino, 1999 ; Guillaume & Pochic, 2007).

Ces logiques de cooptation s'articulent en outre à des formes de domination dans lesquelles les logiques de genre se conjuguent à des logiques de statut professionnel, de classe sociale et d'âge. En effet, la plupart des membres des comités de sélection des incubateurs, de la BPI ou des investisseurs sont des hommes, plutôt âgés, issus du monde de la banque et de la finance, et des milieux d'affaires. Ainsi, lorsque les créatrices de start-up cherchent à lever des fonds, elles expriment des difficultés à s'imposer face à ces hommes, riches et âgés, qui peuvent en outre leur donner le sentiment de les mépriser. Si, comme le rappelle Marjorie, il n'y a pas vraiment de différence de difficulté en termes techniques ou administratifs entre les hommes et les femmes, la plus grande difficulté des femmes tient en partie au fait qu'elles doivent affronter ce mépris de genre qui pèse sur elles et réussir à « s'imposer aux imposants » (Chamboredon et al., 1994) :

« – Est-ce que tu penses que y a des difficultés à entreprendre pour les femmes plus que pour les hommes ?

– (*elle s'exclame*) : OUI ! Oui, c'est plus difficile d'entreprendre. Alors non, administrativement c'est pas plus difficile d'entreprendre si tu es une femme ou un homme : tu fais les mêmes démarches, tu paies le même prix, enfin voilà là-dessus y a aucune différence. Mais ensuite c'est dans les faits : quand t'es une femme, que en plus t'es jeune, quand t'es une femme jeune et qu'en plus tu fais très jeune et que tu fais pas ton âge, un peu comme moi, c'est très compliqué quand tu arrives quelque part, dans un évènement ou quoi, de se faire remarquer. Limite on te prend pour une stagiaire. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Si ces stéréotypes de genre sont typiques de tous les univers professionnels où les fonctions de pouvoir sont occupées par les hommes (Guillaume & Pochic, 2007 ; Laufer, 2004 ; Marry et al., 2015), ils sont particulièrement structurants dans le monde des start-up, où l'aspect technologique et les enjeux financiers en font un monde particulièrement masculin. Ainsi, Cécilia, qui était pourtant habituée à travailler dans un monde d'hommes lorsqu'elle était responsable de production et de logistique chez Michelin et qu'elle fréquentait régulièrement des ouvriers, constate que les rapports de domination entre hommes et femmes sont encore plus marqués dans le monde des start-up :

« Ça va être la difficulté d'être prise au sérieux. On arrive avec des sujets numériques typés hommes, industrie, typés homme, et j'ai face à moi des profils plutôt élevés hiérarchiquement, qui vont me regarder avec un petit air condescendant, qui vont prendre un air paternaliste, ou qui vont pas du tout accorder d'importance à mon projet, parce qu'à mon avis je suis une femme. Mais c'est typique de réactions que j'ai déjà vécues avant, et qu'on retrouve d'ailleurs plutôt chez des profils de personnes élevées en hiérarchie et chez des ingénieurs. »

Cécilia, 40 ans, Bac +5 école de commerce, père employé dans le BTP, mère assistante commerciale. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016, sans associé, dans le domaine de l'industrie (banlieue parisienne, 28).

Les récits recueillis auprès des créatrices de start-up mettent ainsi tous en avant le discrédit qui est porté sur elles de la part des investisseurs, qui doutent de leur capacité à créer une entreprise et à « tenir sur la longueur ». Ainsi, comme le dit par exemple Pascaline, elles ont l'impression que les investisseurs – en tant qu'ils sont des hommes et des dominants – ne leur font pas confiance :

« L'environnement start-up, c'est beaucoup de *pitches*. (...) Et quand on *pitch*e à des hommes pour défendre son dossier, c'est pas pareil ! Voilà, clairement on nous fait pas assez confiance ! On se dit "bon, est ce qu'elle va tenir, est ce qu'elle va aller jusqu'au bout ?" »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Marjorie ressent une véritable « baisse de considération » de la part des investisseurs lorsqu'ils sont face à une femme. Elle dit en outre ressentir une crainte de leur part qu'elles tombent enceinte et qu'elles doivent alors abandonner le projet, les renvoyant ainsi à leur rôle de mère. Cela vient révéler à quel point le poids des charges familiales continue de peser très largement sur les femmes, et que la « conciliation travail-famille reste au premier chef un problème de femmes » (Marry et al., 2015, p. 59) :

« Je pense surtout aux investisseurs. Quand ils voient une femme arriver, en fait tu le sens tout de suite, je sais pas comment le décrire ... C'est un peu compliqué... C'est un peu l'instinct féminin qui fait que tu ressens tout de suite qu'il y a une baisse de considération parce qu'ils ont une femme en face d'eux. Y a aussi cette crainte, et je pense que c'est aussi un des problèmes, cette crainte que comme tu es une jeune femme qui entreprend, tu vas tomber enceinte et du coup tu vas abandonner ton projet, et que eux leur investissement il va partir en fumée parce que t'auras plus envie de t'occuper de ton enfant plutôt que de te consacrer au projet... Y a aussi donc ces gros clichés là. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Les inégalités que produit l'arrivée de l'enfant pour les hommes et les femmes se révèlent ainsi directement dans la réticence affichée de certains banquiers, investisseurs ou jury d'incubateurs, à financer ou accompagner des mères de famille. Pascaline, mère divorcée de deux ans, raconte ainsi que lorsqu'elle est allée voir les banques pour demander un emprunt, elle a été interrogée sur sa situation familiale et sur sa capacité à gérer de front sa vie familiale et son activité entrepreneuriale, se trouvant ainsi assignée à son rôle de mère :

« Moi je vais te résumer un cas simple. Quand je finalisais mon projet, je suis allée voir la banque, et je leur ai dit “voilà moi j'ai besoin d'un prêt pour monter ça”. On m'a demandé si j'étais en couple. Je leur ai dit “non je suis pas en couple”. On m'a demandé mes charges et tout, je leur ai dit “oui bah voilà j'ai deux enfants dont je m'occupe seule, la pension alimentaire elle est pas payée et tout”, et le monsieur il m'a dit “bah avec tous les problèmes que vous avez déjà, vos enfants que vous arrivez pas à gérer, tout ça, vous pensez que vous serez capable de gérer une entreprise ?”. (*Elle fait une pause, éberluée*). Il m'a dit ça ! (*Elle fait une nouvelle pause*). Donc c'est quelque chose, si j'avais été un homme, il m'aurait pas dit ça. Si j'avais été un homme, il m'aurait pas demandé “combien d'enfants vous avez ?”, “est-ce que vous arrivez à vous en occuper ?”, il m'aurait pas posé ces questions-là, très clairement ! Donc voilà ce sont des difficultés ... ce sont des trucs qu'on se prend dans la figure parce qu'on est une femme ! »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

De même, Camille, mère de deux enfants, raconte comment les membres du jury pour l'obtention d'un prêt d'honneur l'ont questionnée sur sa capacité à créer une entreprise tout en s'occupant de ses enfants, alors que cette question n'aurait, d'après elle, jamais été posée à un homme :

« Ensuite t'as un comité avec 10 autres chefs d'entreprise, et c'est à l'unanimité pour faire partie du réseau et avoir le prêt d'honneur. Quand j'ai fait le comité, TOUS et TOUTES, parce qu'il y avait des femmes : “mais du coup vous gérez comment avec vos enfants, parce que ça doit faire beaucoup quand même, y a pas beaucoup de femmes qui créent avec des gamins”. “Baaaah je gère”. Et donc TOUS ils m'ont demandé ça. Mais c'est une question récurrente hein : “mais du coup tu t'en occupes de tes gamins ? Et tu les vois quand ?”. Mais quand c'est un mec ça pose pas de problème, tout le monde s'en fou qu'ils aient des enfants. »

Camille, 35 ans, Bac +5 master en systèmes d'informations, parents médecins. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine du recrutement (Lyon).

Outre les réticences que cela entraîne chez les investisseurs, l'inégale répartition des tâches domestiques et familiales les rend également moins disponibles que les hommes pour entretenir leurs réseaux et participer aux moments de sociabilité, notamment le soir après leur journée de travail (Marry et al., 2015). Les femmes paient ainsi le prix fort des stéréotypes

de genre et de leur assignation à la sphère domestique et parentale, qui les désavantagent dans les levées de fonds.

### 1.3.2. L'adoption des normes de virilité comme conditions de la réussite

Si l'*ethos* professionnel masculin du monde des start-up fabrique une clôture genrée à l'entrée des femmes (voir chapitre 4), il produit également des différenciations verticales dans les positions occupées par les hommes et les femmes au sein de ce champ, par les normes qu'il impose comme conditions de la réussite. Dans ce monde d'hommes, les normes de carrières, de présentation de soi et d'interaction sont en effet dominées par des codes de virilité et de masculinité, qui défavorisent *de facto* les femmes .

Camille me raconte ainsi comment le fait qu'elle se soit mise à pleurer face aux commentaires sexistes d'un de ses interlocuteurs, lors d'un comité de sélection pour entrer dans un incubateur, l'a considérablement pénalisée par la suite. Cette réaction émotionnelle ne correspondait pas aux normes de virilité de ce monde, qui auraient plutôt valorisé le fait de se montrer sûr de soi. Elle raconte alors que lorsqu'elle a voulu faire un emprunt à une grande banque, son interlocutrice, qui était présente lors de ce comité, lui a refusé le prêt, voyant dans ses pleurs une marque de « sensibilité » allant à l'encontre des représentations associées à la figure virile de l'entrepreneur :

« Et là [dans le comité de son incubateur], t'as un certain nombre de gens qui viennent, vachement importants. Donc t'avais le président de la [banque], de la BPI, tu vois des gens comme ça. Et dans ce comité d'évaluation y avait ce gars qu'était là, qu'était venu [et qu'elle connaissait]. (...) Et à ce comité, il m'a déboité la gueule. Et quand je te dis qu'il m'a déboité la gueule, c'est que ça a été terrible. C'est-à-dire que ça a commencé par tout le monde me vouvoyait, et lui m'a tutoyée. Il se serait jamais permis ça si ça avait été un homme, jamais. Et en plus de me tutoyer, quand j'ai fini de présenter mon truc, il m'a dit : "tu penses pas que si ça avait dû marcher, quelqu'un aurait déjà eu l'idée ?". (...) Et puis là, le truc qu'il aurait jamais dit à un mec : "et puis là tu mets toute ta famille dans la merde quoi ! Je veux dire t'as des gamins, t'as un mec ...". Mais qui dirait ça à un mec ? (...) Et donc ce mec m'a fait chialer, il en était très fier, c'est-à-dire que j'ai fini carrément en crise d'angoisse à mon comité. Mais ça a été terrible, parce que j'ai encore des conséquences de ça parce que quand j'ai voulu faire un prêt à la [banque], la nana m'a dit "ah non mais vous vous êtes beaucoup trop sensible, je vous ai vu pleurer". Donc y a eu double impact : si ça avait été un mec, il aurait pas pleuré. Physiologiquement, il aurait pas eu besoin. Moi je me suis sentie tellement agressée ... le mec il aurait gueulé, et moi je gueule pas ! Je suis pas comme ça, je suis pas faite comme ça. »

Camille, 35 ans, Bac +5 master en systèmes d'informations, parents médecins. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine du recrutement (Lyon).



On retrouve ici ce que de nombreux travaux ont déjà pu mettre en évidence dans les milieux professionnels masculinisés, où les normes de réussite, associées à l'idée de virilité, défavorisent les femmes. Celles-ci sont alors souvent contraintes de composer avec ces normes, en adoptant des stratégies de virilisation et de neutralisation de la féminité (Laufer, 1982 ; Le Feuvre, 2008 ; Pruvost, 2007 ; Sineau, 1988 ; Wajcman, 1998 ; Zolesio, 2009). Dans le monde des start-up, ce « travail du genre » (Benquet & Laufer, 2016) passe notamment par la transformation de leur tenue vestimentaire, qu'elles ajustent afin de paraître « moins féminines ». Comme dans le monde du conseil ou de la finance (Boni-Le Goff, 2013 ; Boussard, 2016), les fondatrices de start-up essaient alors de gommer les signes extérieurs de féminité (vêtements, bijoux, talons, coiffure, maquillage, etc.) en s'habillant comme des hommes et en adoptant les comportements associés à la virilité. Elles essaient ainsi de passer pour des hommes, à la manière d'une forme de « *passing* » de genre<sup>187</sup>.

Marina, qui a créé sa start-up dans la Silicon Valley, explique ainsi que pendant longtemps, elle peinait à susciter l'intérêt des investisseurs lors des levées de fonds. La fondatrice de l'incubateur qui l'accompagnait lui a alors suggéré que cela avait sûrement à voir avec sa manière de s'habiller, qui pourrait paraître trop féminine aux yeux des investisseurs. Marina a alors décidé de « faire une transformation sur elle » et de s'habiller « plus en mec ». Elle a alors laissé tomber les jupes et les « petits tops », les bijoux, les accessoires et les chaussures à talon pour adopter les codes vestimentaires de la figure idéal-typique du startupeur, le « *jean/t-shirt* », avec un pull à col roulé, qu'elle emprunte à son mari. Depuis cette transformation, elle ne dit pas tant avoir ressenti une différence dans la manière dont les investisseurs s'adressaient à elle, mais elle a le sentiment d'avoir une « carapace » qui l'aide à « recevoir les coups » :

« En gros, les premiers rendez-vous que j'ai eu comme ça, moi j'y allais en m'habillant bien, un peu comme pour une présentation à L'Oréal [où elle avait travaillé plusieurs années] ou une conf quoi. Et en fait, y a eu cette deuxième fois, où je me suis sentie attaquée par les investisseurs, je me suis dit qu'ils me prenaient vraiment pour une débile. (...) C'était un peu du *mansplaining* en fait, comme si je savais pas de quoi je parlais. Et tous les invest au début c'était comme ça, beaucoup des mecs, et un jour c'est vraiment parti mal. J'avais 4 mecs en face de moi et ils me méprisaient un peu, et je le sentais. Et Léonie m'avait dit "faut que t'arrêtes de t'apprêter comme ça, faut que t'aies l'air plus pirate et que tu t'habilles plus en mec". Et là en fait j'ai fait une transformation sur moi. Tu vois je m'habillais un peu comme toi avec des boucles d'oreille tout le temps, j'adorais les boucles d'oreille, les accessoires, les talons, les petits tops, mais je me suis dit "bon en fait va falloir changer tout ça". Et dans la vallée, tout le monde s'habille en mode très

---

<sup>187</sup> Si le terme de « *passing* » est une catégorie indigène née aux Etats-Unis dans le contexte de la ségrégation raciale pour désigner les trajectoires des personnes identifiées comme Noires qui « passaient pour » Blanches, il est de plus en plus utilisé pour penser les mobilités (Bosa et al., 2019), que ce soit dans le domaine du genre et de la sexualité, ou pour penser d'autres formes de déplacement dans des espaces différenciés et hiérarchisés comme la classe sociale (Pagis & Yon, 2019).

simple donc je me suis dit “bon je vais faire pareil et à partir de maintenant je vais mettre que des cols roulés”. Et donc depuis j’ai fait ça. J’y allais en jean, les cheveux attachés, et je mettais un pull de mon mari que je mettais tous les mercredis. Et ça m’a bizarrement mise dans une espèce de carapace qui m’a vachement aidée à recevoir les coups. Et en fait, à partir de là, les rendez-vous investisseurs c’est pull noir jean noir. C’est un peu le snobisme d’ici, c’est d’être, pas négligé, mais pas apprêté quoi. »

Marina Luftman, 35 ans, Bac +8 doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l’hôpital. Mariée, pas d’enfants. Start-up créée en 2018 dans le domaine des cosmétiques (San Fransisco).

L’adoption d’un style vestimentaire plus masculin peut en outre viser à s’affranchir des stéréotypes de genre qui peuvent laisser penser qu’elles auraient obtenu des financements à la faveur de leurs charmes. Si elles adoptent un style masculin, qu’elles considèrent comme plus « neutre », c’est, comme l’explique Marjorie, qu’elles aimeraient pouvoir être considérées comme des entrepreneuses, avant d’être considérées comme des femmes :

« Et puis parfois t’as même des gens qui te disent “vu que t’es une femme, tu peux ... quand tu seras face à des *business angels*, habille toi bien !”. Donc ... c’est pour ça que quand on parle de discrimination positive, je rigole, parce qu’une femme, elle peut avoir un parterre d’investisseurs si elle se met en mode canon pour aller lever des fonds. Donc oui c’est des petites phrases comme ça qui te rappellent que tu es considérée comme une FEMME entrepreneuse alors qu’en fait toi t’as juste envie d’être considérée comme une entrepreneuse. T’es comme tout le monde, t’as pris des risques, t’as pris les mêmes risques, et c’est pas parce que t’es une femme que c’est différent quoi. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d’enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l’écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Ces « performances de genre », qui consistent en une mise en scène et une modulation, en partie conscience, de leur identité de genre (Butler, 1990 ; Goffman, 1977), semblent être la condition de la réussite des femmes et de leur appartenance à ce monde de dominants. Tout fonctionne comme si les femmes qui souhaitent pouvoir réussir dans le champ des start-up étaient obligées de réaliser un « travail du genre » (*ibid.*) en transformant leur comportement et leur apparence afin de se conformer aux normes de virilité de ce champ, mais également de réaliser un travail d’acceptation et d’appropriation de ces normes, en érigeant le masculin comme neutre (Laufer, 1982).

Les femmes qui opèrent une transformation de leur apparence opèrent ainsi souvent une transformation de leur propre rapport à la féminité. Ainsi, Marina, que j’ai rencontrée lors d’un *meetup* sur la Beauty Tech<sup>188</sup> où elle intervenait aux côtés de trois autres fondatrices de

---

<sup>188</sup> C’est un secteur du monde des start-up en émergence dans la Silicon Valley, visant à introduire la technologie dans le domaine des cosmétiques.

start-up américaines, qui, contrairement à elles, avaient une apparence extrêmement féminine (chaussures à talons, grosses boucles d'oreilles, robes colorées, cheveux détachés, visage maquillé), se montrait très critique à leur égard. Pour elle, cela renvoyait une mauvaise image de la femme, « nunuche » et « ridicule ». S'il est vrai que leur tenue dénotait avec ce que l'on avait l'habitude de voir dans la Silicon Valley, le regard que Marina leur portait démontre qu'elle n'avait pas seulement transformé son style vestimentaire, mais que c'était tout son système de norme qui avait évolué, la norme masculine étant devenue sa nouvelle norme :

« Mais ça en était presque ridicule comment elles étaient toutes hyper bien habillées. Mais moi j'étais en mode Silicon Valley, en mode *jean/t-shirt*, chaussures plates. Mais à cet événement du coup j'étais pas du tout à l'aise. Parce que y avait des filles, c'est dommage parce qu'elles étaient super *smart*, mais elles donnaient une image un peu nunuche, enfin j'ai trouvé, surtout dans mon *panel*, j'étais là mais "mon dieu", toutes blondes avec leur *brushing*. Mais donc ouais je crois que ça m'a profondément transformée. Avant j'aurais toujours mis une robe pour mes premiers rendez-vous, mes entretiens, ou des conf comme ça. Maintenant, c'est genre quel jean je vais mettre, et quel *t-shirt* blanc col V je vais choisir. Et je suis devenue un peu comme Mark Zuckerberg quand il dit "j'ai pas envie de me prendre la tête tous les matins sur ce que je vais mettre", bah vraiment ouais je suis devenue comme ça, maintenant, j'ai 5 *t-shirts* blancs col V, j'adore. Et ma tenue de prédilection c'est mettre mon *t-shirt* blanc col V, mon jean, et mes ballerines noires, et je vais pas m'habiller autrement. Et même dans la vie, de plus en plus, quand je vois les stars à la télé, sur les tapis rouges, hyper habillées, je me dis mais en fait c'est horrible ce décalage vestimentaire comparé aux hommes, et je me dis "pourquoi moi je devrais faire tous ces efforts alors que les mecs"... Enfin c'est ridicule parfois je trouve. Un mec il est en *t-shirt* et tout le monde s'en fou. Donc ça m'a un peu changée dans ma réalité. »

Marina Luftman, 35 ans, Bac +8 doctorat en dermatologie, parents psychiatres à l'hôpital. Mariée, pas d'enfants. Start-up créée en 2018 dans le domaine des cosmétiques (San Fransisco).

L'adoption de la norme masculine comme nouvelle norme du neutre fait écho aux travaux de Valérie Boussard sur le monde de la finance (2013), qui observe également que les récits que les femmes font de leurs trajectoires dévoilent des normes professionnelles pensées au masculin, auxquelles elles cherchent à se conformer, sans les remettre en question.

Outre la combinaison improbable de dispositions qui leur permettent d'entrer dans ce champ, c'est donc souvent par un véritable « travail du genre » que les femmes ajustent leurs attentes professionnelles et familiales pour *s'adapter* et *adopter* les normes de ce champ. Le cas de ces femmes « hors-norme » participe ainsi à durcir le « régime du genre » (Boussard, 2016) : en adhérant à ces normes et en les adoptant sans les remettre en cause, les femmes qui réussissent ne le font pas en subvertissant l'ordre du genre, mais en l'acceptant et en le légitimant. Elles ne remettent donc pas en cause les constructions genrées des normes professionnelles de ce champ, qui leur font pourtant obstacle. Lorsqu'elles réussissent, c'est donc en collant aux normes exigées et en mobilisant leurs dispositions personnelles pour se

conformer à l'*ethos* professionnel de ce milieu, bourgeois et masculin. Cependant, comme le remarquent Catherine Marry et ses co-auteurs, le récit que ces femmes font de leur expérience entrepreneuriale met en évidence l'existence d'une véritable « conscience de genre », c'est-à-dire d'une « perception de soi en tant qu'être sexué », d'une « perception de son environnement comme structuré par les différents sexes » (*ibid.*, p. 63). Dès lors, il y a lieu d'interroger le rapport que ces femmes entretiennent à l'égard des réseaux d'entraide féminins.

### 1.3.3. Un rapport ambivalent aux réseaux d'entraide féminins

Puisqu'elles s'adaptent et adhèrent aux normes de ce champ et qu'elles ne veulent pas être considérées comme des *femmes* mais comme des entrepreneuses comme les autres, elles voient souvent d'un mauvais œil les réseaux d'aide et de soutien à l'entrepreneuriat des femmes dans la Tech. Certaines femmes y voient une forme de discrimination positive, dont elles ne souhaitent pas faire l'objet. Marjorie par exemple, aimerait avoir autant de chances de lever des fonds que les hommes, sans avoir à passer par des réseaux spécifiques :

« En fait c'est de la discrimination positive. Par exemple, y a un réseau de *business angels* en France c'est "Femmes *business angels*", donc ça c'est des choses positives, y a aussi "Paris Pionnières", enfin "Les Pionnières", où c'est simplement un accélérateur pour les entrepreneurEs (*elle insiste sur le « e »*). Donc ça c'est des choses qui sont intéressantes, mais qui, à mon sens, séparent vraiment les femmes des hommes, et en fait pour moi c'est simplement qu'il faut juste faire des choses qui soient ... voilà on est à la même position dans l'entrepreneuriat, et ça sert à rien de faire des choses qui soient spécialisées pour les femmes... Enfin je trouve que c'est de la discrimination positive donc c'est bien, mais c'est encore une fois nous mettre à l'écart, et montrer que y a des choses qui ne sont pas égales entre les hommes et les femmes dans le monde de l'entrepreneuriat. En fait pour moi faut arrêter de faire des différences et puis c'est tout, faut aller s'imposer dans des événements, et puis voilà. (...) Donc j'ai pas voulu rejoindre ces réseaux-là, pour les raisons que je viens de t'expliquer. J'ai pas envie d'être associée à ce truc qui met les femmes dans un groupe distinct des autres entrepreneurs. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Pourtant, Marjorie déplore le manque de modèles de réussite féminin dans ce monde d'hommes. A l'instar des entrepreneurs de banlieue, qui préfèrent fréquenter des personnes qui leur ressemblent, elle exprime le besoin de pouvoir échanger avec d'autres femmes, qui auraient supposément eu à lever les « mêmes obstacles » qu'elles, et qui pourront ainsi la conseiller :

« Alors ensuite, je suis dans un milieu qui n'est pas des plus faciles pour les femmes parce que je suis dans la Tech, qui est un milieu très très masculin et la plupart des

références dans le milieu ce sont des hommes. Tout le monde rêve de faire Facebook, tout le monde rêve de faire Snapchat, tout le monde rêve de faire Apple, sauf que derrière ça, c'est que des hommes en tête d'affiche. (...) Et je pense que finalement on manque réellement de références féminines dans le milieu Tech, qui auront eu les mêmes obstacles que nous et qui pourront nous conseiller. »

Marjorie, 27 ans, Bac +5 en *business* et *webmarketing* digital, mère cadre et père électricien fonctionnaire. Mariée, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans l'écoute de musique en streaming (banlieue parisienne, 94).

Si certaines femmes voient dans les réseaux d'entraide féminins le risque d'une assignation à leur sexe, les femmes les moins diplômées ou d'origine populaire comme Pascaline, apprécient les ressources qu'elles peuvent en tirer. Pour Pascaline, les réseaux d'entraide pour femmes permettent de libérer la parole et d'échanger sur des problématiques communes, sans avoir peur de se faire juger. Bien que ce soit la seule de mes enquêtées, elle a notamment rejoint le réseau des Mompreneurs, qui lui a permis de reprendre confiance en elle et de rencontrer d'autres femmes faisant l'expérience des mêmes difficultés qu'elle :

« Oui oui oui j'ai intégré pas mal de réseaux de femmes au début. J'étais dans Estelle Executive, j'étais dans les Mompreneurs, j'ai fréquenté beaucoup de réseaux, donc oui, j'ai pas mal réseauté au sein de réseaux spécifiques de femmes, parce qu'il fallait, il fallait ! C'était vraiment utile à ces débuts-là. Parce qu'au début on se pose vraiment beaucoup beaucoup beaucoup de questions. (...) Très clairement, c'est super important de faire partie des réseaux, parce que dans les réseaux, on a des contacts, et on a surtout des gens qui ont déjà réussi. Donc le fait de voir, devant soi, des personnes, et des femmes surtout, qui ont déjà réussi à créer leur entreprise, qui ont passé le cap des 3 ans, qui ont bossé leur modèle économique, pour qui ça marche, et que t'es accompagné et conseillé par des personnes comme ça, ça aide ! Dans les levées de fonds par exemple y en a tous les jours, et quand on regarde les montants levés par des hommes et ceux levés par des femmes, les montants des levées des femmes sont largement en dessous ! »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

En outre, les secteurs sur lesquels les femmes se positionnent sont souvent liés à des problématiques féminines (garde d'enfants, bijoux, cosmétiques, etc.) qui ne parlent guère aux hommes investisseurs, et qui sont plus rarement porteurs d'une innovation technologique. Ainsi, Pascaline explique avoir rencontré beaucoup de difficultés pour convaincre des investisseurs de la portée de son projet, car sa problématique, la garde d'enfant, n'était pas du tout vue comme telle par des hommes, qui, pour la plupart, avaient toujours pu compter sur leur conjointe ou sur une tierce personne pour s'en occuper. Le fait de recourir à des fonds d'investisseurs créés par des femmes à destination de femmes peut permettre de pallier cette inégalité de financement liée à la différenciation genrée des secteurs d'activité :

« Pour une femme ça l'est encore plus parce que pour trouver du financement, certains seront pas d'accord avec moi, mais moi je pense que, à partir de mon expérience personnelle, on fait pas forcément confiance quand on a affaire à une femme. On lui fait pas forcément confiance lorsqu'elle se présente pour demander un prêt bancaire, on lui fait pas forcément confiance quand on voit l'envergure du projet, et qu'en face on doit convaincre des hommes... Moi j'ai eu à affronter des jurys, que ce soit pour défendre lors des concours, ou pour défendre mon dossier ... Et quand j'ai affaire à des femmes c'est différent que quand j'ai affaire à des hommes. Quand je parle déjà de ma problématique de garde d'enfants, je ne touche pas pareil les femmes et les hommes. Un homme pour qui par exemple c'est sa femme qui s'occupe des enfants, et que ça lui est jamais arrivé de partir en courant du boulot pour aller chercher ses enfants à la crèche parce que ça allait fermer, parce qu'on lui a mis le stress et tout, bah ça il SAIT PAS ! Du coup ... voilà. »

Pascaline, 34 ans, Bac +5 master en système d'information, père employé, mère employée, originaire du Gabon. Divorcée, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans le domaine de la garde d'enfant (Paris).

Le rapport différencié que les femmes entretiennent à ce type d'organisations et de réseaux s'inscrit ainsi dans un système plus complexe de domination où joue également la classe sociale. Les entrepreneuses les plus favorisées ont non seulement l'ambition d'être considérées à égalité par rapport aux hommes mais disposent également des ressources pour y parvenir. En outre, le rapport qu'elles entretiennent à « l'engagement » et au « militantisme » n'est pas spontané (Blanchard et al., 2013). A l'inverse, une femme comme Pascaline, issue de classes populaires et de l'immigration, qui s'est retrouvée à s'occuper seule ses enfants, suite à un divorce duquel elle a obtenu peu de ressources, est davantage investie dans la défense de la « cause » des femmes et de leur place dans le monde économique et entrepreneurial de la Tech.

Le processus de création et de développement d'une start-up requiert donc des dispositions que l'on peut qualifier de virilistes et dominantes : il faut se montrer confiant, aimer et savoir parler en public et avoir le goût du risque et de l'aventure. Les codes et les normes qui structurent le monde des start-up sont ainsi produits par des dominants pour des dominants. A l'image de l'école (Bourdieu, Passeron, 1964), ces normes tendent néanmoins à favoriser celles et ceux qui les ont déjà intériorisées au cours de leur socialisation familiale, scolaire et professionnelle, tandis qu'elles excluent et défavorisent celles et ceux qui se sont trouvés en marge des lieux de socialisation à l'*habitus* et qui se retrouvent privés de l'*illusio* de cet univers. La « culture start-up » est donc à bien des égards, une culture de classe, de race et de genre : celle d'hommes, blancs, de classes supérieures.

L'espace social constitué par les fondateurs et fondatrices de start-up est cependant bien hétérogène. En outre, les inégalités de dispositions et de capitaux se traduisent ensuite dans le destin des projets et les chances de réussite, qui, non seulement sont inégalement distribuées, mais qui ont en outre des conséquences différenciées sur les trajectoires

personnelles et professionnelles des individus. Puisqu'à chaque champ correspond un *habitus*, seuls ceux qui l'ont incorporé peuvent se trouver en situation de jouer le jeu.

## **2. Des inégalités de capitaux aux inégalités de positions**

Si l'espace social des start-up en France peut être considéré comme un champ, c'est qu'il constitue un espace social cohérent et structuré dans lequel les agents entrent en lutte pour le pouvoir. Il s'agira ici de mettre en évidence les formes de capital et les logiques de domination qui semblent présider à la structuration de ce champ. Nous nous appuyerons alors sur les résultats d'une ACM, faisant apparaître très nettement des perspectives de croissance bien inégales entre les fondateurs et fondatrices de start-up, afin de proposer des premières pistes d'interprétation (2.1.1.). Nous chercherons ensuite à tester ces hypothèses à l'aide de modèles de régressions logistiques, en mettant en évidence les facteurs qui semblent discriminants dans les chances de réussite de ces entrepreneur·ses (2.1.2.). Nous nous intéresserons alors aux conséquences que peut avoir l'échec des projets sur les trajectoires de ces individus, selon les ressources dont ils et elles disposent pour rebondir (2.1.3.).

### **2.1. Des perspectives de croissance inégales**

A partir de données de notre échantillon, nous avons alors réalisé une ACM visant à représenter le champ des créateurs et créatrices de start-up en France (voir encadré 11). Nous avons ainsi entré dans notre modèle des variables liées aux caractéristiques sociodémographiques des fondateurs et fondatrices de start-up de notre échantillon ainsi que des variables portant sur les caractéristiques des start-up créées (voir encadré 12). Nous chercherons dans un premier temps à donner une interprétation aux deux axes que nous avons retenus pour l'analyse<sup>189</sup>, qui semblent correspondre à celle que proposait Pierre Bourdieu (1979) entre structure du capital et volume du capital (2.1.1.). Nous montrerons alors que ce qui semble être l'espèce de capital la plus déterminante dans la réussite d'une start-up est le capital symbolique que représente la reconnaissance institutionnelle par les organismes d'accompagnement et de financement des start-up intervenant avant la levée, qui

---

<sup>189</sup> Il convient de rappeler ici que si la méthode l'ACM est « objective » au sens où elle est le résultat d'algorithmes mathématiques qui optimisent et hiérarchisent les structures données à voir, elle ne trouve tout son intérêt que lorsque l'on donne un sens aux axes factoriels qui la structurent. C'est donc parce qu'il faut que le chercheur se livre à une interprétation des axes obtenus pour faire parler les données, que le modèle trouve toute sa force, mais également les limites de sa dimension purement « objective » (Desmazes, 2018).

servent ensuite de signal pour les investisseurs. Ainsi, la lutte pour ce capital symbolique est bien une lutte pour la réussite dans laquelle les individus ne sont pas également armés selon leur *habitus* et leurs capitaux (2.1.2.).

## ENCADRE 11

### Représenter un espace social par une ACM

Dans un article publié dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, Julien Duval (2013) revient sur les débats théoriques et épistémologiques qui ont animé le champ des sciences sociales sur l'usage et le statut à donner à l'ACM. Cette approche mathématique des champs sociaux a tout d'abord suscité la méfiance des sociologues qui se montraient plutôt méfiants à l'égard des techniques quantitatives et qui voyaient dans le recours systématique à l'ACM une volonté de fournir une forme de « caution » de la représentation du champ étudié, sans que celle-ci ait une grande valeur démonstrative. De l'autre côté, les praticiens des techniques statistiques de modélisations logistiques voient dans l'ACM un outil de second rang, en ce qu'il ne permet pas d'établir des relations de causalité et qu'il laisserait ainsi trop de place à l'interprétation du chercheur.

Pourtant, l'usage que Pierre Bourdieu fait de l'ACM dans *La Distinction* révèle la force de cet instrument. Loin d'être purement descriptive, Julien Duval montre que cette technique est beaucoup plus réfléchie et conséquente que ce qu'elle ne peut sembler au premier abord, rivalisant ainsi avec les techniques statistiques auxquelles on accorde le monopole de « l'explication » et de « l'inférence » (les régressions). C'est donc pour tout un ensemble de raisons, qui nous placent ici dans une tradition bourdieusienne, que nous lui attribuons une place de choix dans notre analyse. Une telle méthode suppose néanmoins de respecter quelques précautions méthodologiques préalables, que nous rappelons ici.

Tout d'abord, Julien Duval met en garde sur les conséquences que peuvent avoir les modes de production des données utilisées pour réaliser une ACM. Telle que Pierre Bourdieu le concevait, une ACM devrait idéalement être réalisée à partir de données spécifiquement conçues pour l'analyse d'un espace social donné, c'est-à-dire sur une base de données constituée par la passation d'un questionnaire impliquant, dès sa conception, des intuitions déjà avancées des principes qui structurent cet espace. Si notre base de données ne saurait prétendre à être représentative de la population étudiée, et qu'elle se prête dès lors difficilement aux méthodes statistiques inférentielles, elle constitue une base idéale à la réalisation d'une ACM.



C'est en effet après une longue série d'entretiens auprès de fondateurs et fondatrices de start-up Français, que j'ai construit ce questionnaire, ayant ainsi en tête des intuitions assez claires et empiriquement fondées de ce que je voulais pouvoir objectiver statistiquement. Loin d'être le signe d'une malhonnêteté scientifique, Pierre Bourdieu y voit la manifestation d'un « cercle herméneutique », au sens où « pour construire le champ, on doit identifier les formes de capital spécifique qui y seront efficaces, et, pour construire ces formes de capital spécifique, on doit connaître la logique spécifique du champ. » (Bourdieu & Wacquant, 1992, p. 83). Cette conception interdit, selon Julien Duval, de « regarder l'ACM comme un instrument magique ». La structure d'un champ n'émerge que lorsqu'un jeu de données a été conçu à cette fin, et en faisant déjà référence à la notion de champ.

## ENCADRE 12

### Construction de l'ACM

Pour construire notre ACM, nous avons retenu 38 variables actives correspondant aux caractéristiques des start-up (date de création, modes de financement, type d'innovations, nombre de salariés, etc.) et de leurs fondateurs (sexe, âge, niveau de diplôme, PCS du père, PCS et statut antérieurs à la création, statut actuel, revenus, etc.).

En suivant la règle de Benzécri, nous avons finalement retenu deux axes factoriels, contribuant pour 7,17 % (axe 1) et 4,24 % (axe 2), soit pour 11,9 % de l'inertie totale<sup>1</sup>. Nous avons ensuite positionné les modalités des variables actives dont la contribution aux axes dépassait 1,5, puis réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH)<sup>1</sup> sur l'ensemble des axes factoriels faisant ressortir trois classes, que nous avons représentées sur l'ACM (voir annexe 20).

Nous avons ensuite cherché à caractériser ces classes par les variables de notre modèle et les modalités de ces variables. Les variables qui ont le plus significativement contribué à la constitution de ces classes concernent tout d'abord les modes de financement (levées de fonds, nombre de levées, montants levés, prêt d'honneur, subventions, emprunt bancaire, et, moins significativement, les concours, le *love money*, les aides locales, les crédits d'impôt, et les fonds propres) et d'accompagnement (incubateur ou accélérateur), mais également le fait de pouvoir tirer un revenu de l'activité entrepreneuriale, le nombre de salariés, le chiffre d'affaires et le fait de se considérer comme innovant. On trouve aussi les variables du sexe et du statut actuel d'emploi, ainsi que la situation matrimoniale et le niveau de diplôme (voir annexe 20).

### 2.1.1. La croissance des start-up : une question de capital

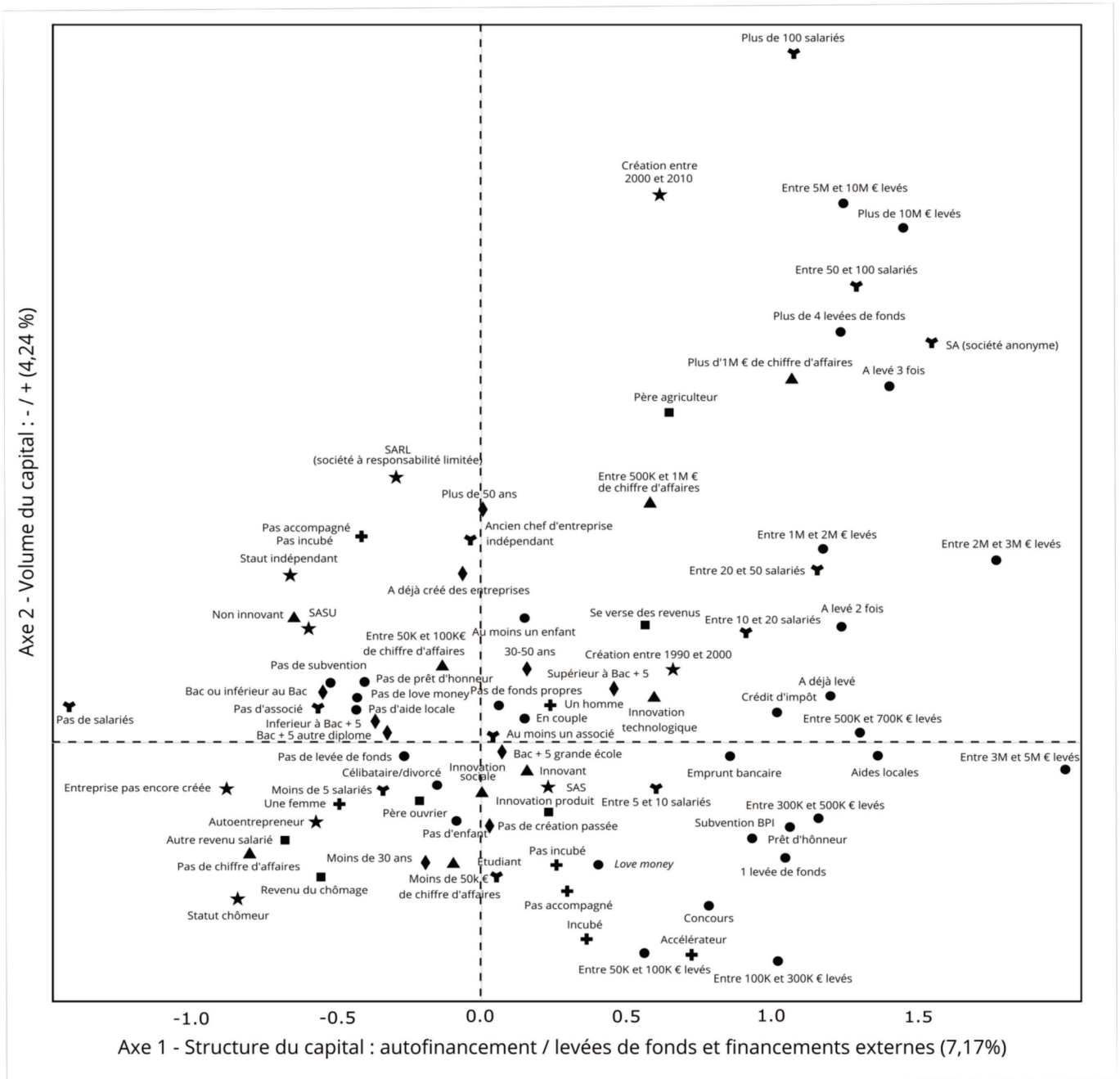
D'après les résultats de l'ACM (voir figure 7), l'axe 1 (horizontal), oppose des individus ayant obtenu des financements (prêts d'honneur, subventions publiques, concours, crédits d'impôts, emprunt bancaires et levées de fonds) (à droite), à des individus n'ayant obtenu aucune subvention, n'employant aucun salarié et ne générant pas de chiffre d'affaires, mais qui se rémunèrent grâce au revenus d'une autre activité (salariée ou indépendante) ou aux revenus du chômage (à gauche). L'axe 2 (vertical), oppose des individus générant peu de chiffre d'affaires, employant peu de salarié·es et ayant levé peu de fonds (en bas) à des individus ayant levé plus de 5 millions d'euros, générant plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires et employant plus de 100 salarié·es (en haut).

L'axe 1 semble ainsi correspondre aux sources du capital mobilisé par les fondateurs et fondatrices de start-up, opposant des individus qui se financent par un capital endogène, provenant de leurs ressources personnelles ou de l'activité de l'entreprise (fonds propres, autres revenus, chiffre d'affaires) à des individus qui se financent par un capital exogène, provenant de sources extérieures de financements (subventions, emprunts et levées de fonds). L'axe 2 semble correspondre au volume de capital et à la croissance des start-up, opposant des individus ayant peu de capital et peu de salarié·es à des individus ayant levé beaucoup de fonds et générant un chiffre d'affaires important, leur permettant d'embaucher plus de salarié·es.

L'ACM vient ainsi révéler que le champ des start-up ne renvoie pas à une réalité figée et homogène, mais à un modèle dynamique de croissance. Prise à différents moments de leur développement, une même start-up présentera ainsi des caractéristiques bien différentes. Cela vient alors corroborer l'idée selon laquelle il serait réducteur de définir une start-up par sa taille ou son ancienneté. Si l'on admet qu'une « start-up » n'est pas simplement un état temporaire mais qu'elle renvoie à un modèle économique tourné vers la recherche de croissance, alors la « réussite » d'une start-up ne peut s'évaluer qu'à long terme – ce que nos données ne nous permettent pas de faire. Il est néanmoins possible de mettre en évidence les caractéristiques des fondateur·trices et des projets qui ont réussi à valider les différentes étapes qui semblent déterminantes dans la réussite. Nous avons alors réalisé une classification ascendante hiérarchique (CAH) sur les données de notre échantillon faisant ressortir trois classes d'individus, que nous avons représentées par des ellipses sur les figures 7 et 8.

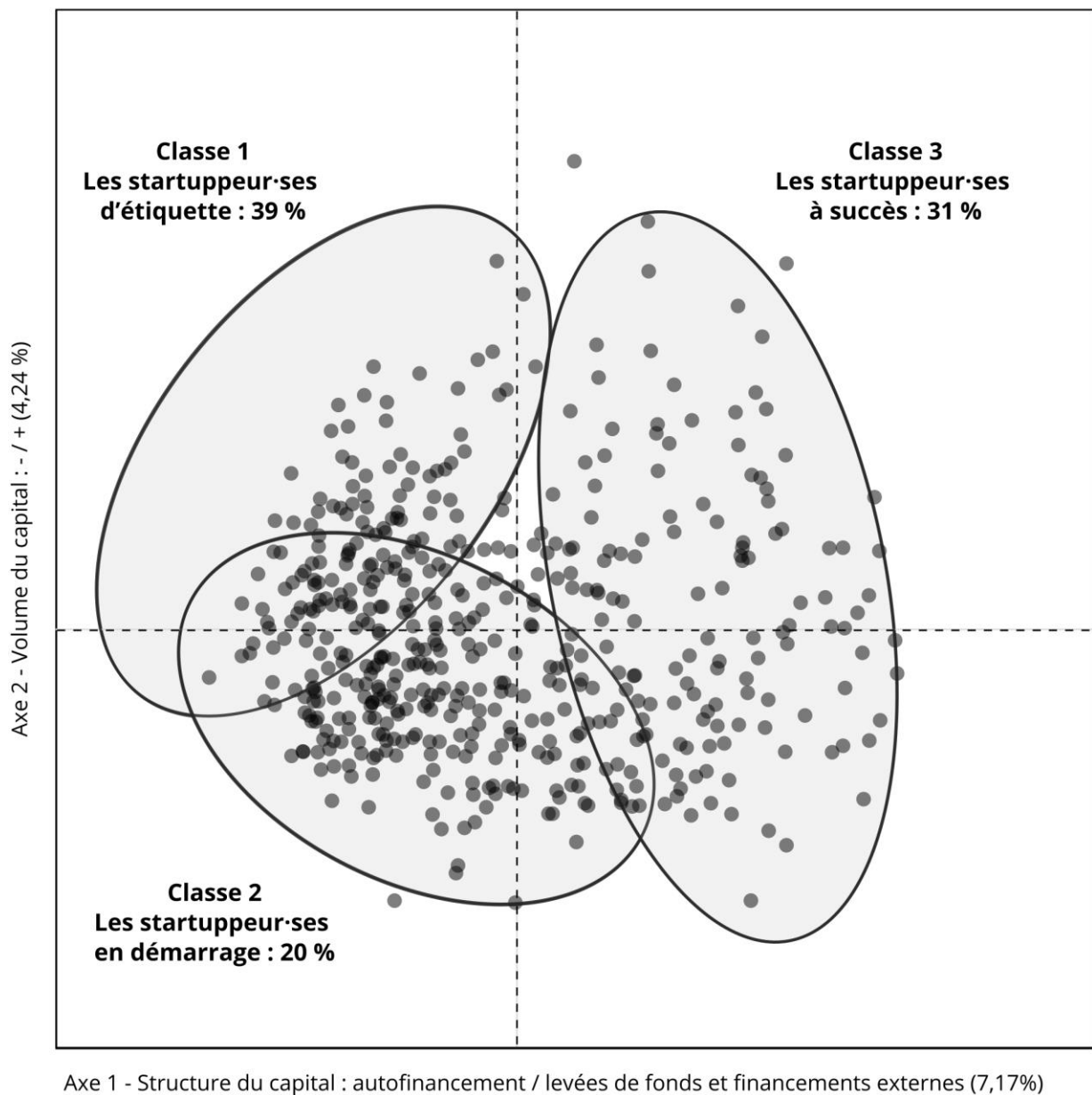
## FIGURE 13 - ACM des créateurs et créatrices de start-up

Graphique réalisé avec R et R studio – package FactomineR et Inkscape



**FIGURE 14 – Graphique des individus avec représentation des classes par CAH**

Graphique réalisé avec R et R studio – package FactomineR et Inkscape



### **Les startupeer ses d'étiquette**

Dans le quart nord-ouest du graphique, on trouve des créateurs et créatrices de start-up qui ne considèrent pas leur activité comme innovante, et qui n'ont été accompagnés ni par un incubateur, ni par un accélérateur. Ces entrepreneur·ses ont en outre créé leur entreprise seul·es, sans associé·es, sous la catégorie de SASU (société par actions simplifiée unipersonnelle) ou de SARL (société à responsabilité limitée) et n'emploient pas de salariés. Ils n'ont en outre bénéficié d'aucun financement caractéristiques du modèle des start-up : ni prêts d'honneur, ni aides locales, ni subventions, ni levées de fonds. La plupart semblent vivre sur leur chiffre d'affaires, qui s'élève entre 50 000 et 100 000 euros par an. Ancien·nes chef·fes d'entreprise, iels étaient déjà indépendant·es avant la création de leur start-up et avaient déjà créé au moins une entreprise avant celle-ci. Iels sont cependant relativement peu diplômés par rapport à la moyenne des créateurs et créatrices de start-up.

Ces individus correspondent à la première classe de la classification ascendante hiérarchique (CAH), qui regroupe 39 % de notre échantillon (196 individus). Ils semblent bien éloignés de la figure idéal-typique du startupeer et du mode de création qui lui est associé, à savoir une création qui se fait collectivement, sous la forme de SAS (société par actions simplifiée) ; qui ne se finance pas par son chiffre d'affaires mais par le recours à des financements spécifiques ; qui considère son activité comme innovante, ce qui lui permet d'en convaincre les structures d'accompagnement et de financement. Nous avons appelé cette classe d'individus les « startupeer ses d'étiquette », car ils semblent n'avoir de la start-up que le nom.

### **Les startupeer ses en démarrage**

Les individus qui se situent dans le quart sud-ouest du graphique se caractérisent par le fait qu'ils n'ont pas encore créé juridiquement leur start-up (le questionnaire était conçu de telle sorte qu'il puisse être administré à des personnes qui étaient en phase de « projet », et qui n'avaient ainsi pas encore déposé les statuts). Il s'agit ainsi d'entreprise en démarrage, dont les fondateur·trices n'ont pas encore levé des fonds, et qui semblent venir de se lancer. Certains se sont donc mis au chômage pour pouvoir toucher les allocations le temps de lancer leur activité, tandis que d'autres vivent d'un autre revenu salarié ou d'une activité indépendante. Ces individus n'emploient donc pas ou peu de salarié·es (moins de 5) et génèrent moins de 50 000 euros par an de chiffre d'affaires. On y retrouve surtout des femmes de moins de 30 ans et sans enfants, célibataires et/ou divorcées, qui n'ont dès lors aucune contrainte familiale et peuvent en profiter pour se lancer. Cette classe d'individus, que nous avons alors appelé les « startupeer ses en démarrage », représente 30 % de notre échantillon (149 individus).

### **Les startupeer ses à succès**

Au sud-est de l'ACM, on trouve des individus diplômés de grande école, qui considèrent leur entreprise comme étant innovante et qui ont été accompagnés par un incubateur ou par un accélérateur. Ils ont en outre bénéficié de tous les modes de financements spécifiques aux start-up : *love money*, concours de start-up, prêts d'honneur, subventions (notamment de la

BPI France), aides locales, emprunts bancaires et levées de fonds. Les montants des fonds levés restent néanmoins relativement faibles, entre 50 000 et 500 000 euros, et leurs équipes relativement petites (entre 5 et 10 salarié·es). Ces individus semblent ainsi se trouver en phase de décollage de leur activité, amorçant leur processus de croissance.

Au nord-est de l'ACM, on trouve des entreprises beaucoup plus matures et développées. Elles ont généralement été créées dans les années 1990 ou 2000 et emploient ainsi entre 10 et plus de 100 salarié·es, pour un chiffre d'affaires annuel pouvant s'élever à plus d'un million d'euros. Les fondateur·trices de ces entreprises sont également plus âgé·es et établi·es familialement : ils ont entre 30 et 50 ans, sont en couple et ont au moins un enfant. Ce sont également plus souvent des hommes, qui considèrent être porteurs d'innovation technologique, et qui parviennent à vivre de leur activité, notamment parce qu'ils ont déjà réalisé plusieurs levées de fonds, pour des montants pouvant aller jusqu'à 10 millions d'euros.

Dans la CAH, ces individus sont regroupés au sein d'une même classe, qui représente 31 % de notre échantillon (156 individus), que nous avons appelé les « startupeur·ses à succès » car ils semblent tous s'inscrire dans une certaine dynamique de croissance. Ils présentent en outre toutes les caractéristiques qui font des start-up des entreprises singulières : ils considèrent leur activité comme innovante (en particulier technologiquement) et ont créé leur start-up avec au moins un associé, sous le statut de SAS ou de SA ; ils ont en outre bénéficié d'un accompagnement et ont obtenu tous les types de financement possibles (prêts d'honneur, emprunts bancaires, subventions, concours, aides locales, et plusieurs levées de fonds) ; ils génèrent entre 500 000 et plus d'un million d'euros de chiffre d'affaires annuel, et parviennent à se rémunérer et à embaucher entre 5 et 100 salariés mais ils ont également tous levé des fonds auprès d'investisseurs.

Cette classe de « startupeur·ses à succès » ne regroupe cependant pas n'importe quels individus : il s'agit le plus souvent d'hommes, âgés entre 30 et 50 ans, diplômés de grande école, bien établis familialement (en couple, avec au moins un enfant) ; et ne représente qu'une faible part de notre échantillon. Cela pose la question des inégalités de succès au sein du champ des start-up, dont on peut voir qu'elles semblent bien inégalement réparties, notamment selon les caractéristiques sociales de fondateurs et fondatrices.

L'ACM vient ainsi révéler que la condition de la croissance des start-up semble être liée aux financements obtenus. Les « startupeur·ses d'étiquette », qui se financent sur leurs fonds propres et le chiffre d'affaires généré par leur entreprise ont en effet des perspectives de croissance bien plus limitées que les « startupeur·ses à succès », qui ont obtenu subventions, prêts d'honneur et emprunts bancaires, et qui, surtout, ont réussi à lever des fonds. L'ACM permet ainsi de dégager les logiques structurantes du champ des start-up. D'une part, elle vient révéler que le volume de capital est étroitement lié aux types de financement obtenus, de sorte que les individus qui n'ont pas levé de fonds se trouvent limités dans leurs perspectives de croissance. D'autre part, bien qu'il s'agisse d'une méthode statistique visant à cartographier un espace social à un moment donné, cette ACM met en évidence le caractère dynamique de la création et les différentes étapes qui interviennent dans le développement

d'une start-up : la phase de démarrage, financée par le chômage ou le cumul de revenus ; la phase d'amorçage , permise par les subventions, les prêts d'honneur, et les premières levées de fonds ; et enfin la phase de croissance, qui repose sur des levées de fonds plus importantes.

### 2.1.2. Un espace de concurrence pour le capital symbolique

Pour comprendre l'existence de régimes de réussite si différenciés, le rôle joué par les institutions et les dispositifs qui participent au processus de « révélation » des « talents » (Menger, 2009) et des singularités (Karpik, 2007) doit être analysé de près. Comme dans le champ de l'art étudiée par P.-M. Menger ou celui de la haute couture (Bourdieu & Delsaut, 1975), se joue, dans le champ des start-up, une concurrence pour la reconnaissance, c'est-à-dire pour le *capital symbolique*.

En effet, aux trois espèces de capital (économique, culturel et social), Bourdieu ajoute un quatrième type de capital : le capital symbolique<sup>190</sup>, cette « espèce de capital immatériel qui naît de la relation entre une espèce quelconque de capital et des agents socialisés, de manière à la connaître et à la reconnaître. Le capital symbolique se situe ainsi dans l'ordre de la connaissance et de la reconnaissance, ou, si l'on veut, des structures mentales (c'est-à-dire de l'*habitus*). Il est adhésion, reconnaissance, légitimité, ce qui permet à l'institution qui en dispose de consacrer, d'homologuer, de ratifier, de légaliser, de régulariser des situations et des actes, de faire passer les choses du monde social de l'état contingent et officieux à celui de l'officiel, de connu, de reconnu et de public » (Sapiro, 2020). Le capital symbolique découle ainsi d'une forme de reconnaissance qui confère, dans un champ spécifique, un certain pouvoir. Nous pouvons à cet égard considérer les financements des start-up par subventions, prêts d'honneur et levées de fonds, comme des actes de reconnaissance qui procurent aux fondateur·trices un capital symbolique déterminant pour leur réputation et la confiance qu'ils pourront susciter chez les investisseurs.

En décidant de financer et d'accompagner des projets de start-up, la Bpifrance, les incubateurs et les accélérateurs opèrent une sélection des projets qui se révèle déterminante dans le développement de ceux-ci. Non seulement ces organismes vont fournir aux fondateur·trices qu'ils sélectionnent les ressources économiques, relationnelles et matérielles pour lancer et développer leur projet, mais leur soutien va en outre fonctionner comme un gage de fiabilité pour les investisseurs, leur procurant un véritable capital

---

<sup>190</sup> Pierre Bourdieu définit le capital symbolique ainsi : « j'appelle capital symbolique n'importe quelle espèce de capital (économique, culturel, scolaire ou social) lorsqu'elle est perçue selon des catégories de perception, des principes de vision et de division, des systèmes de classement, des schèmes classificatoires, des schèmes cognitifs, qui sont, au moins pour une part, le produit de l'incorporation des structures objectives du champ considéré, c'est-à-dire de la structure de la distribution du capital dans le champ considéré » (Bourdieu, 1994b, p. 160-161).

symbolique. Ce capital symbolique permet alors de distinguer les start-up à potentiel des autres, et s'avère déterminant dans le développement des projets.

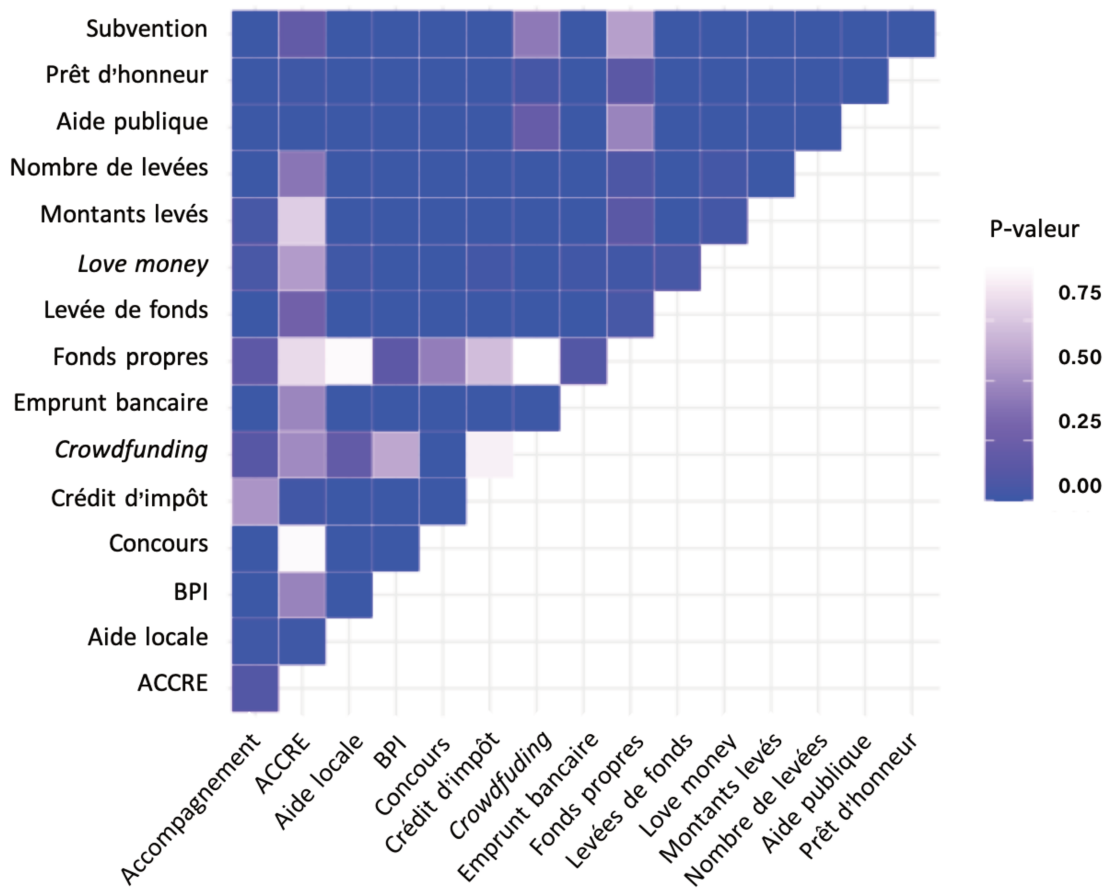
L'obtention d'une subvention de la Bpifrance n'est en effet pas seulement déterminante en termes de trésorerie, mais aussi et surtout parce qu'elle fonctionne comme un signal du caractère innovant et du potentiel d'un projet de start-up. La subvention de la Bpifrance constitue ainsi une sorte de cachet, un gage de confiance, qui sert ensuite de référence pour toutes les autres instances d'accompagnement et de financement. On retrouve ici le processus de mimétisme organisationnel et professionnel mis en évidence par Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell (1983), par lequel organisations et acteurs s'alignent sur les normes légitimes à l'intérieur de leur champ, qu'ils établissent par leurs actions et leurs décisions.

Isabel Boni-Le Goff et Sylvain Laurens (Boni-Le Goff & Laurens, 2013) montrent en effet combien les figures de la « nouvelle entreprise » doivent aux catégories d'Etat (Boni-Le Goff & Laurens, 2013). Ils rappellent que, même au sein des économies les plus libérales « de marché », les catégories dans lesquelles s'exprime « l'esprit d'entreprise » sont en grande partie déterminées par la diffusion administrative et bureaucratisée de normes régissant les règles de fonctionnement des marchés et les contours juridiques de l'entrepreneuriat (Fligstein, 2001). L'entreprise moderne, dont la start-up constitue l'archétype, est ainsi loin d'être le symbole de la liberté d'entreprise, mais dépend en réalité largement de la validation administrative et institutionnelle.

Statistiquement, il ressort en effet que tous les financements dépendent les uns des autres, comme s'il suffisait d'en décrocher un pour obtenir les autres. La matrice des corrélations que nous avons réalisée sur les variables des types de financement obtenus montre en effet que toutes ces variables sont positivement et significativement corrélées entre elles ( $p$ -valeur inférieure à 0,001) (voir figure 15).



**FIGURE 15 – Matrice des corrélations des modes de financement**



Graphique réalisé avec R et R studio – package Ggplot2

En particulier, l'obtention de subventions ou de prêts d'honneur de la part de l'Etat est une porte d'entrée qui ouvre – ou ferme –, l'accès aux autres financements. Comme l'explique bien Pierre, ce n'est qu'après avoir obtenu le soutien financier des réseaux Initiative et Entreprendre, qui accordent les prêts d'honneur, puis de la BPI, que les entrepreneurs pourront espérer décrocher un emprunt bancaire ou lever des fonds :

« Réseau Entreprendre et France Initiative, qui sont des réseaux qui prêtent potentiellement de l'argent sur des prêts d'honneur et qui aussi aident stratégiquement l'entreprise, en lui donnant des conseils, etc. Et tout ça, une fois qu'on a validé le plan de financement sur ces dispositifs-là de financement, qui ne sont pas du bancaire, mais plutôt associatifs et de création d'entreprise, ensuite, c'est les banques qui ont été les premières à dire oui, parce que tous ces procédés de financement : la campagne de financement participatif, mais aussi tous ces réseaux d'entrepreneurs de la région, BPI, etc., bah euh ... une fois que tout ça c'est validé, les banques ont été d'accord de nous suivre. Puis après tout s'enchaîne : les levées de fonds, etc. »

Pierre, 27 ans, Bac +5 école de gestion hôtelière, père employé de banque, mère antiquaire. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans l'alimentation biologique pour bébés (Paris).

Le capital symbolique procuré par la reconnaissance institutionnelle des organismes de financement et d'accompagnement des start-up est ainsi une ressource clé en ce qu'elle permet la reconversion de ce capital en capital économique, essentiel pour espérer connaître une forte croissance. Au travers de l'ACM, on voit bien se dessiner un espace social des start-up divisé, notamment entre ceux qui s'inscrivent dans une logique de croissance, et ceux qui semblent rencontrer des difficultés pour financer et développer leur activité. La question reste alors de savoir quels sont les facteurs déterminants dans l'obtention de cette reconnaissance symbolique.

## **2.2. Fortunes et infortunes dans le champ des start-up : une question sociale**

L'ACM fait ressortir que les « startupeur·ses à succès », qui parviennent à obtenir tous ces financements et à entrer en phase de croissance, sont loin d'être majoritaires. En outre, ils correspondent à un profil de fondateur bien spécifique : homme, diplômé de grande école, issu de classes supérieures, soutenu par une conjointe. Si la plupart des travaux de gestion mesurent la performance des entreprises à l'aune des caractéristiques économiques des projets (secteur d'activité, investissements, modèle économique, etc.), la réussite des projets de start-up semble ainsi fortement liée aux caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices. Nous chercherons alors à mesurer statistiquement comment s'opèrent ces inégalités de succès dans le champ des start-up. Nous montrerons tout d'abord que l'incubation, les subventions et les prêts d'honneur, qui jouent un rôle de signal pour les investisseur·ses, sont très inégalement obtenus par les fondateurs et fondatrices, créant

d'emblée des inégalités dans les chances de succès selon les caractéristiques sociales des entrepreneur·ses (2.1.). Nous verrons en outre que les chances de lever des fonds, étape pourtant essentielle pour pouvoir financer la croissance d'une start-up, sont également très inégalement distribuées selon le sexe, l'âge et le niveau de diplôme des fondateur·trices (2.2.). Nous nous intéresserons alors aux cas d'échec, qui montrent très clairement que les inégalités de succès se reproduisent également face à celui-ci, celles et ceux ayant le plus de chance de réussite étant aussi celles et ceux qui peuvent le plus facilement rebondir en cas d'échec (2.3.).

### **2.2.1. Subvention et accompagnement des start-up : une phase de pré-sélection des projets**

Si l'accompagnement par une structure ainsi que l'obtention d'une subvention de la BPI sont déterminants dans les perspectives de croissance d'une start-up, ces structures opèrent cependant une forte sélection parmi les différents projets. 61 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon déclaraient avoir bénéficié d'une forme d'accompagnement à la création, mais seulement 20 % étaient passé·es par un incubateur privé et 18 % par un accélérateur. Du côté des financements, seulement 31 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon avaient réussi à obtenir une subvention de la BPI et 26 % un prêt d'honneur.

Lorsque l'on croise ces variables avec les variables socio-démographiques des fondateurs et fondatrices de start-up, il apparaît en outre que leurs caractéristiques sociales sont discriminantes dans le fait d'être accompagné par une structure ou d'obtenir une subvention de la BPI ( $p$ -valeur inférieure à 0,001). Les hommes, les plus diplômés ainsi que les créateurs et créatrices qui ont plus d'un associé·s sont en effet surreprésentés parmi celles et ceux qui se font accompagner ou qui obtiennent des subventions de la BPI (voir tableau 16). Ces institutions favorisent ainsi les créateurs et créatrices de start-up qui ont un capital social ainsi qu'un capital culturel important et valorisé dans ce champ.

**TABLEAU 16 – Accompagnement et subventions BPI en fonction du sexe, du niveau de diplôme et du nombre d'associé·es des fondateurs et fondatrices de start-up**

	Accompagnement		Subvention BPI		Total général
	Non	Oui	Non	Oui	
<b>Sexe</b>					
Un homme	39 %	61 %	65 %	<b>35 %</b>	100 %
Une femme	<b>41 %</b>	59 %	<b>82 %</b>	18 %	100 %
Total général	39 %	61 %	69 %	31 %	100 %
<b>Niveau de diplôme</b>					
Pas de diplôme	100 %	0 %	100 %	0 %	100 %
Bac (généraliste, technique ou professionnel)	46 %	54 %	73 %	27 %	100 %
Bac +1	50 %	50 %	100 %	0 %	100 %
Bac +2	33 %	67 %	72 %	28 %	100 %
Bac +3	41 %	59 %	78 %	22 %	100 %
Bac +4	33 %	67 %	80 %	20 %	100 %
Bac +5 autre diplôme	<b>48 %</b>	52 %	<b>82 %</b>	18 %	100 %
Bac +5 diplôme d'école d'ingénieur	35 %	<b>65 %</b>	54 %	<b>46 %</b>	100 %
Bac +5 diplôme d'école de commerce	41 %	59 %	69 %	31 %	100 %
Bac +8 (niveau doctorat)	20 %	<b>80 %</b>	55 %	<b>45 %</b>	100 %
Total général	39 %	61 %	69 %	31 %	100 %
<b>Nombre d'associé·es</b>					
1 associé·e	37 %	<b>63 %</b>	76 %	25 %	100 %
2 associé·es	37 %	<b>63 %</b>	60 %	<b>40 %</b>	100 %
3 associé·es	40 %	60 %	62 %	<b>38 %</b>	100 %
4 associé·es et plus	41 %	59 %	58 %	<b>42 %</b>	100 %
Je n'ai pas d'associé·es	<b>49 %</b>	51 %	<b>80 %</b>	20 %	100 %
Total général	39 %	61 %	69 %	31 %	100 %

Lecture : 63 % des fondateurs et fondatrices de start-up ayant 2 associé·es ont été accompagnés et 40 % ont obtenu une subvention de la BPI, contre respectivement 61 % et 31 % de l'échantillon dans son ensemble.

Source : Base de données de 501 fondateurs et fondatrices de start-up, constituée par l'auteure à la suite d'une enquête par questionnaire, menée en 2018.

Or, en sélectionnant les projets, ces structures qui accompagnent et qui financent les projets de start-up signalent en même temps aux investisseurs ceux qui leur paraissent les plus prometteuses. L'obtention d'une subvention BPI est en effet devenu un gage de confiance pour les levées de fonds, excluant ainsi *de facto* celles et ceux qui ne l'ont pas obtenue. Le rôle majeur que joue la BPI dans la création d'une start-up tient donc moins aux fonds qu'elle procure aux fondateur·trices qu'au pouvoir performatif qu'elle exerce sur l'évolution des projets. Par son évaluation des projets et ses critères de sélection, la BPI, institution mise en place par l'Etat, participe ainsi à la définition et à la légitimation des projets reconnus comme innovants. Le champ des start-up est ainsi pleinement traversé par cette « économie symbolique » où la reconnaissance – et le capital symbolique qu'elle procure – devient une marque centrale de distinction (Bourdieu, 1980).

L'incubation, les subventions, les concours, ou les prêts d'honneur, plus que de simples sources de financement et d'accompagnement, sont en fait des tampons de validation des projets, bien que les normes de sélection et d'évaluation de ces projets sont parfois bien opaques et contestées. Ceux qui, comme Joseph, ne maîtrisent pas tous les codes de ce milieu, ne parviennent donc pas à convaincre les différentes institutions de financement et d'accompagnement du potentiel de leur projet, et se retrouvent alors ralentis, voire empêchés, dans le développement de leur start-up :

« Moi je savais pas que j'avais besoin d'incubateur. Mais quand vous allez voir la BPI, la BPI, ils vous connaissent pas. Donc ils ont du mal à vous scanner en fait. (...) Donc c'est en y allant que je me rends compte à la fois que j'ai besoin de ce tampon, que ça les rendrait un peu plus confiants, et que après ça s'ouvre. Mais ça je le savais pas par exemple. Et donc ça, ça m'a ralenti. (...) Donc j'ai mis du temps à comprendre qu'il fallait que je sois incubé. (...) Quand j'ai vu comment les banques réagissaient, quand j'ai vu que quand je leur demandais un prêt à 8000 euros, ils me disaient "ouais mais faudrait peut-être voir avec la BPI", et que moi je me disais "mais qu'est-ce que ... c'est quoi le rapport ? Je comprends pas là". Donc je me rends compte petit à petit que non, c'est pas les bons interlocuteurs, qu'il y a un *process* à suivre. »

Joseph, 34 ans, Bac +5 master de finances, père inconnu, mère assistante sociale, originaire du Cameroun. Marié à une professeure de lycée, deux enfants. Start-up créée en 2015 sans associé dans le secteur de la finance (banlieue parisienne, 91).

La reconnaissance symbolique octroyée par les organismes de financement et d'accompagnement de ce champ constitue ainsi une étape décisive dans la réussite des projets car elle institue, par ses modes d'évaluation et de sélection, une norme de réussite. Si ces étapes préalables sont donc déterminantes dans les perspectives de croissance d'une start-up, c'est que les subventions, prêts d'honneur et structures d'accompagnement vont non seulement fournir aux fondateur·trices les ressources économiques, matérielles et relationnelles leur permettant de se lancer, mais qu'elles vont également, en jouant le rôle de signal pour les investisseurs, jouer sur leurs chances de lever des fonds.

## 2.2.2. Les levées de fonds : un mode de financement inégalitaire

Les levées de fonds n'interviennent en effet qu'à un stade déjà avancé du développement d'une start-up et suppose que les entrepreneurs soient déjà passés par ces étapes préalables. Ainsi, seulement 30 % des fondateurs et fondatrices de notre échantillon avaient levé des fonds au moment de la passation du questionnaire. Ce sont pourtant les financements obtenus par levée de fonds, beaucoup plus conséquents que les subventions ou emprunts bancaires, qui permettront aux fondateurs de développer significativement leur activité, notamment en embauchant massivement. Ainsi, pour beaucoup d'entrepreneurs, la levée de fonds constitue en elle-même une marque de réussite et de validation des projets, à la fois symbolique et économique :

« On a fait quand même un peu de chemin depuis ces deux dernières années, mais on reste encore une start-up, une petite boîte, et c'est vraiment que quand on aura l'argent qu'on est en train de lever en ce moment, qu'on arrivera vraiment à une première grande validation qui montrera qu'on a réussi à créer un concept, voilà. »

Pierre, 27 ans, Bac +5 école de gestion hôtelière, père employé de banque, mère antiquaire. En couple, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec deux associés dans l'alimentation biologique pour bébés (Paris).

Si elle ne constitue pas une condition suffisante à la réussite des start-up (il existe de nombreux exemples de start-up qui, malgré des levées de fonds considérables, ont dû déposer le bilan), elle est la condition nécessaire à la croissance des projets, et ce qui les distingue d'une entreprise classique. Ainsi, si Benjamin, qui a pourtant levé 3 millions d'euros et emploie 20 salariés, ne considère pas encore avoir « réussi », il se sent néanmoins rassuré car ces fonds lui ont permis de « s'acheter 2 ans de vie » :

« – Après avoir fait une levée de fonds, et être aujourd'hui à 20 salariés, pour vous c'est pas une preuve que vous marchez ?

– Ah non non. Aujourd'hui, d'un point de vue commercial, il faut qu'on fasse 5 fois le chiffre qu'on fait là, juste pour être rentable. On a levé de l'argent pour accélérer et être meilleur, mais c'est pas du tout... notre survie n'est pas du tout assurée. On s'est acheté 2 ans de vie en fait, avec la levée. Mais tant qu'on n'aura pas suffisamment d'argent pour couvrir ne serait-ce que nos charges, on saura pas si la boîte est viable. Et en plus à l'arrivée, c'est que l'innovation comme ça, le fait de parvenir à vendre des produits, c'est très bien, mais à la fois c'est très peu vu la taille de l'équipe, et l'ambition du projet. (...) Et on en voit beaucoup des boîtes qui ont fait des très belles levées de fonds, et qui pourtant s'écroulent, justement parce qu'elles ont pas réussi à passer d'un projet à notoriété à un réel *business*, et ça c'est pas toujours assuré. »

Benjamin, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, master HEC entrepreneuriat, père consultant, mère directrice de centre social. En couple, sans enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine de l'équitation (Paris).

Pour Gabriella, une levée, c'est en effet « le début d'un succès », en ce que cela signale qu'un projet peut marcher, tout en lui donnant les moyens d'y parvenir.

« Une levée c'est ... Bah une levée en tout cas, c'est le début d'un succès. C'est le début de quelque chose qui peut potentiellement bien marcher, si l'argent est bien utilisé et que y a une bonne exécution derrière. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Si la réussite n'est pas réductible aux levées de fonds, celles-ci constituent néanmoins une condition nécessaire de la croissance des start-up, conditionnant ainsi leurs perspectives de réussite. Nous avons alors réalisé plusieurs modèles de régression pour tenter d'objectiver les facteurs qui pouvaient jouer sur les chances de lever des fonds. Notre base de données n'étant pas représentative de la population enquêtée, ces modèles ne visent aucunement à établir des relations de causalités entre les variables, mais permettent de contrôler, à variables sociodémographiques observables fixées, l'effet propre de chacune d'entre elles (voir encadré 13).

Dans le premier modèle logit binomial, nous avons pris comme variable dépendante la levée de fonds (le fait d'avoir réussi à lever des fonds au moins une fois) et introduit en variables explicatives uniquement les variables sociodémographiques des fondateurs et fondatrices (sexe, âge, niveau de diplôme, statut professionnel antérieur à la création, situation familiale et PCS du père)<sup>191</sup>. Les modalités des variables qui ont été fixées comme modalités de référence sont celles qui étaient les plus répandues parmi les fondateurs de notre échantillon : sexe - hommes, âge - moins de 30 ans, diplôme - grande école, statut antérieur : cadre ou membre des professions intellectuelles supérieures, situation matrimoniale - en couple, PCS du père : cadre.

Le modèle fait tout d'abord ressortir un effet propre au sexe des fondateurs, qui, l'ensemble des autres variables sociodémographiques étant fixées, diminue de 2,7 fois la probabilité pour une femme de lever des fonds, par rapport à un homme (voir tableau 17). Ainsi, une femme, en couple, de moins de 30 ans, diplômée d'une grande école, anciennement cadre ou membre des professions intellectuelles supérieures, dont le père était lui-même cadre, a près de trois fois moins de chances de lever des fonds qu'un homme qui aurait des caractéristiques sociales identiques.

---

<sup>191</sup> C'est avec ce tel choix de variable que l'on a obtenu la meilleure qualité de l'ajustement du modèle, estimé par comparaison de l'AIC (Critère d'information d'Akaike) entre les différents modèles obtenus par ajout et retrait successifs de variables.

## ENCADRE 13

### Apports et limites du modèle de la régression logistique

Comme pour les méthodes d'analyse géométrique, les modélisations par régression présentent des avantages et des limites. Elles sont souvent associées à une approche « anglo-saxonne » qui cherche à établir des liens de causalité, tandis que les méthodes géométriques s'inscriraient davantage dans une approche « française » d'inspiration bourdieusienne. Les deux méthodes présentent en réalité des apports qui compensent leurs défaillances respectives. Si l'analyse géographique a l'avantage de nourrir l'analyse par la description d'espaces sociaux, les modélisations logistiques répondent davantage à une démarche explicative. Néanmoins, ces modèles comportent des biais qu'il convient de mentionner brièvement ici.

Tout d'abord, tout modèle de régression implique un *biais de variables omises*. Le choix d'intégrer un certain nombre de variables implique en effet toujours d'en laisser d'autres de côté, qui sont autant de biais potentiels aux résultats du modèle. Néanmoins, une fine connaissance de l'objet étudié peut permettre de diminuer ce biais, en intégrant au modèle toutes les variables qui semblent déjà fortement corrélées aux variables à expliquer. Il existe ensuite un risque de *causalités inversées*, que l'enquête ethnographique permet néanmoins de diminuer. Enfin, toute régression est soumise à un risque d'*endogénéité*, souvent lié au fait que les variables introduites dans le modèle de régression sont corrélées entre elles. Nous avons néanmoins tenté de réduire cet effet en veillant à sélectionner des variables distinctes. Nous avons ainsi exclu la variable du nombre d'enfants car, étant fortement corrélée au statut matrimonial, elle aurait pu « casser » l'effet de cette variable.

L'usage que nous faisons de ces régressions vise moins à établir des causalités strictes qu'à rechercher un indice supplémentaire des nombreuses pistes d'explication des inégalités de réussite que nous avons déjà pu proposer à partir des données qualitatives. Ainsi, nous ne parlerons pas d'*effet causal*, car la recherche de relations de causalité impliquerait de contrôler rigoureusement tous les risques et les biais énoncés. Nos modèles de régression permettent néanmoins d'établir des *corrélations contrôlées*, c'est-à-dire de mesurer des corrélations en contrôlant par ailleurs l'effet des autres variables introduites dans notre modèle.



**TABLEAU 17 - Estimation des paramètres du modèle logit  
binomial - probabilité d'avoir déjà levé des fonds en fonction des  
variables sociodémographiques des entrepreneurs**

<b>Variabes</b>	<b>OR</b>	<b>Ecart- type</b>	<b>P-valeur</b>
<b>Sexe</b>			
<i>Un homme</i>	Réf.		
Une femme	0,38	0,28	***
<b>Age</b>			
<i>Moins de 30 ans</i>	Réf.		
Entre 30 et 50 ans	2,17	0,29	**
Plus de 50 ans	2,24	0,48	.
<b>Diplôme</b>			
Bac ou inférieur au Bac	0,11	1,05	*
Inférieur à Bac +5	0,49	0,32	*
Bac +5 autre diplôme	0,79	0,30	n.s.
<i>Bac +5 grande école</i>	Réf.		
Supérieur à Bac +5	0,72	0,43	n.s.
<b>Statut antérieur</b>			
Indépendant, autoentrepreneur, chef d'entreprise	1,27	0,28	n.s.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Scolaire	1,73	0,32	.
Sans activité professionnelle	0,57	0,53	n.s.
Autre	0,66	1,18	n.s.
<b>Situation familiale</b>			
Seul·e	0,86	0,24	n.s.
<i>En couple</i>	Réf.		
<b>PCS père</b>			
Agriculteur	0,86	0,24	n.s.
Artisan, commerçant ou chef d'entreprise	0,92	0,27	n.s.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Profession intermédiaire	0,60	0,38	n.s.
Employé	0,92	0,27	n.s.
Ouvrier	0,79	0,47	n.s.
Sans activité professionnelle	1,32	0,76	n.s.
Profession inconnue	1,33	0,91	n.s.

AIC = 594

BIC = 662

Lecture : Pour chacune des variables, la modalité en italique et indiquée « Réf. » correspond à la modalité de référence. Les valeurs inscrites dans la colonne « OR » correspondent à l'Odd-ratio, qui est calculé à partir des coefficients du modèle.

L'OR étant l'exponentiel des coefficients, un OR inférieur à 1 vient indiquer un effet négatif, tandis qu'un OR supérieur à 1 indique un effet positif. Lorsqu'il est inférieur à 1, on obtient de combien la variable diminue la probabilité en effectuant le calcul suivant :  $1/OR$ . Ainsi, le fait d'avoir un diplôme équivalent ou inférieur au bac divise par  $1/0,11=9,01$  la probabilité de lever des fonds, l'ensemble des autres variables étant fixées.

La colonne de la p-valeur estime la marge d'erreur des données obtenues, selon les conventions suivantes : . pour  $p < 0,5$  ; \* pour  $p < 0,1$  ; \*\* pour  $p < 0,05$  ; \*\*\* pour  $p < 0,01$ , et n.s. (non significatif) pour  $p > 0,5$ .

On observe également un effet significatif de l'âge, qui ne va pas forcément dans le sens que l'on pourrait imaginer *a priori* : loin d'investir dans des projets portés par des entrepreneurs de moins de 30 ans, la probabilité de lever des fonds est deux fois plus élevée pour les entrepreneurs de plus de 30 ans, les autres variables sociodémographiques étant fixées par ailleurs. Allant à l'encontre de l'image du jeune entrepreneur sortant d'école, les investisseurs semblent en effet faire davantage confiance aux personnes ayant déjà eu quelques expériences professionnelles avant de se lancer dans la création d'une start-up. Ils vont ainsi faire davantage confiance à des profils « seniors », ayant déjà eu des expériences de gestion et de management. C'est ce que souligne Isabelle, 52 ans, qui a fondé sa start-up avec deux autres hommes d'une cinquantaine d'années. Si elle considère qu'ils sont les « papis des start-up », elle pense que leur expérience professionnelle s'est révélée rassurante pour les investisseurs :

« On est un peu les papis des start-up, on a tous les trois le même âge, on a une cinquantaine d'année. Mais en même temps les investisseurs nous font plus confiance parce qu'on a plus d'expérience, on a eu l'occasion de se planter et maintenant on sait où on va. Mais ce qui dérange les investisseurs sur notre âge, enfin au début, parce que la start-up elle a deux ans maintenant, c'était la capacité à travailler sans demander de salaire. Mais que ce soit Charles, Bertrand ou moi, on avait bénéficié d'une fin de chômage, donc du coup on a pu travailler au moins six mois, un an sans toucher de salaire. Mais c'est vrai que les investisseurs, ce qu'ils regardent, c'est que les jeunes ils peuvent ne pas toucher de salaires en se disant "c'est pas grave on est jeune", alors que c'est vrai qu'à mon âge, c'est vrai que si à un moment la start-up elle marche pas, je vais aller chercher un poste mieux rémunéré etc. »

Isabelle, 52 ans, Bac +3 en psychologie, profession des parents inconnue, originaire de Paris. Mariée à un gérant commercial, 2 enfants. Start-up créée en 2013 avec 3 associés dans le domaine du covoiturage (Paris).

En outre, le diplôme joue de manière significative dans les chances de lever des fonds. En particulier, un·e créateur·trice de start-up qui a un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au bac a 9,4 fois moins de chances de lever des fonds qu'un·e créateur·trice diplômé·e d'une grande école. Dans une moindre mesure, néanmoins significative, les entrepreneurs ayant

un diplôme du supérieur inférieur à Bac +5 ont plus de 2 fois moins de chances de lever des fonds qu'un·e entrepreneur·se diplômé·e de grande école, les autres paramètres étant fixés. Ces résultats viennent ainsi réaffirmer le poids du capital culturel, déjà mis en évidence dans le processus de création d'une start-up, et son effet propre sur les chances de réussite des fondateurs. Ils font aussi écho aux travaux d'Olivier Marty, qui remarquait déjà dans les années 2000 que « les personnes qui ont réussi à des concours scolaires ont, au-delà du partage de certains codes sociaux avec les investisseurs, de plus grandes facilités à passer un type d'épreuve similaire : celui de la levée de fonds » (Marty et al., 2003, p. 77).

Néanmoins, si l'enquête ethnographique fait apparaître que l'origine sociale des fondateurs, leur situation familiale et matrimoniale ainsi que leur statut professionnel antérieur sont déterminants sur les modes d'entrée dans la carrière entrepreneuriale et sur le processus de création, ces variables ne jouent pas de manière significative dans les chances de lever des fonds, lorsque l'on prend en compte les autres paramètres.

Nous avons alors cherché à compléter ces résultats en ajoutant d'autres variables à ce modèle, en nous appuyant sur nos observations et nos entretiens ethnographiques. Nous avons alors réalisé une nouvelle régression logistique comportant 11 variables, intégrant, outre les caractéristiques sociodémographiques des fondateurs, des variables portant sur leur trajectoire professionnelle (lien avec leur ancien métier, créations d'entreprises passées), ainsi que sur les modes de création (associé·es, apport de fonds propres, caractère innovant de l'activité, chiffre d'affaires). Si d'autres variables pouvaient entrer en compte dans les chances de lever des fonds, comme la PCS antérieure, la PCS du père, le fait d'avoir des enfants ou encore le secteur d'activité de l'entreprise créée, nous avons décidé de les écarter, soit parce qu'elles comportaient des effets d'interaction avec les autres variables du modèle, soit parce qu'elles ne se révélaient pas être significatives et avaient tendance à réduire la qualité du modèle, mesurée par l'AIC (voir annexe 21).

D'après les résultats de ce deuxième modèle (voir tableau 18), le sexe du fondateur continue d'avoir un effet propre défavorable aux femmes sur la probabilité de lever des fonds puisque, les autres variables observées étant contrôlées, une femme a 2,2 fois moins de chances de lever des fonds qu'un homme. L'effet de l'âge est en outre également significatif, surtout pour les entrepreneur·ses âgé·es entre 30 et 50 ans, qui ont près de 2 fois plus de chances de lever de fonds que celles et ceux qui ont moins de 30 ans, l'ensemble des variables observées étant fixées. Les ancien·nes indépendant·es, autoentrepreneur·es et chef·fes d'entreprise ont également près de deux fois plus de chances que les ancien·nes cadres de lever des fonds, à variables observées équivalentes.

**TABLEAU 18 - Estimation des paramètres du modèle logit binomial – probabilité d’avoir déjà levé des fonds en fonction des variables sociodémographiques des entrepreneurs et des modes de création**

<b>Variab</b> les	<b>OR</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>P-valeur</b>
<b>Sexe</b>			
<i>Un homme</i>	Réf.		
Une femme	0,46	0,30	*
<b>Age</b>			
<i>Moins de 30 ans</i>	Réf.		
Entre 30 et 50 ans	1,95	0,33	*
Plus de 50 ans	2,26	0,54	n.s.
<b>Diplôme</b>			
Bac ou inférieur au Bac	0,12	1,12	.
Inférieur à Bac +5	0,46	0,35	*
Bac +5 autre diplôme	0,66	0,33	n.s.
<i>Bac +5 grande école</i>	Réf.		
Supérieur à Bac +5	0,58	0,48	n.s.
<b>Statut antérieur</b>			
Indépendant·e, autoentrepreneur·e, chef·fe d’entreprise	1,83	0,33	.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Scolaire	1,34	0,37	n.s.
Sans activité professionnelle	0,98	0,57	n.s.
Autre	0,94	1,29	n.s.
<b>Situation familiale</b>			
Seuls	0,93	0,27	n.s.
<i>En couple</i>	Réf.		
<b>Lien ancien métier</b>			
Non	1,73	0,26	*
<i>Oui</i>	Réf.		
<b>Associés</b>			
Pas d’associé	0,18	0,48	***
<i>Au moins un associé</i>	Réf.		

<b>Créations passées</b>				
Oui	0,72	0,28	n.s.	
<i>Non</i>	Réf.			
<b>Innovant</b>				
Non innovant	0,32	0,34	***	
<i>Innovant</i>	Réf.			
<b>Chiffre d'affaires</b>				
<i>Pas de chiffre d'affaires</i>	Réf.			
Moins de 50 000 euros	7,35	0,56	***	
Entre 50 000 et 100 000 euros	10,58	0,66	***	
Entre 100 000 et 500 000 euros	12,27	0,58	***	
Entre 500 000 et 1 million d'euros	12,73	0,68	***	
Plus d'1 million	24,64	0,64	***	
NR	14,17	0,64	***	
<b>Fonds propres</b>				
<i>Oui</i>	Réf.			
Non	2,26	0,33	*	
AIC = 520				
BIC = 622				

Lecture : Pour chacune des variables, la modalité en italique et indiquée « Réf. » correspond à la modalité de référence. Les valeurs inscrites dans la colonne « OR » correspondent à l'Odd-ratio, qui est calculé à partir des coefficients du modèle. L'OR étant l'exponentiel des coefficients, un OR inférieur à 1 vient indiquer un effet négatif, tandis qu'un OR supérieur à 1 indique un effet positif. Lorsqu'il est inférieur à 1, on obtient de combien la variable diminue la probabilité en effectuant le calcul suivant :  $1/OR$ .

Par exemple, le fait d'être une femme divise par  $1/0,46=2,2$  la probabilité de lever des fonds, l'ensemble des autres variables étant fixées. La colonne de la p-valeur estime la marge d'erreur des données obtenues, selon les conventions suivantes : . pour  $p < 0,5$  ; \* pour  $p < 0,1$  ; \*\* pour  $p < 0,05$  ; \*\*\* pour  $p < 0,01$ , et n.s. (non significatif) pour  $p > 0,5$ .

Ce modèle fait néanmoins ressortir de nouveaux effets, liés aux modes de création : le fait d'avoir au moins un·e associé·e multiplie par 5,4 la probabilité de lever des fonds, tandis que le fait de considérer son activité comme innovante la multiplie par 3 fois. En outre, le fait de générer un chiffre d'affaires augmente de manière très significative et positive les chances de lever des fonds, les autres variables étant fixées, mais le fait d'avoir investi des fonds propres les diminue de plus de 2 fois.

Si la levée de fonds constitue un bon indicateur de réussite, la croissance et le développement d'une start-up dépend aussi beaucoup des montants levés par les fondateurs. Oliver Marty (2003) distingue en effet deux types d'épreuves dans la levée de fonds, l'une procédant par élimination et l'autre par élection. « La distinction entre ces deux épreuves nous permet de bien comprendre pourquoi une réussite à la première n'implique pas un succès dans la seconde. Et ce d'autant plus que la griserie d'une levée de fonds peut conduire à dilapider son capital sans tenir compte des rigueurs du marché » (*ibid.*, p. 77). Si le fait de parvenir à réaliser un premier tour de levée des fonds (appelé *Seed funds* comme les graines) constitue bien une étape essentielle dans la création d'une start-up, elle ne suffit pas à garantir la croissance et la réussite des start-up, qui vont justement nécessiter de réaliser de nouvelles levées de fonds (appelées Série A, B, C, D, etc.).

### **2.2.3. Les facteurs de l'hypercroissance : vers un creusement des inégalités**

Pour savoir quels facteurs semblent augmenter ou diminuer les chances de réaliser plusieurs tours de levées de fonds, nous avons réalisé deux autres modèles de régression logit multinomiale sur deux nouvelles variables dépendantes, le nombre de levées de fonds et le montant total levé. Les résultats de la régression sur le nombre de levées de fonds allant dans le même sens que ceux portant sur les chances de lever des fonds (voir résultats et exploitation annexe 22), nous nous concentrerons sur les résultats de la régression portant sur les montants levés.

Pour savoir qui, parmi celles et ceux qui ont levé des fonds, parvenaient à lever beaucoup, nous avons réalisé un modèle logit multinomiale portant sur la probabilité de lever des fonds d'un montant de la tranche supérieure. On observe alors que certaines variables sociodémographiques jouent de manière significative (voir tableau 19).

En premier lieu, le sexe joue toujours de manière significative, les femmes ayant 1,8 fois moins de chances de lever un montant de la tranche supérieure que les hommes, à caractéristiques observables fixées ; ensuite, les entrepreneur·ses de plus de 50 ans ont 2,8 fois plus de chances que les entrepreneur·ses de moins de 30 ans de lever plus, les autres paramètres étant fixés ; et enfin, le fait d'avoir un niveau de diplôme inférieur ou équivalent au Bac divise par 8,3 les chances de lever plus, tandis que les ancien·nes indépendant·es et chef·fes d'entreprise ont 2,2 fois plus de chances de lever plus. Du côté des modes de

création, le fait de ne pas avoir d'associé·es diminue de 4,6 les chances de lever un montant de la tranche supérieure, et le fait de ne pas être innovant de 3 fois, les autres paramètres étant fixés.

**TABLEAU 19 - Estimation des paramètres du modèle logit multinomial sur la probabilité de lever un montant de la tranche supérieure**

Variables	Coeff.	OR	P-valeur
<b>Sexe</b>			
<i>Un homme</i>	Réf.		
Une femme	-0,56	0,57	*
<b>Age</b>			
<i>Moins de 30 ans</i>	Réf.		
Entre 30 et 50 ans	0,38	1,46	n.s.
Plus de 50 ans	1,02	2,78	**
<b>Diplôme</b>			
Bac ou inférieur au Bac	-2,16	0,12	*
Inférieur à Bac +5	-0,83	0,44	**
Bac +5 autre diplôme	-0,40	0,67	n.s.
<i>Bac +5 grande école</i>	Réf.		
Supérieur à Bac +5	-0,30	0,74	n.s.
<b>Statut antérieur</b>			
Indépendant·e, autoentrepreneur·e, chef·fe d'entreprise	0,79	2,21	**
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Scolaire	-0,06	0,95	n.s.
Sans activité professionnelle	-0,03	0,97	n.s.
Autre salarié·e	-0,10	0,91	n.s.
<b>Situation familiale</b>			
Seul·e	-0,18	0,83	n.s.
<i>En couple</i>	Réf.		
<b>Lien ancien métier</b>			

Non	0,55	1,73	**
<i>Oui</i>	Réf.		
<b>Associés</b>			
Pas d'associé	-1,53	0,22	***
<i>Au moins un associé</i>	Réf.		
<b>Créations passées</b>			
Oui	-0,40	0,67	n.s.
<i>Non</i>	Réf.		
<b>Innovant</b>			
Non innovant	-1,11	0,33	***
<i>Innovant</i>	Réf.		
<b>Chiffre d'affaires</b>			
<i>Pas de chiffre d'affaires</i>	Réf.		
Moins de 50 000 euros	1,88	6,52	***
Entre 50 000 et 100 000 euros	2,40	11,02	***
Entre 100 000 et 500 000 euros	2,58	13,17	***
Entre 500 000 et 1 million d'euros	2,57	13,09	***
Plus d'1 million	3,15	23,38	***
<b>Fonds propres</b>			
<i>Oui</i>	Réf.		
Non	0,74	2,09	**

Lecture : voir tableau 17. La colonne de la p-valeur estime la marge d'erreur des données obtenues, selon les conventions suivantes : . pour  $p < 0,5$  ; \* pour  $p < 0,1$  ; \*\* pour  $p < 0,05$  ; \*\*\* pour  $p < 0,01$ , et n.s. (non significatif) pour  $p > 0,5$ .



Ces modèles de régression permettent ainsi d'objectiver de fortes corrélations entre les caractéristiques sociales des entrepreneur·ses et leurs chances de lever des fonds. En premier lieu, le capital culturel valorisé dans ce champ (diplôme d'une grande école), dont on sait qu'il dépend de l'origine sociale et du capital économique des entrepreneur·ses, ressort comme un élément discriminant dans les levées de fonds. En outre, être une femme constitue une caractéristique sociale qui diminue les chances de réussite, même lorsqu'elles sont aussi diplômées que les hommes et issues des mêmes milieux sociaux. Enfin, les modes de création, et notamment le fait de s'associer avec d'autres personnes, jouent un rôle majeur sur les chances de lever des fonds, alors que cela dépend, nous l'avons vu, du capital social des fondateurs et fondatrices.

Les chances de réussite sont donc bien inégalement distribuées au sein de la population enquêtée, suivant des lignes de clivage classiques entre dominants et dominés. Si ces résultats font écho aux nombreux travaux qui ont pu révéler la prégnance des logiques de reproduction sociale dans nos sociétés, ils viennent clairement remettre en question l'idée selon laquelle la création de start-up serait un moteur d'ascension sociale accessible à tou·tes.

## **2.3. Inégaux et inégales face à l'échec**

Si les fondateurs et fondatrices de start-up sont inégaux dans leurs chances de réussite, iels le sont également face à l'échec. En effet, les individus qui ont le plus de chances de réussir sont aussi ceux qui pourront facilement rebondir en cas d'échec, ne percevant ainsi même pas l'échec comme tel (3.3.1.), tandis que l'échec peut coûter très cher à celles et ceux qui y sont le plus exposé·es et qui se retrouvent enlisé·es dans un projet voué à l'échec (3.3.2.).

### **2.3.1. Faire de l'échec une force : une stratégie de dominant·es**

Pour les créateurs et créatrices de start-up issu·es des classes supérieures, diplômé·es de grande école, et qui disposent en outre d'un réseau de relations professionnelles et personnelles important, la création de start-up ne représente pas une véritable prise de risque. S'iels peuvent avoir le sentiment que cette activité est risquée, ce sont ceux qui prennent en réalité le moins de risque, car iels ont à la fois les ressources pour multiplier leurs chances de réussite, mais également pour rebondir en cas d'échec. Ainsi, les entrepreneur·ses les plus doté·es, comme Gabriella, ne voient même pas l'échec comme un scénario catastrophique. Quelle qu'en soit l'issue, cette expérience entrepreneuriale sera pour eux un accélérateur de carrière qui constituera une ressource valorisable sur le marché du travail :

« Pour moi c'est inenvisageable qu'on n'y arrive pas, mais si on n'y arrive pas, c'est pas grave. J'apprends énormément de choses, et maintenant c'est totalement recevable un CV avec une expérience en start-up, même si elle a échoué. Quoi qu'il arrive je regretterai pas. Par contre, si en juillet, on en est toujours là à se regarder dans les yeux

et que la plateforme elle est pas lancée, je me dirai que y a un problème, et qu'on n'est pas bon, et qu'il faut penser à arrêter. Je ferai le point en juillet. Je sentirai si ça a du vrai potentiel, du vrai. »

Gabriella, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieur (Mines) et master de finance à l'Université Paris Dauphine, père médecin, mère décoratrice d'intérieur. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec un associé dans les nouvelles technologies (Paris).

Bien loin d'être associée à l'image d'un chef d'entreprise incompetent ou d'un mauvais gestionnaire, l'échec des start-up n'est pas condamné, mais au contraire valorisé comme étant le signe d'une prise de risque, une marque de courage et d'audace. Cette perception de l'échec est construite et entretenue au sein du monde des start-up, où il existe des conférences visant à préparer les entrepreneur·ses à l'échec et à en faire une force plutôt qu'une faiblesse. Les plus doté·es comme Félix ont ainsi profondément intériorisé ce discours, qui lui permet à la fois de présenter la création de start-up comme une prise de risque, tout en maîtrisant les conséquences sur sa carrière :

« Moi je pense qu'on va aussi vers une culture de l'échec. J'avais vu une conférence en 2014 dessus, c'était la "Fail Con", c'était organisé au ministère de l'Economie à Bercy là, et c'était ouf. Y avait beaucoup d'Américains qui venaient, et qui t'expliquaient pourquoi l'échec est bon, pourquoi c'est une étape essentielle pour réussir. Moi, aujourd'hui, je suis prêt à me casser la gueule. J'espère pas, mais je me prépare. (...). BlablaCar avait fait un panneau "Fail – Learn – Success". Et tu vois j'en parlais hier avec ma grand-mère, qui a 55 ans, et c'est pas la même école, elle comprend pas. Mais ce genre de tucs, ça aide à prendre des risques. Si t'as pas d'échec c'est que tu prends pas assez de risque. Donc moi je suis plutôt dans cette culture du risque, où tu tombes, tu te relèves, et tu pivotes. »

Félix, 24 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, père ancien chef d'entreprise devenu rentier, mère administratrice INSEE. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2017 dans le domaine de la livraison alimentaire (Lyon).

Si, pour les plus doté·es, l'échec est le signe d'une prise de risque, c'est qu'il reste aussi limité par les ressources effectivement mises en jeu. Pour d'autres, néanmoins, la création d'une start-up n'implique pas les mêmes types de sacrifices financiers, personnels et familiaux. L'échec peut alors coûter très cher.

### **2.3.2. Ne pas accepter l'échec : le cas de ceux qui ne peuvent pas rebondir**

L'échec d'une start-up s'annonce souvent lorsque les fondateur·trices n'ont plus les fonds pour développer leur projet et/ou pour pouvoir en vivre. Si certain·es, comme Gabriella, sont alertes aux signes annonciateurs de l'échec, s'y préparent et sont prêt·es à rebondir si besoin, d'autres ne parviennent pas à retourner le stigmate de l'échec pour en faire une expérience valorisante dans leur carrière. Il s'agit en général des moins diplômé·es, qui

occupaient des positions moins valorisées dans leur emploi antérieur. Ces individus n'acceptent pas l'échec et s'accrochent alors à leur projet en essayant de survivre économiquement comme ils le peuvent. Ils n'envisagent pas retourner dans le modèle de subordination salariale, où ils n'auraient pas autant de liberté que dans leur activité entrepreneuriale, et où ils se retrouveraient sous les ordres d'un patron, ce qui serait pour eux une véritable marque d'échec.

C'était ainsi le cas de David, diplômé d'un DUT en logistique et transport, qui, alors qu'il était devenu directeur de magasin après avoir passé 10 ans à grimper les échelons dans un grand groupe d'hypermarché, a négocié une rupture conventionnelle pour monter sa start-up. Passionné de voyages, c'est dans le secteur du tourisme qu'il se lance, avec un ami d'enfance, pour proposer une plateforme de préparation de voyage. Les difficultés commencent néanmoins rapidement à s'accumuler. Pendant un an, son associé continue de travailler à côté ; il est donc seul à travailler à plein temps sur le projet. En outre, personne dans leur équipe n'est capable de développer leur plateforme. Ils s'adressent alors à un développeur indépendant, qui ne donne plus signe de vie après avoir livré le site, alors qu'il y avait encore de nombreux problèmes à régler. David n'a cependant pas les moyens de payer la prestation d'un nouveau développeur car il n'a pas obtenu de subvention de la BPI, ni de prêt d'honneur. Ses deux années de chômage lui permettent néanmoins de subvenir à ses besoins, mais il se fixe comme « *deadline* » la fin de ses droits pour faire décoller son projet. Au bout de deux, ses droits se terminent mais il ne peut toujours pas vivre de son projet, qui n'a pas décollé. Néanmoins, il ne veut pas abandonner son projet et, surtout, il ne veut pas aller « travailler pour quelqu'un ». Bien qu'il ait quelques économies, il doit trouver un moyen d'assurer une source de revenu à son ménage, car les revenus de sa femme, éducatrice spécialisée, ne suffisent pas à maintenir leur niveau de vie et à couvrir les besoins de leurs deux enfants. Il saisit alors une opportunité pour donner des cours dans une école de commerce, en vacances, ce qui lui permet de s'assurer une source de revenu tout en se dégageant du temps pour travailler sur son projet à côté. Cela fait donc quatre ans que David continue de travailler sur son projet, qui n'a toujours pas décollé. Ne souhaitant pas abandonner son projet, il opte pour la « survie ».

De son côté, Juan est emblématique d'un cas d'échec plus dramatique, car il s'est retrouvé coincé financièrement, par la hauteur des dettes qu'il a contractées pour financer son projet. Juan est originaire du Chili, où il a vécu plusieurs années. Son père y enchaînait les petits boulots dans la mécanique, sa mère était professeure. Lorsqu'il arrive en France avec son père à l'âge de 7 ans, son rêve était de devenir footballeur. Il grandit à Chartres et, lorsqu'il se rend compte qu'il n'a « pas les qualités » pour en faire son métier, il commence des études de sciences à la fac de Tours, où il reste un an. A 20 ans, il décide d'arrêter et de partir en Angleterre, où il enchaîne les petits boulots (plonge, service dans des bars, etc.) pendant un an et demi. En rentrant, son père lui parle de l'AFPA, où il se résout à faire une formation en informatique, lui permettant de valider un niveau de diplôme Bac+2 en seulement une

année. A 23 ans, il entre alors dans la vie active dans le secteur de l'informatique, où, de technicien Telecom, il passe technicien réseau puis administrateur réseau et enfin ingénieur.

Mais il lui manquait, dans sa vie professionnelle et personnelle, une source de réel accomplissement personnel. Il cherche alors à se reconvertir dans un domaine qui lui plairait davantage. Avec sa femme, il décide de repartir au Chili, à l'âge de 28 ans, où il reprend des études en biologie, pour devenir climatologue et œuvrer pour la protection des singes au Pérou. Apprenant un peu tardivement qu'il fallait une thèse pour faire ce qu'il souhaite, il décide de « revenir à ses premiers amours » de l'informatique, et d'aider la planète et les animaux d'une autre façon. Il revient alors en France et décide de se mettre à son compte, en créant une entreprise de *consulting* dans le logiciel libre.

A ce moment, il a alors plusieurs idées d'entreprises. Il commence à se renseigner sur le monde des start-up et des incubateurs, qu'il ne connaissait pas, et se met à prendre des cours sur internet, au travers des vidéos d'Oussama Ammar, le co-fondateur de l'accélérateur parisien *The Family*, très connu sur Youtube et dans le monde des start-up. Le pack de trois cours en ligne (« entreprendre », « lever des fonds », et « vendre ») coûtait 500 euros. Il se forme et commence à faire un site internet sur *Strykingly* (une plateforme qui permet de réaliser des sites internet à partir de modèles préprogrammés, sans avoir à coder). En suivant les conseils d'Oussama Ammar, qui invite les entrepreneurs à « s'entourer », Juan parle alors de son idée autour de lui, et contacte un ancien collègue, qu'il convainc de s'associer à lui.

Ensemble, ils décident de faire développer leur site par une entreprise de développeurs. Se pose alors le problème des financements. Au lieu de se mettre à chercher des subventions ou à lever des fonds, il utilise le compte professionnel de sa société de *consulting* pour contracter un emprunt bancaire de 50 000 euros, qu'il dépense dans le développement de l'application. C'est à partir de ce moment que tout commence à le « coincer ». D'abord, il se rapproche d'un cabinet d'avocats pour rédiger les contrats, mais se retrouve rapidement à devoir payer 10 000 euros de frais d'avocats, alors qu'il ne pouvait plus faire de prêt. Il hésite à abandonner, mais s'accroche et se met alors à demander des fonds auprès de son entourage :

« Je savais que je devrais les payer, mais je les avais complètement mis de côté. Et ils avaient pas envoyé les factures, donc quand ils les ont envoyées, ça m'a complètement ... les avocats plus le commissaire aux comptes, hors taxes, ça monte presque à 10 000 euros, mais je les avais pas, et je pouvais plus faire de prêts, et je pouvais pas me servir des prêts pour payer les avocats. Ça m'a pas mal angoissé. Mais c'était y a un mois, un mois et demi. Et du coup je me suis retroussé les manches, j'ai appelé tous mes contacts pour obtenir des sous. (...) Donc là j'ai repris du poil de la bête, de toute façon, c'est obligé. Mais y a un moment où je me demandais si j'allais pas arrêter.

Dans la foulée, son associé quitte le projet, et Juan doit alors racheter ses parts. L'application sort, et il se rend compte qu'il n'y a pas d'utilisateurs.

« Non pour le moment ça marche pas. C'est aussi ça qui fout les boules, je me suis rendu compte que c'était beaucoup plus dur que je ne le pensais. Donc va falloir que je passe beaucoup plus de temps à aller chercher les utilisateurs. Je pensais pas que ce serait si dur à faire. Sur le coup, ça a été un peu dur à encaisser parce que c'était déjà pas mal d'efforts. »

Progressivement, « tout s'écroule » : il a un crédit de 50 000 euros sur le dos, une plateforme lancée qui ne fonctionne pas et qui ne lui rapporte rien, et sa famille qui lui reproche de ne pas être suffisant présent. Il se donne alors 9 mois pour que son projet décolle. A la fin de l'entretien, Juan fond en larmes.

« Ouais alors dernièrement ça a été compliqué avec ces soucis d'avocats. Donc là on sort d'une phase pas géniale, où je croyais plus trop à la boîte. J'y croyais plus trop mais surtout je doutais de ma capacité à le mener à bout. Et là je reprends du poil de la bête. Et c'est vrai que là ces derniers temps avec les difficultés, et aussi que je me suis quand même rendu compte que la famille c'était le plus important, même si je le savais déjà avant, mais donc voilà actuellement je privilégie plus ma famille. J'essaie d'avancer sur la boîte en *background*. En plus je me remets à écouter les cours Koudetat entreprendre [la plateforme de Oussama Ammar]. Et parce que je me posais la question : pourquoi pendant un an tout roulait, et que tout à coup tout s'est un peu écroulé. Parce que pendant un an, je me sentais un peu invincible en fait, et j'en étais étonné moi-même. Et je pense que c'est beaucoup de choses en fait. C'est que j'étais motivé, parce qu'à l'époque j'écoutais beaucoup les vidéos d'Oussama, et il a un vrai talent pour motiver les gens. Et pas qu'Oussama d'ailleurs. Et aussi parce que j'étais un peu naïf, et je pensais que ça allait démarrer très rapidement, et aussi j'avais les prêts donc j'avais pas de soucis de sous. J'étais plus dans l'action, à faire en sorte que les prêts se débloquent, plutôt qu'à penser à les rembourser. Donc j'étais dans cette dynamique là, mais là c'est passé, j'ai usé mes jokers, et là je pense que c'est bien, c'est un peu la saison 2 qui commence. (...) Et je me suis fixé comme deadline fin 2017/mi 2018. Si mi-2018 ça a pas décollé, que y a même pas de traction rien, je pense que j'arrêterai. Et c'est important de se fixer des objectifs, parce que ça prend du temps et que ça prend de l'énergie, et que y a ma famille à côté en fait. Mais j'espère vraiment y arriver. J'aimerais bien, à partir de septembre, vraiment me ... voir plus tout ce qui est levée de fonds, plus sérieusement. C'est-à-dire avoir les datas pour faire les levées de fonds. Donc y a beaucoup de boulot. J'ai 9 mois, 9/10 mois pour faire décoller. C'est beaucoup mais c'est très peu en même temps. Donc y a beaucoup de boulot qui va pas. »

Juan, 40 ans, Bac +3 en informatique, père mécanicien, mère professeur, originaire de Cuba. Marié, 2 enfants. Start-up créée en 2016 sans associé·e, dans la livraison de course.

L'histoire de Juan est ainsi emblématique d'un projet entrepreneurial qui peut tourner au cauchemar et coûter cher aux entrepreneurs et à leur entourage. Au travers de situations comme celle de Juan ou de David, on voit bien que l'expérience que les entrepreneurs font de l'échec dépend fortement des ressources dont ils disposent pour pouvoir rebondir, et recoder positivement leur situation.

## Conclusion du chapitre 6

En considérant l'espace des start-up comme un « champ », c'est-à-dire comme un espace social structuré, relativement autonome et cohérent, nous avons mis en évidence que cet espace social était traversé par des luttes pour le succès, dont nous avons cherché à identifier les espèces de capital qui en constituaient les armes. Nous avons ainsi interrogé l'impact de l'inégal « socle de conditions » (Bourdieu, 2013) des entrepreneur·ses sur leurs trajectoires entrepreneuriales.

En premier lieu, le capital économique constitue une ressource clé, tant dans l'accès que dans les chances de succès au sein de ce champ. Il permet en effet aux créateurs et créatrices de start-up de bénéficier de ressources de départ qui les aident à se lancer. En outre, il facilite l'accès au second type de capital valorisé dans ce champ : le passage par les grandes écoles. Comme le montrait Pierre Bourdieu dans *La Noblesse d'Etat : Grandes écoles et esprit de corps* (Bourdieu, 1989), ces institutions permettent aux membres de la fraction économique des classes supérieures de convertir leur capital économique en capital culturel, et ainsi d'accéder, par « la grande porte », aux positions dominantes. Si cette élite économique et sociale, de plus en plus dépendante du marché, est davantage devenue une « oligarchie financière d'Etat » qu'une « noblesse d'Etat » (Saint-Martin, 2008), c'est au sein de cette classe que se recrute la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up. Constituant une ressource clé dans ce champ, l'inégale dotation des créateurs et créatrices de start-up en capital économique institue une première ligne de séparation entre les entrepreneur·ses issues de la fraction économique des classes supérieures et celles et ceux issues des classes moyennes et populaires.

Cette inégalité de dotation en capital se double en outre d'une inégalité d'*habitus*. Alors que les créateurs et créatrices de start-up blanches, issues de grande école et de classes supérieures ont « le jeu dans la peau », au sens où, de par leur socialisation, ils maîtrisent les codes de cet univers, les créateurs et créatrices issues de classes populaires et de l'immigration doivent redoubler d'effort – et opérer une conversion de leur manière de parler, de se tenir et de s'habiller – s'ils veulent faire leur place dans ce champ. Exclues des lieux de socialisation de cet univers, ils souffrent d'un déficit de capital social qui vient renforcer les inégalités de dotation initiale en capital économique et culturel. Celles et ceux qui parviennent à entrer dans le jeu présentent ainsi des trajectoires « hors norme » au regard de leurs dispositions exceptionnelles.

Une autre ligne de fracture oppose les hommes aux femmes créateurs et créatrices de start-up qui, à origine sociale et niveau de diplôme équivalents, n'occupent pas les mêmes positions au sein de ce champ. Outre les éléments liés à leur socialisation primaire et secondaire et aux normes de parentalité et de temporalité qui font barrière à leur engagement entrepreneurial, les femmes subissent de multiples formes de discriminations dans le champ des start-up, qui s'enracinent dans des stéréotypes de genre encore très prégnants. Dominants par leur âge,

leur statut et leur richesse, les investisseurs forment un monde d'hommes qui renvoient les femmes à leur rôle de mère en leur faisant sentir le mépris de leur sexe. Les stéréotypes de genre viennent ainsi considérablement imprégner les représentations et orienter les pratiques des investisseurs et des banquiers, qui tendent à favoriser les hommes par des logiques de cooptation, tandis que les femmes doivent opérer un véritable « travail du genre » pour retenir leur attention.

Ainsi, loin d'être le nouvel instrument de la méritocratie et de l'égalité des chances, la création des start-up est non seulement réservée à une certaine frange de la population – masculine, diplômée, aisée et « blanche » – mais les chances de réussite sont aussi bien inégalement distribuées. L'analyse géométrique ainsi que les modèles de régression que nous avons menés sur notre échantillon ont en effet permis de mettre en évidence les facteurs des inégalités de réussite dans ce champ, qui, loin d'être fondées sur des critères économiques, sont grandement liées aux caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up. Nous avons ainsi montré que les chances d'obtenir des financements (subventions, prêts d'honneurs et levées de fonds), condition de la croissance et de la réussite des start-up, dépendaient fortement des profils des créateurs et créatrices, notamment de leur sexe, de leur âge, de leur diplôme, mais également de leur capital social (nombre d'associé·es).

Si la réussite est loin d'être garantie, les créateurs et créatrices de start-up ne font pas le même type d'expériences de l'échec, selon les ressources dont iels disposent pour rebondir et le coût économique, professionnel et familial que représente pour eux la création. Aussi, ceux qui ont le plus de chances de réussir sont ceux qui prennent le moins de risques, tandis que ceux qui sont les moins bien doté·es sont ceux pour qui l'échec peut coûter le plus cher.

# Conclusion partielle

Une analyse approfondie des profils et des trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up démontre que la création de start-up ne constitue pas prioritairement un mode d'entrepreneuriat visant à sortir du chômage ou à assurer son propre emploi. Pour la plupart, il s'agit d'hommes, cadres, diplômés de grandes écoles et issus des classes supérieures, qui, cherchent à maintenir une position sociale similaire à celle de leurs parents en accédant directement, sans avoir à gravir les échelons, au statut de chef d'entreprise. La création de start-up constitue ainsi pour ces jeunes cadres un véritable accélérateur de carrière, qui représente en outre une occasion de quitter le monde de la grande entreprise et de gagner en autonomie, en indépendance et en responsabilités.

L'engagement dans la carrière entrepreneuriale est ainsi envisagé comme un moyen de retrouver du sens au travail, de s'épanouir personnellement et de s'affranchir de la subordination associée au salariat, en devenant son propre patron. Cependant, la « prise de risque » mise en avant par ces entrepreneur·ses est à nuancer pour deux raisons majeures : d'une part, leur milieu social et leur trajectoire scolaire les dotent d'un certain socle de ressources qui leur permettent de réduire ce risque et de rebondir en cas d'échec ; d'autre part, iels mettent en place des stratégies visant justement, par le cumul d'activités et le recours au chômage comme ressource de transition, à réduire le risque lié à cette bifurcation professionnelle.

Par ailleurs, loin d'être des individus isolés, les créateurs et créatrices de start-up sont particulièrement entouré·es et soutenu·es dans leur activité entrepreneuriale. Iels peuvent en effet compter sur le soutien des structures et des dispositifs qui se sont développés pour accompagner et financer les start-up françaises. Le travail de création d'une start-up consiste ainsi principalement en un travail de conviction et de narration, qui consiste à « *pitcher* » son projet auprès de ces acteurs pour les convaincre de sa portée. Il s'agit également d'un travail relationnel, qui suppose de participer à de nombreux événements dédiés à cet écosystème et de se constituer un réseau de relations pertinentes. L'activité de ces créateurs et créatrices de start-up est donc profondément encadrée dans un réseau d'acteurs et de structures, ce qui en fait une activité fondamentalement sociale.

Si la création de start-up doit être envisagée comme une activité collective, c'est également en ce que ces entrepreneur·ses mobilisent leur entourage familial, et en particulier leur couple, dans la création. Particulièrement chronophage, cette activité déborde souvent sur la sphère privée et familiale des créateurs et créatrices, ce qui impacte inévitablement leur entourage. Néanmoins, hommes et femmes ne sont pas égaux et égales face à ce débordement. Si les hommes peuvent se reposer sur leur conjointe pour prendre en charge le travail domestique et parental, ce qui leur permet de s'investir pleinement dans leur activité, les femmes ne peuvent pas en faire autant. Les configurations familiales, et notamment



L'arrivée de l'enfant, pèsent ainsi inégalement sur les conditions de création des créateurs et créatrices de start-up.

Bien loin d'être un ascenseur social méritocratique qui offrirait des chances de réussite égales à toutes, la création de start-up produit et reproduit en réalité les inégalités. Elle nécessite en effet un certain volume de capital économique, culturel et social qui constitue une barrière de taille à l'entrée dans ce champ entrepreneurial, notamment pour celles et ceux qui sont issues de classes populaires, et qui, par conséquent, n'ont ni les ressources économiques, ni le niveau de diplôme, ni le réseau pour entrer dans ce champ. Ce monde est ainsi un monde de dominants qui, par ses logiques de réseau et d'entraide, favorise les dominants. Ainsi, les femmes, qui sont déjà minoritaires, sont fortement discriminées dans ce monde d'hommes, de même que les personnes racisées et issues de classe populaire. Les inégalités d'accès à ce monde sont renforcées par les inégalités de succès, qui font de la réussite un destin privilégié réservé à une certaine élite.

## **Troisième partie**

### **Les start-up, des organisations comme les autres ?**



Depuis qu'il s'est imposé dans nos sociétés modernes, le capitalisme, que Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999) définissent comme un système d'accumulation illimitée du capital, a fait l'objet de critiques répétées. Un premier type de critique, appelée « critique sociale », dénonce ce système en ce qu'il serait une source d'oppression, d'aliénation et d'exploitation, créateur de misère et d'inégalités. L'autre type de critique, appelée « critique artiste », l'attaque dans son caractère moral, y voyant une source d'inauthenticité et de désenchantement des personnes, des objets et des sentiments.

Cependant, bien loin de mourir de ses contradictions, comme le suggérait Marx, Luc Boltanski et Eve Chiapello montrent que le capitalisme tire justement sa force de sa capacité à se relever de ces critiques et d'en faire une source de renouvellement : « quand le capitalisme est obligé de répondre aux éléments soulevés par la critique, pour chercher à l'apaiser ou pour conserver l'adhésion des troupes qui risqueraient de prêter une oreille à ces critiques, il incorpore en même temps une partie des valeurs au nom desquelles il était critiqué » (*ibid.*, p. 73). Les épreuves de force et de légitimité<sup>192</sup> auxquelles le capitalisme s'est trouvé confronté au travers de ces critiques ont ainsi été l'occasion d'un renouvellement de « l'esprit du capitalisme », permettant de « désarmer temporairement la critique » et d'en justifier le modèle.

L'esprit du capitalisme est une idéologie qui justifie l'engagement dans le capitalisme. Il s'agit d'un système argumentatif et rhétorique qui apporte au capitalisme les principes de justification lui permettant de légitimer ce système, pour les dominants comme pour les dominés. Si l'esprit du capitalisme a évolué, c'est que son appareillage justificatif a dû s'ajuster aux nouvelles formes prises par l'accumulation du capital, en allant puiser dans des croyances et des idéologies extérieures à lui. Ainsi, au *premier esprit du capitalisme*, familial et paternaliste, où le destin des salarié·es était lié à celui des familles de patrons et des propriétaires d'industrie, a succédé un *deuxième esprit*, celui d'un capitalisme de grandes entreprises, marqué par la bureaucratisation et la standardisation des modes de production, ainsi que par la séparation des sphères dirigeantes et actionnariales. Confronté, depuis les années 1960, à la montée d'une critique de grande ampleur, le capitalisme s'est trouvé à nouveau obligé de se justifier, donnant lieu à un troisième esprit que Luc Boltanski et Eve Chiapello appelle le « nouvel esprit du capitalisme ».

---

<sup>192</sup> La notion d'épreuve est empruntée aux travaux développés par Luc Boltanski et Laurent Thévenot dans leur ouvrage *De la justification* (Boltanski & Thévenot, 1991). Une épreuve est toujours une « épreuve de force », au cours de laquelle des êtres se mesurent les uns aux autres pour montrer ce dont ils sont capables ; mais aussi une « épreuve légitime », si les contraintes respectives des protagonistes ne sont pas jugées équitables ou justes. L'épreuve de force est alors soumise à une contrainte de justification. Eve Chiapello et Luc Boltanski prennent ainsi l'exemple d'un bras de fer, qui est une épreuve de force, mais qui devient légitime seulement si les forces en présence sont jugées équivalentes. La critique conduit donc à l'épreuve dans la mesure où elle questionne l'équivalence des états de grandeur entre les êtres en présence.

La littérature managériale des années 1990 a en effet édicté les principes d'un « nouvel esprit » prônant un modèle d'entreprise bannissant toute hiérarchie, organisée autour de projets, dans laquelle l'autonomie et la responsabilisation des équipes seraient la clé de l'engagement des salarié·es (Boltanski et Chiapello, 1999). Cette nouvelle pensée managériale a ainsi tenté de fournir des réponses aux critiques de la période antérieure, pour répondre aux demandes d'authenticité et de liberté, portées historiquement par la « critique artiste ». Ce « nouvel esprit du capitalisme » est cependant longtemps resté à l'état d'idéal managérial<sup>193</sup>, ne trouvant pas d'application concrète. Or, à bien des égards, le modèle organisationnel et managérial de la start-up apparaît comme une tentative de mise en œuvre de cette pensée managériale, qui présente les vertus d'une organisation souple, flexible et inventive, mettant l'accent sur l'autonomie des salariés, leur créativité et leur épanouissement personnel au travail.

Plusieurs questions se posent alors. La nouvelle pensée managériale des années 1990 n'a-t-elle fait qu'offrir un nouvel appareil rhétorique à un modèle organisationnel qui ne proposerait rien de véritablement inédit, comme le suggère Danièle Linhart (2015), ou bien peut-on observer, dans les start-up, des transformations réelles dans les modes de management et d'organisation du travail ? Ces nouvelles entreprises innovantes offrent-elles véritablement un nouveau modèle d'entreprise qui rendrait possible l'émancipation des travailleurs, ou est-ce une énième tentative de justification du capitalisme visant, par la mise en pratique d'un « nouvel esprit », à désamorcer la critique ? Si le modèle des start-up offre un mode d'organisation plus souple, moins hiérarchique et soi-disant plus « humain » que celui de la grande entreprise, dans quelles mesure permet-il de libérer les salarié·es des formes d'oppression et de subordination traditionnellement à l'œuvre dans les entreprises ? La plus grande autonomie accordée au travail est-elle facteur d'une libération et d'une émancipation des travailleur·ses, ou doit-on y voir un nouveau « projet moderne de libération des travailleur·ses », qui, loin de les libérer, les tiendrait enfermés dans une « cage de fer » (*ibid.*, p.91) ?

Cette partie vise ainsi à analyser les effets de la mise en œuvre de cette idéologie managériale sur les conditions de travail et le rapport au travail des travailleur·ses, en confrontant les promesses du modèle managérial et organisationnel des start-up au prisme de la réalité empirique. Nous nous appuyons pour cela sur deux enquêtes ethnographiques menées dans des start-up parisiennes ainsi que sur 72 entretiens réalisés avec des travailleurs et travailleuses de start-up (voir encadré 14).

Le chapitre 7 est consacré à l'analyse des modalités de production de l'engagement au travail dans les start-up. Cherchant à s'affranchir du modèle de la grande entreprise hiérarchique, il s'agit de comprendre comment les créateurs et créatrices de start-up parviennent à produire

---

<sup>193</sup> L'ouvrage de Luc Boltanski et Eve Chiapello n'offre notamment aucun exemple d'application empirique de ce nouvel esprit.

le consentement et l'engagement au travail de la main d'œuvre, sans recourir systématiquement au contrôle hiérarchique. Ce chapitre analyse alors comment l'accent mis sur l'affect, l'autonomie, et l'auto-gestion des travailleur·ses, favorise leur engagement volontaire au travail.

Le chapitre 8 interroge les limites de la mise en œuvre de ce modèle au prisme du modèle économique de la start-up – ses modes de financement, l'incertitude de son modèle, et sa croissance rapide. Comment le modèle organisationnel de la start-up évolue entre la phase de création et la phase de croissance ? Comment les fondateurs et fondatrices de start-up parviennent à maintenir l'engagement des premier·ères salarié·es malgré la bureaucratisation de l'organisation ? Quels sont les effets de l'incertitude, du manque de financement, ou au contraire de la croissance et de la pression actionnariale sur les conditions de travail et d'emploi des travailleur·ses de start-up ?

Le chapitre 9 analyse la manière dont le modèle des start-up parvient à susciter l'engagement au travail des employé·es de start-up au regard de leurs caractéristiques sociales et de leur rapport au travail de ces dernier·ères. Ce chapitre interroge ainsi les conditions de l'adhésion des travailleur·ses de start-up et de l'ajustement de ce modèle à leurs attentes, et étudie ce qu'il se produit en cas de désajustement et de mécontentement.

## ENCADRE 14

### Une double enquête ethnographique

Cette partie s'appuie sur deux enquêtes ethnographiques réalisées par observation participante dans deux start-up parisiennes, situées à différents stades d'avancement. Pour négocier une présence prolongée dans ces entreprises, j'ai postulé à des offres de stage et de CDI sur des sites dédiés au recrutement en start-up, en joignant à ma candidature un courrier précisant les spécificités de ma démarche ainsi que mon statut de doctorante. J'ai ainsi travaillé dans ces start-up pendant plusieurs mois, au cours desquels j'ai tenu quotidiennement un journal de terrain où je consignais les observations des interactions, des événements marquants ou des scènes auxquelles j'assistais, mais également mes états-d'âmes et mes propres pérégrinations. Etant annoncée comme sociologue, j'ai pu réaliser, au cours de ces terrains d'enquête, de nombreux entretiens avec les employé·es de ces start-up, qui m'ont notamment permis, dans le cas de la start-up en hypercroissance, de reconstituer l'histoire de sa création (voir l'introduction de la thèse pour une analyse réflexive plus poussée sur ma posture d'enquête).

Entre ces deux terrains, j'ai également cherché à récolter davantage de témoignages de travailleurs et travailleuses de start-up. J'ai ainsi interrogé 19 personnes ayant travaillé, en tant que stagiaires, salarié·es ou autoentrepreneur·es, pour une ou plusieurs start-up en démarrage, ce qui m'a permis de mettre en perspective mes observations réalisées dans ces deux start-up avec celles que me relataient ces enquêté·es.

# Chapitre 7

## Les leviers de l'engagement au travail dans les start-up

Porté par des entrepreneur·ses cherchant à rompre avec le modèle de la grande entreprise organisée en silo, le modèle des start-up est souvent associé à celui de l'« entreprise libérée » (Getz, 2017). Le modèle idéologique et organisationnel des start-up fait ainsi écho aux dénonciations antihiérarchiques et aux aspirations à l'autonomie portées par la critique artiste, puisqu'il remet en cause les formes dominantes de contrôle hiérarchique et défend l'octroi de plus grandes marges de liberté au travail, qui doit être source de plaisir, d'épanouissement et de développement personnel.

La critique artiste, formulée dans les années 1990 pour dénoncer les formes d'oppression subies par l'individu (la hiérarchie, l'autorité, les tâches prescrites et les horaires fixes) et défendre l'autonomie individuelle et l'auto-organisation des collectifs (Boltanski, Chiapello, 1999), semble ainsi avoir fourni au modèle des start-up son discours de légitimation. Le modèle des start-up se présente alors comme la mise en pratique du « nouvel esprit du capitalisme » par des modes d'organisation du travail par projet, valorisant l'autonomie, la polyvalence, la créativité, l'esprit d'équipe, l'ouverture aux autres et la convivialité (*ibid.*). Pourtant, il y a de quoi questionner les mythes qui entourent les start-ups, et se demander dans quelle mesure ce nouveau modèle d'entreprise tient ses promesses.

Ce modèle nous invite notamment à repenser les couples d'opposition entre liberté et contrainte, autonomie et contrôle, et égalité et hiérarchie, en nous demandant si et dans quelle mesure ces entreprises viennent transformer les relations de subordination au travail, classiquement à l'œuvre dans les entreprises. En nous appuyant sur une enquête



ethnographique menée à Boomerang<sup>194</sup>, une start-up parisienne emblématique d'un cas de réussite (voir encadré 15), nous chercherons notamment à comprendre comment, alors que le contrôle hiérarchique et bureaucratique est censé être moins prononcé que dans les grandes entreprises, les travailleur·ses de start-up ont tendance à se surinvestir dans leur travail. Si le travail y est plus libre et autonome, doit-on voir dans cette supposée libération des travailleur·ses un nouvel instrument de leur mise au travail ?

Dans la première partie de ce chapitre, nous verrons qu'un premier levier de production de l'engagement au travail réside dans la capacité de ce modèle à faire de l'entreprise une « grande famille », où la hiérarchie tendrait à s'effacer au profit d'un collectif de travail uni par des relations affectives, propice à une forte émulation. Le bien-être au travail, les relations affectives et les fêtes d'entreprise sont ainsi autant de leviers de production de l'engagement des travailleur·ses, d'autant plus puissants que les travailleur·ses ont le sentiment que leur engagement est librement consenti.

Le second levier de production de l'engagement au travail dans les start-up réside dans l'autonomie et les responsabilités octroyées aux salarié·es. Les modes de management par projet permettent en effet à la hiérarchie de se décharger du contrôle, qui est désormais exercé par les pairs mais également par les travailleur·ses elleux-mêmes, qui s'investissent d'autant plus qu'ils se sentent responsables de leur travail. Leur engagement se trouve en outre renforcé par des modes de rémunération qui mettent en concurrence les travailleur·ses pour les inciter à performer, tout en alignant leurs intérêts, par un système d'intéressement au capital, autour d'un objectif commun : la réussite de l'entreprise.

---

<sup>194</sup> Le nom de l'entreprise ainsi que ceux des enquêté·es ont été changés pour préserver leur anonymat.

## ENCADRE 15

### Boomerang : une start-up en hypercroissance

Dans ce chapitre, nous nous appuyerons sur l'enquête ethnographique réalisée par observation participante pendant quatre mois (entre septembre et décembre 2018) au sein d'une start-up parisienne que nous appellerons Boomerang.

Cette start-up a été créée en 2014 par trois co-fondateurs (Louis, Gabin, et Matéo), alors âgés de 26, 24 et 29 ans. Il s'agit d'une *marketplace* (place de marché), c'est-à-dire d'une plateforme qui, sur le modèle de Cdiscount ou d'Amazon, commercialise des produits vendus par des marchands indépendants, sur un site internet. Le cœur de l'activité de cette start-up consiste donc à développer un site internet, dont la spécificité tient au fait qu'elle ne vend que des produits de seconde main. La plateforme ne fabrique donc rien en interne, mais joue le rôle d'intermédiaire entre des marchands qui ont besoin de visibilité, et des consommateurs, pour qui la plateforme constitue un dispositif de confiance.

Cette start-up s'est avérée être un cas d'étude particulièrement intéressant car l'entreprise a fini par devenir, en quelques années, un géant de son secteur. Entre 2018 et 2020, son chiffre d'affaires est passé de 100 millions à 10 milliards d'euros, et ses effectifs de 50 à plus de 300 personnes, réparties entre la France, les Etats-Unis (New York), l'Allemagne (Berlin) et l'Espagne (Barcelone). Ce terrain d'enquête m'a ainsi permis de suivre de près, pendant plusieurs mois, le développement encore balbutiant d'une start-up qui allait devenir un géant. Au moment de l'enquête, l'entreprise venait en effet de connaître sa phase de croissance la plus rapide. Ses effectifs avaient doublé en seulement huit mois, passant de 50 à près de 120 salarié·es entre janvier et septembre 2018 (voir figure 16).

Au moment où je rejoins Boomerang, en septembre 2018, l'entreprise comptait ainsi 115 salarié·es, dont 108 en CDI (dont 57 avec le statut de cadres et 51 sous le statut de technicien agent de maîtrise), 5 en stage et 2 en contrat de professionnalisation. La grande majorité des salarié·es (73/115) avaient moins d'un an d'ancienneté dans l'entreprise, et seulement neuf personnes y travaillaient depuis plus de deux ans. Les salarié·es<sup>1</sup> étaient en outre toutes très jeunes, l'âge moyen étant de 28 ans et le plus élevé de 35 ans. L'entreprise était divisée en six départements : le département des développeurs (29 % des effectifs), celui du service client et de la qualité (25 %), celui des commerciaux et de la gestion des portefeuilles marchands (17 %), celui du marketing (14 %), de la finance et des ressources humaines (11 %) et enfin celui de la marque et de la communication (4 %).

Pendant quatre mois, j'ai travaillé en tant que « chargée de projet » dans le département des ressources humaines (RH)<sup>1</sup>. J'avais pour mission d'analyser les résultats d'un questionnaire de satisfaction passé aux salarié·es avant mon arrivée, de réaliser les organigrammes des différents départements et de proposer des plans de carrière et d'évolution. En remplacement d'une personne arrêtée pour raison de santé, j'ai également été chargée de faire passer des « entretiens de culture d'entreprise » aux salarié·es ayant trois mois d'ancienneté dans l'entreprise<sup>1</sup>. Grâce à ma position au sein du département des ressources humaines, j'ai pu rapidement développer des relations de confiance avec les salarié·es de tous les départements. Il était en outre connu de tou·tes que je menais une thèse en sociologie sur les start-up et que ma présence n'était ainsi que temporaire, ce qui a sûrement contribué à libérer leur parole en entretiens. En outre, étant issue de la même génération et du même milieu social que la plupart des salarié·es, j'ai rapidement et facilement tissé des liens d'amitié avec certain·es d'entre elleux (voir introduction pour plus de détails).

Au total, j'ai ainsi réalisé 45 entretiens avec des employé·es de cette start-up (14 femmes, 31 hommes), en essayant de faire varier leur statut, leur ancienneté et leur position dans l'organisation. J'ai ainsi interrogé 2 stagiaires, 1 alternant, 12 salarié·es non-cadres, 10 salarié·es cadres, 13 cadres managers, les 6 chefs de département ainsi que les 3 fondateurs.

**FIGURE 16 - Evolution de Boomerang depuis le début du projet  
(octobre 2013 - décembre 2018)**

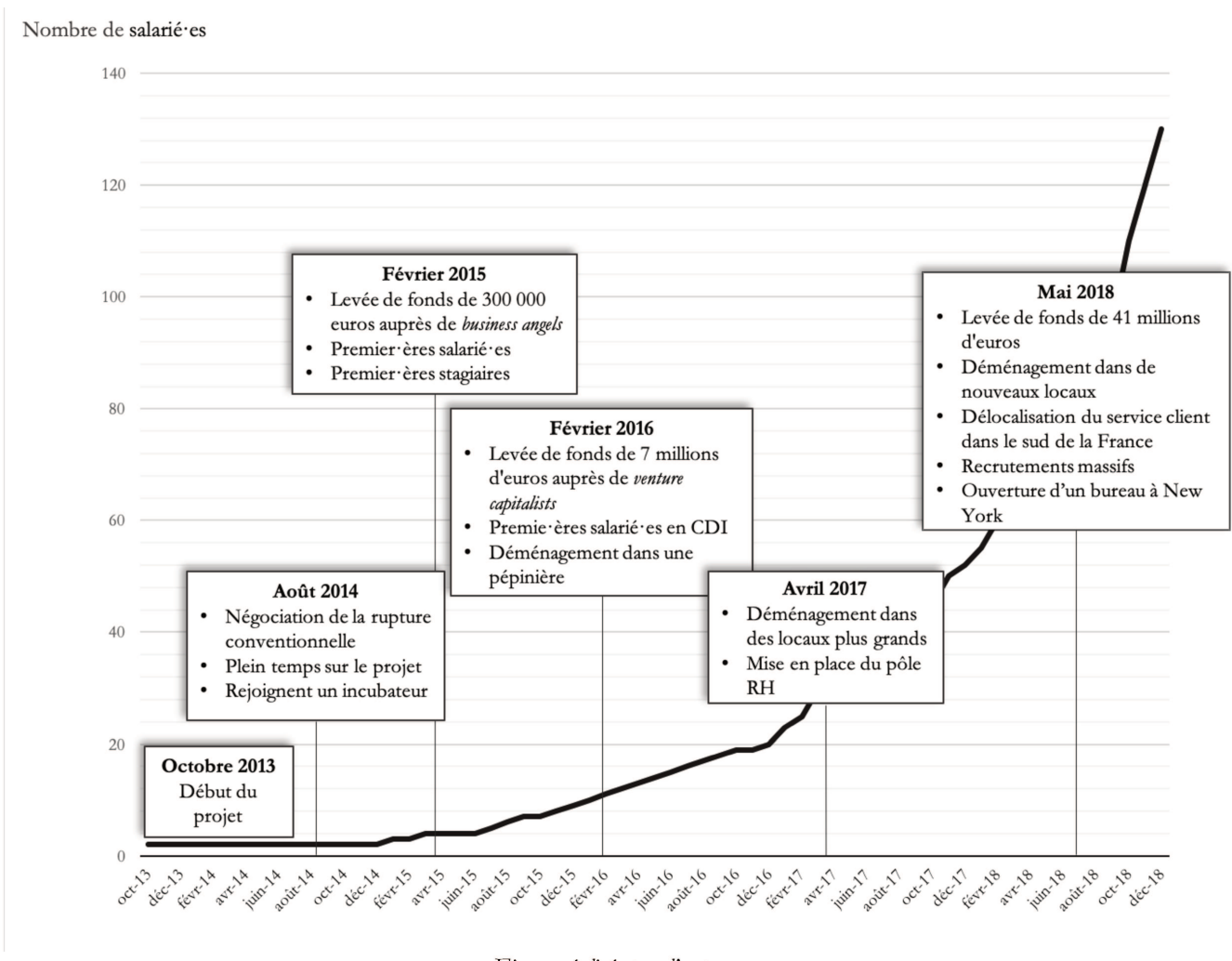


Figure réalisée par l'auteur.

# 1. « L'esprit start-up » : fédérer pour mieux engager

Si le modèle de la start-up peut être considéré comme une forme d'incarnation du « nouvel esprit du capitalisme » (*ibid.*) c'est en premier lieu parce que ces entreprises se caractérisent par un profond rejet de la hiérarchie. Créées par de jeunes cadres voulant prendre le contre-pied de la grande entreprise, ces entreprises se caractérisent par un modèle d'organisation se voulant horizontal et fraternel, dans lequel fondateur·trices et salarié·es formeraient une « grande famille ». Certain·es parlent alors, pour qualifier les modes de management, l'ambiance et les relations de travail dans les start-up, d'un « esprit start-up ». Si Boltanski et Chiapello cherchent la marque de cet esprit dans la littérature managériale, nous verrons qu'il s'incarne, dans les start-up, dans un ensemble de dispositifs managériaux et de normes d'interaction. Ainsi, bien que les start-up ne soient pas étrangères aux relations de pouvoir et de domination, de nombreux éléments visent à faire tomber les marqueurs visibles de la hiérarchie afin de donner aux travailleur·ses l'impression d'appartenir à une « grande famille » (1.1.). Le brouillage des frontières ainsi créé entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle constitue un levier d'engagement d'autant plus puissant qu'il est ignoré comme tel (1.2.).

## 1.1. Effacer les marqueurs hiérarchiques pour former une « grande famille »

En décidant de créer une start-up, les fondateurs et fondatrices de start-up portent un idéal d'organisation et de management se voulant en rupture avec celui des grandes entreprises. Souvent animé·es par la volonté de prendre le contre-pied de leurs expériences passées en grande entreprise, les créateurs et créatrices de start-up cherchent ainsi à réduire le formalisme des échanges et à engager leurs salarié·es autrement que par la contrainte. Au-delà des fondateurs de Boomerang, il s'agit d'un idéal partagé par la plupart des créateurs et créatrices de start-up rencontré·es en entretien :

« Voilà donc l'idée c'est de créer un cadre agréable, parce que moi j'avais un patron qui était un horrible connard avant, et je me disais j'espère ne jamais être comme ça. T'as moins de contrainte mais en même temps tu crées quelque chose à plusieurs, tu le vois monter et ça fait plaisir de voir que les gens sont investis et qu'ils ont l'air hyper contents, autant que nous. »

Jean-Baptiste, 31 ans, Bac +5 école d'art et de design, père assureur, mère qui travaillait avec son père. En couple avec une infirmière, pas d'enfant. Start-up créée en 2014 avec 3 associés dans le domaine du chocolat (Paris).

Cette volonté de rupture se traduit tout d'abord par un rejet de la hiérarchie. Le modèle de la start-up se caractérise ainsi par une structure et des relations hiérarchiques peu prononcées, en raison notamment de la grande proximité sociale entre les managers et leurs équipes, (1.1.1.) ainsi que par des modes d'interaction informels, qui tendent à atténuer les marqueurs hiérarchiques (1.1.2.). Ainsi, les managers et les fondateurs retirent davantage leur autorité de leurs qualités humaines et de leur charisme que de leur statut et de leur position hiérarchique (1.1.3.).

### 1.1.1. Une proximité sociale qui atténue les marqueurs hiérarchiques

Les start-up se caractérisent tout d'abord par une structure hiérarchique légère, excédant rarement trois niveaux hiérarchiques. A Boomerang, tout en haut de l'organigramme formel, on trouve les trois co-fondateurs, qui travaillent en étroite collaboration avec les chefs de département (tous des hommes)<sup>195</sup>, appelés « *Heads of* » (*marketing, business development, ressources humaines, service client, développeurs, etc.*). Dans les départements des développeurs<sup>196</sup>, du service client, du commerce ou du marketing, employant chacun plus de 17 % des salarié·es (voir figure 17), on trouve également des « managers », cadres intermédiaires censé·es faire le pont entre les équipes et les chefs de département (voir schéma et organigrammes plus complets en annexe 23). Néanmoins, dans les plus petits départements, comme celui du « *branding* » (chargé de l'image de marque de l'entreprise, du *design* et de la communication) où il n'y avait que trois salarié·es, c'est un des fondateurs (Gabin) de Boomerang qui manage directement l'équipe, sans intermédiaire hiérarchique.

Outre une structure hiérarchique peu prononcée, les relations hiérarchiques sont également atténuées par la grande proximité sociale des managers et des salarié·es qu'ils encadrent. Cette proximité est tout d'abord générationnelle – la plupart des personnes embauchées à Boomerang avaient à peu près le même âge (la moyenne d'âge était de 26 ans, et la personne la plus âgée avait 34 ans), ce qui favorise le partage d'intérêts et de références communes. Cette proximité est en outre sociale – les salarié·es de Boomerang étant toutes issues du même milieu social, c'est-à-dire de la fraction économique des classes supérieures. Parmi les 45 employé·es interrogé·es, 34 avaient un père cadre ou chef d'entreprise, et aucun d'entre eux n'avait de père ouvrier ou employé. Fondateurs, managers et salarié·es étaient en outre toutes très diplômé·es, souvent même des mêmes grandes écoles. Cette proximité sociale et générationnelle facilite ainsi la création de liens amicaux et affectifs entre les travailleur·ses

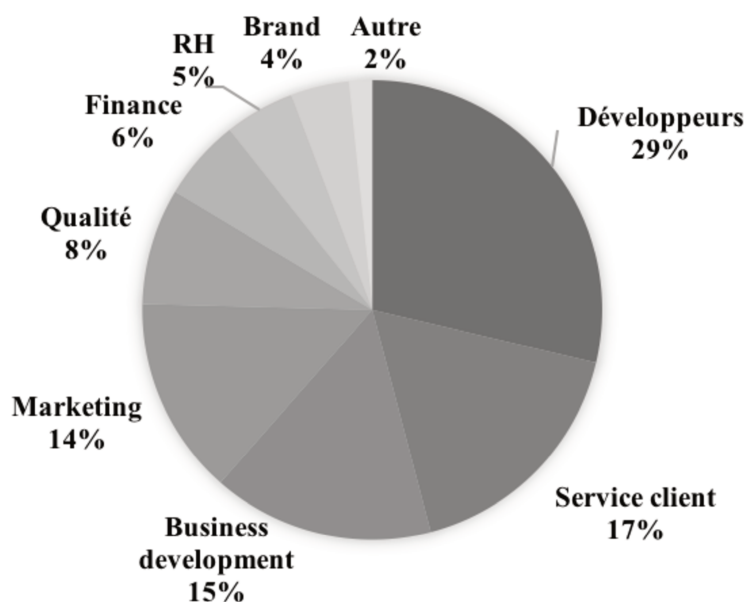
---

<sup>195</sup> Nous reviendrons sur la question de la non-féminisation des plus hauts postes hiérarchiques dans le chapitre suivant.

<sup>196</sup> Nous écrivons « développeurs » sans adopter l'écriture inclusive car ce département est uniquement composé d'hommes, à l'exception d'une personne. Nous reviendrons sur cette question du caractère genré de la segmentation des fonctions dans le chapitre suivant.

de Boomerang, et contribue à atténuer les marqueurs hiérarchiques entre les postes et les fonctions. Ce type de structure est ainsi propice à l'émergence d'un management horizontal et de proximité, fondé sur l'affect plutôt que sur le contrôle hiérarchique formel.

**FIGURE 17 – Effectifs par département à Boomerang**



Cette grande proximité n'est cependant pas le fruit du hasard. Elle est au cœur des procédures de recrutement, qui visent à faire de l'entreprise une « grande famille » unie par des liens interpersonnels et affectifs. A Boomerang comme dans la plupart des start-up, le processus de recrutement comportait des entretiens de « *fit* »<sup>197</sup>, des entretiens menés par les salarié·es, et non les managers – le plus souvent par celles et ceux qui seront amené·es à travailler avec le·la candidat·e –, qui visent à évaluer si les candidat·es pourront « *fitter* » avec l'équipe, c'est-à-dire s'intégrer facilement à l'entreprise. Les salarié·es posent alors aux candidat·es des questions informelles portant sur leurs goûts et leurs centres d'intérêts personnels – comme le nom du dernier film qu'ils sont allé·es voir au cinéma, le type de musique qu'ils écoutent, leurs principales qualités et leurs pires défauts – afin d'évaluer si leur profil, leur manière d'être et leurs centres d'intérêts seront compatibles avec celles et ceux des salarié·es en place.

La spécificité du modèle de la start-up tient donc à l'institutionnalisation de cette proximité sociale et générationnelle comme critère de recrutement. Derrière ces critères, il y a l'idée qu'une telle proximité sociale sera facteur d'une proximité hiérarchique. Celle-ci se traduit

<sup>197</sup> En français, « *to fit* » signifie « s'adapter ».

alors par des modes de coordination et d'interaction plus informels et favorise l'émergence d'un management horizontal, reposant sur l'implication volontaire de chacun·e et permettant à la hiérarchie de s'effacer en tant que telle.

### 1.1.2. Des modes d'interaction qui euphémisent les relations hiérarchiques

Cet effacement des marqueurs hiérarchiques se manifeste également dans les modes d'interaction entre les salarié·es et leurs supérieur·es hiérarchiques, qui sont souvent très informels. Tout d'abord, bien que cette pratique soit de plus en plus répandue dans les entreprises<sup>198</sup> (Alber, 2019), le tutoiement est de règle dans les start-up, et ce, quel que soit le niveau hiérarchique, l'âge ou l'ancienneté dans l'organisation. Axel Alber montre que cette pratique est en grande partie liée à la forte homogénéité sociale et générationnelle, qui augmente les chances de recourir au tutoiement. Il montre en effet qu'on tutoie plus facilement son chef lorsque celui-ci présente des caractéristiques sociales proches. En particulier, le tutoiement est plus fréquent lorsque le chef est de la même génération (71 %) ou plus jeune (66 %) que le répondant (*ibid.*). Il n'est donc pas si étonnant que dans les start-up, où cette proximité sociale et générationnelle est très forte, le tutoiement soit de rigueur.

Axel Albert montre en outre que le tutoiement peut aussi être envisagé comme une pratique managériale visant à diminuer la verticalité hiérarchique des organisations. Il observe notamment que le tutoiement est corrélé à certaines formes d'organisation du travail où la directivité est faible. Ainsi, indépendamment des caractéristiques sociales des salarié·es et de leurs chef·fes, la fréquence du tutoiement peut s'expliquer par les modes de management déployés dans les organisations. Pour Anne-Claire, qui a passé plusieurs années dans une grande banque française avant de rejoindre Boomerang, ce type de pratique constitue un véritable marqueur de différenciation entre la start-up et la grande entreprise. Le fait que « tout le monde se tutoie » lui donne l'impression que les dirigeants et les managers de Boomerang sont plus accessibles que dans le monde de la grande entreprise :

« Et ce que j'ai retrouvé ici aussi et qui était cool, c'est le rapport à la hiérarchie, le fait que tout le monde se tutoie. Comparé aux grands groupes où tu pourras jamais aller voir le CEO. »

Anne-Claire, 26 ans, diplômée d'un master d'école de commerce, père coach de basket, mère infirmière. Arrivée à Boomerang en avril 2018 (80 personnes dans l'entreprise), en tant que contrôleur·euse de gestion.

---

<sup>198</sup> D'après l'enquête d'Axel Alber (2019), 63 % des salarié·es déclarent tutoyer leur *chef*, faisant du vouvoiement du supérieur hiérarchique « une pratique largement minoritaire ».



Les interactions avec les supérieurs hiérarchiques sont en outre rendues plus informelles par l'utilisation d'un outil de messagerie instantané très répandu dans le monde des start-up : Slack. Il s'agit d'une plateforme de *chat* qui permet d'engager des discussions avec une ou plusieurs personnes de l'entreprise, de manière collective ou individuelle, comme sur un réseau social. A Boomerang, toute l'activité et la vie de l'entreprise est organisée sur cet outil. Dans la chaîne « *Family* », les membres de l'équipe des ressources humaines postent régulièrement les informations concernant la vie de l'entreprise : les anniversaires des collègues, les prochaines soirées d'entreprise, les nouvelles arrivées, les départs, etc. On se sert également de cet outil pour coordonner des projets en créant des discussions de groupes par équipe (appelées « chaînes »/» *channels* »), ou de manière plus ciblée pour interagir avec des personnes spécifiques, en conversation privée. Il est alors possible d'interpeler directement son manager sur Slack, que ce soit pour lui demander des précisions sur une mission ou pour lui demander l'autorisation de poser un jour de congé. C'est aussi sur Slack que l'on se coordonne pour aller déjeuner ou pour organiser des apéros entre collègues. Les registres professionnels et personnels sont ainsi constamment imbriqués et mélangés sur cet outil.

Reposant sur des modalités d'échange plus relâchées et informelles que par mail, cet outil permet de réduire le formalisme des échanges (Boboc et al., 2015). Il contribue de cette manière à faire tomber les barrières hiérarchiques entre les salarié·es et leurs managers. D'une part, il permet aux salarié·es de s'affranchir des barrières spatiales, car iels n'ont plus besoin de se déplacer dans le bureau de leur manager pour les interpeler. D'autre part, il permet de s'adresser à elleux de manière plus spontanée, informelle et personnelle. Sur Slack, on ne s'embarrasse pas des fautes d'orthographe ou des formules de politesse. Il s'agit plutôt d'échanger de manière spontanée et d'être réactif, à la manière des « questions rapides » (Licoppe et al., 2010), ce nouveau genre communicationnel dans lequel l'adresse se fait sans formule de politesse ni présentation de soi.

L'extrait ci-dessous est un bon exemple des types d'échange qui peuvent avoir lieu sur cet outil. Baptiste, le manager du service client, venait de transférer, dans une conversation ouverte à toutes les salarié·es, la capture d'écran d'un message envoyé par un client, qui l'avait beaucoup amusé : « *Bonjour, je souhaite annuler ma commande et être remboursé s'il vous plaît, je l'ai acheter pour ma copine pour noel mais je viens d'apprendre qu'elle ma trompé alors je n'en ai plus l'utilité. Merci de votre compréhension* ». Cela donna lieu à de nombreuses réactions de la part des salarié·es et des managers, qui se sont mis·es à échanger pour trouver une solution qui permettrait de faire un geste pour ce client, avec humour :

- Augustin : Faut lui envoyer une boîte de chocolat pour qu'il noie sa tristesse dans la nourriture [émoji triste]
- Edouard (responsable de la communication) : ça serait top en vrai, aucune marque fait ça en SAV

- Gabin (un des fondateurs, en charge de la communication) : @Baptiste<sup>199</sup> on lui envoie un petit truc à lui!
- Gauthier : ça serait énorme bravo [émoji applaudissements]
- Cédric (qui travaille au service client) : @Gabin si tu as une idée de quoi lui écrire sur la petite carte qui accompagne je suis preneur
- Gabin (qui est le supérieur direct de Edouard) : @Edouard tu pongs un truc
- Gabin : Steup?
- Edouard (chargé de la communication) : Quelles sont les contraintes ?
- Edouard: 14 caracteres ?
- Cédric : On peut faire plus
- Cédric : Bouge pas je t'envoie les trucs en privé
- Edouard: d'acc
- Edouard: Si on prend la boîte de 24
- Edouard: on peut écrire Une de perdue, 24 de savourés [émoji muscle]
- Edouard: @Gabin ?
- Baptiste (qui est le manager direct de Cédric, intervient pour lui dire que cette histoire n'est pas vraiment prioritaire dans la gestion du service client) : @Cédric, no prio
- Cédric : c'est déjà parti tsé

Au-delà des modalités d'échange plus informelles, c'est une véritable « novlangue » qui s'est développée dans le monde des start-up, où les anglicismes inondent les interactions. On travaille dans des *openspaces*, on appartient à des *teams*, on fait des *feedbacks*, des *briefs*, des *one-to-one*, on passe des *calls*, on travaille en *remote*, et on parle de *back office*, de *growth*, de *business*, de *customer care*, de *quality*, d'*onboarding*, de *leadership*, de *KPI*, ou encore de *time to market*, pour *shipper* rapidement de nouvelles *features*. Au début de ce terrain, j'ai ainsi dû tenir un lexique de ces expressions, tant ce vocabulaire m'était étranger.

Si ces anglicismes ont désormais gagné l'univers des grandes entreprises, qui cherchent, elles aussi, à se moderniser par le langage (D. Linhart, 2015), c'est que, loin d'être neutre, le langage participe à l'instauration d'une culture commune, d'une communauté d'esprit et de pratique, qui permet de constituer un « ciment culturel » dans l'entreprise (Mariscal, 2016). Les modalités d'interaction et le vocabulaire utilisé obéissent ainsi à des codes spécifiques fabriqués et imposés par le management et la communication interne, qui contribuent à créer un sentiment d'appartenance identitaire et affectif à l'entreprise.

Il ne faut donc pas idéaliser ce type de pratiques langagières en y voyant le signe d'une communication parfaitement horizontale et d'une intercompréhension parfaite. L'idée d'un

---

<sup>199</sup> Les « @ » sont utilisés pour taguer les personnes et s'adresser ainsi directement à elles.

« langage commun » (Mariscal, 2016) a en réalité un caractère éminemment coercitif, qui s'oppose au projet revendiqué par ces entreprises de libération de la parole au travail. Comme le montre Danièle Linhart (2015), l'apparition d'une nouvelle rhétorique pour dire le travail témoigne d'une nouvelle vision du monde du travail. Le fait que la « qualification » s'appelle désormais « compétence », les « tâches » des « missions » et les « chefs » des « managers », n'est pas anodin. Selon elle, ce type de changement lexical vise à légitimer le contenu d'évolutions qui ont été en réalité imposées par un processus de domination symbolique. La violence symbolique résiderait ainsi dans cette volonté de faire accepter des rapports de domination en tentant de les masquer et d'en organiser la méconnaissance. Si la contrainte hiérarchique a ainsi tendance à s'effacer dans les start-up, ces modes de management et d'interaction continuent de servir le même objectif : mobiliser de jeunes cadres qualifiés en les faisant adhérer au modèle, d'une manière néanmoins plus douce et indirecte.

### **1.1.3. L'autorité charismatique des dirigeants**

Si la hiérarchie dans les start-up est en apparence peu prononcée et que les managers ne semblent pas recourir à la contrainte pour susciter l'engagement au travail des salarié·es, ces entreprises ne sont pas pour autant étrangères aux rapports de pouvoir, de hiérarchie, de domination et d'autorité. La différence entre une start-up et une grande entreprise bureaucratifiée tient néanmoins au fait que les managers et les fondateurs tirent davantage leur autorité et la légitimité à en faire usage de leur charisme et de leurs qualités personnelles, plutôt que de leur statut et de leur position hiérarchique.

On retrouve ici ce qu'observe Isabelle Berrebi-Hoffmann (2012) dans les organisations du numérique, et en particulier dans les sociétés d'informatique appelées SSII (sociétés de services et d'ingénierie en informatique), où elle interroge « la possibilité même de la subordination » (p. 61), dans des mondes du travail dont la culture est marquée par l'autonomie et le rejet de la hiérarchie. Elle se demande comment s'opère le contrôle dans des organisations où « la nature même du lien hiérarchique et son mode d'exercice naturel » (p. 60), celui du contrôle vertical direct et du recours à des sanctions positives ou négatives reposant sur une autorité formelle légitime, est remise en question et considérée comme *illégitime*, pour reprendre les termes wébériens. Elle montre ainsi que dans ces entreprises où les développeurs rejettent l'autorité formelle, froide et arbitraire de la hiérarchie classique, la seule forme d'autorité qui permet de reconstruire une forme légitime autour de l'autorité hiérarchique est l'autorité de type charismatique – qu'elle reprend à Max Weber –, dont la légitimité ne vient pas du respect des règles et des institutions, mais du charisme et des qualités personnelles des dirigeants et des responsables (Berrebi-Hoffmann, 2012). La figure du *leader* charismatique est alors fortement appréciée en ce qu'elle cadre, qu'elle rassure et qu'elle inspire par une « vision » et des qualités « humaines », sans s'imposer par la force de la règle.

On retrouve cette forme de renonciation au contrôle direct et vertical à Boomerang, où c'est le « charisme » des *leaders* qui semble davantage leur procurer leur légitimité. Les responsables hiérarchiques sont en effet d'autant plus respectés et considérés comme légitimes par leurs équipes qu'ils suscitent leur admiration et qu'on leur reconnaît des qualités humaines dans leurs modes d'encadrement et de management. Si Matéo, le CTO et co-fondateur de Boomerang, et Léo, responsable du produit (« *Head of Product* ») faisaient l'objet d'une grande considération de la part des développeurs, c'est qu'on leur reconnaissait de nombreuses qualités « humaines ». Par comparaison à d'autres chefs de département, qui pouvaient se montrer plus froids et plus inaccessibles, Matéo et Léo se montraient particulièrement proches de leurs équipes. Il leur arrivait fréquemment de déjeuner avec eux, de jouer à des jeux de société le midi ou encore d'aller boire des verres en fin de journée, ce qui était fortement apprécié des développeurs :

« En fait justement c'est pour ça que j'aime beaucoup travailler avec Léo, c'est que lui il a la vision sur le long terme. Moi je me pose plus les questions d'un point de vue problématique mais du coup ça marche dans les deux sens. (...) Moi je remonte des infos directes du produit et lui regarde des trucs à long terme et ça permet de faire avancer le truc comme ça. (...) Mais y a pas de hiérarchie. »

Anatole, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, parents gérants d'un restaurant. Arrivé à Boomerang en juin 2017 (40 personnes dans l'entreprise) en tant que UX designer.

Si le système hiérarchique des start-up est donc moins prononcé et moins visible que dans de grandes entreprises classiques, il n'a pas pour autant complètement disparu au profit de mécanismes d'autorégulation et de contrôle horizontal. Comme dans le monde du travail informatique, les dirigeants et les managers continuent d'exercer une forme d'autorité, à la différence que celle-ci s'appuie surtout sur leur charisme et leurs qualités humaines plutôt que sur leur statut. Ainsi, à la froideur des règles, de la planification et de l'autorité formelle se substituent des modes de management et d'interaction plus individualisés, humains et informels, caractéristiques de ce « nouvel esprit du capitalisme ».

## **1.2. Un brouillage des frontières du travail qui pousse au surengagement**

Outre le rejet de la hiérarchie, le *néomanagement*, tel qu'il a été pensé dans la littérature managériale des années 1990, se caractérise par une plus grande place donnée à l'affectivité, venant brouiller les frontières entre loisir et travail, vie privée et vie professionnelle, relations affectives et relations de travail. Si l'interpénétration des sphères professionnelles et personnelles n'est pas propre à ce modèle d'entreprise, le modèle managérial de la start-up s'en sert comme d'un moyen de produire le surengagement de la main d'œuvre. L'accent mis sur le « bonheur » et le « bien-être » au travail, vient brouiller la frontière entre le travail et le hors travail, poussant les travailleur·ses de start-up au surinvestissement (1.2.1.) Les

dispositifs managériaux qui visent en outre à favoriser le partage de temps communs et à faire de la start-up un vecteur central de sociabilité, favorisent l'extension de la sphère professionnelle sur la sphère privée des travailleur·ses (1.2.2.) et créent le cadre d'une observation mutuelle et d'un contrôle social poussant les salarié·es au surinvestissement (1.2.3.).

### 1.2.1. Mêler le travail à l'agréable

Dans les start-up, un des principaux leviers de la mobilisation des salarié·es tient à l'accent mis sur le « bien-être » et le « bonheur » au travail, qui font l'objet de plusieurs dispositifs managériaux. Il est en effet désormais connu et reconnu de toutes les directions que « les salariés heureux et satisfaits sont plus efficaces » et que ce type d'« attentions managériales » attire et fidélise plus facilement les « talents » (D. Linhart, 2018, p. 51). Danièle Linhart observe en effet que la prolifération, au sein des Directions des ressources humaines, des dispositifs mettant l'accent sur le bonheur et la bienveillance au travail, avec parfois même des *chief happiness officers*, qui organisent des séances de massages, des cours de sport ou encore des séances de yoga, semblent surtout chercher à signifier aux salarié·es que le management se soucie de leur bien-être, dans l'idée que cela les rendra plus réceptifs aux demandes de la hiérarchie et des clients. Danièle Linhart met ainsi en évidence l'instrumentalisation croissante, par le management, du bien-être au travail comme moyen d'augmenter l'engagement des travailleur·ses.

Bien avant que le management ne décèle dans l'aspect ludique du travail ce qu'il pouvait apporter à l'entreprise contemporaine, la sociologie industrielle montrait déjà comment le jeu et le collectif permettaient d'augmenter l'engagement et le rythme de travail des ouvriers (Burawoy, 1979 ; Durand, 1990 ; Haraszti, 1975 ; R. Linhart, 1978 ; Roy, 1959). Cependant, le jeu était alors à l'initiative des travailleur·ses, qui y voyaient un moyen de « tenir » face au rythme et à la cadence de la chaîne et de rendre le contenu du travail plus acceptable. Il s'agissait ainsi d'une forme de résistance mise en place par les ouvriers pour se réapproprier leur travail. Cependant, ces travaux ont montré qu'en investissant leur travail sur un mode ludique, les ouvriers augmentaient en même temps leur rythme de travail et leur productivité. Ainsi, l'exploitation des travailleurs était d'autant plus efficace qu'elle était indolore (Burawoy, 1979).

Si les activités ludiques au travail ont longtemps pris la forme de pratiques individuelles et collectives de résistance développées par les travailleur·ses, elles sont peu à peu devenues une composante essentielle du management. C'est ici une évolution essentielle car, comme l'explique bien Stéphane Le Lay, lorsque le jeu passe d'une « pratique ludique déployée par les salarié·es en marge du travail prescrit » à une « pratique systématisée dans des dispositifs managériaux » (Le Lay, 2013), il devient un instrument de production, visant à stimuler la productivité des salarié·es, par leur émulation au travail et leur mise en concurrence. Danièle Linhart (2015) défend ainsi l'idée que le « bien-être » et le « bonheur » au travail, dont les

directions et les ressources humaines des grandes entreprises se soucient de plus en plus, ne seraient qu'un nouvel instrument de contrôle des salarié·es permettant de produire leur engagement au travail sans recourir à la contrainte

Cette orientation n'est pas donc propre aux start-up, puisque désormais (en réaction notamment aux vagues de suicides qui ont marqué les années 2000), toutes les entreprises, petites et grandes, s'inquiètent du « bonheur » et du « bien-être » au travail de leurs salariés (D. Linhart, 2015). La « qualité de vie au travail », reconnue au travers de labels comme « *Great Place to Work* » (label que Boomerang venait d'obtenir avant l'enquête), est devenue un objectif à part entière des directions des ressources humaines, qui s'en servent d'argument pour améliorer leur attractivité sur le marché du travail en travaillant leur « marque employeur », pour reprendre un terme gestionnaire. Les politiques en faveur du « bien-être » au travail occupent une place majeure au sein de ces entreprises, où tout est pensé pour associer le travail au plaisir et à l'épanouissement personnel.

Pour s'en convaincre, il suffit tout d'abord de jeter un œil aux offres d'emploi publiées sur les sites de recrutement dédiés aux start-up, comme *Welcome to the jungle* ou *Job Teaser*. Les annonces, rédigées par les fondateurs ou leurs équipes pour attirer des candidat·es, font de la qualité de vie au travail un véritable argument de vente, dans le but, bien souvent, de compenser des conditions d'emploi et de rémunération moins attractives. Les annonces mettent ainsi souvent en avant le fait que les salarié·es pourront jouer au *babyfoot*, au ping pong, ou bénéficier de « *snacks* à volonté » :

Exemple d'annonce sur le site *Welcome to the jungle*

« Pourquoi nous rejoindre ?

Un moment clé pour les rejoindre en termes de croissance et d'opportunités

Un salaire compétitif dans leur écosystème (fixe et variable *for all*)

Un environnement stimulant, entrepreneurial et avec un fort team spirit

Une team d'experts dans laquelle on apprend au quotidien

Des bureaux cool situés à Bastille (12ème)

Café, boissons, fruits et snacks gratuits et à volonté »

C'est en outre au sein de ces entreprises qu'est née l'idée de créer des fonctions dédiées au bien-être des salarié·es, appelées « *chief happiness manager* » ou « *office managers* ». A Boomerang, il y avait ainsi un « *culture manager* », assisté de son « *office manager* », qui étaient chargé·es de régler tous les petits tracas quotidiens des salarié·es, des fournitures à la gestion des stocks de café, en passant par l'organisation de fêtes, d'apéros, d'anniversaires ou la distribution de *goodies*.

Ces pratiques managériales ont néanmoins fait l'objet de nombreuses critiques, que ce soit dans la presse, où un dossier de *Society* a été consacré à « l'univers Happytoyable de la start-up », ou dans l'ouvrage Eva Illouz et Edgar Cabanas (2018), qui voient dans ces

pratiques une forme de « tyrannie du bonheur » (« happycratie »), qui créerait un rapport coupable à la souffrance et alimenterait une pression sociale à être toujours amical, souriant et joyeux. Désormais connotées négativement, ces appellations de « *chief happiness manager* » sont ainsi utilisées avec prudence, même au sein du monde des start-up, où les créateurs et créatrices de start-up préfèrent souvent utiliser d'autres termes. C'est ainsi qu'à Boomerang, les fondateurs ne souhaitaient pas parler de « bonheur au travail », mais de « qualité de vie au travail » et de « culture d'entreprise ». Le responsable de l'animation de l'entreprise était appelé « *culture manager* » et non « *happiness manager* ». En outre, loin d'être considérée comme une fonction secondaire et marginale au sein de l'entreprise, les fondateurs ont décidé de lui accorder une place centrale. Ils ont pour cela débauché un ami à eux, qui travaillait alors en tant que cadre pour Arte, en lui offrant un des plus hauts salaires de l'entreprise (plus de 65 000 euros brut annuels, selon mes informations). Les fondateurs lui ont donné carte blanche pour organiser les événements, ainsi qu'un budget considérable pour organiser des fêtes, des apéros et des week-ends d'entreprise. De nombreuses activités sportives et de relaxation (méditation, yoga, cardio *boxing*) ont alors été proposées, en soirées ou sur les pauses déjeuners, et les fêtes organisées par l'entreprise ont pris de l'envergure.

De grands moyens furent également investis dans l'aménagement et la décoration des bureaux de Boomerang, pour en faire un lieu agréable, favorable au bien-être des salarié·es. L'aménagement de l'espace est en effet devenu un enjeu majeur pour les directions d'entreprise, d'une part parce qu'il constitue un symbole de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur (Boni-Le Goff, 2015), et d'autre part parce qu'il est, en lui-même, un vecteur de contrôle et d'engagement au travail. Pour Marie Benedetto-Meyer et Jérôme Cihuelo, (2016), l'aménagement des espaces de travail constitue ainsi un bon révélateur de l'idéologie managériale des entreprises. Thierry Pillon (2016) observe en effet qu'en même temps que l'idéologie managériale évoluait vers plus de flexibilité et d'horizontalité, les bureaux cloisonnés de l'entreprise traditionnelle, rigide et hiérarchisée, ont évolué, dans les années 1980, vers des « bureaux paysagers », dont le but était d'aplatir les lignes hiérarchiques et de favoriser une organisation souple, en réseaux. Inspirées des entreprises comme Google, les entreprises des années 1990 ont alors poussé à l'extrême cette « non-territorialité » des espaces de travail, faisant émerger des bureaux aménagés en « lieux de vie » (*ibid.*) avec des espaces dédiés au travail personnel, d'autres aux réunions et d'autres encore aux rencontres (voir figure 18).

C'est exactement sur ce modèle qu'a été conçu l'aménagement des bureaux de Boomerang. Les espaces communs (accueil, cuisine, salon, salles de réunion), occupaient la moitié de l'espace, manifestant une volonté de faire de l'entreprise un lieu de sociabilité et de partage. La décoration des espaces communs était faite avec soin, dans un style mêlant des inspirations d'ateliers industriels new-yorkais (plafonds hauts, verrières, lampes suspendues, sol en béton, tables en bois, chaises en métal) à des éléments plus *vintage*, colorés et exotiques (plantes vertes tombantes, coussins colorés en wax, tables en palettes) (voir figure 19). Le reste de l'espace était consacré aux *openspaces*, plus sobrement décorés, qui structuraient

l'espace par département, où les salarié·es travaillaient sur de longs bureaux blancs posés sur des tréteaux en bois.

La décoration et l'agencement des bureaux de Boomerang témoignaient ainsi d'une volonté managériale de créer un lieu décloisonné, convivial et agréable. L'espace réunion – qui était clairement l'espace le plus austère des locaux, en raison de la petite taille des salles et de leur absence de fenêtre, qui leur donnaient un air de cellule de prison – avait été renommé avec humour « Alcatraz », révélant la capacité du management de faire de l'austérité de ces salles un élément « cool ». Il était alors courant d'entendre les salarié·es de Boomerang se donner rendez-vous « en Alcatraz » pour travailler, où chacune des salles avaient son petit nom de prison affiché sur la porte : Fort Boyard, Shutter Island, Azkaban, etc.

Cherchant à s'éloigner de l'image des centres d'appel en *openspace* ou des plateaux projet des cadres du tertiaire, le culture manager avait ainsi donné un esprit très convivial au cadre de travail, qui était un véritable « lieu de vie », dans lequel les espaces de circulations (escaliers, couloirs) étaient devenus des espaces de rencontre, et les espaces partagés (cuisine, salon, entrée, salles de réunion) des zones de projet. Opérateurs et révélateurs de l'action managériale, les locaux de Boomerang matérialisaient la promesse d'un décloisonnement et d'une grande porosité des frontières organisationnelles.



FIGURE 18 – Plan des locaux de Boomerang

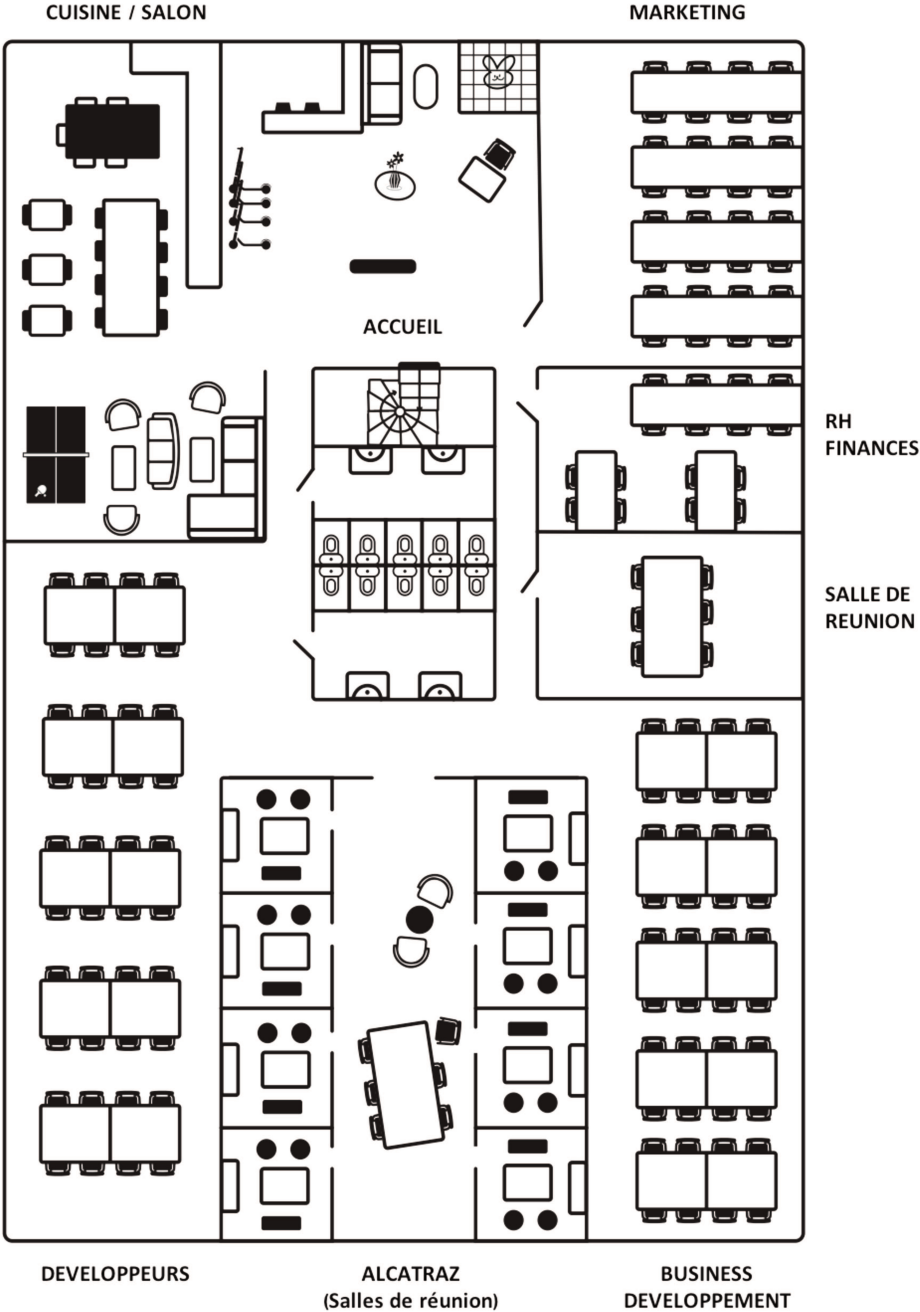


FIGURE 19 – Photographies des espaces communs de Boomerang

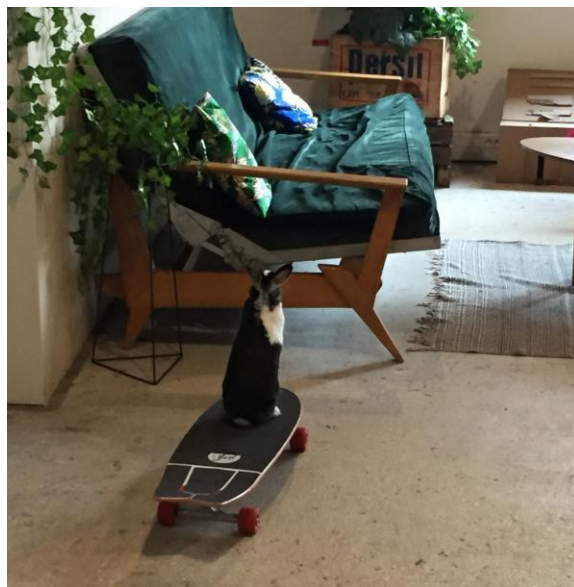


On retrouvait en outre l'ensemble des éléments devenus clichés du monde des start-up : canapés, table de ping-pong, fruits et « *snacks* » à volonté, et même des *skateboards* et des trottinettes, avec lesquels les salarié·es pouvaient se déplacer dans les bureaux (voir figure 20). C'était notamment l'activité favorite de Martin, que l'on voyait souvent passer des appels en faisant le tour des bureaux en *skateboard*. Pour lui, ce type de détail révèle combien Boomerang n'est « pas une entreprise normale » :

« Et puis même genre le fait de pouvoir faire du skate... T'as pas ça partout, même pas dans n'importe quelle start-up. Ici tu passes en skate, tu fais marrer ton chef. Nathan, l'autre jour, il me dit "ça me fait trop rire de te voir passer à chaque fois". Moi en vrai je kiffe, et je pense que j'améliore mes perf parce que je passe du temps avec mes marchands, et je m'ennuie pas parce que je fais un autre truc en même temps. Et c'est un truc tout con, mais c'est hyper important. Et ça, le jour où j'arrête de le faire, ça a plus le même goût. Donc ouais, c'est pas une entreprise normale. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Boomerang avait même adopté un petit lapin, appelé Carbone (dont les fondateurs avaient encadré l'empreinte, pour pouvoir faire la blague de l'empreinte carbone), qui se baladait librement dans les locaux. Tous ces éléments occupaient une place centrale dans la communication de l'entreprise et dans la construction de son image, qui se voulait « cool ». Les photographies mettant en scène des salarié·es de Boomerang en train de se déplacer en skateboard, de jouer au ping-pong ou de travailler dans les canapés, avaient en effet été prises pour être postées sur le site de recrutement *Welcome to the Jungle*, qui sert de vitrine à Boomerang. Elles visaient ainsi explicitement à véhiculer l'image d'une entreprise « cool » et décontractée. Il ne s'agit cependant pas que d'une image extérieure. De nombreux moyens sont investis pour fédérer le collectif de travail en faisant de l'entreprise une « grande famille ».



**FIGURE 20 – Photographies de Boomerang pour le site**  
*Welcome to the Jungle*



## 1.2.2. Faire de l'entreprise une « grande famille » : créer de l'attachement par le collectif

Dans les start-up, c'est ce brouillage entre la sphère professionnelle et la sphère personnelle qui est caractéristique, selon Yannick Estienne (2005), de « l'esprit start-up », dans lequel « le patron est le copain, le tutoiement est de rigueur, la tenue vestimentaire décontractée » (p. 2). Pour Jean, c'est en effet cela qui fait la spécificité de la start-up :

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

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS en design, mère puéricultrice, père gérant d'une TPE. Arrivé en janvier 2016 (7 personnes dans l'équipe), dans le département du technologique, CDI cadre.

A Boomerang, des événements d'entreprise étaient très régulièrement organisés, pour créer des liens entre les salarié·es et fédérer le collectif. Tous les six mois avaient lieu des événements appelés « *all hands* », où toutes les salarié·es de l'entreprise étaient réunies sur plusieurs journées, dans les bureaux parisiens en hiver et dans une ville du sud de la France, en été, pour faire la fête. Pour le *all hands* qui a eu lieu en décembre pendant que j'étais sur le terrain, le *culture manager* avait entièrement redécoré les bureaux sur le thème de Noël, avec une fausse cheminée, des guirlandes, et plusieurs sapins de 3 mètres de hauteur. Pour nous accueillir le matin, il s'était déguisé en père Noël et dansait, patins à roulettes aux pieds, sur la musique que passait une DJ déguisée en mère-Noël. Jusqu'à midi, nous avions eu pour consigne d'aller travailler normalement, mais le rythme de travail était plutôt détendu. A partir de midi, tout le monde avait arrêté de travailler et la tireuse à bière commençait à couler. Après le traditionnel discours des fondateurs qui ouvrait, comme à l'habitude, ces événements, des ateliers de DIY étaient organisés dans le salon, tandis que l'espace de réunion, boule à facettes au plafond et lumière du jour occultée, avait été transformé en véritable boîte de nuit. Dans une des salles de réunion, une femme déguisée en cosmonaute maquillait les salarié·es, qui ressortaient les yeux pailletés. Puis ce fut l'heure du repas : une véritable raclette artisanale était proposée en buffet, où l'on faisait la queue pour se faire servir par le chef cuisinier. Vers 19h, les fondateurs annoncèrent que nous allions quitter les bureaux. Deux cars allaient venir nous chercher et nous amener dans une salle de concert, privatisée pour l'occasion, où un groupe de musique allait jouer pour nous. A la fin, tout le monde s'était mis à danser sur le *dancefloor*, entre deux cocktails servis gratuitement au bar.

Entre ces grands événements, des soirées de moindre envergure, appelées « *some hands* », étaient organisées tous les mois. Le plus souvent, elles avaient lieu dans un bar que l'entreprise avait privatisé pour l'occasion, mais parfois aussi dans les locaux de l'entreprise, pour des soirées karaoké ou des concerts privés.

Si ce type d'évènement représente un coût important pour l'entreprise, les fondateurs ne font pas cela par pure générosité. Le fait qu'ils consacrent autant de moyens à ce genre de fêtes révèle bien qu'ils en retirent quelque chose. Tous ces évènements sont en effet des moments clés qui rythment la vie de l'entreprise et qui sont autant d'occasions de fédérer le collectif. C'est au cours de ce type d'évènements, où les frontières entre le professionnel et le personnel se brouillent et se mélangent, que des amitiés se nouent et que des couples se forment. Les salarié·es de Boomerang sont ainsi « bien plus que des collègues » pour le dire comme Martin :

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

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Si le fait de tisser des relations d'amitié dans le cadre du travail n'est pas propre au modèle de la start-up, la spécificité de ce modèle tient à ce que le management cherche volontairement à favoriser l'émergence de telles relations. L'entreprise se veut être un lieu de vie, un lieu de fête et un vecteur central de sociabilité, car, de cette manière, elle devient une prolongation de la vie personnelle des salarié·es. Travail et hors travail se trouvent alors mêlés, au point que beaucoup de salarié·es, devenu·es ami·es, se fréquentent en dehors de leurs heures de travail. La start-up colonise ainsi peu à peu tous les temps de la vie des salarié·es, qui se retrouvent fréquemment le soir, après leur journée de travail, pour aller boire des verres dans le bar situé en bas des locaux. Un tel attachement affectif à l'entreprise et à ses membres, tend ainsi à fidéliser les salarié·es, qui se sentent appartenir à une « grande famille » qu'ils ne veulent pas quitter.

Cet attachement est aussi facteur d'engagement au travail. En effet, Jean-Yves Juban et ses co-auteurs montrent que la coopération et l'engagement au travail sont proportionnels aux sentiments d'amitié, de fierté, de gratitude, de reconnaissance, à l'existence d'échanges sociaux qui « font du sentiment » (Juban et al., 2015). En rendant le travail quotidien plus agréable, le collectif et la bonne ambiance de travail contribuent en même temps à augmenter l'engagement des salarié·es dans leur travail. Les fondateurs de start-up, comme Benjamin, savent en effet qu'un mode de management jouant sur des relations affectives sera plus à

même de susciter l'engagement des équipes que des dispositifs de contraintes visant explicitement à contrôler le travail et sanctionner les manquements aux règles :

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

Benjamin, 30 ans, Bac +5 école d'ingénieurs, master HEC entrepreneuriat, père consultant, mère directrice de centre social. En couple, sans enfant. Start-up créée en 2015 avec 3 associés dans le domaine de l'équitation (Paris).

La bonne ambiance n'est donc pas, dans les start-up, le résultat spontané d'un collectif de travail qui s'entend. Elle est permise par des pratiques de recrutement qui visent à favoriser la bonne entente des équipes, en sélectionnant des candidat·es selon leurs profils et leurs centres d'intérêts, mais elle est en outre renforcée par des dispositifs managériaux qui organisent des temps communs pour renforcer et fédérer le collectif.

Plus que les entreprises classiques, le modèle organisationnel et managérial de la start-up vient ainsi profondément brouiller la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle des salarié·es. La spécificité de ce modèle tient également au fait que ce brouillage est utilisé par le management comme un moyen de susciter l'engagement des travailleur·ses et de les fidéliser à l'entreprise. La start-up constitue ainsi un vecteur central de sociabilités et d'épanouissement personnel qui finit par coloniser tous les temps de la vie des salarié·es. Ce modèle managérial implique ainsi une mobilisation entière de la personne, un « enrôlement de la subjectivité » des travailleurs et travailleuses (Clot, 1988), qui les pousse à un sacrifice temporel conséquent<sup>200</sup>. Néanmoins, ce sacrifice n'est pas le fruit d'une injonction hiérarchique : le modèle de la start-up tire justement toute sa force du fait que la contrainte a été entièrement déplacée de la hiérarchie vers l'intériorité des personnes, déchargeant ainsi la hiérarchie du mauvais rôle du contrôle.

La création d'un tel cadre de travail permet en outre une forme de contrôle social qui pousse à la régulation des conduites et à l'auto-contrôle de chacun·e.

### **1.2.3. Le contrôle social par les pairs : un mode de régulation des conduites**

Pour Danièle Linhart (2018), le « développement spectaculaire des *openspaces* » (p. 54) et autres dispositifs managériaux visant à créer du collectif a pour but de mobiliser les salarié·es

---

<sup>200</sup> Nous reviendrons dans le chapitre 9 sur les conditions sociales de cet investissement temporel, notamment en termes d'âge, de sexe et de situation familiale.

autrement. L'*openspace* assigne en effet aux salarié·es un certain type de comportement, un certain « mode de présence au travail » : il faut coexister avec les autres, se faire accepter, adopter une attitude qui démontre de la concentration, de l'efficacité, de l'engagement au travail, de l'enthousiasme (Des Isnards & Zuber, 2015).

La proximité physique de l'*openspace* crée en outre un cadre d'observation mutuelle qui renforce les mécanismes d'autocontrôle des salarié·es et les poussent au surinvestissement. Dans ces entreprises connexionnistes, où la valeur relative des personnes est mesurée par leur implication et leur investissement au travail, les salarié·es doivent alors se montrer engagé·es dans leur travail s'ils veulent être estimé·es par leurs pairs. On peut comprendre les effets d'entraînement qui poussaient les salarié·es de Boomerang à rester plus tard le soir ou à arriver plus tôt le matin, sans que ces heures ne soient rémunérées en heures supplémentaires. C'est en effet en voyant des personnes travailler plus tard le soir que le surinvestissement au travail tend à se diffuser et à s'imposer comme une norme :

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

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*<sup>201</sup>.

L'engagement au travail se mesurant ainsi aux heures effectuées, celles et ceux qui respectaient trop strictement leurs horaires pouvaient être vu·es comme insuffisamment volontaires et impliqués dans leur travail. Il ne fallait donc pas s'attarder trop longtemps à la machine à café ou prendre de trop longues pauses déjeuner le midi, sous peine d'être jugé·e comme sous-investi·e. Celles et ceux qui se montraient trop détendu·es ou nonchalant·es faisaient ainsi l'objet de nombreuses critiques. C'était le cas de Sacha, dont la période d'essai n'a pas été reconduite car son comportement était jugé trop « nonchalant ». Il me confia en effet que certain·es lui avaient fait des remarques parce qu'il prenait son petit-déjeuner le matin en arrivant au bureau, et qu'il travaillait trop souvent dans les canapés.

Le contrôle social exercé par les pairs est en outre renforcé par la fréquence et l'intensité des interactions entre les salarié·es (Berrebi-Hoffmann, 2016). Isabelle Berrebi-Hoffmann montre en effet que l'autocontrôle est facteur des dispositifs managériaux qui visent à animer un tissu de relations sociales entre les employés. Les bureaux paysagers, les soirées, les pots

---

<sup>201</sup> Le terme anglais « *front-end* » est le terme anglais du « développement web frontal », qui correspond aux développements HTML, CSS et JavaScript d'une page internet. Il s'agit de la partie visible d'un site, sur laquelle les utilisateurs interagissent directement. L'enjeu de cette partie du code est de rendre la navigation sur un site internet la plus ergonomique possible.



entre collègues, les déjeuners, les anniversaires ou les week-ends d'entreprise, sont ainsi autant d'éléments permettant de favoriser l'émergence d'un cadre d'interconnaissance et d'observation mutuelle, invitant les salarié·es à réguler et contrôler leurs comportements individuels. De cette façon, la direction n'a plus besoin de chercher à discipliner individuellement les conduites des employé·es, qui s'entraînent d'elles-mêmes dans une spirale de surinvestissement. Cela se traduit dans les propos de Camille, qui souligne comment les soirées et événements organisés par l'entreprise viennent renforcer la « pression du groupe », invitant tout le monde à se montrer disponible et investi pour l'entreprise :

« C'est un peu ce qui me soule avec les *some hands*, etc., c'est le côté très tu quittes jamais la boîte. Alors c'est très cool d'être très tout le temps tous ensemble, mais moi j'ai besoin d'aller parler à d'autres gens, de rencontrer des gens. Donc voilà après c'est peut-être un effet de saturation [...] Mais à tout moment on a cette pression du groupe et tout, tout le temps. Et ça c'est complètement appuyé par la politique de la boîte. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

Si les soirées d'entreprise sont des occasions de créer du lien, elles sont aussi l'occasion de repérer et sanctionner les comportements déviants. Les soirées constituent ainsi de véritables rites de passage qui permettent d'évaluer le « savoir-être » des nouvelles personnes et de juger de leur comportement dans des contextes informels de sociabilité. Ainsi, il est arrivé à plusieurs reprises que des personnes fraîchement recrutées ne se voient pas reconduire leur période d'essai parce qu'elles étaient jugées « un peu chelou » :

« C'est comme la table de ping-pong, c'est des moments où tu sors du cadre de travail, tout en étant dans un cadre de travail, parce que t'es quand même avec tes collègues de boulot, donc tu finis pas chiffon à vomir partout ou quoi, mais en même temps ça te permet de cerner un peu les gens. Et les gens un peu chelou, tu les repères assez vite dans ces moments. Genre un mec qui s'était mis à draguer les filles dans les chiottes. Et c'est un mec qui était en période d'essai et qui venait d'arriver. Donc c'est pas mal, ça permet de voir tout ça. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

En outre, comme le souligne Marc Lorient (2010), le collectif de travail participe activement à la définition du travail « bien fait ». Le collectif va alors exercer une forme de contrôle sur l'activité même de ses membres, celles et ceux allant à l'encontre des règles et normes produites par le groupe s'exposant à des sanctions (mise à l'écart, moqueries, absence d'aide et de soutien, etc.). C'est par ce type de mécanisme que Nassima, qui n'était pas jugée suffisamment productive et motivée par ses collègues, a fini par être licenciée de Boomerang. Cela faisait longtemps que Matéo, le CTO, sentait qu'elle n'était plus très motivée, mais c'est

au lendemain d'un *some hands*, où plusieurs développeurs, dont Damien, sont venus le voir pour lui parler de Nassima, qu'il prit la décision de la licencier :

« – Bon après, c'était à un *some hands*, j'avais bu, j'étais un peu plus extrême que ça, mais fallait clairement mettre des *warnings*, au moins pour dire que ça va plus ce qui se passe, pour qu'au moins on puisse corriger le truc. Sauf que là bah... du jour au lendemain elle était partie.

– Et tu t'es senti responsable du coup de ce truc ?

– Ouais. Surtout que le jour d'avant, bah au moment du *some hands*, j'ai discuté avec Matéo pendant pas mal de temps, et je me rappelle plus trop ce que je lui ai dit mais ça devait pas être très glorieux. Pour que je me rassure, je me dis souvent qu'ils en parlaient déjà de virer Nassima et que c'est pas vraiment moi qui ai fait ça mais bon ...

– Mais du coup elle n'était pas performante ?

– Pas performante et puis aussi dans le discours qu'elle tenait, tu vois par exemple au sein de la CSAT [il s'agit d'une *team feature*, dont nous expliciterons le principe dans la partie suivante], ça se passait trop mal. Et à ce moment-là, quand tu sens qu'une personne d'une *team feature* freine, et qu'elle a des problèmes, c'est compliqué de lui redonner de la motivation. Au niveau de ce que les autres en ont pensé, c'est terrible, mais je sais pas ce qu'il aurait pu faire d'autre à ce moment-là. »

Damien, 24 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dessinateur électronique, mère agent de production dans une usine. Arrivé à Boomerang en septembre 2015 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *back-end*<sup>202</sup>.

Dans ces entreprises où tout se voit et tout se sait, l'agencement de l'espace, le partage de temps communs et le collectif de travail sont de puissants leviers managériaux qui permettent de créer le cadre d'un contrôle par les pairs qui, *in fine*, conduit les salarié·es à s'auto-discipliner, jusque dans leur attitude. La honte, la peur du mépris des autres, mais aussi le plaisir de se sentir intégré à une communauté, sont alors des facteurs d'apprentissage et de diffusion des normes du groupe. Si les salarié·es ont tendance à se surinvestir au travail, c'est donc moins le fait d'une injonction hiérarchique, que le résultat d'un processus d'intériorisation du contrôle, renforcé par l'entre-soi, l'observation mutuelle et les logiques de réputation et de sanction qui en découlent.

Les salarié·es ne sont cependant pas aveugles aux visées managériales de ces dispositifs, mais, iels en apprécient les effets positifs sur leurs conditions de travail. Lorsque je faisais passer les « entretiens de culture d'entreprise » aux salarié·es arrivé·es depuis trois mois dans l'entreprise, qui devaient notamment citer trois points positifs sur l'entreprise, « les gens », « l'ambiance », ou encore « les soirées » revenaient souvent comme des éléments fortement

---

<sup>202</sup> Le terme anglais « *back-end* » désigne la partie invisible d'un site internet ou d'une application, située, en quelque sorte, en « arrière-plan ».

appréciés à Boomerang. Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013) montrent en effet que cette génération de travailleurs est particulièrement sensible à la « dimension sociale du travail », qui fait référence à l'ambiance, aux sociabilités et aux relations humaines dans le travail<sup>203</sup>.

Cette idée n'est pas nouvelle, et rappelle notamment celle de Michael Burawoy (1979), qui montre comment, dans le travail à l'usine, le jeu permet aux ouvriers de retrouver des formes de satisfaction qui améliorent leur bien-être psychologique et social, mais qui, en même temps, contribue à reproduire les relations capitalistes et à accroître la plus-value des dirigeants. Le jeu est ainsi un instrument « d'obscurcissement » et de « sécurisation » du profit, en ce qu'il permet, d'une part, d'invisibiliser les relations de production sur lesquelles il se fonde, tout en sécurisant le surtravail, en produisant le consentement des travailleur·ses aux règles du jeu qui produit leur propre domination. Michael Burawoy montrait ainsi déjà que l'accroissement de l'autonomie au travail pouvait paradoxalement contribuer à augmenter l'engagement au travail des ouvriers, qui, en acceptant de participer au jeu, consentent à ses règles.

## **2. Un management entre contrôle et autocontrôle**

Si la contrainte hiérarchique est peu prononcée dans les start-up, qui se veulent être des organisations flexibles et horizontales, elle n'a pas pour autant disparu. De nombreux dispositifs managériaux poussent les travailleur·ses à se surinvestir dans leur travail. En mettant l'accent sur l'autonomie et la responsabilisation des travailleur·ses, le management par projet constitue un puissant levier d'engagement au travail car il permet de déplacer la contrainte de « l'extériorité des dispositifs organisationnels, vers l'intériorité des personnes » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 125) (2.1.). L'intériorisation de la contrainte est par ailleurs renforcée par des modes d'évaluation et de rémunération qui mettent en concurrence les salarié·es et les incitent à donner le meilleur d'eux-mêmes dans leur travail (2.2.).

### **2.1. Le projet, un nouveau levier d'engagement des travailleur·ses**

Pour Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999), le « projet » est bien plus qu'un mode de management. Il s'agit pour elleux d'une véritable « cité », qui se caractérise par de nouveaux principes de justification, permettant de légitimer autrement l'engagement dans le capitalisme. Après avoir mis en évidence les caractéristiques de cette cité par projet, dont les

---

<sup>203</sup> Nous analyserons plus finement les composantes du rapport au travail des travailleurs et travailleuses de start-up dans le chapitre 9.

start-up semblent constituer un véritable archétype (2.1.1.), nous montrerons comment le management par projet permet de créer le cadre d'un contrôle moins direct et vertical, en faisant de l'autonomie au travail et de la responsabilisation des équipes, de puissants leviers d'engagement des travailleur·ses (2.1.2). Nous verrons ainsi que ce que le management appelle aujourd'hui « méthodes agiles » ne sont autres que le nouveau nom du management par projet, poursuivant le même objectif de flexibilité, d'adaptation permanente au marché et de productivité des travailleur·ses (2.1.3.).

### **2.1.1. La start-up, archétype de la cité par projet**

Outre l'aplanissement hiérarchique, le modèle de la start-up se caractérise par un nouveau modèle productif, celui du management par projet, qui met l'accent sur l'autonomie, la participation et la responsabilisation des salarié·es.

Ainsi, à bien des égards, la start-up constitue un cas paradigmatique de la « cité par projet » décrite par Luc Boltanski et Eve Chiapello (1999). Emprunté à l'économie de la grandeur théorisée par Luc Boltanski et Laurent Thévenot (1991), le concept de « cité » désigne l'ensemble des opérations de justification et d'argumentation que les individus réalisent lorsqu'ils sont confrontés à un « impératif de justification », c'est-à-dire à la critique. Cette justification s'appuie en général sur un « ordre de grandeurs », c'est-à-dire sur un « principe d'équivalence » qui sert de référence pour établir la valeur relative des choses et des personnes qui composent cet ordre. Ce principe d'équivalence est appelé, dans l'économie de la grandeur, le « principe supérieur commun ».

Luc Boltanski et Eve Chiapello montrent que dans les années 1990, le nouveau modèle managérial propose une forme de liberté qui, à la différence de celle des années 1960, ne serait pas surveillée ou encadrée par des objectifs. Il s'agirait d'une « vraie autonomie », fondée sur l'épanouissement personnel, s'opposant à la « fausse autonomie », encadrée par des parcours de carrières. Ainsi, si les années 1960 valorisaient les cadres en vertu de leurs résultats et de leur efficacité, les années 1990 valorisent davantage les personnes faisant preuve de créativité, de réactivité, de flexibilité, d'esprit d'équipe et d'adaptation. C'est ce nouvel ordre des grandeurs et des valeurs que les auteur·es ont appelé « cité par projet ».

Dans cette cité, la sécurité n'est plus une valeur dominante, car elle est associée à la hiérarchie, au statut et à la bureaucratie, qui sont justement dénoncés. A la place, on valorise la liberté et l'autonomie, permises par le projet. Les salarié·es ne cherchent plus à faire carrière au sein d'une même entreprise, mais à passer d'un projet à l'autre, chacun de ces projets étant l'occasion d'enrichir ses compétences, d'apprendre de nouvelles choses et de rencontrer de nouvelles personnes. C'est donc la réputation qui joue le rôle de sécurité, le passage d'un projet à l'autre étant lié à la réussite des projets passés et à ce qui en sera dit autour des personnes.

A Boomerang comme dans la plupart des start-up, le travail était entièrement organisé autour de projets. Sur Trello, un outil de gestion de projets très répandu dans le monde des start-up, l'entreprise avait détaillé son « *Masterplan* » pour l'année 2018 à partir duquel chaque département découpait son activité en plusieurs projets. Au sein des départements, ces projets sont ensuite attribués à certaines personnes qui se retrouvent « chargées de projet » et qui doivent ensuite découper ce projet en tâches et en sous-tâches, et les distribuer aux membres de son équipe – s'ils en ont – pour s'assurer que le projet soit mené à bien dans le temps imparti. Au sein du département des ressources humaines dans lequel je travaillais, j'étais moi-même « chargée de projet RH », sur la satisfaction au travail des salarié·es. Cependant, comme nous avions une petite équipe, chacun·e d'entre nous était en charge de ses propres projets : Fleur travaillait sur les carrières et la formation ; Iris sur la paie et sur les politiques de diversité dans les recrutements ; tandis que Philippe, Océane et Alice étaient en charge du recrutement. Tous les trimestres, nous nous réunissions lors d'une journée de « Rétrospective RH » (concept emprunté aux méthodes agiles) pour revenir sur nos différents projets et objectifs associés, et définir ceux du prochain trimestre. Finalement, le projet n'était autre que le support d'un mode de management par objectif.

Mais la cité par projet n'est pas seulement une cité dans laquelle on mesure les individus à leur performance sur les projets. Si l'*équivalent général* auquel on mesure la *grandeur* des personnes est bien leur engagement et leur implication, ceux-ci doivent être volontaires, associés à une forme de développement de soi. Dans ce nouvel ordre « connexionniste », la marque de l'« état de grand » est de « savoir s'engager dans un projet et s'y impliquer pleinement » (p. 163). Il ne s'agit donc pas seulement d'être performant mais également de se montrer enthousiaste, volontaire et toujours disponible pour de nouveaux projets. Les gages de réussite dans ce modèle sont alors l'autonomie, la spontanéité, la mobilité, la pluricom pétence, la convivialité, l'ouverture aux autres et aux nouveautés, la disponibilité, la créativité, l'intuition visionnaire et la sensibilité aux différences. Le *grand* n'est donc pas attaché à une qualification ou à un certain métier mais il est celui qui est capable de s'ajuster en permanence, de prendre des risques, d'anticiper et de pressentir. Il faut être un pilier d'idées, de talent et d'intuitions. Le néomanagement valorise ainsi davantage le « savoir-être » des personnes (leurs capacités d'écoute, de communication et d'adaptation) – c'est-à-dire leurs « compétences » – par opposition au « savoir » ou au « savoir-faire » des travailleur·ses, c'est-à-dire leur « qualification ».

Les recrutements constituent ainsi une étape clé puisque, au-delà des compétences, il s'agit de recruter des personnes pouvant s'intégrer à une équipe et travailler sur le mode du projet. Celles et ceux qui sont vu·es comme trop sûr·es d'elleux ne sont donc pas apprécié·es, de même que ceux qui sont trop timides ou réservé·es. On évalue alors les personnes sur leurs qualités d'empathie et de communication, au point qu'il devient difficile, comme l'observaient Luc Boltanski et Eve Chiapello, « de faire la distinction entre l'opération consistant à engager des collaborateurs pour accomplir une tâche déterminée, et celle qui

consiste à s'attacher à des êtres humains parce qu'ils vous conviennent, à titre personnel » (*ibid.*, p. 163).

A Boomerang, les personnes qui suscitaient la sympathie et l'admiration de toutes étaient ainsi celles qui savaient se montrer toujours aimables, sympathiques, serviables, ouverts, curieux et conviviaux. Il fallait qu'ils soient performant·es tout en étant humbles et sans arrogance, car, dans ce monde en réseau, il ne suffit donc pas de s'engager au travail pour appartenir à l'état de grand, mais il faut s'engager « pour les autres », en se mettant au service du bien commun. Jeanne par exemple, qui travaillait pour la direction artistique de l'entreprise, bénéficiait d'un certain aura dans l'entreprise. Non seulement elle occupait un rôle central car c'est d'elle que dépendaient l'ensemble des bannières, des publicités ou autres éléments du site internet qui nécessitaient du graphisme et *design*, mais elle était en outre toujours souriante, drôle et détendue, appréciée autant par les développeurs que par les salarié·es du marketing ou du département commercial. Diplomate dans ses échanges, elle se montrait serviable et disponible à l'égard de ses collègues, tout en étant la première à aller danser lorsque l'entreprise organisait des soirées.

Ces marques de grandeur valent aussi pour les managers, qui, pour être respecté·es, doivent montrer qu'ils ne dirigent pas de manière autoritaire mais avec tolérance, dans l'écoute, la bienveillance et le respect des différences. C'est en vertu de ces valeurs que le CTO (*Chief Technical Officer*) et co-fondateur de Boomerang, Matéo, était très apprécié par les développeurs, qui le trouvaient très « humain », humble et proche de ses équipes. Toujours souriant et avenant, Matéo était en effet le fondateur le plus accessible des trois, avec qui il était possible de tisser une relation presque amicale, assez facilement. A titre d'exemple, l'entretien que j'ai fait avec lui se déroula dans un bar et dura près de 3 heures, alors que les deux autres co-fondateurs ne me consacèrent qu'une heure de leur temps, dans une des salles de réunion de Boomerang. Matéo était en outre toujours très modeste sur l'état de son savoir et se remettait constamment en question sur ses modes de management, pour lesquels il avait décidé de se faire coacher. Il était l'incarnation de cet état de grand de l'individu connexionniste de la cité par projet. C'est qu'il venait d'un milieu social plus modeste que les deux autres fondateurs : fils d'un chef d'entreprise de petite taille et d'une mère professeure d'anglais au collège, il a grandi dans une petite ville de Normandie où, passionné d'ordinateurs, il a appris à coder par lui-même en parallèle de ses études d'informatique à l'Université. Bien qu'il n'ait pas été diplômé d'une école d'ingénieurs, Louis l'avait repéré dans le cadre de leur emploi précédent, où ils travaillaient tous les deux pour une start-up, et lui avait proposé de s'associer avec lui pour monter Boomerang.

Cette « cité par projet » a ainsi fait naître une nouvelle conception de la justice, orientée autour de l'idée du mérite. La légitimité découle ainsi davantage du mérite individuel que du statut ou de la fonction occupée. On comprend ainsi que les managers et les dirigeants doivent davantage leur autorité à leurs caractéristiques personnelles et humaines qu'à leurs propriétés statutaires et hiérarchiques. Celui qui est légitime n'impose pas de règles ou d'objectifs, et ne

retire pas sa reconnaissance de son statut. Il accepte au contraire de discuter ses positions et est apprécié des autres, qui veulent travailler avec lui.

Le terme de « projet » a ainsi fait naître avec lui toute une grammaire associant le capitalisme au développement de soi, à l'épanouissement personnel, à la bienveillance et à l'écoute des autres, lui permettant de rallier à lui ceux qui lui étaient réfractaires. Avec l'avènement de la cité par projet, le capitalisme aurait ainsi, une fois de plus, réussi à se défendre de ses critiques et à se relever de ses contradictions.

### **2.1.2. L'autonomie et la responsabilité : les nouveaux leviers de l'intériorisation de la contrainte**

Derrière l'autonomie et les responsabilités qu'il octroie, le management par projet poursuit néanmoins le même objectif que les entreprises organisées en silo : augmenter le niveau d'implication des salarié·es. En effet, comme le rappelle Pascal Ughetto (2018), « aucune autonomie n'évite de poser le problème du contrôle, pas plus que l'affirmation de la primauté du contrôle n'éradique la recherche de la marge de liberté ». Selon lui, le degré d'autonomie accordée va dépendre des formes de mobilisation du travail que les entreprises souhaitent promouvoir. Ainsi, on observe des vagues et des cycles de mobilisation qui s'appuient parfois sur l'autonomie, d'autres fois sur le contrôle. Si l'objectif reste de produire l'engagement des salarié·es, tout l'enjeu des entreprises est, selon Pascal Ughetto, de rechercher un équilibre entre contrôle et autonomie, en articulant des dispositifs fondés sur les initiatives des salarié·es avec de puissants dispositifs de contrôle.

Les responsables hiérarchiques cherchent ainsi souvent à s'effacer en tant que tels et à créer un cadre de management se voulant plus « humain ». Ce mode de management vise à orienter des équipes auto-organisées sans recourir à la force, en donnant du sens au travail de chacun, par un mode d'organisation du travail par projet. L'accent mis sur le bonheur au travail, l'esprit d'équipe et l'autonomie des salariés ne relève donc pas d'une « générosité » de la part du management, mais bien d'un nouveau mode de production de l'engagement, qui est d'autant plus efficace qu'il ne vient pas de l'injonction hiérarchique mais de l'intériorité des personnes :

« Alors moi mon rôle c'est de m'assurer que les gens sont contents et efficaces. Après j'essaie d'être le moins formaliste possible, tant que tu délivres et que tu te *challenges*. Mais une personne qui s'*auto-challenge* pas, elle est pas *drivée*. Si j'ai besoin d'être toujours à te mettre une carotte, ça va pas. »

Julien, 31 ans, diplômé d'une école de commerce, père ancien militaire, mère directrice d'un centre de tri. Arrivé à Boomerang en mars 2015 (associé aux 3 fondateurs) en tant que futur *Head of marketing*.

Avec le management par projet, le contrôle n'a donc pas disparu, mais il a changé de forme. S'il n'est plus exercé par une autorité formelle et hiérarchique, comme dans les organisations

tayloriennes et fordiennes, il repose, dans le modèle du projet, sur l'auto-contrôle des travailleur·ses. On peut alors comprendre le paradoxe selon lequel « les salariés sont en même temps plus autonomes et plus contraints » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.574). Dans ce cadre managérial, il est en effet attendu des travailleur·ses qu'ils s'investissent pleinement dans leur travail, mais de leur plein gré, sans que la contrainte vienne de la hiérarchie. L'augmentation de l'autonomie au travail est ainsi allée de pair avec l'augmentation de l'auto-contrainte, car elle a augmenté le sentiment de responsabilité des travailleur·ses. En rendant les salarié·es responsables de leur projet, ce mode de management permet de susciter l'engagement des travailleur·ses, sans avoir à les y contraindre. C'est ainsi parce que les salarié·es s'auto-contrainent et s'engagent d'eux-mêmes dans leur travail que les managers n'ont pas besoin de recourir à la contrainte directe et peuvent revendiquer un management « horizontal » et « amical », comme le fait Baptiste :

« Moi je suis pas en mode dans la “guerre de l'égo et de la hiérarchie”, et pour moi un champion<sup>204</sup> est au même niveau hiérarchique que moi. Donc je suis plus dans un management totalement horizontal, plutôt que sur des prises de décision qui se feraient d'en haut, et qui peindraient à descendre, descendre, descendre. (...) Après j'ai toujours eu un management amical, c'est-à-dire que j'essaie de rentrer dans la vie des gens, et je leur laisse rentrer dans la mienne. »

Baptiste, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère consultante immobilière. Arrivé à Boomerang en juillet 2015 (4 personnes dans l'entreprise), en tant que chargé de clientèle.

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

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

Khalid, 22 ans, diplômé d'une école d'informatique, père dessinateur industriel, mère assistante maternelle. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

Les sociologues ont néanmoins beaucoup débattu pour savoir si ces organisations post-tayloristes allaient dans le sens d'une rupture avec le taylorisme ou si, au contraire,

---

<sup>204</sup> C'est le nom donné aux employé·es du service client. Nous analyserons l'emploi de ce terme dans le chapitre 8.



l'autonomie et la prescription désormais étendue au savoir-être, n'étaient pas facteur d'un contrôle accru aux modalités renouvelées (Lallement, 2007). Sophie Bernard (2020) montre notamment que l'accroissement de l'autonomie au travail des salarié·es est allé de pair avec une augmentation du contrôle. Ce mouvement paradoxal « d'autonomie contrôlée » se traduit par une responsabilisation des salariés et une intériorisation du contrôle permettant de mettre leur autonomie au service de l'entreprise.

L'entreprise contemporaine flexible, dont la start-up constitue l'archétype, repose ainsi sur une autonomie « pour » l'organisation<sup>205</sup>, qui, si elle est « davantage exigée qu'accordée » (*ibid.*, p. 19), constitue un levier d'engagement au travail très efficace qui permet, en responsabilisant les travailleur·ses, de susciter leur investissement, tout en permettant au management de s'assurer que cet investissement soit en cohérence avec le projet général de l'entreprise.

Si le management par projet a pendant longtemps été la grande star des manuels de management, il semble aujourd'hui supplanté par un nouveau modèle : le management « agile ». Inspiré des modes d'organisation du monde de l'informatique, et en particulier des communautés *hackers*, les méthodes agiles sont en effet de plus en plus instrumentalisées par le management pour gagner en flexibilité et en efficacité.

### **2.1.3. L'agilité : le nouveau nom de la flexibilité, au service de la productivité**

Un cas emblématique du management par projet est celui des méthodes dites « agiles », qui ont été mises au point par des professionnels de l'informatique et du logiciel dans les années 2000. S'inscrivant dans le prolongement des théories managériales mettant l'accent sur le travail par projet (Midler, 1998), ces méthodes visent à développer un mode de production permettant de s'adapter plus rapidement et efficacement au marché, en réduisant les délais de conception et d'innovation. Il s'agit alors de diviser le travail, non plus par compétence, mais par projet, en créant des équipes pluri-compétentes, autonomes et auto-organisées.

En 2001, 17 spécialistes du développement de logiciels se réunissent et écrivent un manifeste, le manifeste agile (*Agile Manifesto*), où ils établissent les valeurs et les principes de l'agile (voir encadré 16). Critiquant le modèle de la grande entreprise hiérarchisée et bureaucratisée, le manifeste valorise « les individus et leurs interactions plutôt que les processus et les outils ». Les auteurs du manifeste défendent l'idée que c'est en favorisant l'interaction, le travail d'équipe et la coopération, plutôt que la planification à long terme et la standardisation des

---

<sup>205</sup> Elle oppose ce concept à celui d'« autonomie *malgré* l'organisation », caractéristiques des organisations tayloriennes-fordiennes, où les ouvriers tentaient de développer des techniques pour résister à l'emprise de l'organisation et se dégager des marges de manœuvre, malgré une organisation très contraignante (R. Linhart, 1978).

règles, que les organisations pourront faire face aux imprévus et s'ajuster aux situations, toujours singulières. Ils revendiquent l'idée que serait moins coûteux de favoriser l'échange et les allers-retours avec les clients, pour opérer des modifications à la marge, plutôt que de planifier et de rallonger les délais de livraison, au risque de devoir tout refaire. Ce manifeste critique aussi vivement l'obsession du contrôle par la mesure chiffrée et considère qu'« un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement ». Contre le contrôle de l'appareil gestionnaire, ils préconisent la création d'« équipes auto-organisées », à qui on laisserait le soin de réfléchir aux moyens de devenir plus efficaces. L'idée est alors de gagner en « agilité », en souplesse et en flexibilité, en conjuguant les exigences d'efficacité, de rapidité et de créativité.

L'idée de ce manifeste était ainsi de partager une nouvelle manière de voir, concevoir et organiser le travail, et d'inciter les entreprises à amorcer un véritable changement. Cependant, « le malheur du manifeste agile, nous dit Pascal Ughetto (2018), est qu'il a cédé, dans certaines de ses formulations, à la langue managériale et à ses tics largement façonnés par les services marketing » (p. 47). Les dispositions agiles ont ainsi été récupérées et instrumentalisées par le management pour devenir des piliers de la pensée managériale centrée autour de la satisfaction client (Benghozi, 1998).

Les méthodes agiles ont trouvé un véritable écho dans le monde des start-up, où la rapidité de conception et d'exécution du code informatique est centrale pour se différencier et s'adapter aux demandes du marché. Une plateforme comme celle de Boomerang ajoute ainsi constamment de nouvelles fonctionnalités pour répondre aux besoins des clients (paiement en trois fois, assurances sur les produits, etc.), et doit en outre régler des problèmes techniques d'envergure lorsque le trafic sur le site commence à croître. Au moment de mon terrain dans cette start-up, les développeurs *Back-end* et *DevOps*<sup>206</sup> étaient en train de refondre entièrement l'architecture du code du site, dans le but de supporter plus de trafic et de réduire les délais de chargement des pages.

---

<sup>206</sup> Un ingénieur *DevOps* travaille sur les processus, les outils et les méthodes, qui peuvent permettre de faciliter et d'accélérer les cycles de développement de logiciels, que ce soit en termes de codage, de déploiement, de maintenance ou de mise à jour (voir glossaire pour la définition complète).

## ENCADRE 16

### Le manifeste agile

#### Les valeurs

« Nous découvrons de meilleures façons de développer des solutions, par notre propre pratique et en aidant les autres dans leur pratique. Grâce à ce travail, nous en sommes venus à valoriser :

- Les individus et leurs interactions, de préférence aux processus et aux outils
- Des solutions opérationnelles, de préférence à une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients, de préférence aux négociations contractuelles
- La réponse au changement, de préférence au respect d'un plan.

#### Les principes

- Notre principale priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des solutions qui apportent de la valeur.
- Accueillez chaleureusement les changements de besoins, même tardifs dans le développement. Les processus agiles tirent parti du changement pour renforcer l'avantage concurrentiel du client.
- Livrez souvent des solutions opérationnelles, à une fréquence allant de quelques semaines à quelques mois, avec une préférence pour les échelles de temps les plus courtes.
- Les personnes en charge du métier ou des affaires et les personnes en charge de la réalisation doivent travailler ensemble chaque jour, tout au long du projet.
- Construisez les projets à partir de personnes motivées. Donnez-leur l'environnement et le soutien dont elles ont besoin et faites-leur confiance pour mener à bien le travail.
- La conversation en face à face est la méthode la plus efficace et la plus économique pour donner des informations à une équipe de réalisation, et pour échanger des informations à l'intérieur de l'équipe.
- La disponibilité de solutions opérationnelles est la principale mesure d'avancement.
- Les processus agiles encouragent à respecter un rythme soutenable lors de la réalisation. Les commanditaires, les réalisateurs et les utilisateurs devraient pouvoir maintenir indéfiniment un rythme constant.
- Porter continuellement attention à l'excellence technique et à la qualité de la conception renforce l'agilité.
- La simplicité – l'art de maximiser la quantité de travail qu'on ne fait pas – est essentielle.
- Les meilleures architectures, les meilleures spécifications de besoins, et les meilleures conceptions émergent d'équipes auto-organisées.
- À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux façons de devenir plus efficace, puis modifie son comportement et l'ajuste en conséquence. »

Source : <https://manifesteagile.fr/>

C'est pour répondre à ce souci d'adaptation permanente et de rapidité d'exécution que, quelques semaines après mon arrivée, le CTO de Boomerang a transformé le mode d'organisation du département des développeurs, en optant pour une organisation de type « agile ». S'inspirant du modèle de Spotify, il s'agissait de diviser le département, non plus par compétences<sup>207</sup>, mais par « périmètres fonctionnels », en regroupant les développeurs dans des « *feature teams* ». Une *feature team* est une « équipe autonome, organisée autour d'une fonctionnalité centrée sur l'utilisateur, et délivrant de la valeur fonctionnelle »<sup>208</sup>. Le principe est de constituer des équipes pluri-compétentes qui peuvent ainsi travailler de manière autonome et auto-organisée sur les projets qui entrent dans leur « périmètre fonctionnel » (voir figure 20). Comme l'explique Matéo à ses développeurs le jour de leur formation aux méthodes agiles, il s'agit alors de passer d'une division du travail par compétence technique à une division du travail par projet :

« Le principe d'une *Team Feature*, c'est de passer d'une orga par techno (back/front) à une orga par produit : tu prends le produit de Boomerang, tu le saucissonnes en petits produits, et les petits produits sont des divisions fonctionnelles du gros produit, pour que les équipes soient très efficaces. Permettre l'amélioration continue du périmètre et permettre de garder de l'autonomie, de casser les problèmes de communication entre le back et le front, en créant des équipes autonomes, complètes, et qu'elles soient le plus quali techniquement. Donc sur le papier, une *team feature* c'est : un PO, un UX, un QA, un lead dev, un dev vue.js<sup>209</sup>, un dev python<sup>210</sup>, un dev IOS Android<sup>211</sup>. »

*Matéo*, 28 ans, diplômé d'un master d'informatique, père chef d'entreprise, mère professeure d'anglais. CTO (*Chief Technical Officer*) et co-fondateur de Boomerang. *Observation pendant la journée de présentation des Feature Teams, le 4 octobre 2018.*

---

<sup>207</sup> Un mode de division traditionnellement à l'œuvre dans le monde de la Tech sépare les développeurs *Back-end*, chargés du développement de la partie invisible d'un site internet, des développeurs *Front-end*, qui eux, sont chargés du code de la partie visible (boutons, onglets, etc.).

<sup>208</sup> Il s'agit de la définition présentée par le CTO aux développeurs lors de leur journée de formation.

<sup>209</sup> Vue.js correspond à un outil de code utilisé par les développeurs *front-end* chez Boomerang. « Dev vue.js » désigne ainsi les développeurs *front-end*.

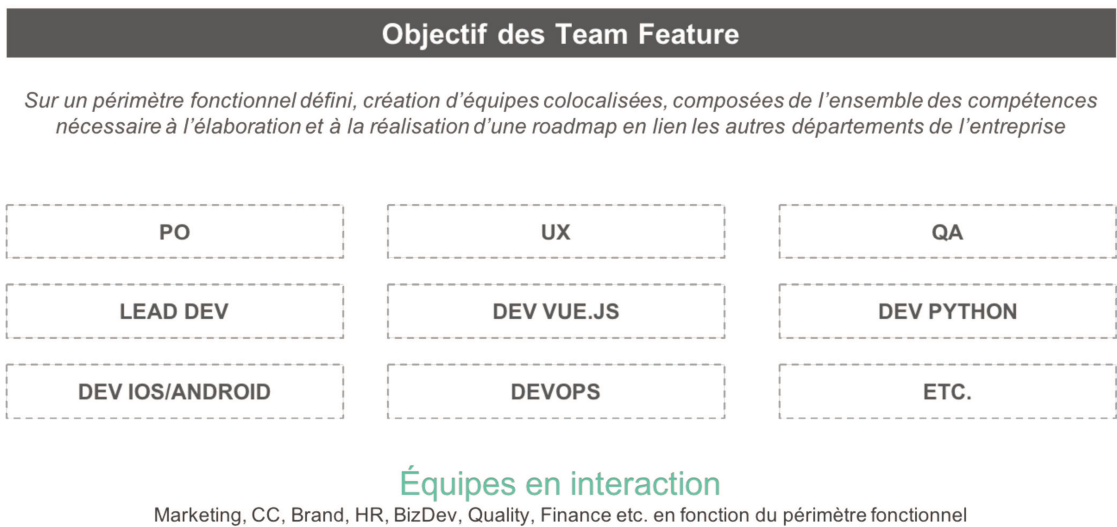
<sup>210</sup> Python est un langage informatique utilisé par les développeurs *back-end*. « Dev python » désigne donc les développeurs *back-end*.

<sup>211</sup> Chaque équipe était ainsi composée d'un développeur *front-end*, en charge du développement des parties visibles du site, d'un développeur *back-end*, en charge du développement des programmes sous-jacents au site, d'un *product manager*, en charge d'organiser et de répartir les tâches et les nouvelles fonctionnalités à développer dans le temps, d'un *UX designer*, en charge de réfléchir aux configurations les plus optimales, du point de vue du client, sur l'organisation du site, et d'un développeur QA, en charge de tester toutes les fonctionnalités pour éviter qu'il y ait des bugs. Les équipes pouvaient ainsi être autonomes techniquement pour développer toutes les fonctionnalités qui rentreraient dans leur périmètre fonctionnel.

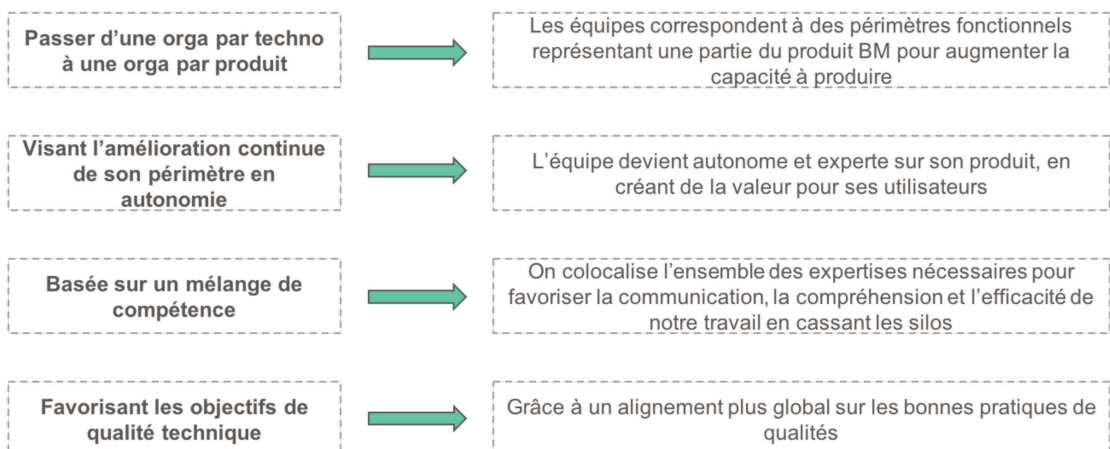
## FIGURE 21 – Composition et objectifs d'une *feature team*

Slides issues de la présentation power point du CTO lors de la journée de présentation des *feature teams*

### Rappel Team Feature



### Rappel Team Feature



Cette nouvelle organisation visait à délivrer de nouvelles fonctionnalités « rapidement et régulièrement », c'est à dire à maintenir un certain rythme de production, malgré la croissance des effectifs. Les équipes devaient alors développer des fonctionnalités sur des cycles de deux semaines, appelés *sprints*. Comme leur nom l'indique, l'enchaînement de ces *sprints* permet de maintenir un rythme de production élevé, sur des projets d'une durée de deux semaines, qui s'enchaînent à l'infini.

En rendant les développeurs interdépendants les uns des autres par la complémentarité de leurs fonctions, ce type d'organisation permet en outre d'augmenter le sentiment de responsabilité et de solidarité de ces travailleur·ses et ainsi d'augmenter leur engagement au travail. Sachant qu'une baisse de productivité de leur part peut impacter toute leur équipe, les développeurs ne relâchent ainsi jamais le rythme. Cette organisation permettait donc d'augmenter l'investissement et l'efficacité des équipes sans recourir à la contrainte hiérarchique :

« Et donc l'avantage de faire les choses comme ça, c'est qu'en fait, tout le monde va se motiver pour faire la meilleure chose possible pour ton produit. Là je vois que les dev [développeurs], ils sont en train de faire des *dashboards* pour vérifier les taux de paiement, et voir dès que y a des problèmes de paiement et tout. Donc tout ça, c'est des trucs qui permettent d'améliorer la qualité du produit, et que tu vois pas quand t'es un dev basique. Donc ça développe l'expertise, mais aussi la volonté d'aller plus loin dans tout ce qu'ils font. Déjà ils font des trucs beaucoup plus propres qu'avant, et ils nous font remonter aussi des cas complètement à la marge ou quoi qu'on n'avait pas forcément prévus, parce qu'ils ont compris que le but du jeu, c'est de chérir leur bébé et de faire en sorte que ce soit le plus propre possible. »

Léo, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père DRH dans un grand groupe, mère directrice dans un grand groupe. Arrivé à Boomerang en août 2017 (27 personnes dans l'entreprise), en tant que *Head of product*.

La responsabilisation des équipes et des travailleur·ses est également renforcée par la structure hiérarchique, qui est volontairement diluée dans un organigramme « matriciel », pour reprendre les mots de Matéo. Sur le modèle des *feature teams*, les niveaux hiérarchiques sont multipliés mais ne suivent pas pour autant une structure pyramidale (voir figure 21). Les développeurs ont ainsi différents managers selon les aspects de leur travail : les *Lead Tech* sont leurs référents sur la partie technique ; les *Lead Dev* jouent plutôt un rôle de management dans l'organisation fonctionnelle des sprints ; les *Product owners* ne sont pas des développeurs à proprement parler, mais ce sont eux qui planifient les *sprints* et qui vérifient leur exécution. Les niveaux et les fonctions hiérarchiques sont ainsi dilués dans une organisation cherchant volontairement à faire de l'équipe et des travailleur·ses les moteurs de leur propre investissement :

« Moi en gros, aujourd'hui je suis *Lead Dev*, mais c'est pas moi qui fixe les objectifs de Anju ou de Cyprien, c'est pas moi qui leur fait passer leurs entretiens trimestriels ou quoi. Moi je suis *Lead Dev*, et dans chaque *feature team* t'as un *Lead Dev*. Ensuite au-dessus

de chaque *feature team*, tu vas pas avoir de chef, mais par discipline : tu vas avoir un *lead tech* pour le back Python, et pour le front, de l'autre côté. Et au-dessus de tout ce monde-là, y avait Sébastien, et maintenant qu'il est parti, c'est Matéo. »

Liam, 28 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère chef de cabine. Arrivé à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

Ce type d'organisation va de pair avec l'instauration de nombreux « rites » managériaux, qui sont souvent repris dans les autres départements ou dans les grandes entreprises, afin de « décloisonner » les organisations en favorisant la communication entre les métiers. Tous les matins, chaque équipe se réunissait pour une brève réunion de 15 minutes appelée « *stand up* », où les développeurs faisaient le point, chacun leur tour, sur ce qui leur restait à faire, ainsi que les éventuelles difficultés techniques auxquelles ils étaient confrontés. Comme l'explique Léo, ces rituels permettaient ainsi de réduire le poids du contrôle hiérarchique en le remplaçant par d'autres formes de contrôle : le contrôle social, exercé par les pairs, et l'auto-contrôle, associé au sentiment de responsabilité. Ainsi, les supérieurs hiérarchiques peuvent se décharger du mauvais rôle et n'ont plus besoin de contrôler le travail « de manière protocolaire » et autoritaire :

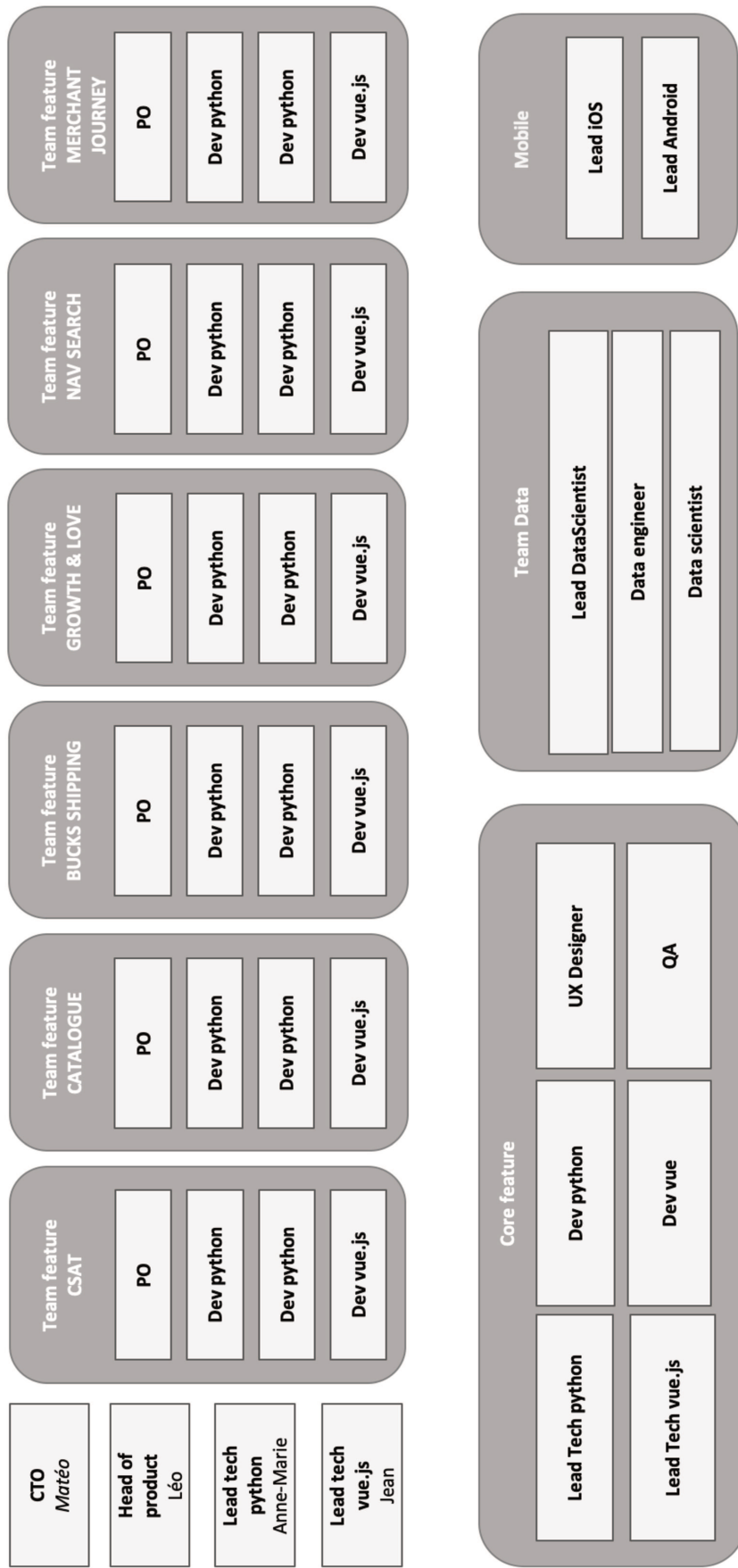
« Le but c'est d'embarquer les dev. Sauf que ça, quand tu le fais de manière protocolaire et tout, c'est vite casse couilles. Parce que si t'es là en mode "toi tu vas faire ça, toi tu vas faire ça", c'est vite relou [lourd]. C'est là que tout l'aspect organisationnel, avec les rites, etc., que je porte, rentre vachement en compte. Parce que t'es plus un mec qui donne des tâches, mais t'es un mec qui travaille avec eux, au même titre qu'eux, et c'est ça le plus gros enjeu pour moi. »

Léo, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père DRH dans un grand groupe, mère directrice dans un grand groupe. Arrivé à Boomerang en août 2017 (27 personnes dans l'entreprise), en tant que *Head of product*.

L'efficacité de ce type d'organisation tient ainsi à sa souplesse (de nouvelles priorités pouvant être intégrées aux *sprints* d'après) mais également à la complémentarité des fonctions de chacun, qui favorise la coopération entre les membres des équipes, accroît leur sentiment de responsabilité et permet ainsi de maintenir leur engagement. Certains aspects de ces méthodes avaient ainsi été repris dans les autres départements comme dans celui des ressources humaines, où, tous les lundis, nous nous réunissions pour un « *stand up meeting* ».

**FIGURE 22a – Organigramme matriciel du département des développeurs en *feature teams***

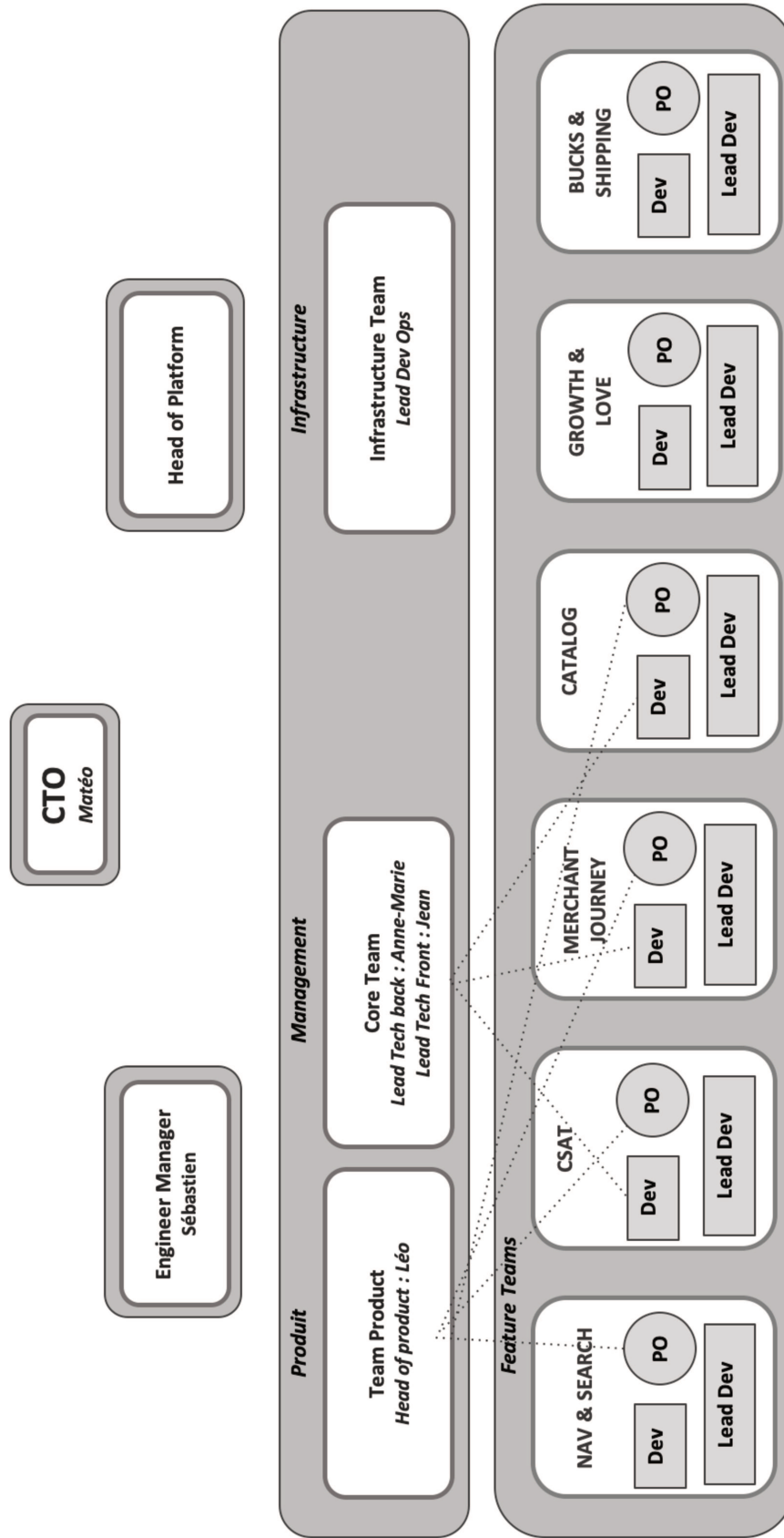
Ce premier organigramme a été réalisé par le CTO : il ne fait pas apparaître les niveaux hiérarchiques de manière pyramidale mais horizontale





**FIGURE 22b – Organigramme pyramidal du département des développeurs en *feature teams***

Ce second organigramme a été réalisé par l'auteure : il fait apparaître les niveaux hiérarchiques de manière pyramidale



## **2.2. Mise en concurrence des salarié·es et contrôle social**

Si une grande part du contrôle dans les start-up est assurée par des voies interposés comme l'observation mutuelle ou le travail en équipe, qui poussent les salarié·es à se surinvestir, il repose également sur des modalités plus classiques, qui incitent les salarié·es à fournir les preuves de leur engagement et à se montrer surperformant·es. En premier lieu, nous montrerons que les outils de gestion numériques, qui permettent de suivre en continu l'avancement et la performance des travailleur·ses, constituent un puissant vecteur de contrôle des travailleur·ses qui les poussent, même à distance, au surinvestissement (2.2.1.). Nous verrons ensuite comment le système d'objectifs et de primes place les salarié·es dans une quête de performance individuelle et collective, faisant du salaire la mesure du mérite (2.2.2.). Enfin, nous montrerons comment les modes d'intéressement des salarié·es à l'entreprise permettent de mettre leurs intérêts au service de ceux de l'entreprise et de renforcer leur attachement à celle-ci (2.2.3.).

### **2.2.1. Des outils de gestion qui poussent au surinvestissement**

Le brouillage entre le travail et le hors-travail, qui pousse au surinvestissement, est en partie lié à l'usage intensif d'outils de gestion et de communication numériques, qui rendent encore plus difficile la déconnexion. Le travail dans les start-up repose en effet sur plusieurs logiciels de gestion et de communication connectés comme Trello, Slack, la suite Google, et autres outils spécifiques, qui rendent poreuse la frontière entre le travail et le hors travail et qui poussent ainsi les salarié·es à travailler les soirs et les week-ends.

Certain·es ont alors décidé ne pas télécharger Slack sur leur téléphone portable, afin de ne pas être sollicité·es en dehors de leurs heures de travail. Cependant, Slack étant tout autant un outil de sociabilité qu'un outil de travail, permettant d'échanger avec ses collègues sur des sujets informels, il arrive fréquemment d'utiliser Slack dans un cadre extra-professionnel, pour maintenir des sociabilités en dehors de l'entreprise (organisation de soirées, d'apéros, de déjeuners, etc.). J'avais moi-même fini par télécharger l'application sur mon téléphone.

Si la messagerie instantanée comme Slack ou les outils de gestion de projet comme Trello permettent une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, notamment parce qu'ils dispensent des formes physiques de présence et de contrôle du travail, ils contribuent en même temps à créer de nouvelles formes de contraintes et d'aliénation au travail. Se faisant les relais de demandes et de sollicitations diverses, les salarié·es doivent organiser toute leur activité autour du traitement des messages et des informations qu'ils reçoivent en continu.

Comme pour les mails (Bretesché et al., 2012), la réponse aux messages fait ainsi de la réactivité et de la disponibilité des marqueurs de l'engagement. La réponse immédiate

constitue une norme tacite, mais pourtant bien réelle, qui incite les travailleur·ses à être toujours connecté·es et à répondre le plus rapidement possible aux messages de leurs collègues ou de leurs supérieurs hiérarchiques. Tom raconte ainsi qu'un week-end, alors qu'il était à une soirée avec des amis, il s'est mis à répondre à ses collègues sur Slack, car un des développeurs avait un problème. Son investissement, qui dépasse ainsi clairement le cadre spatial et temporel de son travail, est ainsi le résultat de l'effet conjoint d'outils de communication qui requiert une certaine réactivité, et d'un attachement affectif vis-à-vis de son équipe, pour laquelle il se sent le devoir d'être dans l'entraide :

« Même genre le weekend dernier, on a tchatché sur Slack. T'es avec tes potes, t'es en soirée, mais t'échanges dessus. C'est à la fois très passionnant et très prenant, mais ça bouffe aussi de ton temps perso. Pour moi c'est quand même important pour la team de répondre quand Anne-Marie nous parle sur Slack un dimanche, parce que ça montre que y a l'équipe, et ça peut l'aider à débloquer des trucs dans ses raisonnements, tout ça. Je le ferais pas tous les weekends, mais là c'était assez excitant, je dois dire. »

Tom, 25 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère pharmacienne. Arrivé à Boomerang en juin 2018 (80 personnes dans l'entreprise), en tant que *product owner*.

Ces outils représentent cependant une source de sollicitation pouvant nuire à la concentration et, *in fine*, à la productivité des travailleur·ses. En effet, ces technologies les conduisent souvent à suspendre, actualiser ou reconfigurer leurs activités, pour faire face à ces sollicitations diverses, qui sont facteur de « dispersion » (Datchary, 2004). Les salarié·es sont ainsi tenu·es de développer de plus en plus de compétences communicationnelles, pour s'adapter à des environnements de travail toujours plus riches en outils d'information et de communication (A. Bidet, 2008). Pourtant, le traitement des mails et des messages n'est pas toujours pris en compte dans la mesure de leurs objectifs (Dejours, 2003). Fleur par exemple, qui travaille dans le département des ressources humaines, a ainsi le sentiment que toute une partie de son activité reste invisible et non reconnue par ses managers, alors que cela lui demande beaucoup de temps :

« Ma charge de travail dépend beaucoup des demandes des collaborateurs, des demandes à gérer, en plus des demandes des fondateurs, et c'est toujours par période, donc c'est un peu chiant. (...) Donc je travaille énormément, même si personne ne s'en rend forcément compte. (...) Léna [la DRH] elle le voit, mais les gens en général ne se rendent pas compte de la charge de travail que j'ai, du nombre de demandes que j'ai, parce qu'en fait c'est ça qui me prend le plus de temps, c'est que les gens n'arrêtent pas de m'interpeler, alors du coup je réponds parce que je veux pas les laisser en galère, mais ça me bouffe peut-être 2 ou 3 heures dans la journée quasiment. Comparé aux heures de travail en tant que telles, ça fait des heures sup à gogo, et je suis pas payée pour ça. (...) Donc moi je suis là entre 9h et 9h30 le matin, et je repars entre 19h et 19h30 chaque soir, minimum. Sauf quand y a une urgence et que je dis "je suis obligée de partir à 18h", mais du coup je rentre avec mon ordinateur, et comme je suis chez moi, que je suis dans mon lit tranquille, j'ai le temps de travailler longtemps, et des fois je termine à minuit. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

L'activité de communication constitue donc souvent un travail non prescrit mais bien réel, susceptible de rallonger le temps de travail, bien qu'il soit invisible et difficilement quantifiable. En levant les barrières spatiales du travail et de la communication, ce type d'outils vient ainsi rendre encore plus perméables les sphères professionnelles et privées des salarié·es (Bittman et al., 2009 ; Duxbury et al., 2014 ; Middleton & Cukier, 2006)(Bittman et al., 2009 ; Duxbury et al., 2014 ; Middleton & Cukier, 2006) dans le sens d'une extension du travail sur la sphère privée des travailleurs.

Cette porosité des sphères de vie et des temps sociaux est en outre accentuée par les pratiques de télétravail, qui, bien avant le confinement, étaient déjà développées dans les start-up. Jean-Luc Metzger (2009) distingue deux types de télétravail : le « télétravail informel », qui désigne une forme de travail organisée, alternant des jours travaillés à domicile et des jours dans l'entreprise ; et le « télétravail en débordement », davantage subi qu'organisé, qui est lié à une trop grande charge de travail qui déborde sur le temps libre des salarié·es, les soirs, les week-ends ou pendant les vacances.

Si la plupart du télétravail à Boomerang se faisait de manière alternée, les journées de télétravail étaient cependant volontairement limitées par le management et soumises à un *reporting* journalier. Selon les départements, le télétravail était ainsi limité à un, deux ou quatre jours par mois, avec, parfois, une interdiction de prendre ces jours les vendredis et ou les lundis, par peur que les salarié·es s'en servent pour prolonger leurs week-ends. C'était notamment ce qu'avait décidé Julien pour son équipe, qui considère en outre que les commerciaux et commerciales ont besoin « de bruit » et « de *rum* » pour être vraiment plus productif·ves :

« J'autorise pas le lundi et le vendredi déjà. Et puis aussi, quand t'es commercial, ce qui marche bien, c'est d'être en contact avec ton équipe. T'as besoin de bruit, de *rum*. Celui qui me dit qu'il a besoin d'être au calme il a rien compris. »

Benjamin, 27 ans, diplômé d'une école de commerce, père cadre dans une usine, mère aide-soignante. Arrivé à Boomerang en avril 2016 (20 personnes dans l'entreprise), *Head of Business development*.

Pour Fleur, ces réticences sont le signe d'un manque de confiance de la part du management. Il est presque hypocrite à ses yeux d'accorder des jours du télétravail en demandant du *reporting* en contrepartie. Selon elle, « sois tu fais confiance, soit tu fais pas confiance » :

« Et on te dit "ouais mais y a du télétravail". Ouais super, le télétravail, t'es obligé de demander à l'avance, tu peux pas juste y aller le jour J en mode je fais du télétravail parce qu'aujourd'hui ça m'arrange. (...) Mais bon après c'est relou, le télétravail t'es quand même obligé de faire un compte rendu en fin de journée. Donc on te dit "oui oui le télétravail en contrepartie", mais en fait, trop pas. Moi je me dis "soit tu fais confiance,

soit tu fais pas confiance à tes équipes”. Après, peut-être que y a des équipes qui ont besoin d’avoir un suivi quotidien des managers, mais sinon je vois pas. »

Fleur, 24 ans, diplômée d’un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l’entreprise), en tant que RH et *office manager*.

La réticence de certains managers à l’égard de cette pratique révèle bien qu’en dépit d’outils de gestion permettant un suivi permanent du travail des salarié·es, le management continue de reposer sur un mode de contrôle hiérarchique et physique. Comme le manifeste Léo, la réticence à accorder des jours de télétravail est ainsi lié à un manque de confiance et à la persistance d’une volonté de contrôle :

« C’est comme aux gars, je leur ai dit “y a aucun soucis pour que vous preniez les deux jours de télétravail, parce que y a deux jours d’autorisés par semaine, par contre, vous allez pas commencer à les prendre maintenant, je vous dirai quand vous aurez le droit de le faire, mais pour l’instant, j’ai besoin d’avoir confiance en vous. J’ai confiance parce que je vous embauche, mais je vous connais pas”. Et finalement, ils reproduisent un peu ce que je fais moi, c’est qu’ils en prennent que très peu, que quand y a une galère. Donc pour le moment ils ont pas trop ce truc là, ce qui me dérange pas parce que ... ça m’arrange. »

Léo, 30 ans, diplômé d’une école de commerce aux Etats-Unis, mère directrice dans une entreprise de Telecom, père DRH dans une autre entreprise de Telecom. Arrivé en août 2017 (27 personnes dans l’équipe), dans le département des développeurs, en tant que « Head of Product », en CDI cadre.

Si l’usage des nouvelles technologies permet de fluidifier les modes de communication et de coordonner le travail à distance, il ne se substitue pas pour autant au contrôle hiérarchique et physique à l’œuvre dans les grandes entreprises. La surveillance, le *reporting* et le contrôle physique sont encore de mise dans les start-up, et viennent s’ajouter aux nouvelles formes de contraintes induites par ces nouvelles technologies (interruptions, augmentation de la charge de travail).

### **2.2.2. Des modes d’évaluation et de rémunération qui poussent à la surperformance**

Si les travailleur·ses de start-up sont moins soumis·es à la pression du contrôle hiérarchique que dans les grandes entreprises, les modes de mobilisation de la main d’œuvre continuent de reposer sur des modes d’évaluation et de rémunération individualisés, qui inscrivent les salarié·es dans un certain « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991), et qui contribuent à les mettre en concurrence.

Le contrôle et le suivi de la performance des salarié·es se fait néanmoins le plus souvent à distance, par l’intermédiaire de logiciels et d’outils de gestion connectés. S’ils laissent *a priori*

plus d'autonomie et de marges de manœuvre aux salarié·es, ces outils de gestion numériques permettent aux managers et aux dirigeants de start-up de se doter d'une multitude d'indicateurs pour suivre en permanence l'activité de leurs équipes. Les managers ont ainsi un accès direct et en temps réel, à l'avancement des projets de leurs équipes :

« – Et comment tu contrôles ce qu'ils font ? Tu as un accès direct à ...

– A tout. Toutes les plateformes. (...) Sur mon téléphone, j'ai tous les suivis, toutes les *metrics*, tous les machins. »

Julien, 31 ans, diplômé d'une école de commerce, père ancien militaire, mère directrice d'un centre de tri. Arrivé à Boomerang en mars 2015 (associé aux 3 fondateurs) en tant que futur *Head of marketing*.

Parmi tous ces outils, l'exemple de Trello est intéressant à analyser. Il s'agit d'un outil de gestion de projet en ligne qui permet de découper des projets en tâches et en sous-tâches, appelées « cartes », en leur attribuant un statut sous la forme de couleurs : rouge quand c'est à faire, orange quand c'est en cours, et vert quand c'est fait. Cet outil est très apprécié par les salarié·es car il les aide à s'organiser dans leur travail et à savoir où ils en sont dans leurs différents projets, mais il permet en même temps aux managers de suivre l'avancement de ces projets en temps réel.

Derrière ses apparences de neutralité, cet outil est, comme tout outil de gestion, emprunt et chargé d'une certaine définition de la performance, telle qu'elle est perçue par la direction (Gilbert, 2012). Un outil comme Trello révèle ainsi à la fois la volonté de contrôle de la part du management, mais également les modalités de celui-ci : le contrôle se veut discret et invisible. Cet outil fonctionne ainsi comme un puissant instrument de gouvernementalité des conduites, qui, à l'instar de l'effet produit par le panoptique dans les prisons, induit chez le travailleur « un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir » (Foucault, 1975, p. 234). Si les managers mettent souvent en avant le fait qu'ils ne se servent pas vraiment de ces outils pour contrôler le travail de leurs équipes, le simple fait que ce soit possible, et que les travailleur·ses soient conscient·es de cette éventualité, suffit à produire un pouvoir que Michel Foucault qualifie de « disciplinaire » sur leurs conduites. Le fait de se savoir potentiellement surveillé·es au travers de ces outils incite ainsi les travailleur·ses à s'investir dans leurs projets.

Ce mode de contrôle s'ajoute à un autre mode d'incitation. S'ils s'engagent dans leur travail, c'est aussi que leur rémunération dépend de la réalisation de leurs objectifs. A Boomerang, tous les salarié·es ont en effet une part importante de salaire sous forme de variable, conditionnée à la réalisation de leurs objectifs individuels. Ces objectifs peuvent être chiffrés (par exemple, pour les recruteurs, un nombre de personnes à recruter) ou non-chiffrés (par exemple lorsqu'il s'agit d'améliorer la qualité d'un service), mais, dans les deux cas, ils reposent sur des KPI (*Key Performance Indicators*), ces indicateurs qui permettent d'évaluer la performance de l'activité et des salarié·es. Ils servent en général à orienter le travail des salarié·es dans un sens cohérent avec la stratégie de la start-up. Par exemple, les « *account*

*managers* », qui sont chargés d'accompagner les marchands dans leur stratégie commerciale, sont objectivés sur les revenus des marchands ou leur fréquence de connexion au site :

« – Les objectifs ils sont donc fixés sur quels types de trucs chiffrés ?

– Alors ouais ils sont fixés sur des KPIs comme le revenu, les stocks. Y a aussi le *crossboarder*, qui est lié au fait qu'on a six pays, et il faut s'assurer que nos marchands soient au maximum dans ces six pays. Y a aussi les connexions, c'est-à-dire de s'assurer que nos marchands se connectent un maximum à nos flux de stocks et à nos données. Après c'est à moi de mettre la cible que j'estime être atteignable, sans non plus être trop facile. Après c'est à moi de bien les choisir pour qu'ils signifient quelque chose et pour qu'on puisse dire "ah ça c'est dans le vert, du coup Boomerang va bien". Faut que ça signifie quelque chose en termes de chiffres, mais aussi en termes de stratégie d'entreprise. »

Cécile, 26 ans, diplômée d'un master d'histoire de l'art, père professeur d'EPS, mère proviseur d'un lycée. Arrivée à Boomerang en février 2017 (25 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* dans le département commercial.

Tous les trois mois, à l'occasion de leurs entretiens trimestriels, les salarié·es font le point avec leurs supérieurs hiérarchiques, pour voir s'ils ont atteint leurs objectifs et s'ils vont donc pouvoir toucher leur prime. Ce système de primes par objectif constitue une véritable « carotte » (Bernard, 2020), qui, pour certain·es, peut aller jusqu'à 10 000 euros brut par an. Si les salarié·es se rendent bien compte que ces objectifs visent à augmenter leur performance, la plupart d'entre eux se prennent néanmoins au jeu et transforment ces objectifs en véritables « *challenges* » personnels et collectifs. Bien que le management tire parti de ce type de dispositif pour mettre en concurrence les salarié·es et les pousser à donner le meilleur d'eux-mêmes, il ne s'agit donc pas non plus d'une pure instrumentalisation des salarié·es. La plupart du temps, à l'instar de l'effet que produit le jeu chez les ouvriers (Burawoy, 1979), les équipes appréhendent positivement cette course aux objectifs, y voyant une pratique ludique et une source d'émulation collective :

« Si y en a un qui est dans la merde, l'autre va l'aider, donc y a un vrai esprit d'équipe, alors qu'on est des commerciaux et qu'on est en concurrence sur certains sujets parfois parce qu'on a chacun des *target*, et que si je fais plus que ma *target*, ça veut dire que je lui ai pris des parts de marché. Mais on se soutient. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Ce type de rémunération variable est en outre très apprécié par les salarié·es, qui y voient une manière de récompenser leur mérite, selon l'équation « bonne prime = bon travail » (Bernard, 2020). Sophie Bernard explique en effet que ces primes sur objectifs, en tant qu'elles sont fondées sur un idéal méritocratique, sont souvent perçues comme un moyen d'établir des inégalités « justes » entre les salariés. Les primes sont ainsi souvent utilisées par le management comme outil de mobilisation des salariés, qui leur permet de les responsabiliser

dans leur travail et de les récompenser en fonction de leurs résultats, mais également comme un outil de justification des inégalités salariales.

Néanmoins, dans la pratique, Sophie Bernard souligne que l'attribution des primes au mérite se révèle très complexe, notamment parce qu'elle pose la question de sa mesure. Quels critères d'évaluation retenir pour évaluer le mérite individuel de chacun ? Damien, qui est développeur, m'explique ainsi avoir « frôlé le zéro » en termes de primes, parce qu'il a passé tellement de temps à aider les autres sur leur code qu'il n'a réalisé aucun de ses objectifs. Martin, de son côté, a eu le sentiment de ne pas avoir été reconnu à la hauteur de son investissement, car, bien qu'il se soit beaucoup investi dans son travail, au point de dépasser ses objectifs, cela n'a pas été pris en compte dans le calcul de sa prime, notamment sur les objectifs non chiffrés :

« C'est pas un truc sur lequel je suis très très satisfait, les entretiens trimestriels. Enfin moi à mon sens, ça fait deux fois que j'ai fait mieux que des objectifs, et ils prévoient pas ces cas, et du coup on n'a pas plus. Mais c'est sur des objectifs non chiffrés que ça pose problème. Parce que sur les objectifs chiffrés, quand on fait mieux, y a pas de débat. [...] Mais tu vois le trimestre dernier, où je me suis dépassé et où je me suis vraiment investi sur la qualité, bah je suis resté sur un 100 % sur l'objectif "manager la qualité", sauf que j'ai fait beaucoup plus que ça. [...] mais t'sais tu te dis que si ils le voient pas quand tu fais plus, bah je vais juste faire 100. Et ouais clairement, comparé à mon investissement sur le début, ça m'a un peu ... enfin j'ai compris que même si, y a toute l'image de [Boomerang] en mode "on vous *challenge*, on sera toujours là pour vous", bah je sais que c'est pas forcément payé plus. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

La production de l'engagement des travailleur·ses repose ainsi sur des modes plus classiques d'évaluation et de rémunération qui combinent salaires fixes et primes par objectifs. Cependant, cette mise en concurrence des salarié·es par le management par objectifs se double d'une autre forme d'incitation, allant dans le sens opposé d'une collectivisation des rémunérations. Dans le modèle des start-up, la figure du « salarié méritant » se double de celle du « salarié associé » (Bernard, 2020), par des modes d'intéressement au capital qui renforcent la mobilisation et l'attachement des salarié·es à leur entreprise.

### **2.2.3. L'intéressement au capital : un moyen de faire converger les intérêts ?**

Outre ces formes de rémunération par prime, les start-up recourent en effet fréquemment à une autre forme d'incitation salariale : l'intéressement au capital. Il peut s'agir de *stock options*, c'est-à-dire de parts de capital cédées gratuitement aux salariés, de partage de bénéfices, ou,



dans le cas des start-up françaises comme Boomerang, de bons de souscription au capital de parts de créateurs d'entreprise (BSPCE).

Ces BSPCE sont des parts de capital que les salarié·es reçoivent sous forme de « bons » qu'ils touchent à leur valeur initiale, dont la valeur est indexée sur la valeur capitalistique de l'entreprise. Néanmoins, pour les toucher en intégralité, les salarié·es doivent rester travailler pendant plusieurs années pour l'entreprise (la durée dépendant des clauses fixées par les fondateurs). S'ils décident de partir avant, ils ne toucheront que 25 % de ces bons par année travaillée. En outre, ces bons ne peuvent devenir liquides qu'à l'occasion d'une opération financière comme une nouvelle levée de fonds, une entrée en bourse ou la vente de l'entreprise :

« Donc le plus important, c'est quand est-ce que tu as eu les BSPCE, et est-ce que tu pourras un jour les ressortir. Bon y a toujours une logique de *vesting*, c'est-à-dire que tu peux sortir qu'une partie au bout d'un an, une autre partie au bout de deux ans, et ainsi de suite. Après est-ce que t'attends l'*IPO*, l'autre levée de fonds, c'est à la discrétion de chacun de choisir. (...) Et puis là avec le dernier tour où ils ont donné à tout le monde, y a eu des traitements un peu différents pour les historiques, ceux qui sont là depuis le début, genre Baptiste. Mais sinon c'est calculé, c'est tant de pourcents de ton salaire brut, selon ton statut, ta responsabilité, enfin voilà c'est pas à la tête du client. »

Julien, 31 ans, diplômé d'une école de commerce, père ancien militaire, mère directrice d'un centre de tri. Arrivé à Boomerang en mars 2015 (associé aux 3 fondateurs) en tant que futur *Head of marketing*.

Inspiré du modèle siliconien, ce type de partage du capital vise à fidéliser les « talents » à l'entreprise, par un mode de rémunération pouvant potentiellement les rendre très riches. En même temps, ce type de rémunération fait converger les intérêts des salarié·es avec ceux des fondateurs, les deux ayant intérêt à ce que l'entreprise se développe et que sa valeur boursière augmente. Pour avoir tout leur pouvoir de mobilisation, ces parts doivent être distribuées à un moment où l'entreprise connaît déjà un certain succès. C'est donc pendant que je menais mon terrain à Boomerang, alors que l'entreprise venait de lever 40 millions d'euros, que les fondateurs ont annoncé la distribution de BSPCE à l'ensemble des membres de l'entreprise. A l'époque, les salarié·es avaient du mal à se figurer ce que cela pouvait représenter. Ainsi, Martin par exemple considérait que c'était surtout le variable qui le « tenait » et le motivait au quotidien, tandis qu'il n'était pas certain que les BSPCE le feraient rester. Pourtant, deux ans plus tard, lui et beaucoup d'autres sont encore dans l'entreprise, et attendent d'arriver au bout de leurs quatre années pour toucher le gros lot<sup>212</sup> :

---

<sup>212</sup> Ayant, depuis 2018, levé plusieurs centaines de millions d'euros, Boomerang est désormais valorisée à plus d'un milliard de dollars. Une salariée de Boomerang que je fréquente encore m'a ainsi confiée que, bien qu'elle aimerait quitter Boomerang car cela fait trois ans qu'elle y travaille, elle pense rester une année supplémentaire pour toucher 20 000 euros de plus et ainsi atteindre la somme 80 000 euros au moment de son départ.

« - Alors moi j'ai trouvé ça cool sur le principe. Le seul truc qui est un peu chiant, c'est que si tu veux les toucher, faut rester 4 ans quoi. Et moi, rester 4 ans chez Boomerang, j'en suis pas sûr. Je sais même pas si dans 6 mois je serai là. En tout cas c'est pas un truc qui me fera rester. Déjà parce que j'ai accepté ce poste pour deux fois moins cher qu'ailleurs.

- T'as été augmenté depuis ?

- Oui. J'étais à 30 + 5 et je suis passé à 32,5 + 5. Ce qui est pas non plus ouf. Mais le variable c'est un truc qui me tient, et c'est important pour un poste de commercial. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Les salarié·es de Boomerang ne se sentaient pas pour autant propriétaires de l'entreprise, comme c'est parfois le cas dans les SCOP (Wagner, 2019). La distribution de ces parts a néanmoins eu comme effet de fidéliser la plupart des salarié·es à l'entreprise et de les inciter à œuvre pour son succès. Ainsi, même s'ils ne se vivent pas comme de véritables « actionnaires », ce type de rémunération constitue un puissant levier d'engagement des salarié·es, qui ne comptent plus leurs heures et n'hésitent pas à sortir du périmètre de leur poste pour prendre en charge d'autres responsabilités. Le partage de ces parts renforce ainsi le sentiment d'appartenance à une « grande famille », participant à une œuvre collective et unie par une histoire commune, dont ils pourront potentiellement tirer un bénéfice individuel. Ces BSCPE constituent ainsi un mode de reconnaissance de leur investissement au travail, qui participe de l'émulation collective et de la solidarité entre les salarié·es, qui ont l'impression de partager les mêmes intérêts que leur employeur, et d'être pleinement associés à la réussite de l'entreprise. Il s'agit donc d'un mode de rémunération symbolique qui permet surtout aux fondateurs « d'amener les gens à faire d'eux-mêmes, et comme sous l'effet d'une décision volontaire et autonome, ce qu'on désire leur voir faire » (Boltanski & Chiapello, 1999, p. 557), sans avoir à recourir à la contrainte hiérarchique.

Ces nouvelles formes d'évaluation et de rémunération du travail rendent ainsi moins nécessaire le contrôle hiérarchique direct. Comme dans les services informatiques étudiés par Isabelle Berrebi-Hoffmann (2016), elles viennent redéfinir le rôle des dirigeants, qui n'ont plus besoin de gouverner, mais seulement de s'assurer du bon fonctionnement de mécanismes d'autorégulation et de contrôle du travail *à distance*, sans avoir à passer par une relation en face-à-face. L'individualisation des résultats, l'insistance mise sur le client, les modes de management par objectifs et d'organisation par projet, permettent ainsi de contrôler le travail en responsabilisant les salarié·es et en créant le cadre d'un fort contrôle social, dans un sens servant les intérêts de l'entreprise. S'opère ainsi une forme d'intériorisation des objectifs de l'entreprise par les salarié·es, qui les amène à faire leur maximum pour accroître les résultats de l'entreprise et à sanctionner tout écart de conduite qui pourrait au contraire les pénaliser.

Ce modèle d'organisation fait écho à la théorie de l'architecture organisationnelle de Jensen et Meckling (1992), qui propose un cadre original de l'interprétation des choix organisationnels autour de trois piliers : les incitations financières, qui permettent de faire en sorte que les salarié·es travaillent de manière cohérente au service de la stratégie de l'entreprise ; les formes de délégation du pouvoir, qui peuvent être plus ou moins centralisées ou participatives ; et enfin les mécanismes de contrôle et d'évaluation des performances, qui peuvent porter sur les résultats ou sur les processus, et être réalisés par un tiers, par les pairs ou les salariés eux-mêmes, dans un cadre d'autocontrôle.

Par sa structure hiérarchique, sa culture de l'entreprise, ses modes de management par projet ainsi que ses modes d'évaluation et de rémunération incitatifs, le modèle de la start-up parvient à produire l'engagement de ses salarié·es en s'appuyant sur trois formes de contrôle : l'auto-contrôle, qui découle de la responsabilisation des travailleur·ses et de l'observation mutuelle ; le contrôle social, produit par la grande proximité spatiale, sociale et relationnelle qui unit les salarié·es et qui les poussent à s'investir pour participer à l'effort collectif ; et enfin le contrôle de la performance, dont dépend leur rémunération, qui les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.

## Conclusion du chapitre 7

Ce chapitre nous a permis de dresser les grandes spécificités du modèle de la start-up du point de vue organisationnel et managérial. S'il faut nuancer la prétendue « nouveauté » de tous les dispositifs managériaux déployés dans les start-up en ce qu'ils reposent sur des principes qui étaient déjà exposés dans les manuels de management dans les années 1990, la nouveauté de ce modèle tient néanmoins à ce qu'il s'agit de la première tentative d'application de ces principes managériaux, dont nous avons cherché à analyser les effets et les leviers en matière d'engagement au travail.

Un des principaux leviers de production de l'engagement au travail dans les start-up repose sur l'attachement affectif des travailleur·ses à l'égard de leurs collègues, de leurs managers et de l'entreprise. Par des modes de recrutement accordant une grande place à l'affinité, les fondateurs cherchent à constituer une organisation où les salarié·es se sentent appartenir à une « grande famille », dont le partage de goûts, de valeurs et d'intérêts communs crée le cadre d'une « bonne entente » spontanée. La proximité sociale et générationnelle des salarié·es, des managers et des dirigeants fait ainsi tomber un certain nombre de marqueurs hiérarchiques qui favorise des pratiques managériales plus « horizontales », reposant davantage sur des liens affectifs.

Cette bonne entente spontanée est en outre renforcée par une politique d'entreprise qui fédère le collectif par l'organisation de fêtes et de week-ends d'entreprise réguliers. Tout est mis en œuvre pour favoriser une bonne ambiance de travail, des relations de travail amicales, et un cadre favorable au bien-être des travailleur·ses. En venant brouiller les frontières entre le travail et le hors-travail, le temps libre et le temps travaillé, les relations professionnelles et les relations amicales, la start-up devient ainsi un prolongement de la vie privée des salarié·es qui les pousse à consacrer une part croissante de leur vie à l'entreprise. C'est donc en générant chez elleux un sentiment d'attachement affectif vis-à-vis de l'entreprise et de ses membres, que le management parvient à susciter l'engagement des travailleur·ses sans avoir à recourir à la contrainte physique.

Pour autant, le contrôle formel et hiérarchique n'a pas disparu. La start-up est loin d'être une entreprise « cool » et « horizontale », où les décisions se prendraient collégalement. Si la hiérarchie est bien présente, celle-ci s'appuie néanmoins sur des formes de contrôle moins visibles et moins directes, donnant aux travailleur·ses le sentiment d'être plus libres dans leur travail. Les *openspaces* et les soirées d'entreprise font ainsi partie d'un dispositif de contrôle qui produisent des mécanismes d'autocontrôle poussant les salarié·es au surinvestissement. La responsabilisation des travailleur·ses par le management par projet constitue également un moyen de susciter leur engagement, qui permet de déplacer le contrôle sur le projet et l'équipe, déchargeant ainsi le management du recours à la contrainte.

En outre, les modes d'évaluation, de mesure de la performance et de rémunération qui reposent, d'une part, sur des dispositifs individuels (objectifs et primes sur objectifs individuels) qui mettent en concurrence les travailleur·ses, et, d'autre part, sur des dispositifs collectifs (projet, *stock options*), qui alignent leurs intérêts, les incitent à œuvrer individuellement et collectivement à une meilleure performance de l'entreprise.

Si, comme le souligne Michel Lallement, l'emprise de l'organisation se mesure par « des indices qui ne trompent pas » (2007, p. 225) comme l'intériorisation complète des objectifs et des règles de l'entreprise ou le surinvestissement dans le travail, la spécificité du modèle de la start-up tient donc à l'emprise qu'il a sur ses travailleur·ses. Emblématique de la « cité par projet », ce modèle d'entreprise s'érige au rang d'institution totale, capable de formater les esprits et de prendre en charge tous les besoins des salarié·es. Par le langage, les normes et les valeurs qu'elle diffuse, elle apporte des repères identitaires et des supports de signification qui modifient, façonnent et structurent les représentations des travailleur·ses. Au nom de la compétitivité, de la flexibilité et de la qualité, l'idéologie managériale de l'entreprise moderne enjoint ainsi l'individu à être autonome, intégré, dynamique, souriant, adaptable et enthousiaste. Si le fait que des entreprises puissent produire des imaginaires, des valeurs ou des normes, n'est pas chose nouvelle, « nouveau est le fait qu'elles manipulent sciemment ces objets symboliques », dans le but de produire de l'engagement, écrit Michel Lallement (*ibid.*, p. 225). La start-up tient l'originalité de son modèle et de ses leviers de mobilisation de la main d'œuvre en cela même qu'elle parvient à mettre au travail les salarié·es en leur donnant le sentiment qu'ils le font par elleux-mêmes.

L'appropriation du nouvel esprit du capitalisme par le modèle de la start-up peut donc être analysée comme une forme de renouvellement du capitalisme. Répondant aux éléments de la critique artiste, sur laquelle il a construit ses piliers idéologiques, organisationnels et managériaux, le modèle des start-up témoigne ainsi de la capacité du capitalisme à « endogénéiser la critique » pour en faire une force (Boltanski & Chiapello, 1999). Cependant, comme tout modèle organisationnel, celui de la start-up connaît des dérives. Si nous avons mis en évidence l'ensemble des leviers de l'engagement au travail qui caractérisent les start-up, les contraintes liées au modèle économique de ces entreprises peuvent venir compromettre leurs effets, et en faire des facteurs de souffrance et de pénibilité au travail.

## Chapitre 8

# De la création à la croissance : un modèle managérial mis à l'épreuve

Bien que le modèle organisationnel et managérial de la start-up cherche à offrir aux individus un cadre de travail flexible et agréable dans lequel ils pourraient s'épanouir et retrouver du sens au travail, cet objectif n'est pas toujours atteint en pratique. Le monde des start-up constitue un monde bien hétérogène, au sein duquel les conditions de travail et d'emploi varient considérablement d'une start-up à l'autre, selon leur taille, leur stade d'avancement, leurs moyens financiers, mais également selon la personnalité et les modes de management des fondateurs et fondatrices.

Si certaines start-up comme Boomerang parviennent à entrer dans une phase de croissance et ainsi à offrir des conditions de travail caractéristiques de l'« esprit start-up », la plupart des start-up sont en réalité des entreprises de toute petite taille, confrontées à une grande incertitude sur leurs chances de réussite. En effet, les levées de fonds constituent une étape nécessaire à l'embauche de salarié·e mais restent, comme nous l'avons montré dans les chapitres précédents, une étape que beaucoup de fondateurs et fondatrices ne parviennent pas à franchir. Aussi, parmi les créateurs et créatrices de start-up de notre échantillon, 19 % n'embaucheraient aucun·e salarié·e et 62 % en embaucheraient moins de dix. La plupart des start-up de notre échantillon sont des TPE<sup>213</sup>, qui, par leur petite taille, obéissent à des modes

---

<sup>213</sup> Pour rappel, selon la définition de l'Insee, une TPE (toute petite entreprise) embauche moins de 10 salarié·es et génère moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les PME (petites et moyennes entreprises) regroupent toutes les entreprises employant moins de 250 personnes et qui ont un chiffre d'affaires annuel qui n'excède pas 50 millions d'euros

d'organisation et de coordination bien différents que ce que nous avons pu décrire pour le cas de Boomerang. Ce chapitre vise à étudier l'évolution du modèle organisationnel des start-up au prisme de leur croissance, en interrogeant les conditions d'émergence de « l'esprit start-up ». Il s'agira d'éclairer ce qu'il implique et comment il est mis en œuvre aux différentes étapes de la start-up, dont les enjeux économiques affectent les conditions de travail et d'emploi des travailleur·ses.

Nous étudierons pour cela les modes d'organisation du travail dans les start-up à deux phases distinctes de leur évolution – la phase de création et la phase de croissance – qui, chacune, pose des défis majeurs en termes d'organisation et de management. La phase de création se caractérise en effet par une forte incertitude quant à la réussite de l'entreprise, qui, si elle peut entraîner une forte synergie entre les membres des équipes, rend l'ambiance de travail fortement poreuse à la santé économique de l'entreprise. Il s'agit aussi d'une phase où le travail est peu structuré, peu organisé et faiblement rémunéré, où les travailleur·ses peuvent se sentir livrés·es à elleux-mêmes et insuffisamment reconnu·es pour leurs efforts. La phase de croissance se caractérise au contraire par des moyens financiers plus importants qui permettent de sécuriser l'avenir – les levées de fonds permettent d'embaucher massivement, d'offrir de meilleurs salaires, des contrats d'emploi plus stables et d'investir dans le bien-être des salarié·es – mais qui posent en même temps de nouveaux défis au management : comment continuer à produire l'engagement des travailleur·ses dans un cadre de travail plus standardisé ? Comment gérer l'évolution des premier·ères salarié·es dans une entreprise en pleine croissance ?

A défaut d'avoir pu suivre une même entreprise sur toute la période de sa croissance, nous nous appuyerons sur deux enquêtes ethnographiques réalisées dans des start-up situées à des moments de leur évolution emblématiques de ces deux phases : Vino, une start-up en phase de création (voir encadré 17), et Boomerang, une start-up en phase d'hypercroissance (voir encadré 15 du chapitre 7). Outre ces données ethnographiques, seront mobilisés des entretiens réalisés avec des stagiaires et salarié·es ayant travaillé pour des start-up en phase de création. Ces entretiens permettront de mettre en perspective les cas de Vino et de Boomerang en les replaçant dans un ensemble plus large d'expériences salariales en start-up.

A partir de l'étude du cas de Vino et des entretiens réalisés avec ces travailleur·ses de start-up en phase de création, la première partie de ce chapitre est consacrée à l'étude des conditions de travail dans les start-up en phase de création, où les équipes de fondateurs et fondatrices, disposant de peu de moyens, s'appuient souvent sur une main d'œuvre étudiante, docile et peu onéreuse – les stagiaires – pour lancer leur entreprise à moindre coût. Nous verrons que si ce type d'organisation rappelle, en de nombreux aspects, ce que l'on peut observer dans les TPE (faible division du travail, coordination informelle, relations affectives), le cas des start-up semble présenter des tensions nouvelles, liées aux spécificités du modèle. Nous montrerons notamment qu'en dépit de l'émulation collective liée au lancement du projet et aux faibles effectifs, les conditions de travail, marquées par la désorganisation, l'urgence et

les injonctions contradictoires, peuvent être source de stress et de souffrance pour ces jeunes travailleur·ses, encore peu expérimenté·es.

La deuxième partie de ce chapitre analyse les effets de la croissance sur les conditions de travail et d'emploi. Nous montrerons notamment que si la croissance des effectifs et des moyens financiers permet d'offrir des conditions de travail et d'emploi plus stables, sécurisantes et satisfaisantes, les start-up en forte croissance font face à de nombreuses difficultés organisationnelles, liées à la rapidité avec laquelle elles doivent s'ajuster. Il s'agira ainsi d'analyser les effets de cette croissance forte et rapide sur les modes d'organisation du travail mais également sur les salarié·es, qui bénéficient inégalement de la croissance.

## ENCADRE 17

### Vino : une start-up en démarrage

L'enquête à Vino s'est déroulée pendant 8 mois, entre octobre 2017 et juin 2018. Le projet de cette entreprise était de proposer un *chatbot* (robot conversationnel) spécialisé dans le conseil en vin en grande surface, utilisant l'intelligence artificielle pour recommander des vins en fonction des profils œnologiques de consommateurs.

Après six mois de travail sur le projet au sein de l'incubateur de leur école de commerce, les trois co-fondateurs venaient d'être sélectionnés dans un nouvel incubateur, financé par la Ville de Paris, et d'obtenir une subvention PIA de 32 000 euros. Cette subvention leur a permis d'embaucher leurs premier·ères employé·es, tou·tes recruté·es en stage, pour une durée de deux ou six mois. C'est ainsi que j'ai moi-même été recrutée en octobre 2017, sur un poste de « *community manager* ». J'étais alors la deuxième employée de l'entreprise, embauchée pour un stage non rémunéré de deux mois. Dans le cadre de ce poste, je devais planifier la stratégie de communication de la start-up, poster régulièrement des actualités sur sa page Twitter, Facebook et Instagram, faire des campagnes d'*emailing*, créer et envoyer des *newsletters*, rédiger des articles de blog ou encore réaliser des vidéos publicitaires.

Ayant tissé de bonnes relations avec les fondateurs, j'ai continué à les suivre et à venir travailler avec eux pendant 6 mois après la fin de mon stage, jusqu'à ce qu'ils décident d'abandonner leur projet. Au cours de ce terrain, j'ai pu réaliser des entretiens avec les neuf stagiaires ayant travaillé pour eux : Vicky (23 ans), Charles (23 ans), Sarah (19 ans), Marine (20 ans), Hugo (21 ans) et Laura (20 ans), qui étaient embauché·es en stage non rémunéré de deux mois, et Chloé (21 ans) et Jérémy (21 ans), en stage pendant 6 mois, rémunéré le minimum légal.



# 1. La phase de création : un « joyeux bazar » pas si joyeux

En phase de création, les start-up sont bien souvent des entreprises de toute petite taille où, à l'instar des TPE, la structure hiérarchique est quasiment inexistante et les modes de coordination se font de manière informelle (Loriol & Sall, 2014). Cependant, en dépit de l'émulation collective permise par les faibles effectifs et la mobilisation autour d'un projet commun, le déséquilibre entre la charge de travail et les effectifs, le manque de structuration et les changements permanents dans les stratégies des fondateur·trices participent de nouvelles formes d'intensification du travail (1.1.). Ces facteurs d'intensification du travail sont d'autant plus problématiques que la plupart des start-up en démarrage emploient de jeunes travailleur·ses peu expérimenté·es – les stagiaires<sup>214</sup> – qui se retrouvent alors bien souvent abandonné·es devant les exigences de ce travail intensif, invité·es à « se débrouiller » face aux difficultés de leur activité, sans toujours pouvoir compter sur l'équipe pour les soutenir (1.2.).

## 1.1. Les facteurs de l'intensité du travail dans les start-up en démarrage

Le lancement d'une start-up constitue une étape déterminante, qui requiert souvent un engagement considérable de la part des fondateur·trices et de leurs équipes. Les facteurs de l'intensité du travail qui caractérisent ces entreprises en phase de création sont cependant relativement proches de ceux que l'on observe dans toutes les petites entreprises, où les conditions de travail, marquées par la désorganisation, l'urgence et les injonctions contradictoires, peuvent ainsi devenir des sources de stress et de souffrance pour les travailleur·ses (Géraudel & Gundolf, 2016 ; Loriol & Sall, 2014). Nous verrons néanmoins que le rythme et l'intensité du travail sont accentués par la rapidité du changement qui caractérise la phase de création des start-up, qui exigent des travailleur·ses de travailler dans l'urgence et l'impréparation permanente (1.1.1.). A cela s'ajoute le manque de précision des objectifs et des missions, qui demande aux travailleur·ses d'anticiper les attentes des fondateurs et fondatrices, qui, bien qu'ils ne l'expriment pas clairement, ont souvent une idée assez précise du « travail bien fait » (1.1.2.). Le manque de cadre et d'organisation du travail rend ainsi l'autonomie impossible, celle-ci se transformant bien souvent en anomie

---

<sup>214</sup> Les fondateurs et fondatrices de start-up ont également recours aux alternant·es, mais dans une moindre mesure que les stagiaires, vis-à-vis desquel·les iels n'ont pas à s'engager sur une aussi longue période que les alternant·es.

pour ces travailleur·ses, qui n'ont pas toujours l'expérience pour « se débrouiller » seul·es (1.1.3.).

### 1.1.1. Un travail dans l'urgence et le changement permanent

Dans les start-up en phase de création, le travail est rythmé par l'urgence, l'exigence de réactivité et d'adaptation permanente, qui des facteurs bien connus d'intensification du travail (Gollac, 2005). Pour Amélie, l'idée selon laquelle ce serait « *chill* », c'est-à-dire tranquille, de travailler dans une start-up, est ainsi complètement illusoire :

« Mais maintenant ça me fait légèrement sourire quand j'entends que les start-up sont “*chill*”. Pour moi, une start-up ça peut pas être “*chill*”. Parce que dans ce cas, tu as passé la phase de la start-up, parce que la start-up c'est quand tu démarres le *business*, et tu seras jamais *chill*. Y a trop de trucs à faire. »

Amélie, 23 ans, étudiante en deuxième année de master d'une école de commerce, père cadre dirigeant, mère médecin. Stagiaire de 6 mois en tant que bras-droit du CEO dans une start-up fondée en 2016 par deux fondateurs dans la logistique de transport de fret, employant 5 salariés et deux autres stagiaires.

Un premier facteur d'intensification vient de l'inadéquation entre la charge de travail et les effectifs des équipes. Ayant encore « tout à faire » (études de marché, *business plan*, présentations *power point* du projet, demandes de financement, prospection des premiers clients, communication, etc.), les fondateur·trices et leurs équipes font face à une importante charge de travail, sans pour autant avoir les moyens humains, matériels et financiers, de la surmonter. Cette forme d'intensification du travail est cependant caractéristique de toutes les TPE, où la taille des effectifs ne permet pas de structurer le travail aussi clairement que dans une grande entreprise, entraînant une grande porosité entre les postes et les fonctions (Torrès, 2015). Du fait de l'inadéquation entre les objectifs fixés et les effectifs disponibles, les fondateurs et fondatrices de start-up s'appuient sur leurs stagiaires et leurs salarié·es comme sur de véritables agents polyvalents, qui, outre les tâches pour lesquelles iels ont été recruté·es, se retrouvent à assurer tout un ensemble de tâches annexes qui leur sont données en fonction des besoins et des urgences des fondateur·trices :

« On touchait un peu à tout. Enfin, on n'avait pas de mission très claire, et chaque semaine y avait des points où on me disait “tiens tu vas faire ça cette semaine”, ou alors on me demandait si je voulais aider une autre personne sur certains projets, donc c'était pas des choses fixes, et je crois que ça l'est beaucoup moins que dans un grand groupe où tous les postes sont quand même plus divisés. »

Sarah, 19 ans, étudiante en 1<sup>ère</sup> année à HEC (niveau Bac +3), mère enseignante-chercheuse, père enseignant-chercheur. Stagiaire de 1 mois en « *business development* » à Vino.

Au manque de structure générale vint ainsi s'ajouter le problème de l'imprévisibilité des missions et du changement permanent des objectifs. Dans le cadre de mon poste de « *community manager* » à Vino, j'étais ainsi chargée d'animer les pages de l'entreprise sur les différents réseaux sociaux (Twitter, Facebook et Instagram), de rédiger des articles de blog et de faire des campagnes d'*emailing*, mais à ces missions principales s'ajoutaient quotidiennement de nombreuses tâches que les fondateurs me donnaient au fil de leurs besoins, à l'oral ou par Slack, sans toujours préciser le degré d'urgence. Il était alors très difficile, comme le raconte Charles, qui me succéda sur mon poste après mon départ, de savoir comment prioriser les différentes tâches que nous devons effectuer :

« – Il me donnait deux trois missions, il me disait “ça c'est pour ta semaine”, et en fait après il me disait “ah ! et puis y a aussi ça, et ça, et ça”. Mais j'avais beaucoup de mal en fait à faire les priorités entre chaque mission.

– Et comment tu gères du coup ?

– Bah je lui demandais petit à petit : “genre ça, est-ce que je le fais ?”, et je le dérange un peu dans son taff au final. Des fois il vient te dire “t'en es où sur ce truc” mais toi t'es là, t'as pas du tout avancé dessus parce que ta priorité c'était plus autre chose, et euh ... Lui, j'ai l'impression que toutes ses priorités, tout est assez clair dans son esprit, mais il a du mal à me l'exprimer. »

Charles, 23 ans, étudiant en 2<sup>ème</sup> année de BTS en communication, mère infirmière, père pompier médecin. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Cette forme de travail, marquée par son hétérogénéité et son imprévisibilité, peut être rapprochée d'une forme de « multi-activité », au sens d'Alexandra Bidet, Gerald Gaglio et Catherine Datchary (Gaglio et al., 2017). La « multi-activité » constitue, selon ces auteur·es, une nouvelle forme d'intensification du travail, propre aux entreprises de l'ère numérique, qui confronte les travailleur·ses à des sollicitations permanentes et les oblige à « s'organiser » (*ibid.*). Alexandra Bidet montre ainsi que les organisations contemporaines exigeraient des salarié·es un « méta-travail » (A. Bidet, 2011), c'est-à-dire un travail qui ne se limite pas à l'exécution du travail concret mais qui requiert une disponibilité, une adaptation et des ajustements permanents. Qu'elles viennent des supérieurs, des collègues, des outils ou des clients, les sollicitations sont des interruptions perturbatrices symptomatiques d'organisations innovantes mal maîtrisées. Plus que jamais se pose alors la question de l'organisation<sup>215</sup> pour faire face à cette « multi-activité », nouveau visage de l'intensification du travail contemporain.

Or, le fait de recevoir des injonctions contradictoires ou de se retrouver interrompu dans son travail par la nécessité de réaliser une nouvelle tâche plus urgente, sont des formes de

---

<sup>215</sup> L'organisation ne désigne pas ici les structures formelles produisant des « systèmes d'action concrets » (Crozier & Friedberg, 1977), mais l'*action de s'organiser*, pour mener à bien son travail, malgré les obstacles et les difficultés rencontrés (A. Bidet, 2017).

désorganisation du travail qui peuvent être facteurs de pénibilité psychologique et de mauvaises conditions de travail (Gollac, 2005). En effet, « tout changement nécessite un apprentissage, donc un effort » (*ibid.*, p. 198). En amont, il exige un travail de préparation, de planification et d'anticipation. Dans l'urgence, les salarié·es n'ont plus le temps de prendre du recul, d'assimiler les informations et de s'organiser pour éviter de devoir, ensuite, se dépêcher. « L'urgence a donc un effet instantané et un effet différé », explique Michel Gollac (*ibid.*, p. 198), car l'intensité du travail présent empêchera de se préparer au travail à venir et fera entrer le·la travailleur·se dans une impréparation continuelle. Le fait que les objectifs, les missions et les priorités changent constamment peut ainsi créer un sentiment de débordement, empêchant les travailleur·ses de réaliser leur travail correctement et sereinement. A Vino, Chloé souffrait ainsi de ne travailler que dans la précipitation, sans jamais pouvoir mener un projet sur le long terme :

« Je pensais que ce serait plus cadré. Parce que je sais pas ... moi j'aime bien quand y a pas trop de cadre mais là je trouve que c'est n'importe quoi. Toutes les décisions qu'on prend, elles sont jamais suivies plus d'une semaine. Ça me gêne qu'on ne travaille que sur le court terme. (...) Ils sont un peu *last minute* tout le temps, en jouant trop du fait que dans une start-up y a pas de structure, tout ça, mais en fait c'est pas du tout pensé du coup c'est un peu le bordel et ils perdent en crédibilité. »

Chloé, 21 ans, étudiante en 4<sup>ème</sup> année d'école de commerce, père économiste de la santé, mère ingénieure en informatique. Stagiaire de 6 mois en « *business development* » à Vino.

Si le rythme de travail n'est plus imposé par la « cadence infernale » d'une machine comme au temps de l'industrie, l'intensité au travail s'auto-entretient ainsi par le « cercle vicieux de l'urgence et de l'impréparation » (Gollac, 2005). Michel Gollac montre en effet que la cadence imposée par le contrôle, la dépendance aux collègues ou encore les aléas du *process* de production, peut participer de l'augmentation du rythme de travail et, *in fine*, de son intensification. L'intensité du travail, à l'ère des organisations modernes, serait ainsi surtout liée à la complexité des organisations, la rapidité du changement, ainsi qu'à des objectifs et des effectifs qui ne tiennent pas compte des réalités.

Dans ces organisations modernes et innovantes, les modes classiques de planification ont ainsi cédé la place à une exigence de réactivité, reposant sur un usage intensif d'outils numériques et sur une communication permanente entre salariés (Zarifian, 1996). Si ces entreprises sont justement supposées pouvoir réaliser, par leur petite taille et la souplesse de leur organisation, les ajustements nécessaires pour s'adapter au marché et aux attentes des clients, ce type d'organisation impose aux salarié·es de travailler dans l'urgence permanente. Ces dernier·ères se retrouvent alors à devoir improviser afin de gérer les aléas des situations qui ne sont pas suffisamment anticipées par les dirigeant·es.

Tout se passe alors comme si les organisations contemporaines se rapprochaient des formes de travail dont elles avaient pourtant cherché à se défaire : « le chantier et l'urgence » (Gaglio et al., 2017, p. 14). Mais l'urgence a des conséquences sur toute l'activité de travail, en ce

qu'elle resserre les contraintes (Gollac, 2005). Les objectifs, les procédures à respecter, les moyens disponibles et l'environnement, sont autant de contraintes que l'urgence resserre. Pour Vicky, qui travaillait en tant que graphiste en freelance pour Vino, ces conditions de travail l'ont poussée à l'épuisement :

« Dans ma tête c'était vraiment de l'exploitation, et il m'a dit "ouais mais on n'a pas le choix, faut qu'on aille vite, etc., faut être productif, et tu sais que dans les start-up, faut pas perdre de temps, tout ça". Mais sur le moment, j'étais hyper fatiguée, je tenais à peine debout, j'y allais à fond, mais quand le salaire ne suit pas, tu craques. (...) Fallait aller vite en fait, fallait rendre des trucs, et je faisais du 9h30 / 18h, c'était pas possible, j'étais morte quoi ! En rentrant chez moi, j'étais vraiment morte, c'était dingue. Et donc euh ... je me dis que c'est quand même une bonne expérience, parce que comme le chantier est vide, ta créativité, tu peux y aller en fait... Mais ce que je reproche aux start-up, c'est que ... bon ... ils prennent des petites mains. Tu vois ce que je veux dire ? Ils prennent des petites mains pour se grandir derrière. Et je trouve qu'il faudrait avoir un peu plus d'éthique. Je pense que y a des start-up qui ont cette éthique-là de quand même rémunérer un minimum. Mais là ils profitent des stagiaires comme toi. »

Vicky, 23 ans, diplômée d'une école de graphisme (niveau Bac +3), mère au foyer, père chaudronnier. Graphiste en freelance pour Vino.

Si l'autonomie accordée aux travailleurs se trouve augmentée par l'absence de cadre et d'organisation du travail, ses effets sur les conditions du travail sont loin d'être ceux que le post-taylorisme et le néolibéralisme revendiquent (Ughetto, 2007). La soi-disant liberté accordée dans les modes d'exécution de leur travail est bien souvent vécue par les salarié·es comme une source de stress et de pression, par l'exigence de résultat qui la sous-tend (Bernard, 2020).

### **1.1.2. Des attentes floues mais de grandes exigences dans le travail**

Si les fondateurs et fondatrices de start-up ont souvent un niveau d'exigence élevé, iels ne savent pas toujours communiquer clairement leurs attentes à leurs équipes. Etant elleux-mêmes dépassé·es par leur charge de travail, iels leur délèguent de nombreuses tâches, sans pour autant prendre le temps d'en préciser clairement le contenu ou la forme attendus. Ce manque d'encadrement oblige ainsi souvent les travailleur·ses à se « débrouiller » et à apprendre par elleux-mêmes :

« Comme c'était le tout début, y avait beaucoup de travail, donc du coup c'est vraiment ... t'as 10 000 trucs à faire, et donc faut les faire. Et si tu sais pas faire, t'apprends à les faire. (...) Comme utiliser des logiciels comme InDesign, ou faire des dossiers de presse, alors que je savais pas comment faire des dossiers de presse et je savais pas utiliser InDesign, et voilà t'as tellement de trucs, tu fais de la veille concurrentielle aussi. Ensuite

j'ai fait de la comptabilité aussi. (...) Mais t'as intérêt à te débrouiller, parce que tu sais pas le faire en fait donc ... faut juste être débrouillard. »

Emilien, 21 ans, étudiant en troisième année d'éco-gestion à l'université (statut grande école), parents médecins en libéral. Stagiaire de 3 mois sur un poste polyvalent dans une start-up créée en 2017 par 2 fondateurs dans la mode et la maroquinerie, seul stagiaire de l'équipe.

Si l'incertitude qui pèse sur le contenu du travail contribue, dans les grandes entreprises, à augmenter les marges de liberté des salarié·es (Crozier, Friedberg, 1977), elle peut devenir une source de stress pour les travailleur·ses lorsqu'ils n'ont aucune précision sur le travail à réaliser. En effet, le fait d'avoir un rôle professionnel mal défini prépare mal les travailleur·ses aux différents défis qu'ils pourront rencontrer dans leur travail (Loriol, 2012). Le caractère flou d'une mission peut ainsi générer de l'incertitude sur la direction à prendre, la méthode à employer ou le format à adopter.

Pendant mon stage à Vino, tous les lundis, Léonard faisait un point avec moi pour me donner mes missions de la semaine. Il s'installait alors en face de moi, sans papier ni ordinateur, et se mettait à réfléchir à haute voix en me donnant, oralement et dans le désordre, une liste de missions et de tâches à réaliser pour la semaine. Je tentais donc de mettre de l'ordre dans ce qu'il me disait en reportant cette liste à l'écrit et en essayant d'en savoir plus sur l'ordre de priorité des différentes tâches. Je me rendais compte cependant qu'il n'y avait pas encore pensé, la règle étant alors d'aller au plus vite, sur le plus de missions possibles. Comme moi, Marine, qui a repris mon poste après mon départ, me raconte avoir eu le sentiment de ne pas toujours comprendre ce que Léonard attendait d'elle :

« Je trouve qu'il arrivait pas à s'exprimer bien. Quand il me demandait de faire quelque chose, j'avais du mal à comprendre ce qu'il voulait. Parce que je trouve qu'il arrivait pas à bien expliquer ce qu'il attendait. Genre moi je comprenais ce qu'il me demandait, mais je savais jamais dans quelles formes il le voulait, comment il le voulait, etc. Et donc des fois, ouais, ça m'arrivait de pas comprendre ce qu'il me demandait et ce qu'il attendait. »

Marine, 20 ans, étudiante en 2<sup>ème</sup> année d'une école de commerce, mère avocate, père ingénieur. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Bien qu'ils ne communiquent pas clairement leurs attentes aux stagiaires, les fondateurs et fondatrices de start-up ont pourtant bien souvent une idée très précise du « travail bien fait ». Or, lorsque la définition du contour des tâches et des attentes dans le travail est imprécise, il est difficile de réaliser un travail qui corresponde à l'idée que les fondateur·trices se font du « bon travail ». Ainsi, alors que toutes les stagiaires de Vino faisaient leur maximum pour tenter d'anticiper et de satisfaire leurs attentes, ils avaient souvent le sentiment, comme Charles, de faire « de la merde » :

« Parce qu'en gros il me dit de faire un truc et il sait pas ce que sera le résultat final donc il me laisse un peu libre là-dessus quoi. Mais du coup vu que j'ai pas non plus énormément de compétences, il va me laisser autonome sur des choses, et forcément le

résultat va pas lui faire, je le savais. Je lui montre le résultat, ça lui plaît pas, mais moi j'ai essayé de faire un truc, mais lui il m'a pas aidé à m'améliorer. Le *flyer*, par exemple, c'était vraiment au début du stage, ils m'ont donné deux ou trois indications, mais c'était vraiment pas précis, donc je suis parti de rien quoi. Je suis parti d'une feuille blanche un peu. Donc j'ai fait mon truc, je leur ai montré, ils m'ont dit "ouais c'est pas vraiment ce que je voulais" mais il m'a pas vraiment expliqué pourquoi en fait. Même si moi je le sais : c'est que mon travail c'est de la merde. Enfin je l'ai vu, j'ai pris trop de temps à le faire, et à la fin je l'ai vu et je me suis dit "ouais c'est cheum". (...) Et il dit pas vraiment pourquoi c'est pas bien. Il peut te dire "c'est pas bien" mais il dit pas pourquoi c'est pas ce qu'il attendait. Mais parce que même lui, je pense qu'il attendait un résultat final bien mais il savait pas lequel c'était. Que ce soit pour la communication, par exemple il me demande des propositions, je lui donne, et lui il retouche après. Mais s'il m'avait donné des indications avant, j'aurais fait un peu comme lui en fait. »

Charles, 23 ans, étudiant en 2<sup>ème</sup> année de BTS en communication, mère infirmière, père pompier médecin. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Si les travailleur·ses de start-up bénéficient d'une plus grande latitude dans leur travail, l'autonomie n'exclut pas le contrôle. Léa, qui a réalisé son stage de fin d'étude en tant que « *community manager* » dans une start-up de restauration « *healthy* » pour sportifs, créée en 2016 par trois co-fondateurs, raconte ainsi comment elle s'est retrouvée complètement délaissée par les fondateurs, sans avoir de consignes claires ou de tâches bien définies. Pourtant, tous les jours, elle devait montrer ce qu'elle avait fait :

« Je travaille en autonomie, au sens où personne m'aide et personne me donne des pistes. Mais après je dois montrer ce que j'ai fait ».

Léa, 25 ans, étudiante en deuxième année de master en communication, père professeur d'économie, mère institutrice. Stagiaire de 6 mois en communication dans une start-up créée en 2016 par 3 fondateurs dans le secteur de la restauration pour sportifs, employant 3 salariés.

Les travailleur·ses de start-up sont alors souvent amené·es à refaire leur travail, lorsque les fondateur·trices n'en sont pas satisfait·es. Emilien, qui a travaillé dans de nombreuses start-up en tant que stagiaire, préfère ainsi quand les attentes sont définies précisément en amont :

« Dans mon dernier stage, ils voulaient pas me donner d'ordres, mais c'était super flou, et sauf que je devais refaire mon truc 3 / 4 fois parce qu'au fond, il avait une idée super précise de ce qu'il voulait... (...) Ouais, ça me faisait chier. Et je lui disais. (...) Surtout parce que je me disais "il aurait pu me le dire dès le début". Mais je lui disais "non mais dis-moi, c'est ton entreprise, c'est toi qui sais, donc dis-moi". (...) Alors que elle [la fondatrice d'une autre start-up où il a travaillé], elle savait vraiment ce qu'elle voulait, elle me disait ce qu'elle voulait, et au final je savais quoi faire. »

Emilien, 21 ans, étudiant en troisième année d'éco-gestion à l'université (statut grande école), parents médecins en libéral. Stagiaire de 3 mois sur un poste polyvalent dans une

start-up créée en 2017 par 2 fondateurs dans la mode et la maroquinerie, seul stagiaire de l'équipe.

Rendu·es responsables des résultats de leur travail, les travailleur·ses de start-up peuvent alors avoir le sentiment de ne pas avoir droit à l'erreur. Ce sentiment est, selon Pascal Ughetto (2007), une conséquence directe de l'évolution des organisations : dans les organisations bureaucratiques et tayloriennes, où le travail consiste à exécuter mécaniquement une consigne, c'est l'organisation formelle et la hiérarchie qui prend sur elle toute la responsabilité de l'erreur ; dans les organisations contemporaines, où les manières de faire ne sont pas fixées par avance, c'est sur le travailleur qu'est transférée la responsabilité du travail bien fait.

### 1.1.3. Du manque de cadre à l'impossible autonomie

Souvent débordé·es par leur travail, les fondateurs et fondatrices de start-up attendent de leurs employé·es qu'ils se montrent autonomes et force d'initiatives dans leur travail. Iels leur délèguent alors de nombreuses tâches, en attendant d'eux qu'ils règlent leurs difficultés, trouvent les solutions à leurs problèmes et qu'ils s'organisent par eux-mêmes :

« Ils avaient rien explicité. Donc ils m'ont pas donné de mission, ils m'ont dit "comprends". Et j'ai compris. (...) Ils m'ont demandé de m'organiser en me disant "Max je refuse de te dire ce que tu dois faire, c'est à toi de savoir et de t'organiser". »

Max, 27 ans, diplômé d'un master de marketing de l'université, père décédé (profession inconnue), mère sans emploi. Salarié en CDI en tant que *business developer* dans une start-up fondée en 2016 par un fondateur dans le logiciel de gestion des alumnis de l'enseignement supérieur, employant deux autres stagiaires.

Pourtant, dans ces situations où le travail n'est pas cadré et les attentes pas précisées, il est difficile de se montrer autonome. Vicky, qui était graphiste en *freelance* pour Vino, le dit bien : « Je ne peux pas être autonome parce qu'il ne sait pas ce qu'il veut ». Alors qu'ils essaient de se montrer le plus autonomes possibles, l'absence d'indication sur ce qui est attendu d'eux combinée à la grande exigence des fondateurs et fondatrices, rendent les travailleur·ses très dépendant·es de la validation hiérarchique. S'ils sollicitent régulièrement les fondateurs et fondatrices, qui se plaignent d'être trop dérangé·es, c'est qu'ils ont peur de « mal faire » :

« A la fin ils m'ont dit que j'aurais pu être plus autonome. Et oui j'aurais pu. Il m'a même dit "j'avais trop de message, tu me demandais trop". Mais oui, j'aurais pu être plus autonome, mais c'est vrai que je préfère être sûre de ce que je publie parce que c'est l'image de ton entreprise. Donc je préfère être sûre que t'as bien confirmé. Et je pense qu'à force de voir qu'on modifiait tous les petits trucs que je faisais dans mon travail, ce qui est normal parce que je suis là pour apprendre, bah ça me bloquait quand même dans ce que je faisais, donc t'attends qu'ils disent "ok" en fait ! »

Marine, 20 ans, étudiante en 2<sup>ème</sup> année d'une école de commerce, mère avocate, père ingénieur. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.



Pascal Ughetto écrit que l'autonomie est souvent, pour les salarié·es, le « vécu d'une tension » : « c'est l'obligation de se montrer compétent et performant, le risque que l'autorité hiérarchique déclare au salarié qu'il a été défaillant, et donc, d'un autre côté, le sentiment de ce salarié d'avoir été livré à lui-même, abandonné face à l'exigence qui a pesé sur lui, sans soutien efficace » (Ughetto, 2007, p. 97). Ainsi, selon Pascal Ughetto, la montée de l'exigence pesant sur le travail devrait augmenter l'accompagnement et le soutien managérial, car, « quand le soutien progresse de façon moins sensible que l'exigence, alors naît le sentiment d'être livré sans protection aux rigueurs de la tâche et aux risques de sanction » (p. 97).

Si l'autonomie est généralement valorisée par les salarié·es dans les grandes entreprises en tant qu'elle permet de s'aménager des marges de manœuvre dans l'exécution du travail, elle peut ainsi devenir une source d'anomie et générer un sentiment d'abandon chez les travailleur·ses, qui se sentent laissée·es seul·es, sans réelle préparation, face aux « exigences du travail contemporain ». Charles, qui a été stagiaire pendant deux mois chez Vino, compare alors son expérience en start-up à celle qu'il a eue dans une grande entreprise, où il était toujours très encadré. S'il considère qu'il n'avait pas suffisamment d'autonomie dans son précédent stage, il trouve qu'il n'a, chez Vino, pas suffisamment de cadre. Aucune précision ne lui était donnée sur la manière dont il devait réaliser le travail ou sur ce qui était attendu de lui. Il avait alors parfois le sentiment de ne pas être accompagné pour s'améliorer :

« Bah là-bas [*dans son premier stage dans une grande entreprise*], j'étais pas du tout autonome elle me disait quoi faire. C'est-à-dire qu'elle [*sa manager*] venait me voir et elle me disait "aujourd'hui tu as telle mission, faudra faire comme ça, de cette manière et tout". Alors qu'ici, déjà il faut que j'essaie d'anticiper. Faut que j'anticipe, et faut surtout que je me débrouille. (...) Ensuite, vu qu'il [Léonard] a pas forcément le temps, je comprends carrément, mais moi personnellement, du coup j'ai pas gagné en compétence sur ces choses-là. J'ai essayé de faire un truc, mais lui il m'a pas aidé à m'améliorer. »

Charles, 23 ans, étudiant en 2<sup>ème</sup> année de BTS en communication, mère infirmière, père pompier médecin. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Alors que les grandes entreprises sont depuis longtemps, et encore aujourd'hui, critiquées parce qu'elles ne laisseraient pas assez d'autonomie aux salariés (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Lallement, 2007), la plainte des salarié·es à l'égard du manque d'encadrement et d'organisation du travail pourrait paraître paradoxale. En réalité, ce que ces travailleur·ses manifestent, c'est un désir de pouvoir « travailler avec métier », c'est-à-dire d'avoir les moyens de faire un travail qui ne se réduise pas à « de l'abattage », mais qui ait « de la méthode et du sens » (Ughetto, 2007). C'est-ce que souligne Max, qui vit très mal cette autonomie qui lui est laissée. Il aimerait avoir « un petit cadre » et des objectifs à atteindre afin d'évoluer et de monter en compétences :

« – Et cette autonomie, comment tu la vis ? Car tu disais aussi que tu n'avais pas de cadre...

– Ouais c’est chiant, c’est très chiant. Cette autonomie est très chiant. Parce que malgré tout, c’est la première fois que je suis *biz dev*, et j’aurais bien aimé qu’on me fixe un petit cadre, qu’on me fixe des objectifs, même si je les atteins pas. »

Max, 27 ans, diplômé d’un master de marketing de l’université, père décédé (profession inconnue), mère sans emploi. Salarié en CDI en tant que *business developer* dans une start-up fondée en 2016 par un fondateur dans le logiciel de gestion des alumnis de l’enseignement supérieur, employant deux autres stagiaires.

Comme le souligne Pascal Ughetto (2007), l’organisation est en effet un appui nécessaire pour réaliser un travail avec métier et professionnalisme. La définition imprécise des orientations stratégiques et le manque d’organisation du travail, qui caractérisent les start-up en phase de création, sont autant de facteurs d’intensification et de stress au travail. Si ces éléments sont cependant typiques de toutes les petites organisations (Loriol & Sall, 2014), leurs effets sont d’autant plus marqués dans les start-up qu’ils concernent en grande partie une main d’œuvre jeune, précaire, peu expérimentée et rarement rémunérée – les stagiaires. Ces dernières se retrouvent alors bien souvent abandonnées devant les exigences de ce travail intensif, invitées à « se débrouiller » et à s’organiser seules, face aux difficultés de leur activité, sans toujours pouvoir compter sur une équipe pour les soutenir.

## **1.2. Les start-up en création : « des boîtes à stagiaires »**

A l’instar des entreprises du secteur de la culture et de la mode (Mensitieri, 2018), les start-up en démarrage font un usage intensif et souvent illégal des stagiaires, s’appuyant sur cette main d’œuvre docile et quasi-gratuite comme sur de véritables salarié·es, sans pour autant leur fournir l’encadrement et les appuis nécessaires pour remplir l’objectif de formation et de professionnalisation de leur stage (Glaymann, 2015) (1.2.1.). Si les stagiaires apprécient les responsabilités qui leur sont rapidement attribuées dans ce type de structure, iels se sentent aussi souvent abandonnés et livrés à eux-mêmes face à un travail qu’iels ne connaissent pas (1.2.2.).

### **1.2.1. Les stagiaires, une main d’œuvre investie et quasi-gratuite**

Si l’on assiste, depuis les années 1970, à diverses formes de déstabilisation du salariat (Castel, 1995), allant de la multiplication des formes d’emploi précaires à l’expansion du travail indépendant (Abdelnour, 2017), la multiplication des stages reste peu étudiée, notamment parce qu’ils ne constituent pas une forme d’emploi à proprement parler. Pourtant, bien qu’aucune enquête ne permette de réaliser un dénombrement des stages et d’en analyser les usages, toutes les études observent une tendance à leur multiplication (Glaymann, 2015).

Dans l'enseignement supérieur, le stage est en effet devenu un véritable outil de professionnalisation, visant à répondre aux difficultés d'insertion professionnelle des jeunes diplômés (Coursaget & Quenson, 2012 ; Glaymann, 2015 ; Glaymann & Grima, 2010) et à faire face à la massification de l'enseignement supérieur (Glaymann & Barbusse, 2012). Dominique Glaymann (2015) montre cependant que les stages ne se seraient pas autant développés s'ils n'avaient pas rencontré l'intérêt des entreprises, des administrations, des collectivités ou des associations. Selon lui, ces organisations verraient dans ces stages l'occasion de « présélectionner » de futures salariées, lorsqu'elles n'y voient pas une véritable aubaine, permettant d'employer une main d'œuvre quasi-gratuite. Le recours aux stagiaires comme main d'œuvre gratuite concerne ainsi de plus en plus d'entreprises. Pourtant, les conditions de réalisation de ces stages, de leur organisation, de leur contenu et de leurs impacts, restent mal connus (*ibid.*).

Cherchant à réduire leurs coûts pour réduire le risque lié à la création, les équipes de fondateurs et fondatrices de start-up se servent massivement des stagiaires comme d'un véritable « personnel de renfort » – pour reprendre l'expression Beckerienne (Becker, 1988) – leur permettant de les soutenir dans le lancement de leur activité à moindre frais. Ces stagiaires constituent en effet une main d'œuvre jeune et dynamique qui a surtout l'avantage d'être quasiment gratuite : les stages de moins de deux mois ne font pas l'objet d'une obligation de gratification de la part de l'employeur, tandis que le minimum légal pour les stages de plus de deux mois est de 3,75 euros l'heure, soit à peine plus de 500 euros nets par mois.

En outre, les stagiaires constituent une main d'œuvre particulièrement docile et investie dans le travail. Le stage étant devenu une condition nécessaire à la validation de certains parcours, ils sont prêts à se plier aux normes de réactivité, d'implication et d'investissement de ces entreprises, afin d'améliorer leur « employabilité »<sup>216</sup> sur le marché du travail et de faciliter leur insertion professionnelle (Glaymann, Grima, 2010 ; Glaymann, 2015 ; Barbusse et al., 2007 ; Simonet 2018). L'investissement au travail des stagiaires s'explique ainsi en grande partie par l'intériorisation de leur position dominée sur le marché du travail. Pour Emilien par exemple, qui a travaillé en tant que stagiaire pour une start-up dès sa troisième année de licence, la fondatrice de la start-up qui l'a recruté avait « moins besoin de [lui qu'il n'avait] besoin d'elle » :

« En fait, t'as une rétribution qui vaut jamais ce que tu fais réellement, je pense, mais d'un autre côté, c'est toujours la même chose : elle a moins besoin de toi que toi tu as besoin d'elle. Parce que en vrai ça m'intéressait de découvrir ça. Ensuite, travailler en entreprise, c'était vachement utile, sur le plan de la maturité, de gagner en expérience,

---

<sup>216</sup> Luc Boltanski et Eve Chiapello définissent l'employabilité comme « la capacité dont les personnes doivent être dotées pour que l'on fasse appel à elles sur d'autres projets ». C'est un « capital personnel que chacun doit gérer et qui est constitué de la somme de ses compétences mobilisables » (Boltanski, Chiapello, 1999, p.156)

etc. (...) Puis t'as un intérêt pour l'avenir qui est d'avoir une expérience professionnelle et que tout le monde va te demander. »

Emilien, 21 ans, étudiant en troisième année d'éco-gestion à l'université (statut grande école), parents médecins en libéral. Stagiaire de 3 mois sur un poste polyvalent dans une start-up créée en 2017 par 2 fondateurs dans la mode et la maroquinerie, seul stagiaire de l'équipe.

L'usage que font les fondateurs et fondatrices de start-up du stage et des stagiaires est cependant souvent illégal, par leur nombre d'abord, qui dépasse bien souvent le seuil autorisé par la loi. La loi<sup>217</sup> précise en effet que le nombre de stagiaires ne doit pas dépasser 15 % de l'effectif salarié de l'entreprise. Or, il est très courant de trouver des stagiaires dans des start-up de moins de 20 salarié·es, représentant plus de 25 % des effectifs. C'était le cas chez Vïno, où les fondateurs ont recruté neuf stagiaires au total, mais jamais aucun·e salarié·e. Même à Boomerang, qui est aujourd'hui devenu un géant de son secteur, Damien, qui fut un des premiers stagiaires, raconte que, comme toutes les start-up en démarrage, Boomerang a été, à ses débuts, une « boîte à stagiaires ».

En outre, alors que la loi précise que les stages ne doivent pas être proposés pour « exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de travail permanent »<sup>218</sup>, le recrutement des stagiaires en start-up se substitue souvent à l'embauche de véritables salarié·es. Les stagiaires en start-up se retrouvent alors fréquemment placés sur des postes clés dont iels ont la charge, alors même qu'ils ne sont pas encore diplômés et très faiblement expérimentés.

Cependant, loin de se sentir exploités, la plupart des stagiaires interrogés se sentent au contraire davantage valorisés dans le milieu de la start-up que dans celui de la grande entreprise. Se trouvant plus rapidement responsabilisés que dans les grandes entreprises, les stagiaires rencontrés ont le sentiment d'être considérés à la même hauteur qu'un·e salarié·e expérimenté·e et vivent cela comme une marque de confiance de la part des fondateurs de start-up :

« J'ai un peu la phobie des grandes entreprises en fait, donc le mieux c'était de trouver une start-up, donc ça tombait bien. Moi ce qui me plaît dans une start-up, c'est surtout que je trouve ça moins stressant de manière générale, parce qu'on a toujours tendance à avoir un sentiment de hiérarchie moins prononcé, et qu'en start-up, que tu sois stagiaire ou pas, j'ai l'impression que ... on va utiliser ton savoir-faire, tes connaissances, etc. de manière aussi importante que les autres, parce que y a pas beaucoup de personnes. Donc chaque personne est importante, est une ressource importante, donc on a moins l'impression d'être petit, ou d'avoir le sentiment d'être stagiaire alors qu'on en est une, mais je fais le même travail que si j'étais employé donc... »

---

<sup>217</sup> Loi n° 2014-788 du 10 juillet 2014 visant au développement, à l'encadrement des stages et à l'amélioration du statut des stagiaires.

<sup>218</sup> Extrait de la loi n° 2014-788 du 10 juillet 2014.

Manon, 21 ans, étudiante en première année de master de marketing dans une université (statut grande école), père cadre commercial, mère professeur d'anglais au collège. Stagiaire de 6 mois en tant que chef de produit dans une start-up proposant un logiciel de gestion pour les entreprises de service à domicile, fondée par un fondateur et employant 5 salarié·es et 3 stagiaires.

Leur attrait pour le stage en start-up se construit ainsi en opposition au « stage photocopie » où les stagiaires ont au contraire très peu de responsabilités. C'est même souvent pour « éviter les grandes boîtes » qu'ils décident de se tourner vers le monde des start-up, où ils espèrent avoir plus d'autonomie et de responsabilités, et ainsi d'apprendre et de monter en compétences plus rapidement :

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

George, 22 ans, étudiant en troisième année de mathématiques et d'informatique à l'université (statut grande école), père employé, mère ouvrière. Stagiaire de 3 mois en tant que développeur dans une start-up fondée en 2018 par 2 fondateurs dans le marketing pour le secteur automobile, aux côtés d'un autre stagiaire.

L'usage qui est fait des stagiaires dans les start-up en démarrage consiste donc bien souvent à s'appuyer sur eux comme sur de véritables salarié·es, attendant d'eux une polyvalence et des compétences auxquelles ils devraient justement être formé·es. Les formes de responsabilisation des stagiaires sont alors présentées et perçues comme une valorisation de leur engagement, alors même qu'elles permettent aux fondateurs et fondatrices de start-up de mieux les mettre au travail tout en produisant leur consentement (Burawoy, 1979). Cependant, si les stagiaires apprécient le fait d'être considéré·es comme des salarié·es, ils sont nombreux·ses à exprimer le souhait d'un meilleur encadrement, car, comme le rappelle Manon, « être stagiaire, c'est aussi apprendre » :

« Donc ouais il attend beaucoup, mais sans m'en donner les moyens. Donc je me sens mal aussi parce que je sais que je pourrais proposer plein de choses, il est pas fermé aux propositions, mais je sais pas quoi lui proposer parce que je sais pas lancer un logiciel. Être stagiaire c'est aussi apprendre. Donc c'est bien d'être considéré comme un salarié, mais t'as quand même une partie formation qui est nécessaire pour pouvoir être efficace, parce que j'ai pas la science infuse, et il manquait cette partie formation, parce qu'il était occupé à faire autre chose, il n'avait pas que ça à faire. »

Manon, 21 ans, étudiante en première année de master de marketing dans une université (statut grande école), père cadre commercial, mère professeur d'anglais au collège. Stagiaire de 6 mois en tant que chef de produit dans une start-up proposant un logiciel de gestion pour les entreprises de service à domicile, fondée par un fondateur et employant 5 salariés et 3 stagiaires.

Dominique Glaymann explique qu'il ne suffit pas d'envoyer des jeunes en stage pour « professionnaliser » leur formation. Pour qu'un stage soit un « bon stage » (Glaymann, 2015, p. 198), il faut qu'il réunisse différentes conditions, notamment sur le contenu des missions et les modalités de l'encadrement pédagogique et professionnel. Or, dans les start-up, l'objectif de formation et de professionnalisation du stagiaire, qui suppose un encadrement et des formes de tutorat, par l'établissement formateur, est rarement rempli. Si le stage est théoriquement envisagé comme un moyen de compléter et d'enrichir les enseignements académiques par le biais d'expériences concrètes qui leur permettraient « d'apprendre autrement » (*ibid.*, p. 16), les stagiaires sont rarement encadrés et accompagnés par les fondateurs et fondatrices de start-up :

« Parce que c'est ce que j'attends d'un stage, c'est qu'on m'explique ! Et en fait, pour eux, le stage, c'est pas ça, c'est quelqu'un qui va occuper 3 postes et qui va pas coûter cher, et donc moi voilà si tu me paies pas en prix, tu me paies en apprentissage. (...) Mais bon du coup voilà je vais me former toute seule mais bon ... »

Amélie, 23 ans, étudiante en deuxième année de master d'une école de commerce, père cadre dirigeant, mère médecin. Stagiaire de 6 mois en tant que bras-droit du CEO dans une start-up fondée en 2016 par deux fondateurs dans la logistique de transport de fret, employant 5 salariés et deux autres stagiaires.

La promesse de « paiement en apprentissage », censé compenser l'absence de rémunération, est ainsi rarement tenue par ces entreprises, qui n'accompagnent pas suffisamment leurs stagiaires (Perlin, 2012). La dimension formatrice et professionnalisante du stage repose alors toute entière sur le stagiaire, qui est invité à se former tout seul. S'ils espéraient monter en compétences, ils sont en fait rapidement limités par ce qu'ils sont en mesure de « s'enseigner [elleux-mêmes] » :

« Pas forcément, c'était pas un truc que je faisais pour le CV. Parce que vu que c'est pas du tout connu comme entreprise, c'est pas comme si tu avais travaillé chez BNP Paribas. Mais c'était plus pour moi, je pensais que j'allais monter beaucoup plus en compétences. Alors les premiers mois, ça a été le cas, mais après ça a été très stagnant vu que y a personne qui peut m'expliquer les choses. Donc j'arrive un peu à la limite de ce que je peux m'enseigner moi-même. Et j'aimerais bien avoir quelqu'un de plus expérimenté dans le *web design* etc, pour pouvoir m'expliquer des choses etc. »

Léa, 25 ans, étudiante en deuxième année de master en communication, père professeur d'économie, mère institutrice. Stagiaire de 6 mois en communication dans une start-up créée en 2016 par 3 fondateurs dans le secteur de la restauration pour sportifs, employant 3 salariés.

Si les formes de responsabilisation et d'autonomisation des stagiaires sont présentées et perçues comme une valorisation de leur engagement, elles permettent en réalité aux dirigeant·es de déléguer aux stagiaires une grande partie du travail et de produire leur engagement au travail, sans pour autant prendre le temps de les accompagner.

### 1.2.2. Des stagiaires inégaux les face aux exigences du travail

Or, comme le montre Pascal Ughetto (2007), l'absence de cadre et d'organisation du travail peut engendrer un sentiment d'abandon chez les travailleur·ses qui se retrouvent seul·es et démuni·es face aux difficultés de leur travail. Plus que dans une grande entreprise, les travailleur·ses de start-up sont soumis·es à des exigences de réactivité et d'adaptation permanente disproportionnées par rapport aux compétences et à l'expérience de ces travailleur·ses :

« Donc mon expérience en start-up était une expérience assez riche parce qu'on peut toucher à tout : on fait de la finance, on fait du marketing, donc assez riche mais très bordélique. C'est-à-dire que, la start-up, quand le concept est bien, ça peut décoller. Mais le plus gros soucis en start-up aujourd'hui, c'est d'apprendre à gérer la start-up. Et dès que y a pas de *process*, bah t'as 3 fois plus de boulot. (...) Le gros problème aussi, c'est qu'ils prennent que des stagiaires. Et les stagiaires c'est bien, mais en fait le problème c'est qu'on est mal payés, on nous donne des choses à faire qui sont 1) pas forcément calibrées à ce qu'on sait faire et 2) ça change tout le temps. Donc moi j'avais un poste défini au départ, mais en fait je l'ai jamais fait. »

Luc, 22 ans, étudiant en troisième année d'école de commerce, père chef d'entreprise, mère au foyer. Stagiaire de 6 mois en tant que bras-droit du CEO dans une start-up fondée en 2014 par 3 fondateurs dans le secteur de la finance, n'employant que des stagiaires.

Si « aujourd'hui, travailler, c'est s'organiser » (Gaglio et al., 2017, p. 14), il est très difficile, dans un contexte de déstandardisation du travail, de s'organiser, et encore plus pour des stagiaires, qui découvrent le monde du travail et de l'entreprise et qui ne sont pas toujours dotés des compétences, des savoirs et des techniques nécessaires pour y parvenir. En effet, comme le rappelle Dominique Glaymann, « un débutant sortant de formation a toujours eu et aura toujours besoin d'années d'expérience et de confrontation avec les réalités du travail, les difficultés et les imprévus, pour acquérir ce qui fait le "vrai" et le "bon" professionnel » (Glaymann, 2015, p. 14). Si ces expériences professionnelles ont l'avantage de confronter rapidement ces jeunes travailleur·ses à des situations, des tâches, des impératifs et des obstacles professionnels leur permettant de découvrir une certaine réalité du travail, iels se retrouvent souvent livrés·es à eux-mêmes pour faire face à ces difficultés.

Ces jeunes travailleur·ses ne sont en outre pas tou·tes égaux·les face aux défis que représentent ces situations de travail anormales. Une stagiaire comme Sarah, fille de deux enseignant-chercheur·es, qui sortait d'une classe préparatoire parisienne (Henri IV) – que l'on sait former la « jeunesse dominante » en apprenant notamment aux étudiant·es à s'organiser dans leur travail (Darmon, 2015) – et qui venait d'intégrer HEC, parvenait bien à travailler de manière autonome et à mettre en place des stratégies pour répondre aux attentes, pourtant floues, des fondateurs de Vino. N'ayant jamais d'indications claires sur les délais à respecter, elle avait développé une technique qui consistait à survoler tous les sujets le

premier jour, pour être prête à lui montrer quelque chose à tout moment. Ensuite, si elle disposait de plus de temps, elle allait plus en profondeur :

« Quand Léonard me donnait une mission, il me précisait pas forcément combien de temps j'avais pour le faire. Donc du coup, j'essayais de faire une première version, pas forcément courte, mais en mode j'essayais d'avoir une vision d'ensemble dès le début, sur la première journée, et si je voyais que en fait j'avais plus de temps, j'allais chercher en profondeur. Je préférais faire comme ça, comme ça j'étais prête. (...) Bon après j'essayais de lui parler aussi, j'étais pas juste en autonomie complète non plus dans mon coin, mais j'allais pas non plus le déranger tout le temps non plus, parce qu'on était quand même pas mal de stagiaires, donc c'était bien d'être assez autonomes. Après j'essayais aussi de chercher par moi-même. Quand j'avais fini un truc, par exemple, comme je savais que j'avais plusieurs articles à écrire, bah j'avançais déjà sur d'autres sujets. (...) J'aime bien faire les trucs de mon côté disons, donc ça m'arrangeait bien de pas avoir quelqu'un qui me guide et tout. (...) mais c'est vrai qu'à des moments j'aurais peut être aimé avoir plus d'indications quand même quoi. »

Sarah, 19 ans, étudiante en 1<sup>ère</sup> année à HEC (niveau Bac +3), mère enseignante-chercheuse, père enseignant-chercheur. Stagiaire de 1 mois en « *business development* » à Vino.

Si Sarah faisait ainsi l'objet de tous les compliments de la part des fondateurs, qui appréciaient le fait qu'elle soit toujours en avance et qu'elle anticipe leurs demandes, ce n'était pas le cas de la plupart des stagiaires de Vino, qui, n'ayant pas été formé·es, ne parvenaient pas à faire preuve d'autant d'autonomie. Marine, qui était seulement en deuxième année de licence dans une école de commerce moins prestigieuse (intégrée en post-bac), se sentait totalement « dépassée ». Ce stage était en effet sa première expérience professionnelle, et, n'ayant pas beaucoup confiance en elle, elle avait le sentiment d'avoir trop de responsabilités par rapport à ses compétences :

« Sarah ils étaient vachement contents d'elle, mais moi à côté j'étais pas à son niveau. Donc quand t'es pas comme elle, quand t'es juste en deuxième année et que t'as pas confiance en toi et en ce que tu veux, bah ... Moi j'ai besoin d'adrénaline, mais j'ai besoin d'un truc concret à faire. Si on me donne plein de trucs mais que c'est pas clair, ou qu'on me guide pas vraiment, bah ... »

Marine, 20 ans, étudiante en 2<sup>ème</sup> année d'une école de commerce, mère avocate, père ingénieur. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Si le sentiment de « perdre pied », d'être « dépassé·e », ou de « ne pas avoir les compétences pour accomplir son travail », sont clairement identifiés comme étant des révélateurs de souffrance au travail provoqués par de mauvaises conditions de travail (Baudelot et al., 2003), le modèle des start-up est, à bien des égards, un modèle producteur de souffrance au travail pour celles et ceux qui n'arrivent pas à faire face, par elleux-mêmes et sans contrepartie, aux exigences du travail.



### 1.3. « L'esprit start-up », un levier d'engagement timide et fragile en phase de création

Si les TPE offrent des conditions de travail et d'emploi en moyenne moins favorables que les grandes entreprises, les enquêtes montrent en même temps que les salarié·es qui y travaillent se plaignent paradoxalement moins du stress<sup>219</sup> (Loriol & Sall, 2014). Selon Marc Loriol et Deede Sall, ce paradoxe tiendrait pour partie aux relations humaines des TPE, qui auraient un impact positif sur l'ambiance de travail et donc sur la gestion des « stressés ». La petite taille de l'entreprise favoriserait la construction du sens et de la reconnaissance, ainsi qu'un sentiment de fierté et de satisfaction dans la réalisation du travail. Nous verrons pourtant que si les start-up en phase de démarrage sont propices à une bonne entente spontanée, celle-ci ne permet pas toujours de former un véritable collectif de travail, uni par des liens forts, en raison des faibles moyens investis dans l'animation des équipes et du fort *turn over* des stagiaires (1.3.1.). En outre, du fait de la petite taille des effectifs, l'ambiance au travail est très poreuse à la personnalité et à l'humeur des dirigeant·es, qui peuvent rapidement dégrader les conditions de travail (1.3.2.).

#### 1.3.1. Une bonne entente spontanée mais un collectif fragile

Plus la taille d'une entreprise est petite, plus les salarié·es y occupent une place importante car, dans les petites entreprises, ce sont moins les fonctions que les personnes qui déterminent le schéma organisationnel (Torres, 2003). Les faibles effectifs contribuent ainsi à créer un cadre de travail favorable au développement de relations très personnelles et d'un attachement affectif, facteurs d'engagement (Loriol et Sall, 2014). Comme nous l'avons montré dans le cas de Boomerang, l'ambiance de travail et les liens affectifs constituent en effet de puissants leviers de production de l'engagement au travail (Burawoy, 1979). L'attachement affectif peut en effet produire une forte implication des travailleur·ses, comme Nina, qui considérait la start-up dans laquelle elle travaillait comme « [son] bébé » :

« Et tu vois, même pour moi, y a une valeur affective qui s'est mise, parce que comme on était que toutes les deux, on était quand même super proches, on travaillait super bien toutes les deux, et c'était vraiment notre entreprise, c'était vraiment notre bébé. Et moi j'ai presque eu du mal à partir. Donc même si y a eu des moments difficiles, l'entreprise, c'était un peu comme mon bébé, vraiment.

Nina, diplômée d'une école de commerce, père professeur de mathématiques, mère psychologue scolaire. Stagiaire de 6 mois en marketing dans une start-up créé en 2018 par 5 fondateurs dans le domaine du vin, employant 1 salariée.

---

<sup>219</sup> D'après un sondage de l'ANACT/CSA (2009) cité par les auteurs, 68 % des salariés des entreprises de moins de 10 salariés se déclarent peu ou pas stressés, contre 59 % en moyenne.

Certain·es se montraient ainsi très engagé·es dans leur travail, malgré des conditions d'emploi précaires et des conditions de travail difficiles, se prenant au jeu comme s'il s'agissait de leur propre projet. C'était le cas notamment de Charles, qui explique clairement que c'est par affection vis-à-vis des fondateurs qu'il avait envie de donner le meilleur de lui-même :

« Et dès que je faisais un mauvais taff, ça me faisait chier en fait parce qu'en plus je le prenais à cœur. Donc, j'étais là "putain je l'aime bien, j'ai pas envie de faire un mauvais taff, pour lui". (...) Je pense que ça a ses bons côtés parce que moi du coup j'ai clairement pris le projet à cœur. Je vais pas rester très longtemps là, mais quand ils me donnaient une mission, j'y allais à fond. Je me disais pas "ah ouais je vais le faire parce qu'il faut le faire, ou parce que je suis en stage". Non. J'étais là "faut que je publie parce que je veux avoir des likes, parce que j'ai envie que l'entreprise tourne". Donc vraiment, je l'ai pris à cœur, j'étais vraiment dedans. »

Charles, 23 ans, étudiant en 2<sup>ème</sup> année de BTS en communication, mère infirmière, père pompier médecin. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

Comme à Boomerang, la bonne entente était un critère fondamental des procédures de recrutement à Vino. Léonard et Etienne impliquaient toujours l'ensemble des stagiaires déjà en place pour sélectionner les nouveaux stagiaires. Après leur avoir fait passer un premier entretien téléphonique ainsi qu'un test technique, ils faisaient venir les candidat·es dans les locaux de l'incubateur pour que nous les rencontrions, souvent à l'occasion d'un déjeuner, et nous demandaient notre avis sur leur personnalité avant de prendre leur décision finale. Les fondateurs cherchaient ainsi à recruter des personnes aux caractères « compatibles » avec l'équipe en place, dans l'idée de favoriser une bonne entente spontanée entre ses membres. En sélectionnant les candidats sur leur capacité à s'intégrer à l'équipe plutôt que sur leurs compétences, ce mode de recrutement se fonde sur une évaluation des qualités de la personne favorisant une bonne entente, plutôt que sur des qualités objectivées. Les fondateurs cherchent ainsi à former une équipe fondée sur la confiance, liée par des relations très personnalisées, dans l'idée que la familiarité et les liens personnels et affectifs permettraient en effet de résoudre les conflits plus facilement, en créant un cadre de travail agréable et décontracté (Loriol, Sall, 2014).

Cependant, l'ambiance qui en découle repose surtout sur l'ajustement dispositionnel des personnalités car, à ce stade de la création, les fondateurs et fondatrices de start-up ont généralement peu de moyens pour investir des fonds dans l'organisation d'évènements communs ou dans l'amélioration du bien-être au travail de leurs employé·es. Le déploiement des dispositifs managériaux observés chez Boomerang n'arrive ainsi généralement qu'en phase de croissance des start-up, après plusieurs levées de fonds. Ce n'est que dans un deuxième temps de l'évolution des start-up que peut véritablement émerger cet « esprit start-up ».

Ainsi, à Vino, les locaux de l'incubateur où nous étions hébergés étaient très sobrement décorés et sommairement équipés. Nous partagions un *openspace* avec une autre start-up, dont les membres venaient très rarement. Notre bureau était souvent désordonné, le ménage était

rarement fait, et, pendant longtemps, nous n'avions pas de machine à café. Outre les pauses déjeuners que nous partagions dans une salle commune de l'incubateur, les fondateurs organisaient peu de temps communs pour souder les salarié·es. Il était ainsi très rare, comme le souligne Charles, que les fondateurs organisent des « *afterworks* », en fin de journée, avec les membres de l'équipe :

« Non, non pas du tout. C'est pas dans l'esprit de tout le monde. Du tout. (...) Le midi par contre c'était bien. Le midi, ça fédérait pas mal. Y avait pas de problème d'horaires, on disait "ouais c'est bon on va manger", c'était autour de 12h30, 12h40, et ça se passait plutôt bien, parce que le midi on apprenait un peu mieux à se connaître. Mais si on bouffait pas ensemble tous les midis, on n'aurait pas appris à se connaître et ça aurait été chelou au bureau. Même très bizarre quoi. »

Charles, 23 ans, étudiant en 2<sup>ème</sup> année de BTS en communication, mère infirmière, père pompier médecin. Stagiaire de 2 mois en « *community management* » à Vino.

En outre, pour qu'il y ait collectif, il faut déjà qu'il y ait une équipe. Or, dans les start-up en phase de création, il n'est pas rare que les stagiaires travaillent seul·es aux côtés des fondateur·trices. Léa, qui était stagiaire dans une start-up qui employait deux autres salarié·es, travaillait même seule, dans des bureaux séparés de son équipe. Ne se sentant ni intégrée ni soutenue dans son travail, l'isolement s'ajoutait aux autres sources de souffrance :

« – Du coup tu travailles toute seule ?

– Bah oui. (...) Ouais, je dirais que c'est le plus grand problème de ce stage, c'est que je suis isolée de mon entreprise. Je suis bien intégrée dans l'entreprise de mode, où j'ai mon bureau, mais en fait c'est pas mes vrais collègues, donc je suis à la fois pas bien intégrée là où je travaille tous les jours dans l'entreprise de mode, parce qu'on n'a pas de projets en commun, on n'avance sur rien ensemble parce qu'on n'est pas dans la même entreprise, mais c'est juste qu'on est sur les mêmes bureaux. Mais avec l'entreprise dans laquelle je travaille vraiment, en fait, je les vois jamais, et je suis pas trop intégrée dans leur quotidien, eux ils voient pas trop ce que je fais, parfois, ils voient même pas si je suis là ou pas, ils se rendent même pas compte que des fois j'ai pas de travail... Donc c'est vraiment ça je pense le plus grand problème de ce stage. Que je suis la seule en administration et que les autres sont un peu détachés de moi. »

Léa, 25 ans, étudiante en deuxième année de master en communication, père professeur d'économie, mère institutrice. Stagiaire de 6 mois en communication dans une start-up créée en 2016 par 3 fondateurs dans le secteur de la restauration pour sportifs, employant 3 salariés.

Le fort *turn over* des stagiaires, qui ne restent jamais plus de 6 mois en raison de la durée limitée de leur stage, rend difficile l'émergence d'un collectif de travail stable et durable. Les personnes qui avaient participé au recrutement de certain·es stagiaires étaient ainsi parfois déjà parties au moment de leur arrivée effective dans l'équipe.

### 1.3.2. Une ambiance de travail sensible à la personnalité des dirigeants

Du fait de la petite taille des effectifs, l'ambiance de travail est très poreuse à la personnalité et à l'humeur des dirigeants (Géraudel & Gundolf, 2016 ; Torrès, 2015). Ainsi, si l'émulation collective a tendance à émerger spontanément de la bonne entente des travailleur·ses, la moindre contrariété des fondateurs et fondatrices peut impacter toute l'équipe.

Olivier Torrès (2003) montre en effet que dans les TPE, la forte personnalisation de la gestion autour de la figure du dirigeant a tendance à créer un effet de « grossissement du moi », qu'il appelle « égotropie ». Cet effet désigne le risque de grossissement de l'*ego* du dirigeant, dont l'attitude trop nombriliste peut nuire à la lucidité nécessaire pour gérer une affaire. Dans les start-up, si le pouvoir est généralement partagé entre plusieurs fondateurs, leur centralité n'en est pas moins importante. Leur qualité de créateurs et créatrices, d'employeur·ses, de patron·nes et d'actionnaires leur confère tous les pouvoirs. C'est à elleux que revient le dernier mot dans toutes les décisions. La centralisation et la personnalisation très forte des modes de gestion autour de ces fondateurs-créateurs-patrons-actionnaires, font ainsi de leur personnalité et de leurs humeurs des éléments déterminants dans l'ambiance et les relations de travail. Emilien, qui a travaillé dans plusieurs start-up différentes, considère ainsi qu'il y a autant d'ambiances que de fondateurs :

« De toute façon la start-up, c'est une aventure humaine, donc ça dépend vachement des fondateurs et de ce qu'ils veulent faire du projet. Tu trouveras pas deux ambiances identiques. Mais c'est ça qui est aussi intéressant en start-up, c'est que c'est vraiment une aventure humaine, que tu trouves pas ailleurs, où les gens sont plus blasés et plus carriéristes, donc c'est vraiment différent. »

Emilien, 21 ans, étudiant en troisième année d'éco-gestion à l'université (statut grande école), parents médecins en libéral. Stagiaire de 3 mois sur un poste polyvalent dans une start-up créée en 2017 par 2 fondateurs dans la mode et la maroquinerie, seul stagiaire de l'équipe.

Si les fondateurs et fondatrices de start-up se montrent alors très proches de leurs équipes, surtout au démarrage, cette forte personnalisation des modes de gestion peut avoir des effets pervers, notamment lorsque le·la patron·ne se met à déverser son stress sur ses équipes (*ibid.*). Régine raconte ainsi comment, ne partageant pas les mêmes valeurs que le fondateur dans ses modes de gestion, il lui est peu à peu devenu impossible de travailler avec lui, au point de quitter l'entreprise après seulement 6 mois, alors qu'elle était embauchée en CDI :

« C'est typiquement le profil du gars très doué dans plein de domaines, il sait faire plein de choses, il devient super bon dès qu'il s'intéresse à quelque chose, mais socialement et humainement, ça péchait. Mais en fait, c'est ça qui m'a plu au départ, son profil atypique. Donc je sais comment ça fonctionne, je sais que ça va très vite, une idée en enchaîne 15 autres, qui en enchaîne 15 autres. (...) Donc c'est des choses qui, moi,

m'ont plu. Maintenant, c'est un problème d'égo et de valeurs je pense. C'est que moi je travaille pas pour faire du chiffre, pour faire des grosses sommes, je préfère travailler pour faire de la formation, pour que les gens repartent heureux et formés correctement, pour qu'il y ait un lien humain, pour que les choses soient faites dans les règles, dans un cadre légal. (...) Après j'idéalisais peut-être ça ... Je pensais que c'était vraiment plus humain, avec les salariés et les personnes qui collaborent au centre de l'activité. Et là je me suis retrouvée dans une start-up où c'est le fric au centre de tout. Et je fonctionne pas comme ça donc ça m'a pas convenu. »

Régine, 30 ans, diplômée d'un master en LEA, père ouvrier, mère secrétaire. Salariée en CDI en tant qu'assistante de direction, dans une start-up fondée en 2017 par un fondateur dans le secteur de la formation, où elle était la seule salariée. Elle quitte la start-up au bout de 6 mois.

L'histoire de Régine n'est malheureusement pas un cas isolé. Les personnes que j'ai interrogées mettaient régulièrement en avant le fait que les fondateurs et fondatrices de start-up faisaient de très mauvais managers. Souvent prises par leurs propres enjeux et difficultés, iels ont alors tendance à communiquer leur stress à leurs équipes et à leur imposer de suivre le même rythme de travail qu'elles :

« Bah ça c'est un truc dans les start-up de manière générale, c'est qu'il faut te faire aimer par les co-fondateurs, et pour ça faut être très rapide, il faut enchaîner, tac tac tac. Parce que eux sont très rapides, ils enchaînent. (...) j'ai remarqué aussi qu'en fait c'est des gens hyper intéressants mais ce sont pas du tout des managers, et c'est vraiment pas leur boulot. Ils savent pas gérer une équipe, ils savent pas comment on fait donc ils sont là "t'avance et c'est tout". Mais non, faut dire les choses gentiment aux gens, tout le monde n'est pas en mode "ma vie c'est ma start-up". Les gens sont là pour être en stage, pour apprendre. Donc voilà c'est un truc que j'avais ressenti dans cette start-up, mais un peu aussi dans celle où je suis là, c'est que vraiment ce sont pas des managers. (...) Bah c'était vraiment pas organisé... Gabriella, elle avait pas le temps de gérer des gens et elle avait 10 stagiaires pourtant et quand ils avaient rien à faire, ça la stressait qu'ils aient rien à faire, et du coup elle était là "bah j'ai pas le temps de m'en occuper, j'ai pas le temps de leur trouver un truc à faire", et c'est là que je dis qu'elle est pas manager, c'est que du coup ils se retrouvaient sans rien. Et à un moment elle m'avait dit "Anaïs tu es responsable de gérer les stagiaires", mais moi je suis pas du tout manager non plus (...). Et donc tout est construit de bric et de broc, on savait pas où on allait etc. »

Anaïs, 24 ans, étudiante en première année de master en marketing dans une université (statut grande école), père ingénieur, mère psychothérapeute en libéral. Stagiaire de 6 mois en *business development* dans une start-up fondée en 2016 par deux fondateurs dans le secteur du numérique, employant un salarié et 6 stagiaires.

La personnalisation à l'extrême des relations de travail rend l'échec particulièrement dur à vivre. Chloé, qui était stagiaire chez Vino, a ainsi remarqué un véritable changement dans l'ambiance de travail à partir du moment où les fondateurs ont commencé à douter de leur projet et à vouloir abandonner :

« Au début je les aimais bien mais honnêtement il faut qu'ils fassent des efforts sur comment ils managent les gens parce que ils se la jouent trop cool mais euh ... maintenant que ça les a un peu saoulé, c'est zéro bières, zéro trucs sympas. Et moi j'ai travaillé comme j'ai pu. (...) Et tu vois y a un truc dans les start-up, c'est que tu vois au début, tout le monde est pote parce que c'est la mode dans les start-up d'être pote, mais les relations, quand elles se passent mal, elles sont plus du tout professionnelles. Quand ça se passe bien je pense que c'est génial parce que t'as un surinvestissement, mais quand ça se passe mal c'est horrible, donc c'est quitte ou double. »

Chloé, 21 ans, étudiante en 4<sup>ème</sup> année d'école de commerce, père économiste de la santé, mère ingénieure en informatique. Stagiaire de 6 mois en « *business development* » à Vîno.

Si la croissance et les premières levées de fonds permettent aux fondateurs et fondatrices de start-up d'investir davantage dans le bien-être au travail des salarié·es, la croissance des effectifs et de l'activité pose de nouveaux défis à l'organisation. Dans les start-up en croissance, où la taille des effectifs ne permet plus de coordonner le travail de manière informelle, les fondateurs et fondatrices de start-up se retrouvent souvent devant le défi de structurer davantage l'organisation du travail, tout en maintenant l'engagement au travail des salarié·es, qui reposait surtout sur leur attachement affectif au projet et aux fondateurs. La croissance pose donc de nombreux défis à l'organisation du travail qui, de la phase de création à la phase de croissance, passe d'une phase de désorganisation à une phase de bureaucratisation. Si cela permet de résoudre certains problèmes liés à la désorganisation de la phase de création, la formalisation des procédures se double d'une recherche de performance accrue, qui n'est pas sans effets sur les relations de travail.

## **2. Les start-up face à la croissance, vers une bureaucratisation de l'organisation**

Lorsqu'elles entrent en phase de croissance, les start-up connaissent un processus de bureaucratisation et de rationalisation au cours duquel les niveaux hiérarchiques se multiplient, les fonctions se différencient et les procédures se standardisent, contrastant fortement avec la désorganisation des débuts. Les travaux de sociologie des organisations ont en effet montré que le niveau de bureaucratisation des organisations était facteur de leur taille et tendait à augmenter avec la croissance (Blau, 1961, 1974). Les start-up n'échappent pas à cette « loi » organisationnelle. Cependant, la spécificité de ces entreprises tient à la rapidité avec laquelle cette bureaucratisation se produit. Avec la croissance, l'accent mis sur la recherche de performance entraîne une forme de rationalisation de l'organisation qui fait passer l'organisation d'une absence de cadre à une abondance de règles (2.1.). Cette logique de rationalisation se traduit par un phénomène de hiérarchisation de l'organisation qui, loin

de suivre une logique de promotion interne permettant de rétribuer l'investissement des premier·ères salarié·es, tend à les mettre en concurrence avec de nouvelles recrues, plus qualifiées et plus expérimentées qu'elles, qui compromettent leur position dans l'organisation (2.2.). Grâce aux levées de fonds, qui permettent d'offrir des conditions de rémunération plus attractives qu'au démarrage, la croissance entraîne également une segmentation accrue entre les métiers valorisés, reconnus et bien rémunérés de la technique, plus souvent occupés par les hommes, et les métiers moins valorisés et moins rémunérés du service et des fonctions supports, plus souvent occupés par les femmes. Nous verrons que cette distribution inégale du prestige vient ainsi renforcer les inégalités de genre au sein de ces organisations (2.3.).

## **2.1. De l'absence de structure à l'obsession des « *process* »**

Avec la croissance, la structure simple de l'« entreprise entrepreneuriale » – pour reprendre les termes d'Henri Mintzberg (1978) – qui caractérise la phase de création, où les dirigeants occupent une place centrale et s'occupent de tout, de manière horizontale et en relation directe avec les équipes, laisse rapidement place à une organisation de plus en plus structurée, divisée, hiérarchisée et marquée par une recherche de performance. La pression croissante exercée par les actionnaires sur les fondateurs, tend en effet les fondateurs et fondatrices de start-up à s'inscrire dans un véritable « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991), créant un univers plus dirigiste qu'au démarrage (2.1.1.). La logique de rationalisation de l'organisation du travail se traduit également par un phénomène de hiérarchisation et de professionnalisation des relations de travail (2.1.2.), faisant passer l'organisation d'un extrême à l'autre – d'un manque total de structure à une obsession des « *process* » et de la productivité (2.1.3.).

### **2.1.1. Une exigence de productivité accrue**

Avec la croissance et les levées de fonds successives, les fondateurs et fondatrices de start-up subissent une pression accrue de la part des actionnaires. Cette pression se répercute en cascade sur les managers et les salarié·es, dont les pratiques s'inscrivent de plus en plus dans un « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991). De nombreux·ses salarié·es qui étaient présent·es à Boomerang pendant la phase de création, comme Jade, ont ainsi remarqué qu'avec la croissance, les fondateurs se sont mis à développer des modes de gestion du personnel plus dirigistes (remontrances publiques, licenciements, etc.) :

« Ouais bah par exemple Gabin, qui a toujours été *le* fondateur très axé sur l'humain, qui fait des remontrances presque publiques pendant des *some hands* [les soirées organisées tous les mois par l'entreprise], sur le fait que tel ou tel projet ne va pas assez vite, c'est des choses que j'avais jamais entendues avant ! Cette espèce de remontage de bretelles publiques, des licenciements très ... soudains. C'est des choses qui étonnent

quoi, qui questionnent et qui détonnent avec les débuts [...] Avant, y avait pas vraiment de discours, puisque c'était trois jeunes fondateurs qui ont une vision et qui essaient, qui apprennent avec toi. Et puis là t'arrives avec des profils ultra seniors, ultra capés, qui viennent appuyer des trucs. Et donc le discours il a changé parce que la structure a changé aussi. Et donc c'est pas vraiment comparable. Mais oui tu sens que maintenant on est une entreprise où on investit de l'argent et donc il faut des résultats, et vite et bien [...] alors que c'était pas du tout le cas avant. »

Jade, 31 ans, diplômée d'une école de commerce, père chef d'une entreprise de courtage, mère chargée de patrimoine dans un grand groupe. Arrivée à Boomerang en janvier 2017 (25 personnes dans l'entreprise) en tant que *content manager* (marketing).

Alors qu'au démarrage, la coordination et la communication se faisaient de manière informelle, la croissance a transformé Boomerang en une véritable PME orientée vers un objectif de profit. Peter considère ainsi que depuis la levée de fonds de 40 millions d'euros, l'ambiance n'est « plus du tout familiale », comme si le « culte de la performance » (Ehrenberg, 1991) avait supplanté la famille :

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

Peter, 34 ans, diplômé d'un doctorat en physique, parents dirigeants d'une crèche. Arrivé à Boomerang en décembre 2016 (20 personnes dans l'entreprise), en tant que *data scientist*.

Cette pression du chiffre se fait surtout ressentir dans les secteurs du marketing et du commerce, où l'activité des salarié·es a un impact direct sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Certain·es salarié·es ont ainsi le sentiment que les valeurs de l'entreprise, mettant l'accent sur l'amour<sup>220</sup> et la bonne ambiance, sont de plus en plus supplantées par l'objectif de performance :

« Sinon l'ambiance est assez bonne. Après je trouve que y a une ENORME pression du chiffre d'affaires qui pèse sur chacun, et je trouve que ça crée des situations de stress, ça peut créer aussi des contacts un peu froids, et je pense que c'est parce que, individuellement, chacun vit cette pression, et voilà, donc les valeurs, le love, le jajaja, on finit par les perdre. Et on aime bien dire qu'on les a, mais on les a de moins en moins, je trouve, ces valeurs-là. Et aussi parce que ça grossit très vite, et donc t'as plus le temps de rencontrer les gens, je trouve. (...) Mais dès que t'arrives, c'est un des premiers trucs que Fleur elle te dit quand elle t'explique les *process*, etc., c'est "bon sur les horaires,

---

<sup>220</sup> Les « valeurs » de l'entreprise, qui avaient été choisies par l'équipe de salarié·es lorsqu'ils étaient 60 dans l'entreprise, étaient « *Love* » pour amour, « *Jajaja* » pour le rire et la bonne ambiance, et « *sweat* », pour ne pas oublier qu'il faut travailler.



certain managers sont flexibles, mais croyez pas qu'on le verra pas si vous partez tous les jours à 18h", tu vois. Ou "y en a qui se sont fait taper sur les doigts parce qu'ils sont arrivés plusieurs fois tard dans la semaine". Donc déjà, ça, ça n'aide pas. Et c'est aussi dans mes conversations avec mes autres collègues, je sais que y en a qui peuvent en souffrir, qui le vivent très fortement, comme Roxane, qui doit quasiment justifier heure par heure du chiffre d'affaire. »

Ela, 27 ans, diplômée d'une école de commerce, père directeur de pôle logistique dans un grand magasin, mère directrice des achats dans un hypermarché. Arrivée à Boomerang en avril 2018 (70 personnes dans l'entreprise) en tant que *CRM Manager* (marketing).

Cette valorisation du chiffre et des résultats quantifiables, liée à la financiarisation de ces entreprises et à la pression des actionnaires, tend à augmenter la compétition entre salarié·es, dont le management exige de faire toujours mieux et toujours plus que les autres et que l'an passé. Selon Marc Lorient (2010), l'une des conséquences d'une telle politique est de fragiliser le collectif. Il montre en effet que la passion et l'engagement au travail sont des constructions collectives complexes qui doivent être régulées collectivement, et que la pression du chiffre peut venir fragiliser, en mettant en concurrence les salarié·es plutôt qu'en les amenant à collaborer. C'est-ce que souligne Fleur, qui s'indigne lorsqu'elle entend les fondateurs dire que les salarié·es ne travaillent pas assez, alors qu'ils travaillaient toujours plus que leur contrat ne le stipulait, sans être payé·es plus :

« Les fondateurs ils disent "vous croyez qu'ici c'est baba cool, on est dans le canap et on *chill*, alors que tout le monde travaille des heures de malade, mais ils s'en rendent pas compte. En fait, ils se la jouent assez smart auprès de tout le monde, mais ils mettent des petits chassés à tous les *head of*, et ensuite ils nous font des retours en nous disant que les fondateurs trouvent qu'il y a une ambiance trop cool, que c'est pas assez boulot, que c'est pas assez concentré, qu'on pourrait faire plus. En fait, on te dit qu'il vaut mieux être concentré que de faire plus d'heures, mais en fait les gens travaillent comme des tarés parce qu'on a une *road map* et qu'il faut la suivre, et ça veut dire qu'il faut que tous les objectifs soient sortis à la fin de l'année donc vive la pression. Donc sur le papier, on est une start-up cool, on a des trottinettes, tout ça, mais on te dit "tu travailles pas assez" alors que tu fais déjà pas tes 40 heures, t'en fais bien plus dans la semaine. Et t'es pas payé plus, et t'as pas tes RTT<sup>221</sup>. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

Cette recherche de performance pousse les fondateurs et fondatrices de start-up à hiérarchiser davantage l'organisation. Si le modèle des start-up cherche à rester relativement « plat » et horizontal, la hiérarchie tend à s'accroître en phase de croissance, à mesure que

---

<sup>221</sup> Réduction du temps de travail.

les effectifs augmentent, que l'organisation se structure et que les fonctions se spécialisent. Ainsi, à la différence de Vino, où le travail était faiblement divisé, l'organisation du travail à Boomerang était alors beaucoup plus structurée et hiérarchisée. L'entreprise était divisée en huit départements distincts, entre les développeurs, les commerciaux, le marketing, la marque, le service client, la qualité, les ressources humaines et la finance, avec, pour chaque département, des chefs – appelés « *Heads of* » – et des managers intermédiaires.

### **2.1.2. La hiérarchisation de l'organisation : une logique de rationalisation du travail**

Comme le montrait Olivier Marty dans les années 2000, les start-up se caractérisent avant tout par leur croissance, et en particulier par la rapidité de cette croissance (Marty et al., 2003). Ainsi, avant de pouvoir s'entourer d'une équipe de salariés, de pouvoir leur déléguer des tâches ou de sous-traiter une partie de l'activité à des prestataires extérieurs, la plupart des fondateur·trices et travailleur·ses de start-up décrivent une période où « tout le monde fait un peu tout » :

« Au départ, il a fallu qu'on achète un vélo-cargo, des équipements, on n'avait pas de locaux. On se les gelait en hiver... Donc on s'est dit on va commencer un peu comme ça, pour voir la réception du service. Donc on a commencé un truc, la première expérience qu'on a eu, euh on était, c'est marrant quand j'y repense, dans un parking de sous-sol à Beaubourg, à se les geler en hiver. C'est comme ça que tu commences. Aujourd'hui ça fait rigoler parce qu'on répare 45 vélos par jour, mais y a 6 mois on était dans un parking. Donc l'idée c'était de prendre le vélo-cargo qu'on a toujours, tu peux voir sur le site, et on était deux, Alexis qui réparait, avec son père qui s'occupait du développement, moi de la com, et on a commencé avec nos petites mimines à choper des réservations, à voir ce qui marche, ce qui marchait pas et ça jusqu'en décembre. (...) Alors au début ce qu'est marrant en start-up, c'est que mon « rôle », parce qu'officiellement je suis CCO, c'est *Chief Commercial Officer*, mais en fait au départ dans la start-up ce que tu fais c'est très très transverse. Ton rôle est noyé parmi plein d'autres tâches opérationnelles que tu peux faire. Après tu grossis et tu peux déléguer, t'embauches des gens comme on a un manager qui va gérer certaines opérations, et qui va nous permettre nous de nous occuper de nos tâches. »

Nicolas, 33 ans, Bac +5 école de design, père investisseur, mère employée. Start-up créée en 2015 avec deux associés dans le domaine des transports (Bordeaux).

S'il est possible, en phase de création, de superviser directement le travail et de s'appuyer sur l'ajustement mutuel et la communication informelle pour coordonner les tâches de l'équipe, la plupart des fondateur·trices mettent en avant l'existence d'un « seuil » à partir duquel iels disent ressentir l'« obligation » de structurer l'organisation et de mettre en place des intermédiaires hiérarchiques. A l'instar de Louis, le CEO de Boomerang, la hiérarchisation croissante de l'organisation est vécue par les fondateurs comme un processus qui s'impose à eux, comme une fatalité qu'ils ne peuvent éviter :

« Je dirais que le seuil c'est à partir de 30. Au début non, mais y a un moment où ça débordait un peu, et c'est à ce moment-là où t'es obligé de mettre de la hiérarchie, des *process*. »

Louis, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère au foyer. CEO (*Chief executive officer*) et co-fondateur de Boomerang.

La hiérarchisation suit bien souvent une logique de rationalisation du travail : il s'agit d'assurer la bonne circulation des informations et la coordination de toutes les équipes, en évitant les échanges jugés inutiles et en réduisant les temps morts. C'est pour cette raison que Bastian, qui a créé sa start-up en 2016, a commencé à mettre en place des intermédiaires hiérarchiques. S'il dit avoir longtemps organisé des réunions avec l'ensemble des membres de son équipe, il estime qu'au-delà de 20, cela devenait une perte de temps car les personnes qui travaillaient en équipe se répétaient. Il a alors décidé de mettre en place des intermédiaires hiérarchiques, appelés « référent·es », pour se faire les porte-parole de l'avancée des projets. Pour lui, les modes de gestion plus ou moins informels et horizontaux du travail sont donc surtout facteur de la taille de l'entreprise. Si le « bordel » est gérable, pour reprendre ses mots, dans une start-up de moins de dix salarié·es, ce n'est plus le cas lorsque les tâches commencent à se spécialiser et que les effectifs augmentent :

« Quand tu demandes ce que c'est une start-up, et qu'on dit "c'est pas une entreprise normale", "c'est des processus de décision à plat", ou "c'est pas de hiérarchie". J'sais pas mais pour moi ça c'est juste la description d'une petite entreprise. Après dès que tu grossis tu te rends compte que c'est très bien de tout faire à plat, mais si tu t'organises pas, tu peux pas grossir indéfiniment dans le bordel. Quand t'es 5, le bordel ça se gère. Mais quand tu passes à 10, tu commences à dire "on se spécialise, on définit bien qui fait quoi", et grâce à ça juste on arrive à canaliser et à gérer le bordel. Et ça se passe plutôt bien. Mais quand t'es 20, même avec ça, ça suffit pas, et t'es obligé de mettre en place des *process*. T'es obligé de mettre en place une pseudo hiérarchie : des référents, des coordinateurs, enfin tu les appelles comme tu veux mais t'es obligé de mettre en place des mecs qui prennent du recul, et qui n'ont pas toutes les informations techniques détaillées, mais qui ont des informations plus globales pour dispatcher l'information, et on sait pas faire autrement aujourd'hui. (...) Et quand tu commences à faire ça, t'es plus une start-up tout à plat. Y en a qui vont commencer à dire "lui il est à telle réunion et pas moi, donc il a plus d'infos", et ça devient de la hiérarchie. (...) Et je sais pas si c'est propre aux start-up, mais c'est propre aux petites boîtes de pouvoir faire à plat, et c'est propre aux boîtes qui grossissent de devoir s'organiser et se structurer. (...) Je vois pas comment on peut garder une bienveillance et complexité sans règle. Et si tu mets des règles et des *process*, forcément, faut les appliquer. Comment tu fais sans hiérarchie ? Je sais pas je t'avoue que j'y réfléchis. »

Bastian, 30 ans, Bac +8 docteur en informatique et robotique et diplômé d'une école d'ingénieurs, père infirmier, mère infirmière. Célibataire, pas d'enfant. Start-up créée en 2016 avec 2 associés, dans le secteur de l'agriculture (Toulouse).

Au modèle de la TPE, marquée par une certaine collégialité et une grande transparence dans les prises de décision, succède alors un modèle d'entreprise plus hiérarchisé. Si ce phénomène peut ouvrir de nouvelles opportunités à certain·es salarié·es et se traduire en promotion, nous verrons que d'autres salarié·es peuvent néanmoins se retrouver perdant·es.

### 2.1.3. Du manque de structure à l'excès de procédures

La bureaucratisation de l'organisation du travail induite par la croissance des start-up se traduit en outre par une standardisation des règles et des procédures. Alors que dans les start-up en démarrage, la coordination se fait principalement par « supervision directe » et par « ajustement mutuel », pour reprendre les catégories d'Henry Mintzberg (*ibid.*), c'est-à-dire par le biais d'une communication informelle, les fondateur·trices et managers des start-up en croissance recherchent à standardiser les procédés de travail, des normes et des résultats en mettant en place des règles, appelées « *process* ».

Dans le jargon des start-up, les « *process* » désignent l'ensemble des règles et des procédures qui fixent un cadre au travail. Ils visent à gagner en efficacité dans l'activité de travail, en permettant par exemple d'éviter de faire plusieurs fois une tâche qui pourrait être automatisée. La mise en place de *process* peut donc avoir des effets positifs sur les conditions de travail, notamment lorsqu'ils permettent de réduire la charge ou l'intensité du travail. Baptiste, qui était le premier stagiaire de Boomerang, raconte comment il s'est retrouvé complètement dépassé lorsque l'activité de la start-up a commencé à s'accélérer. Etant seul à gérer l'ensemble du service client, il se retrouvait parfois à travailler plus de 10 heures par jour. C'est en mettant en place des *process* qu'il a pu structurer l'activité, et faire face à la charge de travail :

« Quand t'as pas de structure, c'est un peu compliqué. Typiquement, on n'avait pas prévu qu'il y aurait du *rush* sur la période de Noël et on a dû vraiment être en *rush* à travailler 12 heures par jour. On prenait chacun 100 appels par jour. J'étais devenu un centre d'appel concrètement. [...] Clairement c'était obligé qu'on structure et qu'on mette des *process*. On aurait même dû le faire plus rapidement. »

Baptiste, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère consultante immobilière. Arrivé à Boomerang en juillet 2015 (4 personnes dans l'entreprise), en tant que chargé de clientèle.

Ces *process* permettent donc d'introduire une certaine structure dans l'organisation du travail, et ainsi de réduire les incertitudes et les dysfonctionnements de l'organisation. Jean, qui a connu la phase de création de Boomerang, raconte ainsi qu'il n'est plus possible de modifier le code du site directement, comme c'était le cas au démarrage. Désormais, il faut suivre un *process* très strict pour mettre son code en production. Si cette procédure permet de réduire le risque de faire planter le site (de « casser la prod ») et donc de « gagner en stabilité », elle fait en même temps « perdre en agilité ». Les développeurs ne peuvent plus programmer et

mettre en ligne de nouvelles fonctionnalités aussi rapidement et facilement qu'ils le faisaient en phase de création :

« Ouais bah si aujourd'hui je voulais tout reprendre et tout refaire, et changer, bah ce serait impossible, parce que y aurait des barrières techniques etc. Donc on revient finalement à l'entreprise classique standardisée. Y a un moment où t'as pas le choix. Moi si je veux faire des modifications aujourd'hui, il faut que je passe par des demandes de code, qui vont être validées par d'autres codeurs, ensuite je dois repasser par un *process* pour envoyer le code en production. Mais enfin je peux juste pas modifier le site comme ça là sans prévenir personne. [...] Donc on gagne de la stabilité mais on perd de l'agilité [...] On pourrait pas fonctionner avec le mode où on était trois développeurs et on faisait des déploiements à 3h du mat avec notre canette de *redbull* parce qu'on avait peur que le site tombe à chaque fois qu'on envoyait notre code. »

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*.

Si ces procédures permettent de mieux encadrer et coordonner le travail, certain·es salarié·es ont le sentiment que la multiplication des « *process* » a fait passer l'organisation d'un extrême à l'autre : d'une absence totale de structure à une abondance de règles. Certain·es salarié·es du service client et du département commercial, qui travaillent au contact de client·es ou de marchand·es, trouvent en effet que la multiplication des *process* tourne parfois à l'obsession et finit par « déshumaniser » leur travail. Martin par exemple, qui est « *business developer* » dans le département commercial, est convaincu que les *process* ont permis de mieux encadrer le travail, mais en même temps, il a l'impression qu'il ne peut plus tisser des relations aussi « humaines » avec les marchands que par le passé :

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

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Au service client, les *process* mis en place cherchaient à contrôler davantage la qualité des produits vendus sur le site de Boomerang, et ainsi d'améliorer la satisfaction client. Cependant, au lieu de supporter l'activité des chargé·es de clientèle, la multiplication de ces *process*, qui n'étaient pas toujours adaptés à la réalité de leur travail, constituaient parfois des freins à leur activité. Selon Camille, certains *process* étaient ainsi superflus, et ne

permettaient plus d'avoir une gestion « suffisamment humaine » des clients, des marchands et des situations :

« Je vois que c'est bardé de *process* de partout, *NMO*, *follow up*, etc., et je trouve qu'on n'a pas une gestion suffisamment au cas par cas, suffisamment humaine. Ces *process* là, si on les suit, on ne fait plus que ça. On automatise tout. Moi ce qui me plaît, c'est la partie humaine du travail. C'est être en contact avec les clients, être en contact avec les marchands, leur dire "je te fais une fleur ici, tu me fais une fleur là" donc être dans une gestion plus souple des clients et des marchands. Et là, j'ai l'impression qu'on essaie de tout cadrer, mais c'est plutôt mal fait. Les *process* ils sont pas adaptés. Donc on a un gros problème d'organisation des ressources. On a une belle ressource, mais très mal organisée. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

La croissance des start-up se traduit donc bien souvent par une structuration et une standardisation progressive des manières de travailler, qui, en même temps qu'elles apportent un cadre essentiel au travail, réduisent inévitablement l'autonomie des salariées et rapprochent ces entreprises d'un modèle d'entreprise plus bureaucratique. Pour Jean, il y a là un phénomène paradoxal, car les start-up finissent par devenir ce contre quoi elles avaient été créées initialement :

« Y a l'idée que ... tu deviens une grande boîte, et tu deviens aussi ce contre lequel tu luttais au début, avec des valeurs etc. Donc t'as cette distance qui ... je sais pas si elle est obligatoire, mais elle est réelle en tout cas. »

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*.

Pour Maxence, qui se montre très critique vis-à-vis des modes d'organisation du travail à Boomerang, l'état transitoire dans lequel se trouvait l'entreprise présentait à la fois les inconvénients de la start-up, et ceux de la grande entreprise. Ni suffisamment organisée, ni suffisamment flexible :

« Et du coup on a les inconvénients de la start-up et de la grosse boîte. C'est-à-dire que c'est le bazar comme dans une start-up, mais qu'on a aucun pouvoir de décision pour influencer ce système-là, comme dans les grandes entreprises. Donc ça engendre une insatisfaction et un stress. Le stress, il est lié au fait que ce soit le bazar, et l'insatisfaction est liée au fait qu'on ne puisse rien n'y changer. »

Maxence, 28 ans, diplômé d'un master de recherche de Science Po, père dentiste, mère au foyer. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargé de clientèle.

Le modèle de la start-up passe ainsi d'un modèle désorganisé, à un modèle souvent trop cadré et plus structuré, dans une quête toujours plus grande de performance, présentant généralement les inconvénients des deux modèles. Le défi des start-up en croissance est de gagner en structuration, sans pour autant perdre en flexibilité, pour pouvoir s'adapter continuellement aux nouveaux enjeux marchands et organisationnels. Le modèle de la start-up est en cela différent d'une simple TPE, prise à cette tension permanente, entre stabilité et flexibilité.

## **2.2. Perdant·es et gagnant·es de la croissance**

Avec la croissance, la hiérarchisation de l'organisation, la multiplication des règles et l'accent mis sur la performance viennent fortement compromettre les modes d'engagement des travailleur·ses de la phase de création. Comme l'observent Baron, Burton et Hannan (2001), qui ont réalisé une étude sur 173 start-up high-tech de la Silicon Valley, la croissance des start-up entraîne un passage du « modèle d'engagement » (*commitment model*), s'appuyant sur l'attachement affectif des employé·es à l'organisation et le contrôle des pairs, au « modèle bureaucratique » (*bureaucratic model*), valorisant des compétences plus spécifiques, avec un contrôle davantage fondé sur des procédures formelles. Le passage d'un modèle à un autre peut ainsi fortement compromettre les modes d'engagement des débuts, surtout pour les premier·ères salarié·es, dont l'attachement et la loyauté tenaient surtout à leur grande proximité avec les fondateurs et fondatrices et aux privilèges de leur position d'« ancien·ne » (2.2.1.). En ouvrant les recrutements sur l'extérieur, dans le but de recruter des personnes plus qualifiées et expérimentées, les fondateurs et fondatrices viennent également mettre en concurrence les « ancien·nes » avec les « nouveaux·elles », plus qualifié·es et plus expérimenté·es, venant menacer les principes de la « famille » pourtant prônés par le modèle de la start-up (2.2.2.).

### **2.2.1. Des ancien·nes salarié·es menacé·es par la croissance**

Si la phase de création se caractérise par des relations affectives entre les fondateurs et les premier·ères salarié·es, souvent favorisées par un travail dense, commun et une coprésence, la croissance de l'entreprise amène à une prise de distance et à une redéfinition de leur relation, qui devient celle d'employeurs et de subordonné·es. Les plus ancien·nes salarié·es de Boomerang peuvent alors avoir le sentiment de perdre leurs privilèges par rapport aux débuts, où iels se sentaient très proches de fondateurs. Avec la croissance, iels se trouvent « dilué·es », comme le dit Jean, dans la masse :

« Bah moi je suis assez proche d'eux parce que j'ai vécu les débuts aussi. (...) C'est pas comme si on avait élevé les cochons ensemble, mais pas loin quoi ! (...) Bah bien sûr on est un peu moins proches. Après je sens que j'ai toujours une relation particulière avec eux parce qu'on a partagé plus de liens, etc., mais euh .... On est toujours un peu

dilué dans le nombre de personnes qui arrivent. Mais c'est pas ... on n'est plus trente, et on n'est pas 10 non plus, donc c'est normal. »

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*.

La croissance va en effet de pair avec une prise de distance des fondateurs et fondatrices vis-à-vis de leurs équipes. De créateurs et créatrices d'entreprise, leur rôle évolue progressivement vers celui d'employeur·ses et de dirigeant·es, ce qui change leur posture et leur rapport aux salarié·es. Léo, qui est arrivé en tant que chef de produit chez Boomerang lorsque l'entreprise ne comptait que 27 employés, a ainsi observé un changement dans l'attitude de Louis, le CEO et co-fondateur de Boomerang, qui aurait « passé un cap », en se montrant moins accessible qu'en phase de création. S'il peut tirer un supplément de prestige d'avoir réussi à rester proche des fondateurs, à l'instar de tous les chefs de département, il voit bien que ce n'est pas le cas de toutes les salarié·es :

« Après, moi quand j'ai des discussions avec les *founders* et tout, faut pas oublier que c'est leur première boîte, qu'ils ont jamais été manager, et là, le truc qui est en train de se passer, notamment pour Louis, c'est que tu passes un cap où il faut que ta com et ta posture passent un cap aussi. Donc je pense qu'en posture il est en train de réussir à le faire, mais en com il y est pas (rires). Mais il arrive bien à manier le côté accessible, parce que y a des moments où tu peux aller vers lui, mais la plupart du temps, c'est un vrai CEO. J'ai vu hier Jules, qui est un tout nouveau, et qui a fait son premier point face à lui, moi, Benjamin et tout, et tu sentais qu'il était tendu face à Louis. Et moi c'est marrant parce que j'ai une relation avec Louis qui fait que je le vois autrement, mais c'était très drôle à voir (rires). »

Léo, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père DRH dans un grand groupe, mère directrice dans un grand groupe. Arrivé à Boomerang en août 2017 (27 personnes dans l'entreprise), en tant que *Head of product*.

Les fondateurs et fondatrices de start-up estiment en effet que ce n'est pas tenable – ni même enviable – de maintenir un tel degré de proximité et d'affectivité dans leur relation aux employé·es sur le long terme. Gabin, le COO et co-fondateur de Boomerang, dit même n'avoir « jamais aimé » la phase où ils n'étaient que dix et où il y avait une sorte d'injonction à être « pote avec tout le monde ». S'il s'est fait de véritables ami·es dans l'entreprise, il revendique le fait qu'ils ne sont pas « toutes potes » pour autant :

« – Bah déjà avec Louis et Matéo on est quand même restés accessibles. Même si on peut avoir des engueulades et tout ça, tu te rapproches aussi de plein de gens. C'est pas parce que la boîte grandit que tu t'éloignes des gens.

- Ouais mais je voulais dire, par exemple, par rapport au temps où tout le monde pouvait manger autour de la même table et tout



- Ouais mais moi pour le coup j'ai jamais aimé, la phase où t'es 10 et où t'es censé être pote avec tout le monde, mais c'est pas possible ! Moi j'ai des vrais amis dans la boîte, mais en fait c'est des amitiés qui s'enrichissent et le fait d'être plus gros ça vient pas parasiter ça. Mais bon j'ai jamais eu le côté « on est une famille » et tout.

- Donc tout ce qui est “esprit start-up”, c'était pas ton but spécialement ?

- Bah euh ... Si, t'es quand même content de pouvoir bourriner des projets et aller boire des bières, c'est sympa. Mais bon on n'est pas tous potes pour autant. »

Gabin, 33 ans, diplômé du CELSA, père ancien militaire, profession de la mère inconnue. CCO (*Chief Creative Officer*) et co-fondateur de Boomerang.

Gabin considère même qu'il est important, dans une entreprise en croissance, de « désacraliser l'humain » et d'accepter que des personnes partent à mesure que de nouvelles personnes entrent. Pour lui, l'engagement affectif peut même devenir une entrave, dans la mesure où les attentes qu'il génère ne sont plus forcément en phase avec leurs attentes, qui sont, elles, de plus en plus orientées vers la recherche de profit commercial :

« Faut désacraliser le truc de l'humain. Parce que dans une boîte en croissance, y a des gens qui rentrent, y a des gens qui partent, et objectivement, c'est pas très très grave, même si c'est mieux si les gens restent. C'est mieux de faire rentrer des bons, et de les garder. Je crois pas trop au turnover, et je pense qu'il vaut mieux essayer de faire bouger les gens à l'intérieur de la boîte, parce qu'ils connaissent la boîte par cœur. Donc le *turnover* je pense pas que ce soit très bien, mais après par contre ça veut pas dire qu'il faut garder à tout prix des gens qui sont juste pas bons. Mais après, par rapport à d'autres boîtes, même si tout est toujours un peu vécu comme un traumatisme, j'ai pas l'impression que fondamentalement ce soit ... je trouve que y a beaucoup de gens qui restent, je trouve qu'on recrute pas trop mal. »

Gabin, 33 ans, diplômé du CELSA, père ancien militaire, profession de la mère inconnue. CCO (*Chief Creative Officer*) et co-fondateur de Boomerang.

Celles et ceux qui ont vécu les débuts de Boomerang sont néanmoins nombreux·ses à regretter l'époque où iels déjeunaient à la même table que les fondateurs. Kader, qui est arrivé à Boomerang en 2016 quand l'entreprise comptait 20 employé·es, observe clairement un changement dans les relations de travail, lié à la croissance :

« Je préférerais avant. Plus on grossit, plus ça change, donc c'est plus ce qui était avant, et c'est la croissance, on peut rien y faire. Donc ça a des bons côtés parce que ça prouve que le projet marche bien, mais les rigolades, c'est plus le cas quoi. T'imagines avant on était moins de 20, avec Louis et Gabin et tout le monde, on mangeait tous ensemble ! Mais même maintenant ça reste cool, mais bon y a plein de petits changements. »

Kader, 25 ans, diplômé d'un master d'informatique, père ingénieur en informatique, mère bibliothécaire. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (10 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

Avec la croissance des start-up, les relations de travail deviennent ainsi plus professionnelles

et moins personnelles qu'au démarrage. De nombreux travaux ont montré que cette inflexion provient notamment des modes de recrutement, qui deviennent de plus en plus formalisés et impersonnels au fur et à mesure que les entreprises se développent (Fortune & Aldrich, 2002).

### **2.2.2. La performance contre la famille : des espoirs de promotion interne déçus**

Alors qu'au démarrage, les recrutements s'appuient surtout sur les relations interpersonnelles des fondateurs et fondatrices, ces dernières passent davantage par des « intermédiaires de marché » (plateformes de recrutement, agences de chasse, etc.) lorsque la start-up entre en phase de croissance (Bessy & Chauvac, 2014). Michel Grossetti, Christian Bessy et Nathalie Chauvac (Bessy et al., 2014) parlent alors d'une forme de « désencastrement » des modes de recrutement, au cours de la phase de croissance, qui accompagne une forme de professionnalisation plus générale de l'activité de l'entrepreneur.

Au démarrage, le recrutement dans les start-up se fait en effet davantage en fonction des personnalités et des affinités qu'en fonction des compétences réelles (Bessy & Chauvac, 2014 ; Chandler & Hanks, 1998 ; Marty et al., 2003). Ce n'est qu'avec la croissance et la structuration de l'organisation que les besoins de recrutement et les profils recherchés se précisent (Chandler & Hanks, 1998). Cherchant à déléguer la gestion de certaines tâches, les entrepreneurs vont davantage rechercher des professionnels partageant leur vision des affaires, plutôt que des personnes avec qui ils partageraient des affinités et des intérêts communs. Les fondateurs et fondatrices de start-up vont alors surtout se sentir proches de ceux qu'ils estiment professionnellement, et qui partagent la même vision stratégique qu'eux. La congruence ne va donc plus autant s'appuyer sur le partage d'aspirations personnelles, mais sur le partage d'une même conception dans la façon de mener les affaires ou sur l'évaluation des compétences des candidats. Dès lors, les pratiques et les critères de recrutement mettent de plus en plus l'accent sur la qualification et l'expérience professionnelle. La croissance fait ainsi évoluer les enjeux et requiert de pouvoir recruter des personnes plus expérimentées pour endosser de plus grandes responsabilités, comme l'explique Julien :

« Après y a des besoins, ils deviennent de plus en plus cadrés, par la boîte, en termes de process, etc. Après tu vois je commence à sénioriser pas mal. Parce qu'au début, t'as pas beaucoup de moyens, c'est normal ! Mais à partir d'un moment, t'as une courbe d'apprentissage qui est plus lente quand tu formes les gens, mais là j'ai pas le temps de te former, je veux que t'arrives et que tu sois efficace. Là je cherchais un profil à 100k, qui avait 10 ans d'expérience. Pour faire la télé, parce qu'avec 12 millions de budget en télé, tu peux pas te permettre de prendre un junior. Et même, il faut que tu prennes quelqu'un qui t'apporte en valeur. Donc moi là je suis en train de ficeler peu à peu les trucs en management, pour ne plus avoir que trois relais. Là j'en ai 7, c'est beaucoup trop. Donc *next step*, 2019, je remets des ... Pas des cloisons, parce qu'il faut continuer

à avoir des dynamiques etc., mais j'ai pas suffisamment le temps pour bien les accompagner. Donc pour que ce soit plus efficace, tu fais de la promotion, tu recrutes, tu clarifies les échanges. Donc tout est pas naturel, donc là le gars il va être directeur de tout, comme va faire Matéo avec les dev et son *VP Engineer*. Mais donc voilà y a quelques structurations à apporter qui vont apporter à l'équipe, aux personnes, et à moi aussi. Y a pas une urgence particulière, mais ça se planifie. On planifie beaucoup plus d'ailleurs. Avant on était dans la réactivité. Tu vois, j'ai recruté hyper tard en vrai ! En juin de l'année dernière, on faisait déjà 90 millions, je gérais 5 pays. Donc c'est très bien mais en l'occurrence, j'aurais pu commencer plus tôt. »

Julien, 31 ans, diplômé d'une école de commerce, père ancien militaire, mère directrice d'un centre de tri. Arrivé à Boomerang en mars 2015 (associé aux 3 fondateurs) en tant que futur *Head of marketing*.

Si les critères de recrutement étaient moins personnels pour les postes à responsabilités, tous les « *Head of* » étaient néanmoins des hommes et la plupart avaient été recrutés par interconnaissance, au sein du cercle professionnel, amical ou familial des fondateurs : Julien, le chef du département marketing, était un très bon ami de Matéo et de Louis ; Lucas, le chef du service client, un très bon ami de Gabin. A l'inverse, Léna, qui était une des premières employées de Boomerang et qui s'est occupée de tous les recrutements en phase de création, n'a pas été promue cheffe des ressources humaines lorsqu'il a fallu nommer quelqu'un à la tête du département. A la place, les fondateurs ont décidé d'embaucher Antoine comme CFO et *Head of operations*. Alors qu'elle s'était beaucoup investie pour Boomerang, au point de travailler les soirs et les week-end et sacrifier sa vie personnelle, Léna a eu le sentiment d'être trahie par cette décision :

« Déjà y avait jamais jamais de moments de dialogues, y avait pas de relations. Donc je voyais bien que y avait une différence entre moi et les autres managers, ou que les points RH on n'en parlait jamais, on reconnaît jamais le travail, donc y avait pas de moments pour ça. (...) Donc oui je me suis posée cette question de est-ce que c'était parce que j'étais une femme, parce que je suis la seule femme dans les managers. Et ma question c'était "comment tu peux accorder plus de crédit à un mec qui n'a encore rien fait [en parlant d'Antoine] ? Alors que moi y a des résultats tangibles quand même ! Si j'avais rien fait, ça se saurait ! Or là c'est assez clair que je bosse ! Donc ne pas me faire confiance au point de me mettre un mec au-dessus, alors qu'en réalité ça ne correspondait pas du tout à mon besoin ... (...) Je trouve aussi que Louis [CEO et co-fondateur de Boomerang] manque souvent de neutralité, et notamment par rapport à Lucas [le chef du département qualité et service client], qui est le meilleur ami de Gabin [CCO et co-fondateur de Boomerang], et donc lui il est arrivé, il a tout de suite eu une équipe blindée, mais blindée. Alors que moi j'ai demandé à recruter, et on m'a dit non pendant longtemps. (...) Et tu vois, aussi, je me rends compte à un moment que les fondateurs rencontraient tous les managers au moins une fois toutes les deux semaines, mais moi j'avais jamais ces rendez-vous, et j'étais juste là mais "pourquoi pas moi ?". Pourquoi ils organisent des points avec tous les managers, mais pas avec moi ? Et ça, j'ai pas eu de réponse. »

Léna, 31 ans, diplômée d'une école de commerce, père expert RH dans une grande entreprise, mère puéricultrice. Arrivée à Boomerang en avril 2017 (20 personnes dans l'entreprise), en tant que RH (puis *Head of people*).

L'évolution des critères de recrutement peut ainsi venir menacer la position des plus ancien·nes salarié·es de Boomerang, qui se trouvent mis·es en concurrence avec les personnes recrutées à l'extérieur. En effet, la plupart des salarié·es « historiques » de Boomerang ont été recruté·es pendant la phase de création de la start-up, à une époque où les fondateurs n'avaient pas les moyens d'attirer, par des conditions de rémunération attractives, des travailleur·ses très qualifié·es et expérimenté·es. La plupart des ancien·nes salarié·es étaient ainsi très jeunes, fraîchement diplômé·es et peu expérimenté·es. Les personnes recrutées pendant la phase de croissance, où les fondateurs ont pu, grâce aux levées de fonds, se mettre à « chasser » de meilleurs profils en leur offrant de meilleurs salaires, étaient alors beaucoup plus expérimentées que les « ancien·nes ». Ainsi, Damien, qui est le premier développeur à avoir été recruté en tant que stagiaire, avant d'être salarié, estime qu'il n'aurait jamais été recruté, étant donné son niveau technique, s'il n'était pas arrivé au démarrage :

« Ah ouais clairement, je me dis que si je voulais rentrer à Boomerang maintenant avec mon niveau de l'époque, j'y serais pas arrivé. »

Damien, 24 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père cadre dessinateur électronique, mère agent de production dans une usine. Arrivé à Boomerang en septembre 2015 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *back-end*.

Néanmoins, Damien, qui est très apprécié de Matéo, le CTO et co-fondateur de Boomerang, a été encouragé à prendre des responsabilités et à se former continuellement, de sorte qu'il constitue une ressource clé dans le département technique, par la connaissance qu'il a du code, dont il a contribué à l'écriture. Pour d'autres néanmoins, cette mise en concurrence avec le recrutement extérieur a pu s'avérer plus douloureuse.

C'est notamment le cas de Jean, qui est arrivé à Boomerang au même moment que Damien, mais qui n'a pas connu la même évolution au sein de l'entreprise. Lorsqu'il est arrivé, en janvier 2016, en tant que développeur *front-end* en CDI, il n'y avait que 7 personnes dans l'entreprise, dont les 3 fondateurs. Travaillant main dans la main avec Matéo, qui était en charge de toute la partie *back-end*, il tissa avec lui une relation très privilégiée. Se montrant en outre très sociable, Jean était très apprécié dans l'entreprise, où il jouissait de son statut de membre historique. Il venait en outre d'être nommé *Lead developer* par Matéo, ce qui était à ses yeux une véritable forme de reconnaissance de son investissement passé. Cependant, avec l'augmentation des effectifs, Matéo s'est mis en recherche d'un manager pour prendre sa place à la direction du département des développeurs. La recherche de performance a ainsi amené les fondateurs à prendre des décisions allant à l'encontre des promesses de promotion interne qu'ils avaient pu faire aux premier·ères salarié·es. Alors qu'il venait d'être nommé manager, Jean s'est alors senti « mis en concurrence » avec Sébastien :

« Justement ça fait partie des problèmes politiques Sébastien, surtout par rapport à moi. Parce qu'on a été ... Pas "mis en compétition", mais presque, et en tout cas, mal managés. Et puis surtout Nassima qui était dans mon équipe et qui s'est faite licenciée très très rapidement pendant que j'étais pas là. Et donc les gens après se sont dit "ah ok donc on peut être licenciés aussi rapidement", c'est bizarre quand même. (...) On se grise assez vite avec ce succès-là. Tous les mois on augmente significativement notre chiffre d'affaire, tous les mois on explose, on lève des millions, et dès qu'on est juste en train de monter un peu moins vite, tous les warnings s'allument, parce que y a aussi de la pression qui vient des investisseurs... »

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*.

Pour Peter, qui a également connu la phase de création de Boomerang, c'est comme si les fondateurs avaient voulu remplacer tou·tes les ancien·nes salarié·es par de nouvelles personnes, plus qualifiées, allant à l'encontre des valeurs de la « famille » qu'ils promeuvent :

« La croissance, on la sent, on la voit peut-être pas, mais on la sent, dans les décisions, dans les choses. Et puis y a vachement le côté "on va embaucher des nouvelles personnes séniors et trop compétentes, et elles vont faire des miracles". Mais ils oublient que y a des gens qui sont déjà là en interne, et qu'on pourrait former, etc. Ils préfèrent remplacer les gens ici par des gens en lesquels ils croient, plutôt que de croire en ceux qui sont là. Et je vais même aller plus loin, "on est une famille" ils disent. Mais est-ce que tu sais ce que je fais dans mon temps libre ? Mais non, mes managers ne le savent pas, parce que ça les intéresse pas ! Mon manager il ne sait rien sur moi, parce que moi je dis qu'il faut séparer le personnel et le professionnel, c'est ce que je dis depuis le début, mais eux ils me disent "non non pas besoin". Mais moi j'ai ce débat aussi avec Laetitia depuis un an. Elle me dit "on est une famille". Je lui dis "et si on se retrouve dans une pièce et tu dois me licencier, tu ferais ça à ta famille ?". Et si à un moment tu dois choisir entre moi et la boîte, bah tu choisiras la boîte. Mais c'est rigolo, et pour moi c'est un jeu. (...) En tout cas, c'est rigolo de voir qu'il y a de moins en moins d'anciens, et qu'ils vont finir par vouloir remplacer tous les anciens, et je pense que je suis le prochain sur la liste. »

Peter, 34 ans, diplômé d'un doctorat en physique, parents dirigeants d'une crèche. Arrivé à Boomerang en décembre 2016 (20 personnes dans l'entreprise), en tant que *data scientist*.

La recherche de performance a également conduit les fondateurs à se séparer de certaines personnes comme Nassima, une des plus anciennes développeuses de Boomerang, fortement appréciée dans l'entreprise, dont la productivité et la motivation avait été jugée insuffisante. Ces changements dans la gestion du personnel ont considérablement changé le rapport des salarié·es à l'égard de l'entreprise et des fondateurs, surtout chez les plus ancien·nes. Alors qu'ils se sentaient proches des fondateurs au démarrage, certain·es,

comme Jeanne, ont commencé à se sentir menacées et à ressentir plus fortement la pression à la performance :

« Ouais. Pour moi c'était le pire truc qui est arrivé à Boomerang. Déjà elle était là depuis le début, et puis elle était hyper charismatique, moi c'est une des premières personnes à qui j'ai parlé. Elle était trop cool avec les nouveaux, c'était vraiment une meuf avec qui tu te marais, et moi bon j'avais pas vraiment d'œil sur son travail, mais ça faisait quelques temps qu'on me disait que ça se passait pas très bien, pas forcément en termes de travail mais en termes d'organisation, genre elle on l'avait mise en équipe avec Liam, et ça se passait pas hyper bien tous les deux. (...) Avec toutes ces histoires, pour la première fois, je me suis dit que je pouvais être en danger à tout moment. »

Jeanne, 24 ans, diplômée d'une école de graphisme et design, père chef d'entreprise, mère avocate en droit de la famille. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que directrice artistique.

Pour Benjamin, le chef de département des commerciaux, ce mode de gestion permet de rappeler à tout le monde que le côté « cool » de l'entreprise se mérite. Pour pouvoir en profiter, « il faut être bon » :

« Non moi ça m'a fait ni chaud ni froid, et à la limite, même, je pense que c'est bien. Ça rappelle un peu aux gens que Boomerang est une boîte très cool, très sympa, qu'on fait des apéros et tout. Et y a plein de nouveaux qui au bout de 2 mois pensent que c'est hyper cool et tout, et ça ramène un peu les idées en face des trous. C'est-à-dire qu'il faut être bon ici, et l'exigence qu'on demande d'eux, des n-2 et des n-3, c'est la même que pour quelqu'un qui est au *board*, la preuve avec le départ de Florian. Et donc voilà tu sais que tu peux te faire remplacer, même quand t'es au *board*. »

Benjamin, 27 ans, diplômé d'une école de commerce, père cadre dans une usine, mère aide-soignante. Arrivé à Boomerang en avril 2016 (20 personnes dans l'entreprise), *Head of Business development*.

Si cette inflexion des modes de gestion est caractéristique de toute entreprise en croissance, elle est particulièrement problématique dans les start-up, du fait de la rapidité et de l'ampleur de leur croissance. Dès lors, un des enjeux typiques des start-up en croissance a trait à la gestion des carrières des salariés « historiques », dont l'engagement repose avant tout sur l'attachement affectif. Ce type d'évolution peut en effet altérer le rapport au travail des salarié·es à l'égard de l'entreprise, comme Jean, qui, s'attendait à un mode de gestion justement plus « humain » et moins dicté par la performance que dans les grandes entreprises :

« Je pense que c'est bloquant, au sens où si tu viens dans une boîte comme Boomerang (...) tu t'attends à avoir quelque chose de relativement différent au niveau de l'humain, au niveau de l'équipe, tu t'attends à ce qu'il y ait plus de tolérance, de bienveillance, etc. Et quand ça manque c'est un peu dérangent parce que c'est pas du tout stratégique je pense pour la boîte d'avoir ce genre de trucs, parce que tout se joue sur la confiance. Et

les dev ils ont un peu ce truc qu'ils peuvent partir quand ils veulent. Ils sont sollicités 10 fois par jour, même plus que ça. »

Jean, 33 ans, diplômé d'un BTS de design, père gérant d'une TPE, mère puéricultrice. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (7 personnes dans l'entreprise) en tant que développeur *front-end*.

Ce modèle d'entreprise semble donc difficilement pouvoir fidéliser, sur le long terme, les personnes ayant connu la phase de création, qui ne cessent de comparer « l'avant » et « l'après ». Pourtant, les « ancien·nes » jouent un rôle clé dans une organisation, car ce sont eux qui transmettent aux « nouveaux » et « nouvelles » la culture et l'histoire de l'entreprise, mais également les ficelles du métier, les règles informelles, les réseaux de pouvoir et de circulation de l'information, les façons légitimes de gérer les émotions ou le stress, les codes culturels ou relationnels (Loriol, 2012). L'intériorisation des savoirs liés à l'histoire de l'entreprise ou à ses fonctionnements, la construction du sens de l'activité et de l'identité professionnelle dépend donc grandement de cette « socialisation de proximité » qui s'opère par et dans le collectif, au contact de ces salarié·es expérimenté·es (Delay, 2008). Toutes les évolutions à l'origine de la mise en concurrence des salarié·es, de l'individualisation des carrières et des rémunérations, du *turnover* et des mobilités internes ou externes, sont autant de risques de fragilisation du collectif.

A ce mouvement de hiérarchisation qui tend à mettre en concurrence les « ancien·nes » et les « nouveaux·elles », s'ajoute un phénomène de segmentation des fonctions qui tend à renforcer les inégalités de genre au sein de l'organisation.

## **2.3. La croissance, facteur d'inégalités accrues entre les hommes et les femmes**

Si les start-up se caractérisent par une structure hiérarchique relativement peu prononcée, une certaine forme de hiérarchie tend néanmoins à se renforcer avec la croissance, autour de la distribution inégale du « sale boulot » (E. C. Hughes, 1956), qui attribue une valeur sociale différenciée aux métiers. L'entreprise se retrouve ainsi peu à peu segmentée autour de deux pôles – celui de la technique et celui du service – suivant une logique de genre (2.3.1.). Cette segmentation professionnelle en termes de prestige se traduit par des modes de reconnaissance différenciés, venant renforcer les inégalités entre des positions et des groupes professionnels fortement genrés (2.3.2.).

### **2.3.1. Une segmentation professionnelle genrée : la technique pour les hommes, le service pour les femmes**

Comme dans tout monde du travail, certaines professions sont prestigieuses et valorisées, tandis que d'autres sont méconnues ou dévaluées. Ce n'est cependant pas toujours le contenu

d'un métier qui permet de présager de sa place dans la hiérarchie sociale. Il faut dès lors s'interroger sur les conditions de production de la dignité sociale que procure l'exercice d'un métier (Lallement, 2007). A Boomerang, une véritable hiérarchie se dessine entre d'un côté, les métiers de la technique et de la programmation, valorisés et valorisants, principalement occupés par des hommes, et, de l'autre, des activités à plus faible valeur ajoutée, plus précaires et moins considérées, plus souvent investies par des femmes.

Cette hiérarchie qui se dessine entre celles et ceux qui sont en charge de la technique et celles et ceux qui occupent des métiers de support suit en effet une logique de genre, qui reproduit l'inégale distribution des femmes et des hommes selon les secteurs d'activité. Michel Lallement (2018) rappelle que toutes les études féministes ont mis en évidence ce « théorème central » selon lequel « la technique possède un genre ». L'histoire de l'informatique s'est en effet presque toujours écrite au masculin (Collet, 2019). Comme nous avons pu le montrer dans le premier chapitre de cette thèse, les héros de la Silicon Valley, dont rendent compte la plupart des récits (historiques, biographiques ou médiatiques), sont pour la plupart des hommes, ingénieurs ou entrepreneurs, animés par un goût certain pour la technique, l'exigence, la rigueur, et le sens de l'innovation.

La force de cette association entre le numérique et le genre masculin se révèle dans le taux de féminisation des métiers du numérique, qui, en 2016, était de seulement 33 %, contre 53 %, tous secteurs confondus (Observatoire paritaire de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil, 2016), ainsi que dans la très faible part des femmes parmi les diplômés d'écoles d'ingénieurs ayant une spécialisation en informatique, qui a baissé de moitié depuis les années 1980, passant de 20 % en 1983 à 11 % en 2010 (Collet, 2011). Isabelle Collet remarque néanmoins que si la part des femmes en informatique a diminué, ce n'est pas parce qu'elles sont moins nombreuses, mais parce les hommes ont été de plus en plus nombreux à choisir cette filière, depuis les années 1980. Le choix d'étude ou d'exercice d'une profession étant toujours médié par un système symbolique de représentations, Isabelle Collet analyse l'augmentation de la part des hommes dans les métiers de l'informatique comme étant le résultat d'une valorisation croissante de ces métiers, nourrie par l'imaginaire associé à l'informatique. Alors que pendant longtemps, les métiers de l'informatique étaient des métiers scientifiques du tertiaire dévalorisé, l'arrivée du micro-ordinateur aurait modifié les représentations de l'informaticien, en les cristallisant autour de la figure de l'homme.

A l'instar de ces représentations, les développeurs sont fortement valorisés au sein de Boomerang. Leur activité est en effet centrale pour celle de la start-up, qui dépend toute entière de l'opérationnalité du site internet qu'ils développent. S'ils sont alors rendus responsables des potentiels bugs, ils possèdent une compétence clé dans l'organisation, dont dépendent tous les autres groupes professionnels, qui, dès qu'ils souhaitent intégrer une nouvelle fonctionnalité au site internet (changer la bannière d'un produit, le texte ou la couleur d'une page) doivent passer par eux. Les développeurs bénéficient ainsi d'un « jugement d'utilité » positif, qui renvoie au jugement porté par l'entreprise et sa hiérarchie, et



qui constitue, selon la psychodynamique du travail, un des deux composantes de la reconnaissance du travail (Dejours, 1993).

Les développeurs bénéficient également d'un « jugement de beauté » positif – autre composant de la reconnaissance du travail (Dejours, 1993), qui émane du groupe des pairs, pour valoriser, en interne, les comportements de ceux qui sauront se montrer force de propositions et d'initiatives pour toujours être à la pointe et réaliser du « beau code ». Loin d'être un simple travail d'exécution, la programmation est en effet associée à un véritable « art » comportant une part de création. Les développeurs n'envisagent donc pas leur activité comme une corvée répétitive et source d'ennui, mais comme une source d'apprentissage, d'épanouissement et d'accomplissement de soi (Baudelot & Gollac, 2000 ; Gollac & Kramarz, 2000).

A l'autre extrémité de l'échelle de valeur attribuée aux métiers se trouvent les employé·es du service client, qui sont majoritairement des femmes, et qui ont pour fonction de traiter toutes les demandes et réclamations des client·es. Leur activité est centrale pour l'entreprise, puisque la satisfaction des client·es est une condition nécessaire à son bon fonctionnement et à son développement. Pourtant, ces salarié·es perçoivent le jugement d'utilité porté sur elleux par l'entreprise comme un jugement négatif – moindre sentiment d'être utiles aux autres, moindre sentiment d'être reconnu·es à leur juste valeur. Baptiste, qui fut le premier employé de ce département et qui en est devenu le manager, constate en effet que les autres salarié·es de Boomerang ne se rendent pas vraiment compte de la « valeur ajoutée » de leur activité :

« On est la voix de Boomerang, clairement. Après y a énormément de négativité dans le taff en lui-même de *customer care*, parce que je pense que y a énormément de monde qui a du mal à se rendre compte que y a une vraie valeur ajoutée. Et si dans la boîte les gens ont du mal à s'orienter clients, bah elle ira jamais très loin. Et cette philosophie là, on l'a depuis le début, mais c'est vrai que c'est difficile à voir pour les gens qui bossent ailleurs, pour des devs, etc. »

Baptiste, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère consultante immobilière. Arrivé à Boomerang en juillet 2015 (4 personnes dans l'entreprise), en tant que chargé de clientèle.

Leur travail fait l'objet d'un certain mépris au sein de l'entreprise, assimilable, à bien des égards, à du « sale boulot » (Hughes, 1956) – ces tâches jugées serviles, fastidieuses et dégradantes, situées en bas de l'échelle des valeurs. Pour Camille, qui avait travaillé plusieurs années en centre d'appel avant d'arriver à Boomerang, les conditions de travail n'étaient pas, en soi, « *hard core* », mais, relativement à celles des autres salarié·es, elle avait le sentiment d'occuper le « poste poubelle » de l'entreprise :

« Notre poste c'est chargé de clientèle, avec une rémunération qui correspond à celle d'un chargé de clientèle ou d'un téléconseiller. Au final, on fait de l'*account management* avec des données hyper stratégiques pour la boîte, donc ouais je trouve qu'effectivement, y a pas d'augmentation derrière, et on fait aussi beaucoup de petites

tâches annexes qui ne sont pas visibles. (...) Après on n'est pas non plus dans un centre d'appel *hard core* où là y a une vraie pénibilité, faut relativiser. Mais clairement le poste à l'heure actuelle, on a l'impression d'être un peu le poste poubelle. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

En effet, comme le souligne Michel Lallement (2007), « reconnaître un travail, c'est lui attribuer une valeur monétaire, mais aussi lui assigner une place dans un espace hiérarchisé, lui conférer un capital symbolique, baliser une trajectoire professionnelle ». Là où les développeurs bénéficient d'un jugement d'utilité globalement positif de la part du reste de l'entreprise, les salarié·es du service client ont alors le sentiment d'être déconsidéré·es :

« On se sent pas très considérés dans la boîte, on se sent un peu comme la cinquième roue du carrosse, entre guillemets, et comme un poste de coût majoritairement, et donc pas comme une vraie plus-value pour l'entreprise. »

Maxence, 28 ans, diplômé d'un master de recherche de Science Po, père dentiste, mère au foyer. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargé de clientèle.

Ce manque de considération pour leur travail est en outre renforcée par la position qu'ils occupent sur le marché du travail. Alors que les développeurs se trouvent survalorisés sur le marché du travail en raison de leur faible nombre par rapport à la demande, les employé·es du service client sont considéré·es par les managers et fondateurs comme « interchangeables ». Si Matéo, le CTO de Boomerang, justifie un tel décalage en invoquant le niveau d'études des développeurs, il se trouve que toutes les employé·es du service client étaient surqualifié·es pour leur poste, avec un niveau de diplôme équivalent à Bac +5<sup>222</sup>. Ce décalage révèle bien les inégalités de reconnaissance qui renvoient ces deux métiers aux extrémités de l'échelle de prestige :

« – Si t'as pas d'ingénieurs, t'as pas de site, t'as pas de *business point*. Le service client, tu peux le faire gérer par une autre boîte. [...] Et pourquoi ils coutent si chers les dev ? C'est la pénurie de développeurs qui fait qu'il sont si chers. T'as fait 5 ans d'études, à un moment faut que tu touches ce que tu mérites avec 5 ans d'études.

– Mais au service client aussi ils ont fait 5 ans d'études...

– Oui mais y en a beaucoup qui sont surqualifiés par rapport à leur poste. Et qui du coup sont insatisfaits [...], mais eux ils sont pas ingénieurs. »

Matéo, 28 ans, diplômé d'un master d'informatique, père chef d'entreprise, mère professeure d'anglais. CTO (*Chief Technical Officer*) et co-fondateur de Boomerang.

---

<sup>222</sup> Il est difficile de savoir comment cela s'est produit, mais ce n'était pas le résultat d'une intention managériale revendiquée.

Le sentiment de déconsidération des membres du service client s'est trouvé renforcé en mai 2018, lorsque, après leur deuxième levée de fonds de 40 millions d'euros, les fondateurs décident de délocaliser ce département à X, une grande ville du sud de la France<sup>223</sup>. Menacés de voir introduire une clause de non mobilité professionnelle à leur contrat s'ils refusaient d'y déménager, celles et ceux qui ne souhaitaient pas quitter Paris ont été contraint·es de quitter l'entreprise, ce qui entraîna le départ de nombreuses personnes qui avaient pourtant été activement impliquées dans la phase de création de Boomerang :

« Séparer les équipes entre X [la ville du sud de la France] et Paris, c'était une mauvaise idée aussi. Même si c'est cool de vivre en province avec un salaire parisien, sur le principe. Mais déjà y en a plein de base qui voulaient pas partir de Paris, donc ça a été une autre boulette des fondateurs. Ça a fini en rupture conventionnelle ou en démission. Et puis ouais ça fait vraiment deux équipes. En plus, ceux qui sont partis à X, ils sont vraiment hyper cools, hyper sympas, et je pense que ça aurait été plus intelligent de garder tout le monde au même endroit. Après on aurait pu dire "qui veut aller à X va à X, et qui veut aller à Lille va à Lille", tu vois ? A la rigueur, on crée des petites antennes, mais il aurait fallu que ça se fasse sur la base du volontariat. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

Loin d'être des entreprises parfaitement horizontales, les métiers font l'objet d'une valorisation différenciée, selon la valeur qui leur est associée, qui se traduit ensuite concrètement par des modes de rétribution différenciés, que ce soit en termes de rémunération ou de liberté accordée dans la réalisation du travail, contribuant à renforcer les inégalités entre les travailleur·ses. Alors que les développeurs cumulent tous les avantages, les salarié·es du service client cumulent les sources d'insatisfaction.

### **2.3.2. De l'inégalité de prestige à l'inégalité de conditions**

Si la satisfaction au travail diminue à mesure que l'on descend dans la hiérarchie sociale, c'est que la distribution inégale du prestige social s'accompagne de conditions de travail et d'emploi différenciées (Baudelot et al., 2003). Alors que les développeurs bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail, les employé·es du service client dénoncent des conditions d'emploi et de travail insatisfaisantes, tant du point de vue de la charge et du rythme de travail, que des niveaux de rémunération et des modes de reconnaissance de leur travail.

Même si elles ne sont pas aussi contraignantes que ce qui a pu être observé dans les centres d'appel (Buscatto, 2002), les conditions de travail du service client sont très différentes de

---

<sup>223</sup> Aucune précision ne peut être apportée sans risquer de compromettre l'anonymat de l'entreprise.

celles des développeurs<sup>224</sup>. Alors que ces derniers bénéficient d'une grande autonomie dans leur travail et font l'objet d'une attention managériale singulière pour éviter d'être trop sollicités dans leur travail, les salarié·es du service client, cumulaient toutes les sources d'insatisfaction et d'intensification du travail : sous-effectifs, surcharge, injonctions contradictoires, pression du chiffre, manque de reconnaissance, sollicitations multiples, émiettement de l'activité et rémunérations jugées insuffisantes.

De nombreux travaux de sociologie du travail ont en effet montré que le contact avec le client, caractéristique des activités de service, contribue à l'intensification du travail (Cartron et Gollac, 2003, 2006), par le cumul de la « contrainte marchande » et de la « contrainte industrielle » (Gollac, 2005). Il faut ajouter à cela que le contact des chargé·es de clientèle avec les clients est souvent pénible, car il ne leur revient que les cas les plus litigieux, les plaçant en première ligne des insatisfactions des clients. Surchargé·es, ces salarié·es ont alors le sentiment de ne pas pouvoir faire leur travail comme iels l'aimeraient :

« Tu vois tous les gens dans la boîte ont l'impression qu'on a le temps de faire plein de choses ou qu'on peut répondre en 5 minutes, alors qu'on répond à 10 mecs en même temps. Faut savoir que notre poste, c'est aussi qu'on reçoit des *call* toute la journée de marchands qui ont besoin d'aide. Tu reçois ensuite dans ta journée une trentaine de mails marchands parce qu'ils ont un problème de livraison ou quoi. Ensuite tu as aussi les tickets clients. (...) Du coup ce que j'aime pas ici, c'est ce côté agent polyvalent : "tiens demande aux champions". Mais est-ce que tu m'as demandé en fait si j'ai le temps ? Je suis pas secrétaire, je suis pas assistante de direction, et j'ai pas cette appétence pour être agent polyvalente de Boomerang. C'est pas dans ma fiche de poste, et c'est pas comme si j'aimais ce genre de métier où tu te mets sur plein de trucs. Je préférerais avoir du temps, moins faire de tickets et me concentrer sur l'account management, la gestion des KPIs etc. (...) Donc on est censés faire 8h de taff, mais si on voulait faire les choses vraiment bien, on serait pas du tout sur 8h de taff. Mais je pense qu'on est sous staffés. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

Soumis·es à des conditions de travail plus intensives que les autres salarié·es de Boomerang, les chargé·es de clientèle souffraient ainsi d'un déni de reconnaissance. De nombreuses enquêtes ont en effet montré que l'intensité du travail faisait souvent pencher du mauvais côté la balance des contributions et des rétributions (Gollac, 2005). Lorsque le travail est

---

<sup>224</sup> Il ne s'agit pas véritablement d'un centre d'appel tel qu'étudié par Marie Buscatto (*ibid.*). La gestion des appels entrants a en effet été confiée à une entreprise extérieure, basée au Maroc et au Portugal. Les employé·es du service client de Boomerang ne géraient que les cas les plus complexes que le centre d'appel indépendant n'avait pas réussi à traiter. Iels réalisaient ainsi uniquement des appels sortants, tandis que la plus grande part de leur activité consistait à faire de l'accompagnement qualité auprès des marchand·es vendant leurs produits sur Boomerang.

intensif, les travailleur·ses se sentent moins reconnu·es et moins écouté·es, ce qui entraîne un déséquilibre entre efforts fournis et récompenses, potentiellement pathogène (Niedhammer & Siegrist, 1998), et source de démotivation. La combinaison de l'intensité et de la non-reconnaissance peut donc faire naître un sentiment d'iniquité, notamment lorsque les mauvaises conditions de travail, liées à l'intensité, ne font pas l'objet de différences salariales compensatoires jugées suffisantes (Godechot & Gurgand, 2000) :

« Bah nous les deux principaux problèmes qu'on a, c'est qu'il y a un sujet au niveau des effectifs, au sens où y a une charge de travail qui est clairement trop importante, et peu importe le niveau de rémunération ou le fait qu'on soit cadre, ou pas. A un moment, il faut effectivement une répartition du travail et de la charge de travail qui soit cohérente. Après effectivement, y a le problème de la reconnaissance en global, et ça tu vois, je pense qu'un petit coup de pouce au niveau de la rémunération ce serait pas mal. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

Le déni de reconnaissance éprouvé par ces salarié·es se trouvait en outre exacerbé par leur niveau de rémunération, qui était le plus bas de l'entreprise. Alors que les développeurs étaient rémunérés entre 33 000 euros, pour un développeur junior, et 150 000 euros, pour un profil plus senior, avec une part de variable pouvant s'élever à 10 000 euros brut par an, le salaire des chargé·es de clientèles était fixé à 25 000 euros brut par an, avec 3 000 euros brut de variable annuel. Si ce niveau de rémunération correspond bien à ce qui était prévu par leur fiche de poste initiale, il n'avait pas suivi l'évolution de leur métier, qui comportait de plus en plus d'« *account management* ».

En effet, à partir de 2018, le traitement des appels fut délégué à un centre d'appel indépendant situé au Portugal, puis à un autre au Maroc. Dès lors, l'activité de ces chargé·es de clientèle a évolué : seuls les cas d'insatisfaction les plus complexes leur revenaient (c'est-à-dire les « tickets » qui n'avaient pas pu être gérés par le centre d'appel) tandis que le cœur de leur métier consistait de plus en plus à accompagner les marchands dans l'amélioration de la qualité de leur service client<sup>225</sup>. Leur activité s'est alors davantage rapprochée de celle d'un « *account manager* », chacun·e s'étant ainsi vu attribuer un portefeuille de marchand·es. Or, alors que leur activité a évolué, cette évolution n'a pas été prise en compte dans leur rémunération, qui est restée la même. L'insatisfaction des employé·es du service client s'explique ainsi en partie par le fait que leur rémunération ne correspondait plus à leur activité réelle :

---

<sup>225</sup> En cas de problème, le client devait en premier lieu tenter de rentrer en contact avec la marchand qui lui avait vendu le produit que le site de Boomerang. Ce n'est que s'il restait sans réponse, ou s'il était insatisfait du service rendu par le marchand que le client devait s'adresser au service client de Boomerang. Cependant, afin d'être attractif auprès de leurs marchands, Boomerang leur proposait de gérer, en interne, leur service client.

« Et sur ma fiche de poste, j'ai été embauchée comme chargée de clientèle, donc pour intervenir sur les SAV et faire le tampon entre le client et le marchand. (...) Mais dès qu'on avait une situation litigieuse, il fallait se mettre en contact avec le marchand, et d'évaluer sa qualité. Alors on a des KPIs pour ça : la livraison dans les temps, le produit défectueux ou pas, et on est objectivés là-dessus. Donc ma rémunération qui est de 25K avec 3K de variables, dans les 3K restant, ça correspond aux objectifs des KPI de tes marchands. Donc si t'as que des marchands de merde parce que t'as pas de bol, bah tu vois c'est un truc hyper subjectif. »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

Ne se sentant pas reconnues à leur juste valeur, ces travailleur·ses éprouvaient ainsi un véritable sentiment d'injustice. La reconnaissance est pourtant un élément essentiel pour garantir l'engagement et l'attachement au travail des équipes. Un premier indicateur de cette reconnaissance peut être trouvé dans le salaire, qui, comme le rappelle Anne-Catherine Wagner, « n'est pas uniquement une variable économique », mais « confère aussi un statut et une place dans le groupe » (Wagner, 2019, p. 139). Plutôt que de séparer les dimensions monétaires et symboliques des rétributions, elle propose de considérer la rémunération comme une forme monétaire mais également symbolique de reconnaissance du travail et de sa place dans la division du travail social. Dès lors, la différenciation des modes de rémunération contribue à instaurer un « marché du travail interne » (Berrebi-Hoffmann, 2016), qui renforce et rend visible les inégalités de prestige entre les métiers. C'est donc parce que leur contribution à l'utilité globale est, d'une part, méprisée, et, d'autre part, sous-évaluée, que ces inégalités de rémunération sont perçues comme injustes par ces travailleur·ses, qui ont l'impression que leur participation mériterait une plus grande reconnaissance.

Ne bénéficiant pas de conditions de travail et d'emploi jugées satisfaisantes, les employé·es du service client voient ainsi d'un mauvais œil tous les dispositifs managériaux déployés pour créer les conditions du « bonheur au travail ». S'ils restent loyaux et loyales à l'entreprise car ils sont attaché·es à leurs collègues, nombreux·ses sont celles et ceux qui estiment que le budget alloué aux soirées est aberrant, notamment au regard de leurs salaires, qu'ils préféreraient voir augmenter :

« Et j'ai aussi l'impression de faire des soirées, des truc comme ça, sans qu'il y ait une vraie politique en termes de dépenses. Et pour moi, on prend en charge beaucoup trop de choses. Que les gens aillent voir le centre d'appel au Maroc avec des billets à 900 balles, à un moment, ça va pas tenir ! Clairement, c'est pas possible. Faut contrôler un peu les dépenses, contrôler aussi un peu les salariés, faut pas être naïf de ce point de vue-là. (...) Bon et après avec trois bières on essaie de te faire avaler la pilule d'un salaire plus bas que tes compétences, bon ça va qu'on cherche tous un job et que c'est compliqué d'en trouver, mais tu m'achèteras pas avec des bières quoi. »

Maxence, 28 ans, diplômé d'un master de recherche de Science Po, père dentiste, mère au foyer. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargé de clientèle.

De même, si la distribution de *stock options*, sous forme de BSPCE, constitue, pour les développeurs notamment, une véritable forme de reconnaissance permettant d'aligner leurs intérêts avec ceux de l'entreprise, cette forme de rémunération n'a pas eu un tel effet sur l'engagement au travail des employé·es du service client. D'une part, iels ont appris qu'iels en avaient touché moins que toutes les autres salarié·es de Boomerang, renforçant leur sentiment d'injustice ; et d'autre part, iels auraient préféré avoir une véritable augmentation de leur salaire plutôt qu'une perspective, floue et incertaine, de gain futur :

« C'est une bonne idée, pareil, d'intéresser ses salariés ! Mais déjà ils devraient plutôt augmenter nos salaires plutôt que des BSPCE, qui est un modèle très flou. Ils font passer ça pour un gros geste de l'entreprise, mais je sais pas ce que ça leur coûte. »

Maxence, 28 ans, diplômé d'un master de recherche de Science Po, père dentiste, mère au foyer. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargé de clientèle.

Ce constat renvoie à ce qu'observait Anne-Catherine Wagner (2019) dans les Scop (sociétés coopératives et participatives), où l'association des salarié·es au capital de l'entreprise vise à faire primer l'intérêt collectif sur les intérêts individuels. Elle montre que, loin d'avoir des effets homogènes sur toutes les salarié·es, leur rapport à ces pratiques de rémunération varie selon leur rapport aux principes de justice, et notamment selon leur équilibre entre rémunérations matérielles et symboliques, leur proximité ou encore selon leurs principes de hiérarchisation. A Boomerang, le rapport qu'entretiennent les salarié·es les moins valorisé·es dans l'entreprise à l'égard des BSPCE doit ainsi se comprendre au regard des autres formes de rémunérations, qu'iels jugent également insuffisantes. L'inégale distribution des parts de capital vient ainsi se cumuler aux inégalités de salaire et de prestige, provoquant des effets assez différenciés sur les salarié·es. Les fondateurs en sont néanmoins conscients, et savaient, comme le dit bien Gabin, que l'effet incitatif de ce type de rémunération ne marcherait que sur un tiers des salarié·es, et en particulier sur ceux qui en auraient le plus – les développeurs :

« – Dans un scénario idéal, j'ai 70 % des gens qui ont accueilli positivement ce truc et qui ont compris de quoi il en retournait. 30 % qui n'ont pas compris ou que ça a foutu en colère, bon bah ceux-là, ils resteront... ils feront pas carrière chez moi, et ils claqueront la porte à un moment parce que le salaire n'ira pas, ou y aura d'autres raisons, et puis, j'espère, y a 30 % des 70 % où ça va faire une différence importante.

– Parce que vous avez calculé comment ... même chose pour tout le monde ?

– Non, tu fais au *pro rata* des salaires, du statut et des responsabilités, et de la possibilité de la personne à avoir un vrai impact. Si t'es directeur marketing, t'as une position privilégiée par rapport à ... Bon après c'est un peu compliqué, mais l'originalité du plan

universel, c'est d'avoir des BSPCE pour tout le monde, du coup, là où le tiers dont je te parlais pour lequel ça devrait faire une différence intéressante, bah moi j'aurais bien donné qu'à ces gens-là. Mais je suis content de savoir que y a aussi des gens du service client, même s'ils rechignent parce qu'ils sont pas assez payés, ils en ont eu. »

Gabin, 33 ans, diplômé du CELSA, père ancien militaire, profession de la mère inconnue. CCO (*Chief Creative Officer*) et co-fondateur de Boomerang.

Pour Fleur, qui est salariée dans le département des ressources humaines et qui, elle aussi, a le sentiment de ne pas être reconnue dans son travail, ce type de rémunération est un « plus » qui ne permet pas de compenser son insatisfaction. N'adhérant pas à la valeur symbolique et morale de cette forme de rémunération, la participation au capital n'exerce aucun pouvoir d'engagement sur elle :

« Sauf qu'à partir du moment où tu ne me paies pas le salaire que je devrais avoir sur le marché, que tu ne me paies pas mes heures sup, où je n'ai pas de RTT, en fait je m'en fou de tes actions. Moi ce que je te demande, c'est la base. Ensuite, on peut voir pour les trucs supplémentaires. Mais je pense que y en beaucoup dans mon cas. Et donc en fait leurs actions, ça fait plus chier qu'autre chose. Mais eux ils s'en rendent pas compte, mais ça va leur tomber dessus. (...) Autant quand je suis arrivée j'adorais les fondateurs, autant maintenant je les vois sous un autre angle. Donc oui forcément je suis plus vraiment attachée à eux, je suis plus forcément d'accord avec les décisions prises par l'entreprise. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

Ce que ces salarié·es revendiquent s'inscrit avant tout dans une lutte pour la reconnaissance sociale, car la reconnaissance va bien au-delà du simple mérite. Il s'agit de la reconnaissance de soi-même dans l'acte de travail, dans le « vrai boulot » (J. Bidet, 2018). Le sentiment d'injustice que vivent les salarié·es du service client vient donc, d'une part, de la dépréciation symbolique dont leur métier fait l'objet et, d'autre part, du fait que leur participation à l'effort collectif n'est pas, selon elleux, justement rétribuée, ni symboliquement, ni économiquement. Iels souffrent donc d'un mépris symbolique qui qualifie leur travail de « sale boulot » ainsi que d'un manque de justice « arithmétique », qui ne reconnaît pas leur mérite à sa hauteur.

Les écarts de prestige entre les métiers du code, plus investis par les hommes, et les métiers du « support » et du « service », plus féminisés, se traduisent ainsi par des écarts de rémunération jugés injustes, qui viennent renforcer le sentiment, chez les employé·es du service client, de faire le « sale boulot ». La croissance va ainsi de pair avec une division du travail accrue qui renforce la division sexuée du travail et les inégalités de genre au sein de l'organisation.



## Conclusion du chapitre 8

Le modèle économique de la start-up, qui suppose, dans son essence même, une forte croissance, pose des défis inédits au management et à l'organisation du travail. Si on retrouve de nombreuses difficultés propres aux toutes petites entreprises comme aux entreprises en forte croissance, celles-ci se trouvent exacerbées par le modèle économique des start-up qui, au démarrage, fait peser une grande incertitude sur les chances de réussite et, en phase de croissance, confronte l'organisation à une croissance extrêmement rapide.

Dirigées par des fondateurs et des fondatrices dépassés par leur propre charge de travail et leurs propres contraintes temporelles, les start-up en phase de création sont souvent peu structurées. Comme dans la plupart des TPE, le travail est faiblement divisé, les modes de communication et de coordination sont informels, les relations de travail sont fortement personnalisées et les procédures sont peu standardisées. Les équipes de fondateurs et fondatrices tendent alors à se reposer sur des travailleur·ses jeunes, précaires et peu expérimentés comme sur des salarié·es à part entière, sans pour autant les accompagner dans leur travail. Le travail y étant en outre peu structuré, faiblement organisé et rarement managé, ces jeunes salarié·es doivent travailler dans l'urgence et dans l'impréparation permanentes, les amenant à « se débrouiller » et à s'organiser par eux-mêmes. Les stagiaires se retrouvent souvent face à un travail intensif et exigeant, sans pour autant être accompagné·es pour le réaliser avec méthode et métier. S'ils apprécient l'autonomie et la responsabilité qui leur sont accordées, les travailleur·ses de start-up en démarrage se sentent souvent dépassés par la charge, l'intensité et la nature du travail, qui peut rapidement devenir une source de stress et de souffrance.

En raison du fort *turnover* ainsi que des faibles moyens investis dans l'ambiance de travail, ces jeunes travailleur·ses peuvent de surcroît rarement s'appuyer sur un collectif de travail pour s'entraider. Si la bonne ambiance de travail émerge de manière spontanée, du fait de la grande proximité sociale, spatiale et affective qui lie les dirigeants à leurs équipes, ces entreprises n'ont cependant pas encore les moyens de fédérer le collectif en organisant des temps communs et en investissant dans le bien-être de leurs salarié·es. L'ambiance de travail est ainsi très sensible à la personnalité des dirigeant·es et à la santé économique de la start-up, et peut rapidement se dégrader si l'entreprise ne décolle pas.

Passée cette phase de démarrage, un autre défi se pose à ce modèle d'entreprise. Lorsque les fondateurs parviennent à lever plusieurs millions d'euros et entrent ainsi dans une phase de recrutement massive, l'enjeu est de parvenir à maintenir l'engagement des débuts, malgré une bureaucratisation croissante de l'organisation et de ses procédures. Si l'engagement au travail était, au démarrage, l'effet spontané de la grande proximité des équipes et de l'informalité des échanges, la croissance des effectifs impose aux fondateurs de créer les conditions de cet engagement, de manière plus organisée. Ainsi, l'organisation se hiérarchise, les modes de production se standardisent et les procédures se multiplient. Si ce processus permet de

résoudre certains problèmes liés à l'impréparation des débuts, en réduisant l'urgence et l'imprévisibilité du travail, les start-up en croissance semblent passer d'une absence totale à une abondance de règles, venant reproduire les travers des grandes entreprises, contre lesquelles elles s'étaient pourtant construites.

En outre, alors que le succès de ces entreprises repose bien souvent sur le surinvestissement au travail des premières salarié·es, ceux-ci se trouvent bien souvent sacrifié·es sur l'autel de la croissance. Si leur engagement des débuts reposait sur l'espoir d'avoir participé au lancement d'une entreprise à succès, rares sont ceux qui en récoltent effectivement les fruits. Leurs attentes de promotion interne sont rarement tenues, car les fondateurs se mettent à recruter des profils plus qualifiés et expérimentés qu'eux, tandis que les privilèges liés à leur position d'ancien·nes tendent à disparaître au fil de la croissance. La proximité et l'effervescence collective des débuts ne sont plus qu'un souvenir. Il est alors difficile pour les ancien·nes salarié·es de trouver leur place dans cette nouvelle entreprise, devenue trop grande pour eux, où leur contribution pèse moins fortement qu'au démarrage.

Les autres grand·es perdant·es de la croissance sont celles et ceux dont le métier est considéré – par l'entreprise et la hiérarchie – comme du « sale boulot », dont les différences de rémunération et de reconnaissance se font sentir plus fortement avec la croissance. En effet, si certains métiers, comme celui des développeurs, font l'objet d'une revalorisation au cours de la croissance (augmentation des salaires, management plus souple, distribution de BSPCE), les métiers jugés les moins utiles se sentent au contraire fortement déconsidérés, ne faisant l'objet d'aucune revalorisation salariale. Cette segmentation professionnelle entre les métiers de la technique, plus souvent occupés par des hommes, et ceux du service ou des fonctions support, plus souvent occupés par des femmes, vient renforcer les inégalités de genre au sein de l'organisation. Si ces inégalités étaient déjà présentes au démarrage, un sentiment d'injustice peut ainsi émerger de l'idée que le creusement de ces inégalités n'est pas fondé sur une différence de mérite.

Ainsi, loin d'être un modèle d'engagement au travail sans faille, le modèle de la start-up présente de nombreuses limites, qui sont autant de dérives possibles vers un monde du travail marqué par l'intensification du travail, le stress et la souffrance. Si le travail y est, par endroit et pour certains, une expérience heureuse, cela ne doit pas faire oublier les très nombreux cas d'échecs qui peuvent entraîner une dégradation des conditions de travail ou des formes de démotivation. Il s'agit alors de nous demander, dans le chapitre suivant, comment les salarié·es vivent et réagissent face à ces situations de travail.



# Chapitre 9

## Un modèle producteur de loyauté

Le modèle des start-up, par son modèle économique, est source de nombreuses tensions. Pourtant, en dépit de ses travers, il semble parvenir à endiguer les conflits, qui éclatent rarement. Ce chapitre vise ainsi à interroger les modalités de gestion des tensions dans ces entreprises, afin de mettre en évidence les conditions de production du consentement des travailleur·ses qui, malgré les insatisfactions qu'il génère, se « prennent au jeu » du modèle<sup>226</sup>.

Il s'agit d'une question que posait déjà Michael Burawoy (1979) il y a plus de quarante ans, qui ne cherchait plus à comprendre « pourquoi les travailleur·ses ne travaillent-iels pas plus ? », mais « pourquoi travaillent-iels autant ? ». S'inscrivant dans une perspective marxiste qu'il oppose à la sociologie industrielle, il reconnaît à cette dernière d'avoir souligné les capacités de résistance des travailleur·ses face à l'emprise capitaliste, mais déplore que cette « réaffirmation du moment subjectif » se fasse « au détriment du moment objectif » (*ibid.*, p. 106). Contre Elton Mayo, qui montre que les jeux d'ateliers sont un moyen pour les salarié·es d'affirmer leur liberté et de s'opposer à la hiérarchie, Michael Burawoy estime que ces jeux, bien qu'ils émergent à l'initiative des travailleur·ses, demeurent cadrés par la hiérarchie. Il montre ainsi que le consentement est fabriqué au cœur même du procès de travail capitaliste par l'organisation du jeu, qui constitue un moyen d'occulter et de garantir le surtravail.

Il montre en effet que si la participation au jeu permet d'obtenir des gratifications monétaires, mais également psychologiques, en réduisant la pénibilité du travail, elle est aussi la marque du consentement des travailleurs aux rapports sociaux qui en définissent les règles. Ce n'est

---

<sup>226</sup> Nous reprenons ici l'expression Bourdieusienne, qui fait en même temps écho à la forte dimension ludique du travail, que nous avons exposée dans le chapitre 7.

donc pas la croyance en la légitimité des règles du jeu qui pousse à la participation, mais la participation au jeu qui produit le consentement à ses règles : « le jeu n'est pas le reflet d'une harmonie sous-jacente, d'une coïncidence d'intérêts, il en est responsable » (*ibid.*, p.111).

C'est dans cette perspective théorique que nous chercherons à éclairer, dans ce chapitre, les logiques du consentement et de l'engagement au travail des travailleur·ses. Comment comprendre que les travailleur·ses de start-up, malgré les critiques qu'ils peuvent formuler à l'égard de leurs conditions de travail et d'emploi, se prennent au jeu du management et s'investissent autant dans leur travail ? Que se passe-t-il en cas d'insatisfaction ? L'autonomie des travailleur·ses rend-elle toute protestation impossible ?

Pour répondre à cette question, il s'agira dans un premier temps de questionner les modes de production du surengagement de ces travailleur·ses. Nous montrerons que la force d'engagement de ce modèle managérial tient en grande partie à son ajustement aux attentes des travailleur·ses à l'égard du travail. Se pose alors la question la pérennité de ce modèle, qui, s'il repose sur un ajustement entre dispositifs managériaux et dispositions à l'égard du travail, peut se trouver ébranlé par l'évolution des attentes des travailleur·ses, à mesure qu'ils avancent dans leur cycle de vie.

La deuxième partie de ce chapitre visera à analyser ce qui se passe en cas de désajustement. Faisant le constat que la plupart des travailleurs des start-up se soumettent aux contraintes de ce modèle, sans jamais vraiment les contester, nous interrogerons, en reprenant la grille d'analyse d'Albert O. Hirschman (1970) – *exit, voice, loyalty* – les conditions de production de la loyauté des travailleur·ses, mais également les conditions de possibilité de la protestation du modèle et de la mobilisation collective au sein de ces entreprises.

## **1. Les conditions de l'ajustement au modèle : une question de dispositions**

Le surengagement volontaire des travailleur·ses de start-up vient en premier lieu de l'ajustement des dispositifs managériaux de ce modèle à leurs dispositions à l'égard du travail. En effet, comme le souligne Pierre Bourdieu (1996), l'investissement volontaire au travail suppose de méconnaître la « vérité objective » du travail, qui doit se faire oublier au profit de sa « vérité subjective ». Nous verrons ainsi que si les travailleur·ses de start-up se prennent au jeu de la start-up, c'est que ce modèle répond en partie à leurs attentes à l'égard du travail, qui sont caractéristiques d'une nouvelle génération de travailleur·ses, jeunes et très diplômé·es (1.1.). Comme pour les fondateurs et fondatrices de start-up, nous verrons que ces dispositions sont en partie façonnées par leurs expériences professionnelles passées, qui les amènent à rejeter le modèle trop rigide et hiérarchique de la grande entreprise (1.2.).

## **1.1. Une nouvelle génération de travailleurs portés par de nouvelles attentes dans le travail**

Les travaux de Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013), qui exploitent les grandes enquêtes portant sur le rapport au travail des Européens, ont mis en évidence que les plus jeunes générations de travailleurs se caractériseraient par l'importance qu'elles accordent à toutes les facettes du travail : instrumentale, sociale et expressive. Les travailleurs de moins de 30 ans ne considèrent donc plus seulement le travail comme étant un moyen de gagner leur vie, mais accordent au contraire une plus grande importance aux dimensions sociale et expressive du travail, c'est-à-dire être utile et aider les autres, ainsi que s'épanouir et se réaliser dans son travail. Les travailleurs de start-up se dirigent ainsi vers ce modèle d'entreprise parce qu'ils croient puissamment en l'idée que ces entreprises peuvent satisfaire leurs attentes à l'égard du travail dans toutes leurs dimensions, et ainsi leur permettre d'être heureux·ses au travail (1.1.1.). Leurs dispositions à l'égard du travail sont néanmoins à comprendre au regard de leurs expériences professionnelles passées, qui servent de référence dans la construction de leurs attentes. Ainsi, à l'instar des fondateurs et fondatrices de start-up, si les travailleurs·ses de start-up sont souvent attirés·es par ce modèle d'entreprise, c'est parce qu'ils rejettent celui de la grande entreprise (1.1.2.).

### **1.1.1. Travailler pour être heureux·se : des travailleurs qui accordent de l'importance à toutes les dimensions du travail**

Si le travail a longtemps été envisagé, notamment à l'époque de Taylor, comme étant un « facteur de production », Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013) montrent que l'on serait passé « d'une éthique du devoir à une éthique de l'épanouissement » (p. 32). Du point de vue des travailleurs·ses, le travail ne serait plus uniquement un moyen de s'assurer les revenus nécessaires pour subvenir à ses besoins, mais également un « vecteur privilégié de l'expression et de la réalisation de soi » (*ibid.*, p. 32). Les deux auteures réalisent alors une distinction particulièrement heuristique pour penser le rapport au travail des travailleurs, entre, d'un côté, la dimension *instrumentale* du travail, renvoyant à la sécurité et au revenu que le travail peut apporter, et de l'autre, la dimension *non instrumentale* du travail, renvoyant aux valeurs post-matérialistes qui envisagent la qualité de vie et le bien être subjectif comme prioritaires par rapport à la sécurité économique. Elles montrent alors que si le travail a longtemps été valorisé dans sa dimension matérialiste, il semblerait que les travailleurs·ses accordent de plus en plus d'importance à la dimension *expressive* du travail, envisageant le travail comme une source de développement et d'épanouissement personnel. Si le recul de la dimension instrumentale du travail au profit de sa dimension expressive est un phénomène global, elles montrent qu'il semble particulièrement structurant dans le rapport au travail des nouvelles générations de travailleurs, jeunes (âgés·es de moins de 30 ans) et très diplômés·es. Bien qu'ils pourraient être mieux payés ailleurs, les jeunes diplômés·es se dirigent vers le

modèle de la start-up dans l'idée d'y trouver un travail avec du sens, de l'intérêt, des responsabilités et des perspectives d'évolution :

« Moi je voulais une structure qui soit agile, dans laquelle j'aie des perspectives d'évolution, et qui donne la capacité d'avoir un poste à responsabilité rapidement. Et en plus, je cherchais vraiment un truc avec du sens. Parce que chez IBM je vendais de l'infrastructure pour des entreprises, de l'infrastructure et du soft en informatique, et en fait je voyais pas le sens à ce que je faisais. C'était pas palpable. (...) Après on m'a proposé un bien meilleur salaire ailleurs, j'ai même eu une offre à 70k, alors qu'ici je suis payé 35K, mais je préfère être content de me lever le matin plutôt que de trainer la patte. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

« L'intérêt du travail » constitue un élément important du rapport au travail de ces jeunes diplômé·es (Méda & Vendramin, 2013). Un travail « intéressant » est « un travail qui permet à l'individu de continuer à apprendre, d'utiliser pleinement ses capacités, d'avoir face à lui des difficultés à résoudre et des solutions à apporter à la mesure de ses compétences techniques, intellectuelles, organisationnelles, qui constituent donc des défis et autant d'occasions d'exercer ses capacités et de montrer celles-ci en action » (*ibid.*, p. 88). Ainsi, pour beaucoup d'enquêté·es, travailler pour une start-up est vu comme un moyen d'être rapidement responsabilisé·e et de monter en hiérarchie, tout en continuant à apprendre :

« C'est clair que c'est pas le salaire qui m'a particulièrement intéressée. Parce que j'avais trouvé d'autres postes en contrôleur de gestion, avec des salaires similaires. En gros ce qui m'avait vraiment intéressée ici c'était que c'était une boîte internationale et donc que je pouvais partir à l'étranger à un moment, et une entreprise que je voyais pérenne, où je me voyais rester 5 ans. (...) Le poste proposé c'était aussi un poste avec responsabilités où je savais que je pourrais rapidement évoluer. Tu vois, en même pas un an j'ai déjà deux personnes avec qui je vais travailler [dont elle sera manager]. Donc y avait vraiment des perspectives d'évolution, et par rapport à mes missions c'était vachement bien, parce que ça me permet de m'améliorer au quotidien, de gagner en expérience. Parce que je suis arrivée au moment où ça se structurait, donc j'aime bien ce côté très polyvalent et responsabilisant de mon travail au quotidien. »

Anne-Claire, 26 ans, diplômée d'un master d'école de commerce, père coach de basket, mère infirmière. Arrivée à Boomerang en avril 2018 (80 personnes dans l'entreprise), en tant que contrôleur de gestion.

Les salarié·es de Boomerang sont ainsi nombreux·ses à dire avoir perdu en niveau de salaire en venant travailler pour Boomerang, mais valorisent le fait de pouvoir réaliser un travail intéressant, en accord avec leurs valeurs. Alice par exemple, qui travaillait en tant que recruteuse dans une SSII avant de venir à Boomerang, explique avoir accepté des conditions

de rémunération moins satisfaisantes que celles dont elle bénéficiait dans son emploi précédent, pour privilégier un projet en adéquation avec ses valeurs :

« Bah non c'était pas très attractif. J'ai baissé mon salaire, j'ai moins d'avantages, que ce soit en termes de télétravail auquel j'ai pas le droit encore, ou de plein de choses. Donc les avantages, y en a pas énormément par rapport à mon ancienne boîte, enfin mes anciennes boîtes. Y en a même pas du tout. (...) Mais moi je voulais une entreprise avec un message fort. Je cherchais une entreprise qui me ressemble tant sur la partie valeurs que sur la partie activité. Et donc Boomerang m'a beaucoup plu sur cet aspect-là. »

Alice, 31 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père entrepreneur, mère agent RATP. Arrivée à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'entreprise), en tant que recruteuse IT.

L'analyse de ces nouvelles attentes dans le travail doit cependant être mise au regard des propriétés sociales des travailleur·ses de start-up qui sont en effet majoritairement issues des classes supérieures et constituent une population particulièrement diplômée : à l'exception de trois personnes, toutes les salarié·es de Boomerang avaient ainsi un niveau de diplôme équivalent ou supérieur à Bac +5, et la grande majorité avaient un père dirigeant ou cadre supérieur dans une grande entreprise. Si ces travailleur·ses peuvent mettre à distance la dimension instrumentale de leur travail, c'est qu'ils ne se sentent pas menacé·es par le chômage, en raison de leur niveau de diplôme élevé et qu'ils gagnent correctement leur vie, malgré un salaire moins élevé.

Ces travailleur·ses se rapprochent ainsi de ceux dont le rapport au travail est vécu sur le « mode de l'être et du faire » – pour reprendre la distinction proposée par Christian Baudelot et Michel Gollac (2003) – faire ce qu'on aime, réussir sa vie professionnelle, affective, faire vivre sa famille, faire des voyages, faire du bateau, etc., par opposition à ceux qui vivent leur travail sur le « mode de l'avoir » – « avoir du boulot, de l'argent, avoir la santé, une bonne situation, avoir son chez soi, une femme, un mari, des enfants, du travail, une famille, un toit, une maison ». Christian Baudelot et Michel Gollac montrent en effet que les tenant·es de l'être et du faire, qui vivent leur bonheur comme une disposition, sont surtout des cadres, des professions libérales et intermédiaires, tandis que les second·es sont davantage des chômeur·ses, des ouvrier·ères ou des employé·es, pour qui le travail n'est pas une source de bonheur en soi, mais une condition d'accès au bonheur par le salaire, en tant qu'il permet d'acquérir des biens.

Dans une start-up comme Boomerang, qui emploie principalement des travailleur·ses très diplômé·es, déjà pour la plupart inséré·es sur le marché du travail, souvent sur des postes de cadres, on peut comprendre la prédominance du mode de l'être dans leur rapport au travail. Si ces travailleur·ses de start-up peuvent donc mettre en avant les autres dimensions du travail, c'est qu'ils disposent déjà, comme le rappelle Kader, de conditions de rémunération et d'emploi favorables, leur permettant d'élargir leurs attentes à d'autres dimensions du travail :



« – Non mais si y a un dev qui a dit qu'il s'en fou du salaire, je veux pas le croire. Tu peux pas dire qu'on s'en fou, c'est n'importe quoi. Pourquoi ils sont augmentés s'ils s'en foutent ? Pourquoi ils acceptent pas la première offre s'ils s'en foutent ? Je crois pas trop à ce truc-là.

– Et tu penses qu'ils s'investiraient pas autant ?

– Non mais ça n'a rien à voir. C'est pas le salaire qui te motive. Mais c'est quand quelqu'un qui dit que le salaire il s'en fou, moi ça j'y crois pas, ou alors donne moi la moitié de ton salaire pour voir. C'est important, c'est pas vital mais c'est important, ça joue quand même. »

Kader, 25 ans, diplômé d'un master d'informatique, père ingénieur en informatique, mère bibliothécaire. Arrivé à Boomerang en janvier 2016 (10 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

Derrière leur discours qui met en avant le fait qu'ils ont dû faire des sacrifices en termes de salaires, on peut donc s'apercevoir que les travailleur·ses de start-up ont des attentes élevées à l'égard de leur travail et de leur emploi, tant instrumentales qu'expressives. Comme l'observent Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013), ce qu'ils semblent rechercher avant tout, c'est un équilibre et une cohérence entre le travail et les différents aspects de leur vie, en termes de sens, de valeurs et de temporalités. Iels peuvent alors parfois préférer l'insécurité dans un emploi qui a du sens, plutôt que la stabilité d'un travail qui n'en a pas. C'est cette nouvelle équation entre les différentes dimensions du travail qui semble donc caractériser le rapport au travail de ces jeunes diplômé·es.

En outre, s'ils disent avoir dû accepter de perdre en salaire en venant travailler pour une start-up, la dimension instrumentale du travail n'a pas disparu, mais le diplôme fait naître chez ces jeunes d'autres aspirations et d'autres ambitions, davantage tournées vers les aspects intrinsèques du travail » (Méda & Vendramin, 2013, p. 81). Selon Dominique Méda et Patricia Vendramin, « l'élévation du niveau d'instruction donnerait à la fois un regard plus distancié sur le travail mais aussi davantage de confiance en soi par rapport au marché du travail » (*ibid.*, p. 174-175). Sachant qu'ils pourront, grâce à leur diplôme, retrouver facilement du travail, les travailleur·ses ne se sentent pas menacé·es par le risque de chômage, et peuvent ainsi mettre à distance la dimension instrumentale du travail pour y voir davantage une source d'épanouissement personnel et de bonheur. En même temps, iels ne mettent pas totalement de côté la dimension instrumentale, car s'investir pour une start-up est aussi une forme de pari sur l'avenir : si la start-up devient une « licorne » et entre en bourse, iels pourraient potentiellement gagner gros, grâce à leurs BSPCE.

Les diverses enquêtes confirment en outre la valeur accordée par les nouvelles générations de travailleur·ses très diplômé·es à la dimension sociale du travail, c'est-à-dire à l'importance accordée à l'ambiance et aux relations de travail (Méda & Vendramin, 2013). Même si cela se traduit par une grande porosité de leurs sphères de vie, les travailleur·ses de start-up, pour la

plupart très jeunes et sans contraintes familiales, valorisent la bonne ambiance de travail des start-up, ainsi que la possibilité de nouer des relations affectives dans le cadre de leur travail.

Le modèle de la start-up représente ainsi souvent, pour ces jeunes travailleur·ses, le « rêve » d'un cadre de travail plus flexible, où la hiérarchie serait moins prononcée et l'ambiance de travail plus décontractée, qui permettrait de satisfaire à leurs attentes sur toutes les dimensions du travail – aussi bien instrumentales qu'expressives et sociales. Pour Fleur, dont le conjoint travaillait en start-up, ce type d'entreprise incarnait un véritable « rêve » :

« Ouais, ouais. En fait, mon copain bosse en start-up, dans une start-up qui est vraiment très cool pour le coup, et j'y étais allée plusieurs fois, et j'adorais comment ça se passait là-bas. Rien que les conditions de travail, de se dire “je peux venir en jean basket, enfin habillée comme je veux”, c'est peut-être bête, mais si demain on me propose un très bon poste dans une très bonne boîte, très bien payée, mais on me dit “par contre, c'est tailleurs et talons ou même juste ballerines”, c'est mort. J'irai pas. C'est pas possible. Le B-A-BA de se sentir bien, c'est d'être dans des fringues qu'on a envie de porter, même si c'est les fringues du dimanche, pour aller bosser. Donc je me suis dit « rien que ça, ça vend du rêve ». Et puis je me suis dit « y a tellement d'avantages à être en start-up ! » T'as la bouffe gratuite dans la cuisine, enfin c'est pas le cas chez nous à Boomerang mais on a quand même des fruits frais, on a d'autres trucs ! Mais voilà j'avais envie de retrouver un truc. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

Par les promesses de son modèle managérial et les idéaux qui lui sont associés, la start-up incarne l'espoir, pour ces jeunes diplômé·es, de conjuguer toutes les dimensions qui leur paraissent essentielles dans leur travail : avoir des perspectives d'évolution rapides, quitte à accepter, à court terme, un salaire inférieur à ce qu'ils pourraient obtenir ailleurs ; avoir un travail intéressant, en accord avec ses valeurs, pour pouvoir s'y épanouir personnellement ; et enfin évoluer dans un cadre de travail où l'ambiance permettrait de tisser des relations de travail personnelles et affectives.

La croyance de ces jeunes dans le modèle de la start-up est à comprendre au regard de leurs expériences professionnelles passées qui, à l'instar des fondateurs et fondatrices de start-up, contribuent à façonner leurs dispositions à l'égard du travail, en réaction au modèle de la grande entreprise.

### **1.1.2. Un rapport au travail façonné par les expériences professionnelles antérieures**

Le changement dans le rapport au travail des jeunes est en partie lié à leur trajectoire professionnelle et aux conditions dans lesquelles ils entrent sur le marché du travail et de

l'emploi, dont on sait qu'elles participent à construire les attentes à l'égard du travail (Méda & Vendramin, 2013).

Dominique Méda et Patricia Vendramin montrent que ces jeunes auraient en commun une position sur le marché du travail faite de forces et de faiblesses. D'un côté, les grandes enquêtes font ressortir un allongement dans le temps de la période d'intégration de ces jeunes et une complexité accrue de leur entrée dans l'emploi. D'un autre côté, ils sont « significativement plus diplômés que les générations précédentes », situés « du bon côté de la fracture numérique » (p. 137) et dotés de nombreux atouts en termes de mobilité, de flexibilité et de connaissances linguistiques, ce qui pourrait expliquer leurs plus grandes exigences à l'égard du travail. Ne se sentant pas menacés par le chômage, cette nouvelle génération de travailleurs se montre fortement attachée à l'autonomie, l'indépendance et la liberté, voulant vivre le travail comme une aventure, non monotone, non répétitive, qui soit l'occasion de se réaliser et de s'épanouir (Ughetto, 2018).

Les années 1990 ont ainsi marqué un véritable tournant dans le rapport au travail des salariés. Si l'aspiration à l'autonomie est ancienne, Pascal Ughetto (2018) montre que les générations entrées sur le marché du travail dans les années 1980 et 1990 ont été incitées, en raison du chômage de masse et de la crise, à « se montrer raisonnables » face aux contradictions de la grande entreprise, et à « taire leurs insatisfactions ». Cependant, dans les années 1990, le renforcement des *process*, la mise en place des outils centralisés et la restriction des marges de manœuvre ont fait perdre à la grande entreprise de son attractivité. Les générations qui sont arrivées sur le marché du travail à la suite de ce changement ont alors connu des expériences professionnelles bien contrastées par rapport à leurs aînés. C'est ainsi par l'effet conjoint de l'évolution du contexte économique et des modes d'organisation du travail dans les grandes entreprises que l'on peut comprendre l'évolution du rapport au travail de ces jeunes.

C'est donc bien souvent en réaction à leurs expériences professionnelles passées, et notamment à celles qui ont eu lieu en grande entreprise, que se façonnent les dispositions de ces travailleurs à l'égard du travail. Ce n'est qu'après avoir passé cinq ans à travailler en tant qu'ingénieur pour un grand groupe de l'aéronautique français, que Liam s'est rendu compte qu'il ne voulait plus travailler dans une grande organisation hiérarchisée. C'est donc pour fuir le monde « déshumanisé » de la grande entreprise, devenu un véritable repoussoir à ses yeux, qu'il a eu envie de « tester les start-up » et qu'il s'est retrouvé à travailler en tant que développeur à Boomerang :

« Humainement parlant c'était très sectaire, très pyramidal, au sens où c'est une boîte dans laquelle, si t'as pas fait certaines écoles, tu pourras jamais aller. Après ce sont des modes de management à l'ancienne, où la moyenne d'âge est assez élevée parce que c'est compliqué de rentrer là bas donc y a pas beaucoup de jeunes en soi. (...) Et donc déjà suis pas fan du côté pyramidal en soi, avec le côté chef meilleur que soi, et vénéré etc. Ça, ça m'horripile. Donc disons que je rentrais pas forcément dans le moule, par rapport à d'autres mecs qui sortaient d'écoles et qui arrivent chez [la grande entreprise

d'aéronautique] en se disant qu'ils ont réussi leur vie. (...) Donc du coup, je me suis dit que j'allais tester les start-up. (...) Je me disais "quitte à changer de monde, autant y aller à fond quoi", dans un truc où je suis sur et certain que ça me plairait. (...) Donc déjà je voulais rejoindre un projet où je sentais que y aurait ce truc de "on y arrivera si on fait ça ensemble". (...) Et c'est ça que je trouve cool, c'est qu'ici, on trouve des gens passionnés, et qui ont la conviction qu'ils bossent pour un truc cool. Mais moi, je venais d'un monde beaucoup plus déshumanisé. Donc moi, mon critère numéro 1, avant tout le reste, c'était l'humain, avant le produit. »

Liam, 28 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère chef de cabine. Arrivé à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

A Boomerang, il a le sentiment de faire son travail avec « plus de légèreté ». Il y apprécie les modes de management plus relâchés et plus « humains » de la start-up, où « le contact est facile » et les équipes ne sont pas trop cloisonnées, ce qui lui donne le sentiment d'avancer plus vite et d'être davantage responsabilisé que dans un grand groupe :

« Bah tu vois l'impact de ce que tu fais, ta voix compte, et t'es très vite aussi responsabilisé, parce que le *time to market* est tellement faible que ça responsabilise très vite les gens. Et l'idée d'arriver à faire tout ça dans une ambiance un peu insouciant, c'est aussi toujours très agréable. T'as l'impression d'avancer sur des projets avec aussi un peu plus de légèreté, sur comment t'abordes les choses, ce que tu espères, etc. Et tu te fais pas arracher la tête de la même manière quand t'as ton n+3 qui vient te voir que quand c'est ton pote qui te dit "bon t'as cassé la prod allez on répare et tu fais 20 pompes". Donc je pense que tu évolues plus humainement, dans une boîte de cette taille-là, où t'as un contact facile avec des gens qui peuvent pourtant faire un job très différent du tien. Et pourtant, le contact est facile, il est simple. Et c'est ça la richesse. Tu t'appropries beaucoup plus le projet au global dans une boîte comme celle-ci, que dans une grande boîte, où ça fonctionne par département. En tout cas, ici, en tout cas pas encore, c'est pas comme ça, même si avec la croissance tu finis forcément par scinder un peu les trucs. »

Liam, 28 ans, diplômé d'une école d'ingénieurs, père chef d'entreprise, mère chef de cabine. Arrivé à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que développeur *back-end*.

C'est donc en référence à leurs expériences professionnelles antérieures que se construisent leurs attentes à l'égard du travail. Benjamin, qui a travaillé pendant plusieurs années au sein d'un grand groupe industriel avant de travailler pour plusieurs cabinets de conseil, explique qu'il se sentait insatisfait au travail, sans vraiment savoir ce qu'il recherchait. Sur le même modèle que les créateurs et créatrices de start-up qui utilisent le chômage comme ressource de transition entre leur emploi salarié et leur activité entrepreneuriale (voir chapitre 4), il a alors décidé de quitter son emploi et de se mettre au chômage, le temps de réfléchir à ce qu'il attendait de son travail. C'est à ce moment, selon lui, qu'il s'est rendu compte qu'il préférerait

travailler au sein d'une petite organisation, où il pourrait être plus autonome, plus responsabilisé, et où le cadre serait plus flexible :

« Du coup j'ai démissionné, et j'étais au chômage, mais bon j'avais rien. Et du coup à ce moment-là j'ai commencé à postuler, et pendant mes trois mois de préavis, je me suis reposé la question de ce qui me faisait kiffer, parce que je voyais bien que j'avais fait du conseil pour remettre un pied dans l'industrie, et c'était quand même mal barré (...) et surtout, là où je m'étais le plus épanoui c'était dans des petites orgas, dans des équipes où tu te sentais plus autonome, où y avait plus de flexibilité et tout. Donc voilà rejoindre un gros truc, c'était pas une orga où j'allais m'épanouir. »

Benjamin, 27 ans, diplômé d'une école de commerce, père cadre dans une usine, mère aide-soignante. Arrivé à Boomerang en avril 2016 (20 personnes dans l'entreprise), *Head of Business development*.

Les travailleur·ses de start-up ont ainsi souvent tendance à associer la grande entreprise à un modèle désuet, incapable d'innover et de s'adapter à son temps. A l'inverse, la start-up incarne un modèle plus moderne de l'entreprise, où iels pourraient retrouver du sens dans leur travail en œuvrant pour un projet qui leur parle. C'est ce qui amena Martin à rejoindre Boomerang, après plusieurs années passées à travailler pour une grande entreprise de l'informatique :

« Du coup y avait cette partie-là qui me gonflait, j'en avais marre de bosser pour un modèle qui était d'un autre siècle, et j'avais envie de rentrer dans une partie plus concrète où on essayait de changer un peu les choses, et où y ait une vraie volonté de la part des dirigeants, ça c'était important pour moi. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Du côté des développeurs, la start-up représente souvent une alternative à la SSII (Société de services en ingénierie informatique), qui est la voie d'entrée sur le marché du travail de 90 % des informaticien·nes (Dietrich & Lozier, 2012). Si ces agences leur assurent un débouché sur le marché du travail, leur fonctionnement repose sur la mise à disposition des développeurs, qui les qualifient alors de « marchands de viande » (Vicente, 2015). Pour les développeurs, la start-up représente ainsi souvent une alternative au modèle de l'agence, par laquelle ils espèrent pouvoir participer à la création d'un projet qui leur parle, sur le long terme.

Pascal Ughetto (2018) analyse ainsi le changement du rapport au travail des jeunes comme une « affaire complexe de construction identitaire » qui se jouerait sur trois registres : leur rapport au temps, à l'autorité ainsi qu'à la matérialité. Selon lui, si quelque chose se manifeste de nouveau dans ces nouvelles générations, ce n'est pas tant le fait d'éprouver les contradictions de la grande entreprise, qui impose aux salarié·es des urgences, des lenteurs et des pesanteurs dans le processus de validation, que le fait « d'exprimer avec moins de

retenue un rapport impatient aux lourdeurs de l'organisation ». On ne doit donc pas, selon Pascal Ughetto, voir ici une rupture qui serait portée par ces jeunes générations. L'ensemble des générations l'exprimaient avant elle, mais ces jeunes auraient peut-être une propension à l'affirmer plus nettement, et à être dans un moindre esprit de conciliation que leurs aîné·es, entré·es sur le marché du travail dans les années 1980 et 1990, qui auraient intériorisé l'idée de devoir faire davantage de compromis pour obtenir et conserver leur emploi. Enfin, il met en évidence un certain rapport à la matérialité, l'attente d'un travail où l'on sent ce que l'on fait, où l'on perçoit directement les effets produit. Cette aspiration à retrouver du sens au travail n'est, là encore, pas une particularité de ces nouvelles générations de travailleur·ses, mais le fait d'une expression plus accentué, permise par leur niveau de diplôme.

L'ajustement du modèle des start-up aux attentes de cette génération de travailleur·ses tient ainsi pour beaucoup à leurs dispositions à l'égard du travail, qui sont fortement situées socialement.

### **1.1.3. Des dispositifs managériaux ajustés aux dispositions sociales**

Si les travailleur·ses de start-up se prennent au jeu du modèle managérial de ces entreprises, qui vise à favoriser le collectif, la bonne ambiance et des relations de travail affectives, c'est en effet que ces individus y trouvent un intérêt. Il faut alors interroger les conditions sociales et les mécanismes sociaux qui les amènent à se faire confiance et à se montrer solidaires les uns des autres.

Pour le dire comme Pierre Bourdieu (1994b), les individus se prennent d'autant plus facilement et spontanément au jeu qu'ils ont déjà le « sens du jeu » (p. 155). « Avoir le sens du jeu », écrit-il, « c'est avoir le jeu dans la peau » : « c'est maîtriser à l'état pratique l'avenir du jeu ; c'est avoir le sens de l'histoire du jeu » (*ibid.*, p. 155). « Alors que le mauvais joueur est toujours à contretemps, toujours trop tôt ou trop tard, le bon joueur est celui qui anticipe, qui va au-devant du jeu », car « il fait corps avec le jeu », écrit-il (*ibid.*, p. 155). Si les travailleur·ses de start-up apprécient le cadre de la start-up, c'est que leurs dispositions, que Pierre Bourdieu appelle *habitus*, s'ajustent aux attentes et aux dispositifs managériaux. La question reste de savoir quelles sont les dispositions qui favorisent l'adhésion des travailleurs à ce jeu et les encouragent à le jouer.

Fanny Darbus<sup>227</sup> nous invite à considérer l'ambiance de travail comme étant l'effet d'ajustements dispositionnels. La « bonne ambiance » serait ainsi une conséquence spontanée de la « bonne entente », qui repose sur l'ajustement de plusieurs types de dispositions : des dispositions relationnelles à la sociabilité, encourageant aux liens de camaraderie et d'entraide

---

<sup>227</sup> Je m'appuie ici sur une communication qu'elle a donné pour une journée d'étude portant sur « l'ambiance de travail » (mars 2021), mais qui n'a pas encore donné lieu à une publication.

; des dispositions bohèmes étudiantes, valorisant l'optimisme, l'enchantement, la légèreté et l'absence d'inquiétudes matérielles ; des dispositions morales hédonistes, autour du plaisir à plaire, à faire la fête et au relâchement des formes de contrôle ; et enfin des dispositions à entreprendre, mettant en avant la débrouille, la créativité, la confiance en soi, la projection dans l'avenir. La bonne ambiance à Boomerang peut donc être analysée comme le résultat de l'ajustement des dispositions des travailleur·ses aux dispositifs, dont les formes et les normes de sociabilité (fêtes d'entreprise, verres entre collègues, etc.) correspondent à ce qu'ils recherchent, apprécient et valorisent.

Leur participation au jeu est aussi liée à leurs caractéristiques sociales, qui orientent leurs dispositions. C'est notamment parce qu'ils sont tou·tes jeunes, et, pour la plupart, sans contrainte familiale, qu'ils ont l'envie et le temps de prendre part aux soirées de l'entreprise, généralement organisées sur leur temps libre. Au moment de l'enquête, la moyenne d'âge était en effet de 26 ans, et seulement 6 employé·es – dont 5 hommes – avaient un enfant. A peine âgé de 30 ans, Léo s'étonnait ainsi d'être un des salariés les plus âgés de l'entreprise, alors qu'il avait toujours été le plus jeune dans les autres entreprises où il avait travaillé :

« Je vais avoir 30 ans. Mais c'est bizarre parce que j'ai toujours été le plus jeune dans les autres boîtes où j'ai travaillé, mais là je suis pas du tout le plus jeune ici (rires). Quand j'étais manager chez [l'ancienne entreprise où il travaillait], j'étais vraiment le bébé des managers parce que c'était vachement plus daron et tout ... ici non. »

Léo, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père DRH dans un grand groupe, mère directrice dans un grand groupe. Arrivé à Boomerang en août 2017 (27 personnes dans l'entreprise), en tant que *Head of product*.

L'efficacité du modèle de la start-up tient ainsi en grande partie au fait que son cadre organisationnel et managérial vient rencontrer les attentes de ces jeunes salarié·es à l'égard du travail. Comme le dit bien Pierre Bourdieu, « la propension à investir le travail et à en méconnaître la vérité objective est sans doute d'autant plus grande que les attentes collectives inscrites dans le poste s'accordent plus complètement avec les dispositions de leurs occupants » (1996, p. 89-90). Ainsi, en déplaçant l'intérêt des travailleurs du « profit externe du travail » (le salaire), au « profit intrinsèque » (intérêt du travail), la liberté de jeu laissée aux agents, par le management moderne, permet de créer les conditions de leur contribution volontaire à leur propre exploitation (Bourdieu, 1996). Ces nouveaux dispositifs managériaux illustrent ainsi comment ces entreprises sont parvenues à mettre à profit l'intérêt de ces jeunes diplômé·es pour leur travail, afin de produire leur surengagement au travail.

Se pose cependant la question de la pérennité de ces modes de production de l'engagement. Si ce modèle exige des travailleur·ses qu'ils puissent dédier une grande partie de leur temps libre à l'entreprise, que se passe-t-il pour ceux qui ne veulent ou ne peuvent plus se plier à ces normes de sociabilité, pour des raisons familiales notamment ? Ce modèle est-il aussi efficace lorsque les travailleur·ses vieillissent et commencent à avoir des projets de famille ?

## 1.2. De grandes attentes souvent déçues

Si le modèle de la start-up attire et suscite l'engagement de ces jeunes travailleur·ses, c'est bien souvent parce qu'il s'ajuste et répond à leurs attentes à l'égard du travail. Cependant, il arrive que les promesses du modèle ne soient pas tenues et que l'expérience des travailleur·ses de start-up soit bien éloignée de l'image idéalisée qu'ils se faisaient de ce monde (1.2.1.). La force d'engagement du modèle de la start-up, qui repose sur l'ajustement dispositionnel des travailleur·ses avec les dispositifs managériaux, peut ainsi se trouver affaiblie à mesure que les attentes des travailleur·ses évoluent. Si ce modèle parvient à rencontrer l'intérêt des jeunes diplômé·es, qui apprécient et peuvent se prendre au jeu du modèle, un certain décalage peut apparaître à mesure que les travailleur·ses vieillissent et qu'ils aspirent à un meilleur équilibre dans leurs sphères de vie et leurs temps sociaux (1.2.2.).

### 1.2.1. Quand le modèle de la start-up ne tient pas ses promesses

Il arrive que les travailleur·ses de start-up se retrouvent confronté·es à de nombreuses désillusions par rapport à l'idée qu'ils se faisaient du travail en start-up. Cet écart rappelle celui qu'observait Everett Hughes (1958) dans le monde médical, entre le « modèle idéal » que les futur·es praticien·nes se font de ce monde professionnel, et le « monde pratique » des tâches quotidiennes qu'ils découvrent lorsqu'ils y entrent, qui est souvent bien moins reluisant.

Avant de découvrir un monde professionnel de l'intérieur, Everett Hughes explique que les professionnel·les sont généralement porté·es par une certaine innocence à l'égard de ce monde et aux stéréotypes professionnels qui lui sont associés. La découverte de la « réalité désenchantée » d'un monde professionnel passe alors par une première étape que Hughes appelle le « passage à travers le miroir », par lequel les individus se trouvent confrontés à la « réalité désenchantée » de ce monde. Le monde des start-up semble particulièrement sujet à ce phénomène, en raison des nombreux discours produits sur cet univers, qui contribuent souvent à en enchanter la réalité.

L'histoire de Régine est assez évocatrice de ce « passage à travers le miroir ». Diplômée d'un master de LEA, elle travaille pendant six ans en tant qu'assistante achat dans une grande entreprise au Luxembourg. Sa carrière se retrouve néanmoins bloquée lorsque, en revenant de son congé maternité, elle apprend que son poste avait été pourvu en CDI. N'ayant « plus d'emploi », elle quitte l'entreprise. Traumatisée par son expérience précédente, où elle avait fini par faire un *burn out* et une dépression, elle veut à tout prix quitter le monde de la grande entreprise et travailler pour une start-up, qui, dans son imaginaire, offrirait un cadre de travail moins hiérarchique, plus « humain » et dynamique :

« La start-up c'était un truc qui m'attirait, parce que quand je bossais ils m'ont mis à la photocopieuse, j'ai péti un plomb, j'ai fait un *burn out*, j'ai fait une dépression, etc. Et



donc je me suis dit “soit tu vas dans une autre boîte et ça va recommencer, soit tu testes la start-up ou être indépendant”. Donc je me suis dit “on va essayer la start-up”. J’ai essayé la grosse boîte, et c’était pas quelque chose qui me ... parce que déshumanisée, parce que la direction est trop loin, etc. Donc la start-up, je savais que c’était ... que ça bouge, qu’on fait pas les choses comme on a l’habitude dans les grosses boîtes bien établies avec des *process* etc. Donc vraiment la start-up c’était vraiment un truc que je voulais. »

Elle rejoint alors une start-up créée par un ami à elle, où elle est embauchée en CDI. La réalité du monde qu’elle découvre se révèle cependant bien moins enchantée que l’image qu’elle s’en faisait. A la flexibilité horaire qu’on lui avait promise, pour pouvoir s’occuper de sa fille, elle était sollicitée en permanence et ne parvenait pas à « couper », sans parler du salaire, qui était en-dessous du SMIC horaire :

« Y avait un décalage car j’imaginai ça plus humain. Après j’idéalisais peut-être ça... Je pensais que c’était vraiment plus humain, avec les salariés et les personnes qui collaborent au centre de l’activité. Et là je me suis retrouvée dans une start-up où c’est le fric au centre de tout. Et je fonctionne pas comme ça donc ça m’a pas convenu. (...) Puis les horaires au début c’était 8h / 17h, avec possibilité de (...) Si j’ai un rendez-vous pour ma fille, je peux y aller. Sachant que j’avais demandé un 80 % donc j’avais le mercredi pour moi. Donc au début, c’était comme ça en mode “oui oui c’est flexible”, mais il a commencé à m’appeler à 18h en mode “ah mais t’es pas au bureau ? J’ai besoin de toi” “non, bah 18h je m’occupe de ma fille je suis chez moi”. Ensuite c’était “oui d’accord, tu finis à cette heure-ci pour t’occuper de ta fille, mais tu peux *checker* tes mails à 20h / 21h. Ou “et le mercredi, ta fille elle dort, tu peux regarder tes mails”. Lui il est dedans 24h sur 24, je pense même qu’il en rêve, et il estime que son équipe doit faire la même chose. Donc là aussi y avait un décalage, c’est-à-dire que je voyais bien que j’étais pas payée, donc forcément, la motivation baisse, et non j’ai pas envie de regarder mes mails pro le soir quand je vais me coucher... Y avait un sacré décalage. »

Régine, 30 ans, diplômée d’un master en LEA, père ouvrier, mère secrétaire. Salariée en CDI en tant qu’assistante de direction, dans une start-up fondée en 2017 par un fondateur dans le secteur de la formation, où elle était la seule salariée. Elle quitte la start-up au bout de 6 mois.

Il est rare en effet que les conditions de travail et d’emploi réelles correspondent à l’image, souvent idéalisée, que les travailleur·ses se font de ces entreprises. Léa, qui s’attendait à rejoindre un univers de travail convivial et flexible, où elle pourrait faire du télétravail quand elle le souhaiterait, s’est en fait retrouvée à travailler seule dans un bureau, sans avoir le droit de faire du télétravail ou de partir plus tôt lorsqu’elle avait fini son travail. Pour elle aussi, le « choc de réalité » fut donc assez violent :

« Oui, parce que moi du coup depuis longtemps je me suis dit « oh ça serait trop intéressant un jour de lancer ma propre entreprise et tout, du coup je voulais voir un peu de l’intérieur comment c’était. Et puis aussi je me suis dit « ok les grandes entreprises, t’as pas trop de marges de manœuvre, alors que dans une start-up tu es

souvent vraiment autonome, tu as plein de projets pour toi-même, tu t'ennuies jamais, alors que moi dans mes stages antérieurs je me suis souvent ennuyée beaucoup, y avait pas beaucoup de tâches pour moi. Alors que là je me disais que dans une start-up ce serait pas le cas, j'étais assez sûre d'avoir beaucoup de travail, mais malheureusement c'était pas comme ça. (...) Je voulais aussi faire un stage dans une start-up pour avoir plus de responsabilités et d'autonomie et pour intégrer un cadre de travail plus souple, avec des méthodes de management modernes. Par exemple, ne pas être censé travailler de 9 à 17h si j'ai fini plus tôt, plus de télétravail etc. (...) Alors sur les horaires c'est vraiment correct, pour le coup je peux rien dire ! Je suis normalement là de 9h à 17h. Y a pas de soucis. Ensuite pour le travail il m'avait dit en entretien « ouais y a pas de soucis tu pourras aussi faire du télétravail, c'était pas moi à la base qui l'avait demandé, mais je m'étais dit « ouais c'est chouette, ça évite de faire les transports parfois, pourquoi pas ». Du coup, j'ai commencé à travailler, et j'ai plus jamais entendu parler de télétravail. »

Léa, 25 ans, étudiante en deuxième année de master en communication, père professeur d'économie, mère institutrice. Stagiaire de 6 mois en communication dans une start-up créée en 2016 par 3 fondateurs dans le secteur de la restauration pour sportifs, employant 3 salariés.

Si le modèle managérial de la start-up parvient à produire le consentement des travailleur·ses, c'est qu'il répond, dans ses principes et dans son idéologie, aux attentes de cette nouvelle génération de travailleur·ses, pour qui la frontière entre le travail et le plaisir, le professionnel et le personnel, le temps de travail et le temps hors travail, n'est plus aussi imperméable que pour leurs ainé·es. C'est donc parce qu'ils attendent du travail qu'il soit un lieu d'épanouissement mais aussi de sociabilité, que ces travailleur·ses sont prêt·es à consacrer une grande partie de leur temps libre à participer aux événements organisés par la start-up, ou à fréquenter leurs collègues, devenus des ami·es. Cependant, lorsque le modèle ne tient pas ses promesses, les travailleur·ses se trouvent déçu·es par rapport aux attentes qu'ils avaient et à l'image qu'ils se faisaient du modèle. Ce décalage peut ainsi les confronter à des situations de travail qui, loin de favoriser un rapport heureux au travail, génère de l'insatisfaction et parfois de la souffrance.

### **1.2.2. Quand les attentes des travailleur·ses évoluent**

Le décalage peut également naître d'une divergence progressive entre les dispositifs managériaux et les attentes des travailleur·ses à l'égard du travail. Celles-ci évoluent selon la position des individus dans le cycle de vie. La mise en couple, les projets d'enfants ou de déménagement, peuvent ainsi être autant de facteurs amenant les individus à repenser leurs équations temporelles. Si ce modèle parvient à engager et fidéliser les plus jeunes, qui sont prêt·es à consacrer une grande partie de leur temps à participer aux temps de sociabilités organisées par la start-up, où leurs collègues sont aussi leurs ami·es, la question de la pérennité de ce levier d'engagement se pose lorsque leurs attentes à l'égard du travail évoluent.

Pour celles et ceux qui ont des enfants par exemple, le modèle managérial de la start-up, qui repose sur un brouillage des sphères de vie et des temps sociaux, ne correspond plus forcément à ce qu'ils recherchent et valorisent. Les salarié·es les plus âgé·es de Boomerang se sentaient ainsi souvent en décalage par rapport aux plus jeunes, tant dans leurs aspirations à l'égard du travail que dans leurs modes de sociabilité, qui ont évolué. Ces divergences rendaient ainsi leur intégration plus difficile au sein de l'entreprise, comme le souligne Antoine, qui était âgé de 35 ans et père de trois enfants. Il se sentait « en décalage » avec cette « bande de *jeuns* », avec qui il ne partageait ni les mêmes intérêts ni la même idée de la fête. Il aspirait ainsi à un cadre de travail plus « sérieux » et voyait alors dans les fêtes et les soirées une « mascarade inutile » :

« Je me sentais un peu en décalage quand même, genre un peu trop... Tu vois, je trouvais que la moyenne d'âge est quand même assez basse, et finalement y a peu de gens de ma génération, avec qui je pouvais vraiment échanger. Y avait les fondateurs, mais à la fin ils me consacraient de moins en moins de temps. C'est aussi ça qui a participé je dirais au mal-être général. Parce que j'étais pas forcément bien dans l'ambiance ici, qui était un peu trop jeune. Tu vois, toute ma vie avant, j'ai bossé avec des plus vieux, qui m'inspiraient, qui étaient des mentors, et donc j'ai rien contre le fait de pas avoir de mentors, de toute façon je savais que j'aurais pas de mentor en arrivant ici, mais malgré tout t'as quand même besoin de pouvoir créer du lien. Et j'ai pas créé autant de lien que j'aurais souhaité ici. »

Antoine, 35 ans, diplômé d'un master de finances à Science Po, père avocat en droit des affaires, mère pianiste professionnelle. Arrivé à Boomerang en janvier 2018 (50 personnes dans l'entreprise), en tant que directeur financier (CFO).

C'était aussi le cas de Peter, qui avait 34 ans et venait d'avoir une petite fille. S'il était à Boomerang depuis le démarrage et qu'il se sentait relativement proche de tout le monde, il ne parvenait plus à trouver le temps pour participer aux soirées d'entreprise depuis la naissance de sa fille. Son regard sur l'entreprise et son rapport au travail ont alors changé. N'ayant « plus de sous, plus de temps, plus de vacances, et un bébé », il aspirait à un cadre de travail plus « professionnel » et à des interactions plus « intéressantes », moins gouvernées par l'affect :

« J'ai moins de temps parce que j'ai un bébé. Au *all hands* je vais sûrement y aller plus pour faire du commercial, mais ça me fait pas tant plaisir que ça ! Pour faire du lien, pour discuter avec d'autres gens. Mais je trouve que les gens s'intéressent pas. »

Peter, 34 ans, diplômé d'un doctorat en physique, parents dirigeants d'une crèche. Arrivé à Boomerang en décembre 2016 (20 personnes dans l'entreprise), en tant que *data scientist*.

De son côté, Sacha, qui avait déjà 33 ans et deux enfants quand il a rejoint Boomerang, ne se sent pas attiré par ces soirées d'entreprise. Il dit qu'il « ne marche pas comme ça » pour trouver sa motivation, révélant combien l'efficacité des dispositifs managériaux dépend des attentes individuelles à l'égard du travail, qui sont en réalité situées socialement :

« Bah c'est bien, c'est bien fait, ça montre qu'ils s'occupent un peu de leurs employés. Mais moi clairement ça me motive pas dans mon travail, et je vais pas faire mieux mon taff parce qu'on m'a offert 2 bières. Je marche pas comme ça en fait. Et y a un côté aussi un peu mode, un peu marketing, genre on va faire des événements de taré pour attirer des gens. Bon après, on m'offre une bière, bien sur que je vais être content. Mais voilà je vais pas être en mode "dingue" quoi. Du coup, aux *some bands*, je viens pas parce que ça n'a pas d'impact sur mon travail, même si c'est vrai que ça détend les relations avec les gens, mais bon si c'était un petit apéro de temps en temps, ça suffirait pour moi. »

Sacha, 33 ans, diplômé d'un doctorat en ingénierie, père kinésithérapeute en libéral, mère employée dans la banque. Arrivé à Boomerang en août 2018 (110 personnes dans l'entreprise), en tant que *Q/A Analyst*.

Le recul de l'importance du travail au profit de la famille, avec l'arrivée de l'enfant, est cependant plus marqué pour les femmes. En effet, à l'instar de nombreux cadres (Laufer, 2004 ; Marry, 2016 ; Pochic, 2005 ; Pochic & Guillaume, 2009), les hommes qui avaient des enfants continuaient de s'investir beaucoup dans leur travail, soutenus par leurs conjointes qui prenaient en charge les tâches domestiques et parentales de leur ménage. C'est ainsi qu'Antoine, alors qu'il avait trois enfants, a pu s'investir autant – voire plus – que ceux qui n'avaient pas de contrainte familiale, se reposant intégralement sur sa conjointe<sup>228</sup> :

« – Et justement pendant que tu étais là, tu arrivais à gérer Boomerang avec ta vie perso ? Avec tes horaires et ...

– Ouais. C'est dur hein ! Je pense que je suis quelqu'un de très engagé dans ce que je fais, donc ouais c'est très difficile d'être présent partout. Ma famille te dirait que j'ai pas été assez présent. Et pas forcément une présence physique, mais une présence ... j'étais pas forcément là quand j'étais avec eux. (...) Bon c'est ma femme qui gérait tout, mais c'est vrai que les questions d'horaires sont jamais très pertinentes, mais j'essayais d'arriver vers 8h30, 8h45 ici, puis j'étais chez moi vers 19h45/20h ».

Antoine, 35 ans, diplômé d'un master de finances à Science Po, père avocat en droit des affaires, mère pianiste professionnelle. Arrivé à Boomerang en janvier 2018 (50 personnes dans l'entreprise), en tant que directeur financier (CFO).

Si l'arrivée de l'enfant a peu d'impact sur les carrières des hommes, les femmes doivent à l'inverse adapter leur calendrier familial à leur calendrier professionnel et repousser leur projet d'enfant si elles veulent avancer dans leur carrière et avoir une chance de grimper les échelons (Marry et al., 2015). Cécile, qui a fait de longues études pour « avoir une belle carrière », se pose ainsi la question d'avoir des enfants, car elle sait que cela pourrait ralentir sa carrière :

« Pour les enfants, on se pose beaucoup la question. Après ça a toujours été très clair comme on est ensemble depuis des milliers d'années. Enfin des milliers... Ça fait 10

---

<sup>228</sup> La profession de son épouse est néanmoins inconnue.

ans qu'on est ensemble, et 4 ans qu'on est mariés. Mais moi le problème c'est que j'ai travaillé très dur pour avoir une carrière, j'ai fait beaucoup d'études, toujours dans l'idée que je voulais vraiment avoir une belle carrière. Donc pour l'instant... »

Cécile, 26 ans, diplômée d'un master d'histoire de l'art, père professeur d'EPS, mère proviseur d'un lycée. Arrivée à Boomerang en février 2017 (25 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* dans le département commercial.

Comme l'observent Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013), le fait d'avoir des enfants d'une part, et d'être une femme d'autre part, augmente fortement la probabilité de vouloir voir diminuer l'importance du travail dans la vie. « Les questions de conciliation entre le travail et d'autres sphères apparaissent comme un facteur essentiel pour appréhender les préférences à l'égard du temps de travail et de la place que ce dernier devrait occuper dans la vie », concluent-elles (*ibid.*, p.69).

Cependant, si la participation à ce type d'évènements était une condition nécessaire de l'intégration des travailleur·ses en phase de création, cela évolue en phase de croissance, où la bureaucratisation de l'organisation et la professionnalisation des relations autorisent davantage de comportements de retraits, du moment que la performance est au rendez-vous. Avec l'avancée en âge de toutes les salarié·es et l'arrivée des enfants, le « *culture manager* » – responsable de l'animation des équipes et de l'organisation des fêtes et soirées – s'est efforcé de prendre en compte cette évolution en mettant en place des options de garde ou en organisant des ateliers pour les enfants lors des fêtes d'entreprise. Tout est ainsi mis en place pour fidéliser les travailleur·ses et maintenir leur engagement, malgré l'évolution de leurs attentes, en tentant de s'y adapter.

Si le modèle de la start-up rencontre bien souvent l'intérêt et l'enthousiasme des travailleur·ses, qui, par leurs attentes à l'égard du travail et par leurs caractéristiques sociales, apprécient le cadre managérial et organisationnel de la start-up et se prennent spontanément au jeu du management, il arrive que, par des désajustements organisationnels ou dispositionnels, certain·es travailleur·ses (les femmes, les parents, les employé·es du service client, les ancien·nes salarié·es non reconnu·es) éprouvent des formes d'insatisfaction. Il est alors intéressant d'analyser comment se reconfigure leur rapport au travail dans ce type de situations : comment les travailleur·ses de start-up expriment-ils leur mécontentement et comment les organisations y répondent ?

## **2. Un modèle qui crée de la loyauté, malgré les déceptions**

Les start-up constituent des entreprises relativement pacifiées, où peu de conflits éclatent, et où la plupart des travailleur·ses sont plutôt dans une logique d'investissement. Il s'agira alors d'analyser si, comment et pourquoi leur engagement se maintient, et comment il se trouve

affecté en cas d'insatisfaction. Nous nous appuyons pour cela sur la grille d'analyse proposée par Guy Bajoit (1988) à la suite de celle d'Albert O. Hirschman (1970), qui, aux stratégies d'*exit*, de *voice* et de *loyalty*, ajoute un autre type de réaction au mécontentement : l'*apathy* (voir encadré 18). Dans un premier temps, nous montrerons que la faible institutionnalisation des relations professionnelles, la grande proximité qui relie les salarié·es aux dirigeant·es ainsi que les faibles dispositions au militantisme des travailleur·ses de start-up rendent peu probable l'émergence d'une résistance collective et organisée (*voice*) (2.1.). La plupart des insatisfactions sont alors vécues de manière individuelle, invitant les travailleurs à opter pour une posture de retrait (*apathy*) (2.2.). Cette posture de retrait peut parfois être le premier pas vers la défection (*exit*), qui semble être le seul mode de contestation possible du modèle, mais s'inscrit généralement dans une stratégie plus globale visant à maintenir une loyauté envers l'organisation et le collectif, malgré les insatisfactions (2.3.).

## ENCADRE 18

### *Exit, voice, loyalty et apathy*

#### **Penser les réactions individuelles au mécontentement dans les start-up**

Dans la lignée d'Albert O. Hirschman (1970), Guy Bajoit (1988) s'inscrit dans un paradigme utilitariste, qui considère que chaque individu pèse, calcule et évalue les avantages et les inconvénients de ses conduites, pour choisir la plus intéressante. Le mécontentement est ainsi envisagé comme le résultat d'un désajustement entre les coûts et les gains de la participation d'un individu dans un système d'interaction. L'individu insatisfait cherche alors à rétablir une balance entre les gains et les coûts pour que la situation lui paraisse plus acceptable. Pour y parvenir, il a le choix entre différentes réactions possibles qui, chez A. Hirschman, sont au nombre de trois : l'*exit*, la *voice* et la *loyalty*.

Parmi les réactions distinguées par A. Hirschman, la première est celle de la défection (l'*exit*). Il s'agit d'une réaction de fuite, par laquelle l'individu décide de sortir du système d'interaction. Il rompt alors la relation sociale, cesse de coopérer et se soustrait à l'autorité. À l'inverse, il peut choisir de rester mais de protester (*voice*). Dans ce cas, l'individu reste dans une logique de coopération, mais va entrer en conflit, plus ou moins ouvert, pour manifester son mécontentement et tenter de modifier les causes de son insatisfaction. Enfin, l'autre option, selon A. Hirschman, est la loyauté (*loyalty*), qu'il définit par défaut comme tout ce qui n'est ni défection, ni protestation.

A ces trois formes de contestation que présente A. Hirschman, Guy Bajoit propose d'en distinguer une quatrième, qui lui paraît tout aussi répandue : l'apathie (*apathy*). En effet, il reproche à la grille d'A. Hirschman de « considérer comme fidèles tous ceux qui ne désertent pas ». Or, pour Guy Bajoit, cette approche de la fidélité comporte deux limites. Une limite méthodologique d'une part, en ce qu'il aurait été préférable de construire des catégories exclusives les unes des autres, plutôt que de ranger dans une même catégorie de fidèles, ceux qui protestent et ceux qui se taisent. La seconde limite est d'ordre théorique, en ce que A. Hirschman n'interroge pas les raisons qui poussent certains membres à rester fidèles, alors que l'on peut être fidèle par attachement et adhésion à un modèle, ou par résignation et passivité.

Il souligne qu'il existe parfois des formes de loyauté qui ne sont pas véritablement le signe d'une véritable adhésion. Si un individu n'a pas les ressources pour protester, mais qu'il n'a pas non plus vraiment la possibilité de faire le choix de la défection, il peut décider de rester, de manière résignée et passive, en faisant « juste ce qu'il faut ». Pour lui, la notion de loyauté chez A. Hirschman est donc bien trop large, et ces deux types de comportement mériteraient d'être distingués. Est alors appelé « apathique », celui qui est ni assez convaincu par les finalités de l'action d'un groupe pour être loyal, ni assez audacieux pour s'en aller, ni assez solidaire pour courir le risque de protester.

Guy Bajoit définit alors ces quatre réactions par l'équilibre entre le niveau de coopération et de contrôle social qu'elles supposent.

- La loyauté suppose une forme de conformisme qui tend à renforcer les logiques de coopération mais également à consolider le contrôle social. L'individu loyal adhère aux finalités de l'organisation, il a confiance en ses dirigeants et participe activement au système d'interaction.
- La défection est le contraire absolu de la loyauté. L'individu qui choisit la défection refuse toute coopération et se soustrait à toute forme de contrôle social. Elle s'exprime souvent par la démission.
- Entre ces deux conduites opposées, on trouve la protestation, qui consiste à mettre en cause le contrôle social, mais dans le but de rétablir les conditions d'une coopération plus satisfaisante. L'individu qui proteste est ainsi encore dans une logique de coopération, et espère, par son action, faire changer les rapports de domination, d'autorité et de pouvoir qu'il dénonce.
- Au contraire, l'apathie est l'inverse absolu de la protestation. L'individu apathique est mécontent mais n'ouvre pas le conflit. Il contribue ainsi à reproduire le contrôle social mais ne s'inscrit plus du tout dans une logique de coopération. Il tire parti des avantages de son statut mais entre dans une stratégie de retrait où il fait « juste ce qu'il faut » pour tenir à distance les sources de son insatisfaction. Ces stratégies peuvent coexister, se produire en même temps ou dans n'importe quel ordre, de manière combinée ou non. La question reste de savoir quand et pourquoi les acteurs optent pour une stratégie plutôt que pour une autre.

## **2.1. La *voice*, une stratégie impossible ?**

Pour plusieurs raisons, d'ordre structurel mais également d'ordre social et dispositionnel, le modèle de la start-up rend peu probable l'émergence de stratégies de protestation et de résistance collective. En premier lieu, par leur petite taille, la forte individualisation des relations managériales, et l'informalité des échanges, le cadre de la start-up est peu favorable à l'institutionnalisation des relations professionnelles (2.1.1.). En outre, les faibles dispositions au militantisme des travailleur·ses de start-up, qui partagent en outre bien souvent les convictions politiques et économiques des fondateurs et fondatrices de start-up, ne jouent pas en faveur d'une présence syndicale et d'une lutte organisée collectivement (2.1.2.).

### **2.1.1. Un cadre peu propice à une mobilisation collective**

De nombreux travaux ont mis en évidence que la conflictualité au travail était facteur de la taille de l'entreprise : plus la taille de l'entreprise augmente et plus les conflits seraient nombreux (Bérout et al., 2007). De loin, les petites entreprises pourraient donc paraître plus pacifiées.

Plusieurs explications sont généralement avancées. Deede Sall (2017) montre que le petit nombre de salarié·es favoriserait des espaces communautaires, des relations interpersonnelles et des modes de communication informels qui rendraient moins probable l'éclosion d'un conflit collectif. En outre, l'absence ou la faible présence des syndicats dans les petites entreprises tendrait à diminuer la conflictualité des relations professionnelles (Bérout et al., 2007), les entreprises étant d'autant plus conflictuelles qu'elles disposent d'instances de représentation collective du personnel (Borisova & Rey, 2014). Lorsqu'elles sont appréhendées au travers d'outils statistiques, qui ont été pensés pour mesurer la conflictualité dans les grandes entreprises, les petites entreprises apparaissent ainsi protégées des tensions, des désaccords ou des antagonismes entre dirigeants et salariés. Mais il s'agit là d'une « illusion d'optique », affirment Michel Lallement et Frédéric Rey (2014), car cette relation statistique ne comptabilise que les formes visibles et médiatisées des conflits (grève, boycottage, pétition), laissant de côté des formes de conflictualité plus silencieuses, qui échappent au recensement. La plus faible conflictualité des petites entreprises ne signifie donc pas que ces entreprises sont étrangères aux tensions.

Cependant, la petite taille des équipes ainsi que la grande proximité spatiale, sociale et affective entre les travailleur·ses et la hiérarchie peuvent jouer en faveur de modes de régulation des tensions plus informels et plus individuels que dans les grandes entreprises, où ils sont davantage organisés et institutionnalisés (Loriol & Sall, 2014). En effet, du fait de la plus grande proximité entre les membres des TPE, les conflits, lorsqu'ils éclatent, revêtent



une intensité particulièrement forte<sup>229</sup> (Faulx, 2010), ce qui rend urgent de les régler rapidement, pour retrouver un climat social plus pacifié. Deede Sall montre que la plupart des conflits qui éclatent dans les TPE sont souvent réglés collectivement, pour éviter qu'ils perdurent, mais qu'ils vont rarement au-delà d'une simple discussion. Si les tensions ne sont donc pas absentes, l'importance des liens personnels et affectifs incite à un « traitement domestique ou familial » des situations conflictuelles (Lepley, 2005), réduisant les chances d'escalade du conflit. Benoit Lepley montre ainsi que les conflits allant aux prud'hommes sont beaucoup moins fréquents dans les petites entreprises que dans les grandes entreprises, et durent en moyenne beaucoup moins longtemps. Il y a donc bien un effet de taille sur le degré d'institutionnalisation des conflits.

Cependant, outre ces éléments liés à la taille de l'entreprise, la faible conflictualité dans les start-up tient également à la spécificité de leurs dispositifs, dont les mécanismes rendent encore moins probable des formes de mobilisation collective. En effet, comme nous l'avons montré, si le modèle de la start-up parvient à engager les travailleur·ses, c'est qu'il fait en sorte que ces dernier·ères participent au jeu, sans avoir à les y contraindre. La contrainte hiérarchique n'est pas absente, mais ce n'est pas elle qui est à l'origine de leur participation au jeu. Or, comme le montre Michael Burawoy (1979), en participant au jeu, les travailleur·ses consentent et légitiment en même temps les règles de ce jeu. « Deux conséquences de la participation au jeu apparaissent ainsi au grand jour », écrit-il : « d'abord, le jeu obscurcit les relations de production sur lesquelles il se fonde ; ensuite, jouer le jeu génère un consentement aux rapports sociaux de production qui en définissent les règles » (*ibid.*, p. 111). Iels ne peuvent donc pas remettre en cause les règles d'un jeu auquel, du fait de leur participation, iels consentent.

A la participation et au consentement produits par ces dispositifs, les start-up se caractérisent par un modèle d'organisation du travail où les relations managériales sont fortement individualisées. Bien que les employé·es de start-up travaillent souvent en équipe, autour de projets communs, iels sont en même temps mis·es en concurrence par des modes d'évaluation et de rémunération individualisés (primes, objectifs individuels, etc.) (voir chapitre 7). En mettant l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des travailleur·ses, le management par projet rend les travailleur·ses interdépendant·es, ce qui diminue la pression exercée par le contrôle hiérarchique mais augmente celle du contrôle social, exercé par les pairs.

C'est que ce soulignait Michael Burawoy (1979), qui montre que l'autonomie accordée aux travailleur·ses contribue à augmenter leur individualisation, ce qui a pour effet d'occulter leur appartenance commune à une même classe opposée à la hiérarchie, au profit d'une situation de mise en compétition des collègues. Le conflit se trouve ainsi déplacé de l'axe vertical (hiérarchique), à l'axe horizontal (entre travailleur·ses). L'accroissement de l'autonomie au

---

<sup>229</sup> Daniel Faulx parle alors « d'hyperconflit » (Faulx, 2010).

travail et l'individualisation des relations managériales entraîne ainsi une diminution du conflit hiérarchique. L'extension de l'auto-organisation contribue à apaiser les tensions entre les travailleur·ses et la direction, en obscurcissant les modes de production de leur engagement.

Outre l'effet de la taille ou des dispositifs managériaux, qui rendent les relations de travail moins conflictuelles que dans les grandes entreprises, un autre élément vient expliquer la faible conflictualité dans les start-up : les dispositions au militantisme des travailleur·ses de start-up.

### **2.1.2. De faibles dispositions au syndicalisme**

Les sensibilités politiques des travailleur·ses de start-up ne jouent pas en faveur de l'émergence d'un conflit organisé et collectif contre les dirigeant·es. Rares sont celles et ceux qui se positionnent à gauche, et encore plus rares sont celles et ceux qui ont eu une socialisation politique de gauche les prédisposant au syndicalisme. Or, on sait à quel point la présence de militants actifs et expérimentés est déterminante dans la transformation des mécontentements en revendications. Sophie Bérout a montré que quelle que soit la taille des entreprises, celles-ci sont d'autant plus conflictuelles que les salarié·es sont doté·es de représentant·es élu·es du personnel, et surtout de délégué·es syndicaux·ales (Bérout et al., 2007). A Boomerang, le fait qu'aucun·e salarié·e ne soit investi·e dans le militantisme ne favorisait donc pas l'émergence d'une action commune et d'une mobilisation collective.

Sur les 45 salarié·es de Boomerang rencontrés en entretien, seules trois personnes se revendiquaient comme étant de gauche et seule une personne a tenu un discours clairement en faveur des syndicats. Iels ne se situaient pas non plus à droite, mais manifestaient leur sympathie à l'égard de la politique et de la personne d'Emmanuel Macron, dont iels partageaient un grand nombre d'idées. Etant issu·es du même milieu social et des mêmes types d'école que les fondateurs de Boomerang, iels partageaient le plus souvent les mêmes opinions politiques qu'eux. Ainsi, loin de vouloir entrer en conflit avec les fondateurs, les employé·es de Boomerang se sentaient plutôt proches des dirigeant·es – à la fois socialement, économique, culturellement et politiquement – et compréhensif·ves de leurs enjeux. Julien a même refusé de devenir « représentant du personnel » car il se sentait trop proche des fondateurs :

« – C'est quoi ta vision des syndicats toi, c'est positif ?

– Non, c'est pas positif. Quoi que. Philosophiquement bien sûr qu'il faut des syndicats, mais qui soient intelligents, car représentatifs de ceux pour qui ils oeuvrent. Quand ils représentent que 3% des employés, tu représentes personne alors tu fermes ta gueule.

– Et toi tu voulais pas être représentant.

– Ah non. Il m’ont proposé, mais moi j’ai trop le cul entre deux chaises. Je suis trop proche des fondateurs, je suis un historique, mais en même temps je suis pas labellisé co-fondateur donc assimilable à tout le reste. Mais imagine je suis représentant c’est un peu biaisé si je dois négocier la convention collective. Mais non j’ai pas de ... il en faut, et tant que c’est constructif, ça me va, mais si on tombe dans des choses que je trouve aberrantes, ce sera différent. Mais les gens sont plus là pour le projet, par le projet, plus que pour les avantages. Parce qu’en termes d’avantages on est en retard ! On paie pas les RTT, y a plein de choses qui manquent d’un point de vue légal du terme. Mais moi je cherche pas ça, les avantages. C’est surtout taff, et la valeur elle arrivera un jour. Donc avoir 10 tickets resto, c’est bien hein, mais quand on a des actions, c’est pas ça qui... Mais est-ce que les tickets resto doivent être en carte ou en tickets resto, j’en ai rien à foutre, me demande pas, et décide. »

Julien, 31 ans, diplômé Bac + 5 d’HEC Montréal, mère directrice d’un centre de tri à La Poste, père ancien militaire, vend du matériel militaire maintenant. Arrivé en mars 2015 (1<sup>er</sup> salarié de l’équipe), dans le département marketing, en tant que « Chief Marketing Officer » (CMO), en CDI cadre.

Toute organisation dont les effectifs dépasse les 100 salarié·es doit se doter de délégué·es du personnel. Boomerang, qui venait de dépasser ce seuil, devait ainsi organiser des élections pour élire ces délégué·es. La tâche s’est néanmoins révélée ardue car personne ne voulait se présenter. Il fallait en outre que les représentant·es du personnel aient plus d’un an d’ancienneté, ce qui réduisait la liste des candidat·es possibles<sup>230</sup>. Ainsi, un jour où j’étais en train de réaliser un entretien avec Jean (un des plus anciens salarié·es de Boomerang), Léna, la DRH, frappe à la porte et tente de le convaincre de se présenter :

« – Léna : Bon alors ça t’intéresse pas ?

– Jean : Tu veux que je sois représentant, moi ? Jamais de la vie je suis représentant. Moi j’y connais rien, c’est loin de moi tout ça, et vraiment ça m’intéresse pas.

– Léna : Et tu sais à quoi ça sert au moins ?

– Jean : Ça sert à représenter les salariés contre le capitalisme ahah, c’est pas ça ?

– Léna : Non, c’est pas ça.

– Jean : C’est genre quand y a un conflit avec quelqu’un, il dit “viens Jean !”

– Léna : Non, c’est plus genre y a besoin de signer un accord d’entreprise, faire pression pour avoir certains éléments type RTT, type télétravail.

– Jean : Mais tu sais très bien que c’est pas ma cam ces trucs, c’est pas mon univers. Trouve un communiste ! Je suis sûr qu’on a des communistes, genre par exemple Christian, demande à Christian, j’suis sûr qu’il est communiste (il rit). En plus j’aime

---

<sup>230</sup> Les effectifs de Boomerang ayant doublé en l’espace de six mois, la grande majorité des employé·es avaient moins d’un an d’ancienneté.

bien les communistes, parce que c'est des gens qui ont un bel idéal je trouve. Moi je veux bien rapporter mais sans titre. Genre si on me dit "Jean il faut que tu parles", ok. Mais sinon être astreint à des obligations, devoir des choses à des gens, alors que j'ai envie de faire du sport, non merci. C'est très égoïste, mais bon. Je suis un mec de la communauté mais pas un mec de la politique. »

Cet échange est très révélateur de l'image dont se font les salarié·es de Boomerang du rôle de délégué du personnel, que Jean associe à une activité de « communiste ». C'est finalement Baptiste, le premier salarié de Boomerang, qui s'est retrouvé à tenir un des mandats, car il était le seul à avoir suffisamment d'ancienneté. Pourtant, il ne souhaitait pas se présenter initialement car il ne voulait pas entrer en conflit avec les fondateurs et « faire chier la direction ». Pour lui, les syndicats sont des « fouteurs de merde ». Ne voulant pas coller à cette image, il considère que son rôle consiste avant tout à « faire kiffer les employés » :

« – Moi déjà je pense que s'il faut quelqu'un pour représenter les gens, faut quelqu'un avec de l'expérience. Mais de base, moi je voulais pas me présenter parce que je voulais pas trop me mettre en porte à faux vis-à-vis des fondateurs. De toute façon on n'est pas dans cet état d'esprit grand groupe en mode on va foutre la merde avec la direction, c'est pas du tout l'idée. L'idée c'est de pouvoir leur remonter les choses avec pragmatisme et comme elles sont, et que ce soit basé sur la discussion et la communication. Et le fait qu'on s'entende bien [avec les fondateurs], bah c'est peut-être une mauvaise chose, mais en vrai c'est pas moi qui ai pris la décision de me présenter, c'est Léna qui m'a dit "on n'a personne, présente-toi s'il te plait". A X [ville du sud de la France], j'étais le seul cadre avec plus d'un an d'expérience et donc à pouvoir postuler.

– Et toi t'avais une vision positive des syndicats au départ ?

– Ah non. De base les syndicats c'est des fouteurs de merde. J'avais aucune envie d'être syndiqué, aucune envie d'être le mec qui va essayer de faire chier la direction. Mais moi j'ai juste envie de faire kiffer les employés, en mode culture, avoir des tickets, des chèques vacances etc. Donc plus dans un projet CE que dans une logique de revendications. Mais en dehors de remonter des messages, je sais pas si je serais ok de donner mon avis et de foutre la merde. »

Baptiste, 30 ans, diplômé d'une école de commerce, père chef d'entreprise, mère consultante immobilière. Arrivé à Boomerang en juillet 2015 (4 personnes dans l'entreprise), en tant que chargé de clientèle.

Cela rejoint le constat que font Sophie Bérout et François Duchêne sur les Comités d'Entreprise (CE), aujourd'hui remplacés par les Comités Sociaux d'Entreprise (CSE), qui jouent surtout un rôle de gestion des activités sociales et culturelles de l'entreprise, par la distribution de chèques vacances et tickets restaurants, sans vraiment avoir une forte dimension militante (Bérout & Duchêne, 2018).

Dans les start-up, l'entre soi et la forte personnalisation des relations managériales rendent peu probable l'émergence d'une protestation collective. Réfractaires au syndicalisme, la plupart des salarié·es préfèrent maintenir des relations de travail pacifiées avec les managers

et les fondateurs et éviter de déclencher un conflit qui pourrait avoir des conséquences sur leur carrière.

## **2.2. Des salarié·es fidèles, entre loyauté et retrait**

Malgré les insatisfactions que certain·es salarié·es peuvent éprouver dans leur travail (manque de reconnaissance, rémunération insuffisante, charge de travail trop importante), la plupart restent. Guy Bajoit (1988) nous invite néanmoins à distinguer la loyauté, qui repose sur une coopération active des salarié·es, qui adhèrent aux finalités de l'organisation, de l'apathie, qui repose sur une forme de consentement mais qui ne s'inscrit pas dans une logique de coopération. Par l'attachement affectif et l'interdépendance qu'il crée entre les travailleur·ses, nous verrons que le modèle de la start-up génère le plus souvent des comportements de loyauté des travailleur·ses, qui, en dépit des petites insatisfactions qu'ils peuvent éprouver au quotidien, restent loyaux et coopératifs (2.2.1.). Nous verrons que certain·es salarié·es peuvent néanmoins chercher à manifester leur mécontentement par des comportements de retrait, visant à s'investir « juste ce qu'il faut ». Cependant, si Guy Bajoit considère que l'apathie est « l'inverse absolu de la protestation » (*ibid.*, p. 332), nous montrerons que dans un modèle où la norme est au surinvestissement, ce type de comportement peut constituer une forme de résistance de la part des travailleur·ses (2.2.2.).

### **2.2.1. Le collectif, un facteur de loyauté**

L'attachement affectif constitue un puissant levier de loyauté pour les travailleur·ses de start-up. Dans les start-up en démarrage déjà, c'est sur cet attachement que les fondateurs parviennent, malgré le manque de structure, les faibles rémunérations et des conditions de travail marquées par l'urgence et le changement permanent, à produire l'engagement au travail de leurs équipes et s'assurer de leur loyauté. Dans les start-up en croissance, les moyens investis pour fédérer le collectif renforcent encore davantage l'attachement affectif envers les pairs et l'entreprise, ce qui permet souvent de compenser de potentielles insatisfactions.

Ainsi, même lorsqu'ils connaissent des déceptions qui leur ont fait perdre confiance dans les dirigeants, c'est l'attachement au collectif qui produit la loyauté des travailleur·ses. C'est par exemple ce qui s'est passé pour Fleur, qui a été recrutée à Boomerang en tant qu'« *office manager* », dans le département des ressources humaines. Elle avait alors en charge la gestion quotidienne des bureaux et des salarié·es : accueil des nouveaux et nouvelles, création de leurs accès informatiques, commandes de matériel, rangement des bureaux, gestion du ménage, organisation des anniversaires et des soirées d'entreprise, etc. Elle passait ainsi son temps à répondre aux demandes des salarié·es, qui la sollicitaient dès qu'ils rencontraient un problème d'ordre logistique. Diplômée d'un master en ressources humaines, elle aspirait néanmoins à évoluer au sein du département des ressources humaines. Léna, la DRH, lui confiait alors de plus en plus de missions visant à ce qu'elle devienne, à terme, responsable

de la gestion des carrières et des formations au sein de Boomerang. Fleur était ainsi très investie dans son travail à Boomerang, où, par son statut et son activité, elle connaissait tout le monde et se sentait très proche des équipes.

C'est également à elle que fut confiée l'organisation du déménagement des équipes dans les nouveaux locaux. Pendant deux mois, elle explique ainsi avoir dû superviser tous les travaux, monter les meubles, s'occuper des transferts de courrier, d'électricité, d'internet, tout en devant faire face aux aléas. Elle travaillait ainsi parfois jusqu'à 2h du matin :

« Bah ça dépend des semaines et ça dépend des projets, donc c'est vrai que ma charge de travail dépend beaucoup des demandes des collaborateurs, des demandes à gérer, en plus des demandes des fondateurs, et c'est toujours par période, donc c'est un peu chiant. Si tu me demandes mes horaires pendant le déménagement, je commençais à 8h, je me couchais à minuit, et encore je suis gentille parce que des fois c'était le mec du chantier qui me déposait chez moi à 2 / 3h du matin, et à 8h le lendemain on était de retour sur le chantier (...) C'est moi qui m'occupait des architectes, des mecs sur le chantier, de commander tous les meubles, de monter les meubles, de gérer tous les trucs, de contacter les propriétaires, de dire "bah j'ai pas les clés de la boîte aux lettres, on va commencer à recevoir du courrier", donc faut que je mette en place le renvoi de courrier entre les anciens locaux et les nouveaux, faut que je réactive tous les compteurs électriques, que je refasse tous les contrats avec Direct Energie, donc enfin voilà. En plus on m'avait donné des deadlines presque impossibles à tenir, parce qu'on m'a mis sur le projet fin janvier, et normalement, le 31 mars, on devait quitter les anciens locaux, donc j'avais quasiment 2 mois. (...) Au final, j'ai tout organisé de A à Z, à dire à tout le monde de faire ses cartons avec leur nom et leur département. Donc briefier tout le monde etc. »

Fleur, 24 ans, diplômée d'un master de ressources humaines, père technicien informatique, mère garde républicaine civile. Arrivée à Boomerang en février 2018 (60 personnes dans l'entreprise), en tant que RH et *office manager*.

Si la gestion du déménagement avait été intégrée à ses objectifs trimestriels, qui allait ainsi compter pour sa prime annuelle, celle-ci ne valait pas, selon elle, toutes les heures supplémentaires qu'elle avait dû faire, et pour lesquelles elle n'a pas été payée :

« Bah ça faisait partie de mes objectifs. Après, la prime, comparée aux heures de travail en tant que telles, ça fait des heures sup à gogo, et je suis pas payée pour ça (...). Donc moi je suis pour mettre une badgeuse, et que les heures sup soient payées. Ensuite aussi on respecte pas le droit du travail sur tout un tas de choses parce que nos contrats sont illégaux. »

Outre la compensation monétaire qui n'était pas, selon elle, à la hauteur de son investissement, elle attendait une reconnaissance symbolique de la part des fondateurs, à qui elle avait confié son désir de passer sur un poste avec plus de responsabilités. On lui avait alors promis qu'elle passerait d'un poste d'*office manager* à un véritable poste de ressources humaines. Elle a alors récupéré certaines missions de ce futur poste, tout en conservant

l'ancien. Elle se retrouvait alors à faire « trois postes », se retrouvant complètement surchargée, sans être reconnue :

« On m'a dit y a trois mois "ouais tu vas prendre un poste de RH", sauf que j'ai toujours pas le poste, mais qu'on m'en a donné quelques missions, et que je me retrouve à faire trois postes. Je suis admin système et réseau, office et RH. Admin système et réseau ça me prend un temps fou. C'est créer les accès pour tout partout. Alors on m'envoie des messages pour me dire "mon compte gmail il est bloqué" ou "faudrait que tu crées une adresse, plus un Slack, plus un trello, pour une *staff me*<sup>231</sup> qui débarque ». Mais le mec il débarque pour trois jours, et donc trois jours plus tard, je me retrouve à tout devoir supprimer, et tout devoir recréer. Je passe mon temps à faire ça typiquement. C'est de l'opérationnel, mais ça c'est un emploi à temps plein typiquement. Faut traiter ça rapidement parce que sans ça, les gens peuvent pas travailler, mais pendant ce temps, moi j'avance pas sur mes sujets. »

Alors qu'elle a le sentiment de se donner corps et âme pour l'entreprise, ce manque de reconnaissance l'a « complètement démotivée ». « Frustrée » et « démotivée », elle dit qu'elle n'a « plus envie de se donner pour une boîte » qui ne reconnaît pas ses efforts. Pourtant, bien que fortement déçue, Fleur reste loyale et continue de s'investir. Sa loyauté, elle explique néanmoins qu'elle la doit à son attachement à ses collègues, dont elle se sent très proche et qu'elle n'a pas envie de quitter :

« Je peux pas aller au sport par exemple parce que je sors tellement tard que le temps d'y aller, ma salle est fermée, et mon copain, bah je le vois pas forcément souvent, parce que je pars tôt le matin, et lui il rentre tard le soir, et j'ai pas non plus le salaire qui suit pour me dire "ouais mais le weekend, je fais des trucs de fou". Donc je suis frustrée, je suis démotivée, j'ai plus envie. J'ai plus envie de me donner pour une boîte qui ... et pourtant, je le fais encore par conscience professionnelle parce que je laisserai pas mes collègues dans la merde. Donc je le fais certainement pas pour Boomerang, ni pour les fondateurs, mais où je le fais plus pour les collègues que pour moi. Donc forcément, c'est démotivant. (...) Donc je fais mon travail parce qu'on me demande de le faire, mais aussi parce que j'ai pas envie de foutre les autres avec qui je travaille dans la merde", mais si y avait pas les autres, je le ferais peut-être pas aussi bien car Boomerang m'a démotivée. Parce que forcément, quand c'est pas équilibré, c'est comme toute relation ... (...) Si je reste c'est pour l'humain, car les gens ici ils sont tous dingues. Pour l'instant, ce qui fait rester les gens, c'est les autres. C'est le fait qu'on s'entende tous très bien ensemble, c'est le fait qu'on adore nos collègues et qu'on se voie pas bosser dans une autre boîte, parce que nous on s'entraide tous. »

Seul capable de compenser les insatisfactions produites par un mauvais management ou de mauvaises conditions de travail, le collectif de travail joue ainsi un rôle majeur dans la

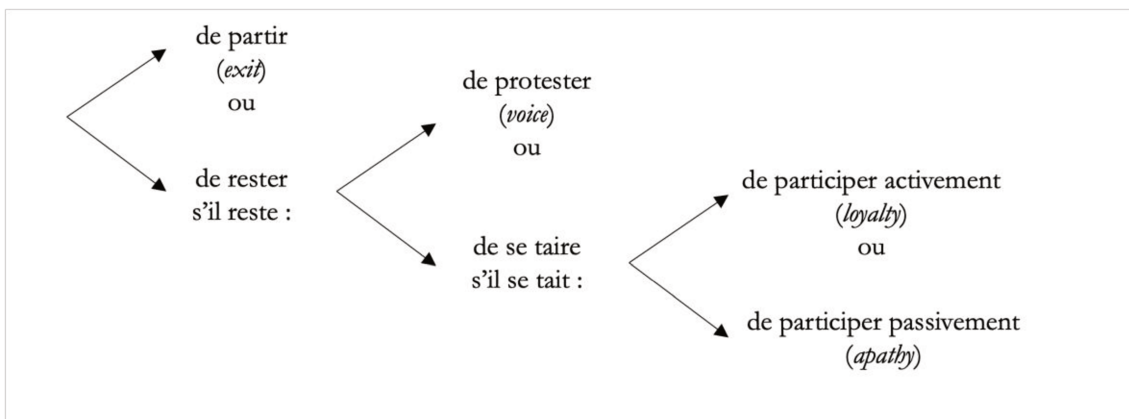
---

<sup>231</sup> C'est le nom du site par lequel ils recrutent les personnes chargées de gérer l'accueil des personnes dans les bureaux. Ce sont des contrats d'intérim, souvent occupés par de jeunes étudiants en tant que « petit boulot ».

production d'une loyauté durable. Indirectement, toutes les politiques de l'entreprise visant à créer un collectif fort vont dans ce sens. Les apéros, les soirées et les week-ends d'entreprise sont autant d'occasion, pour le management, de créer et renforcer des liens affectifs, producteurs de solidarités entre pairs et de loyauté envers le collectif.

### 2.2.2. L'apathie, une forme de résistance ?

Si Albert O. Hirschman considère tout ce qui n'est pas *exit* ou *voice* comme de la *loyalty*, Guy Bajoit propose d'ajouter l'*apathy* comme quatrième catégorie, qu'il définit comme « l'inverse absolu de la protestation » (p. 332). L'individu apathique, dans sa grille, n'a plus confiance dans l'organisation, ni dans ses dirigeants. Il considère qu'il est inutile de protester (*voice*) mais n'ose pas non plus prendre le risque de s'en aller (*exit*). Il reste et s'investit alors « juste ce qu'il faut » pour tenir à distance les sources de son insatisfaction, tout en profitant le plus possible des avantages de son statut. Pour lui, l'apathie désigne un comportement de résignation, qui, à l'inverse de la loyauté, ne s'inscrit plus dans une logique de coopération vis-à-vis de la direction, dont l'individu ne partage plus les objectifs. Guy Bajoit présente alors les différentes réactions au mécontentement par le schéma suivant, selon lequel un individu peut envisager :



A Boomerang, on trouve bien cette forme d'expression de l'insatisfaction consistant à s'investir « juste ce qu'il faut » au travail. Cette stratégie de retrait se traduit alors par une forme de « mise à distance volontaire de la sphère professionnelle » (Baudelot et al., 2003, p. 202), visant généralement à rétablir un équilibre entre un niveau d'investissement et de reconnaissance, jugé insuffisant, en réduisant l'emprise du travail. Cette forme de retrait permet ainsi aux individus de tenir à distance leurs insatisfactions et de les relativiser. Cette stratégie peut notamment passer par une volonté de marquer plus nettement une frontière entre la sphère professionnelle et la vie privée, pour « ne pas se laisser bouffer par le boulot » (*ibid.*, p. 204).



C'est notamment ce qu'a décidé de faire Camille, une employée du service client. Si, pendant longtemps, elle s'est beaucoup investie dans son travail, malgré un niveau de rémunération inadapté, selon elle, à ses efforts, le fait que ce déséquilibre perdure l'a amenée à changer de stratégie et à s'investir « juste ce qu'il faut ». Elle s'est mise alors à réintroduire une frontière entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle, pour éviter que le travail ne prenne tout son temps libre :

« Au début, j'arrivais à 9h15, et je devais faire une demi-heure par jour en plus. Mais ça je le faisais au début, maintenant je le fais plus. Et tu vois c'est un peu aussi ce qui me soule avec les *some hands* etc., c'est le côté très tu quittes jamais la boîte, très cool, très tout le temps tous ensemble, et charrette, mais moi j'ai besoin d'aller parler à d'autres gens, de rencontrer des gens. Donc voilà après c'est peut-être un effet de saturation. (...) Alors après personne nous met la pression. Mais on a tous ce truc un peu perfectionniste, à vouloir bien faire les choses, et chez Boomerang, y a pas trop de branleurs. (...) Donc effectivement personne me met la pression au sens strict du terme. Après c'est vrai que les gens commencent à gueuler, et ces problèmes là, c'est plein de petits sujets et là ils sont enfin en train de régler le truc, mais si on n'avait pas dit les choses, si on était encore en train de bougonner, je suis pas sûre que... »

Camille, 31 ans, diplômée d'un master en information, communication et marketing, parents maraichers, chefs d'une entreprise familiale. Arrivée à Boomerang en juin 2018 (110 personnes dans l'équipe), en tant que chargée de clientèle.

Martin, cadre commercial à Boomerang, adopta également cette stratégie lorsqu'il s'est rendu compte que son surinvestissement au travail ne faisait pas l'objet d'une reconnaissance à la mesure de ce qu'il espérait. Il décida alors de réduire son niveau d'investissement en faisant « juste ce qu'on [lui] demande » :

« Après mon entretien [trimestriel], je me suis dit "bon j'arrête". En fait, je pense que ma frustration elle est pas due seulement au fait qu'on m'a pas donné plus que mes objectifs, mais aussi parce que par rapport à mon investissement, ça me semblait pas *fair* parce que je faisais plus que ce qu'on me demandait. Et donc là je suis retourné à un truc en mode "bon bah 18h30, c'est les horaires, donc je fais ce qu'on me demande et je rentre". Mais au final ça me va mieux. Je suis plus cool, j'ai une vie à côté, parce qu'avant y avait Boomerang dans ma vie et c'est tout. »

Martin, 28 ans, diplômé d'une école de commerce, père éducateur spécialisé en toxicomanie, mère institutrice. Arrivé à Boomerang en octobre 2017 (45 personnes dans l'entreprise), en tant qu'*account manager* France.

Si ces formes de retrait sont un moyen de maintenir un rapport heureux au travail, on peut aussi y voir une forme de résistance, rappelant les logiques de « freinage » des ouvriers de l'industrie décrites par Donald Roy (1959). En effet, dans ce modèle d'entreprise où la norme est au surinvestissement, le fait de réduire son investissement ou de réintroduire une frontière entre la vie personnelle et la vie professionnelle constituent des formes de protestation. Ces stratégies sont cependant généralement temporaires, le temps d'obtenir la reconnaissance

espérée (augmentation de salaire, évolution de carrière, responsabilités), permettant de rétablir un équilibre entre contribution et rétribution jugé plus satisfaisant. Si leur sentiment d'injustice a momentanément pu entraîner un comportement de retrait chez Martin et Camille, iels ont toutes deux fini par se réinvestir dans leur travail, et sont, deux ans plus tard, toujours à Boomerang. Il peut néanmoins s'agir d'un premier pas vers la sortie définitive (*exit*). L'apathie n'est donc bien souvent qu'une période transitoire, avant de se réinvestir au travail, ou de quitter l'entreprise.

### 2.3. L'*exit*, le dernier recours

Si la loyauté prédomine, de nombreux salarié·es ont néanmoins fini par quitter Boomerang. Dans ce contexte peu favorable à la *voice*, les travailleur·ses de start-up ne semblent avoir le choix qu'entre deux options : rester loyal à l'organisation, de manière active ou passive, ou la quitter. Pour comprendre comment peuvent évoluer ces réactions, le cas de Jean, un des plus ancien·nes salarié·es de Boomerang, dont nous avons déjà parlé à plusieurs reprises, est intéressant à analyser.

Jean a 33 ans. Passionné de programmation depuis ses 14 ans, il arrive à Boomerang en janvier 2016, au tout début de la création. Ayant travaillé en tant que freelance puis dans une grande entreprise de 600 employé·es, qu'il trouvait trop rigide et trop hiérarchique, il est ravi de pouvoir rejoindre une entreprise plus petite, plus flexible, où il y a encore tout à faire. Se retrouvant en charge de toute la partie *front-end* du site (voir glossaire), il travaille alors main dans la main avec Matéo, le CTO et co-fondateur de Boomerang, qui, pour sa part, était en charge de toute la partie *back-end*. Assez rapidement, Matéo le charge de recruter et de manager une équipe *front-end*. Aux yeux de Jean, il s'agit d'une véritable marque de confiance de la part de Matéo, et une forme de reconnaissance de son investissement. Se sentant valorisé, Jean s'investit alors beaucoup dans son travail.

Cependant, avec la hiérarchisation et la bureaucratisation qui accompagnent la croissance, l'entreprise connaît des changements qui viennent bouleverser son équilibre et modifier sa place dans l'organisation. Tout au long de l'entretien, il compare un « avant » à un « après ». « Avant », il occupait une position centrale dans l'entreprise ; il était soutenu par les fondateurs et très proche de Matéo ; tout le monde se connaissait et l'équipe était soudée. Avec la croissance, Jean s'est senti menacé par l'arrivée de Sébastien, qui était censé manager l'ensemble du département des développeurs. Le recrutement de Sébastien en tant que supérieur hiérarchique lui paraît injuste, du point de vue de ses efforts et de son investissement passé. Il s'oppose alors fermement à cette décision et annonce à son équipe qu'il continuerait à être leur manager direct : il résiste.

Après plusieurs mois de résistance et de conflit larvé, Sébastien annonce sa démission. Cet évènement est un choc pour Matéo (le CTO) qui prend conscience que la résistance de Jean a fortement divisé le département des développeurs. Ainsi, alors que Jean était parti en

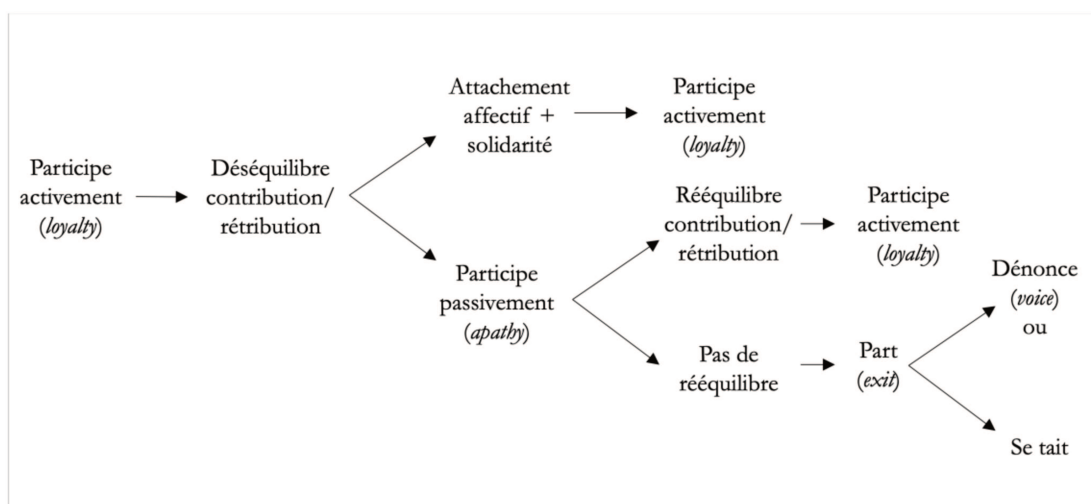
vacances, les fondateurs décident de se séparer de Nassima, une développeuse qui travaillait dans l'équipe de Jean, et dont il était très proche. Lorsqu'il apprend cela à son retour, Jean se sent trahi. Pour la première fois, il envisage de quitter Boomerang :

« Pendant les deux premières années, c'était impossible que je parte, parce que j'étais hyper attaché à Boomerang, la marque, l'idée de la boîte, les gens que je voyais tous bosser à fond dedans, et puis c'était une boîte, tu rentrais dedans, tu voyais personne *bitcher* sur les gens, c'était inconcevable. »

Mais, ne voulant pas quitter tous ses collègues, devenus amis, il hésite. Il décide de rester, en adoptant une posture de retrait. Cependant, au lieu de rétablir un équilibre entre contribution et rétribution, sa résignation est peu à peu venue affecter son attachement à l'entreprise. Après dix mois d'investissement modéré, il a fini par trouver un emploi ailleurs et quitter Boomerang.

Ces différents rapports au travail – investissement, retrait, souffrance, départ – doivent cependant être considérés comme des pôles extrêmes entre lesquels circulent les individus. Ils constituent des « façons de se situer subjectivement par rapport au travail » (*ibid.*, p. 229), mais sont loin de constituer des propriétés ou des dispositions individuelles permanentes dont les différents travailleur·ses seraient porteur·ses du début jusqu'à la fin de leur vie professionnelle. Dès lors, il suffit que cet équilibre s'altère, que le travail s'intensifie, que la reconnaissance diminue, que la confiance fasse défaut, pour qu'un·e travailleur·se heureux·se et investi·e commence à souffrir (Baudelot et al., 2003).

Dès lors, le modèle de la start-up ne semble laisser que deux options aux salarié·es insatisfait·es : rester loyal·e à l'organisation en se prêtant au jeu de la servitude volontaire ou en résistant par un comportement de retrait, ou quitter l'organisation, ouvrant la voie à la critique du modèle. Pour reprendre le schéma proposé par Guy Bajoit (1988), un travailleur de start-up confronté à des insatisfactions semble pouvoir envisager les options de la manière suivante :



Le rapport au travail des employé·es de start-up n'est donc pas figé et fixé par avance. S'il est grandement influencé par leurs dispositions sociales, familiales et scolaires, il dépend aussi beaucoup de leur position dans la division du travail, et de l'évolution de celle-ci au cours du temps. La valeur symbolique attribuée aux métiers et la reconnaissance dont ils font l'objet vont considérablement impacter le rapport au travail des salarié·es de start-up, qui pourront évoluer d'un fort investissement, lié à un rapport heureux au travail, à une posture de retrait, pour ne pas subir l'intensité de leur travail. Cependant, les insatisfactions causées par le travail débouchent rarement sur des formes organisées de protestation. La critique du modèle ne semble même possible qu'une fois avoir quitté l'organisation.



## Conclusion du chapitre 9

Si le modèle managérial et organisationnel des start-up fonctionne, c'est qu'il parvient à s'ajuster aux attentes d'une nouvelle génération de travailleur·ses très diplômé·es, qui ne se retrouvent pas dans le modèle de la grande entreprise. Cette nouvelle génération ne voit plus en effet le travail comme étant seulement un moyen de subvenir à leurs besoins, mais également comme l'occasion de créer des liens, de faire des rencontres, mais également d'apprendre, de se développer personnellement et de monter en compétences. En mettant l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des travailleurs·ses d'une part, et sur les relations et la bonne ambiance de travail d'autre part, la start-up apparaît comme un modèle idéal pour ces jeunes travailleur·ses.

Cependant, ce modèle suppose de pouvoir se plier à des conditions de travail souvent marquées par une lourde charge de travail et une grande porosité entre les temps sociaux. Si ces entreprises parviennent à attirer et fidéliser une main d'œuvre jeune et sans contrainte familiale, la question de la pérennité de ces modes de mobilisation de la main d'œuvre dans le temps reste ouverte. Comment ces entreprises parviendront-elles à maintenir l'engagement et l'attachement des travailleur·ses sur le long terme, notamment lorsqu'ils commenceront à fonder une famille et à aspirer à davantage d'étanchéité dans leurs sphères de vie ?

Derrière le rapport globalement heureux que les travailleur·ses de start-up entretiennent vis-à-vis de leur travail, certain·es salarié·es peuvent faire l'expérience de désajustements. Pourtant, en dépit de leurs insatisfactions, les travailleur·ses de start-up restent globalement loyaux·les à l'entreprise. Les start-up étant peu propices, par leur petite taille et le faible degré de politisation des salarié·es, à l'émergence d'une protestation collective et organisée, les travailleur·es de start-up gèrent le plus souvent leurs insatisfactions de manière individuelle. Il arrive alors qu'ils adoptent des stratégies de retrait en s'investissant « juste ce qu'il faut », mais cette forme de résistance ne dure cependant jamais longtemps. Dès qu'ils retrouvent un équilibre entre investissement et reconnaissance qu'ils jugent satisfaisant, la plupart des travailleur·ses de start-up se reprennent au jeu et, poussé·es par leur attachement à l'entreprise et par la pression du groupe, restent loyaux. Rares sont donc celles et ceux qui expriment des divergences durables vis-à-vis de la direction et de la gestion de l'entreprise, mais, lorsque c'est le cas, leur désengagement les conduit généralement vers la sortie, comme s'il s'agissait du mode de contestation ultime.

Le danger de ce modèle réside ainsi dans le fait qu'il semble difficilement critiquable de l'intérieur. Si le mouvement « balance ta start-up » a été vu comme le signe d'une certaine libération de la parole, il interroge en même temps les conditions de l'expression de cette parole, qui ne semble pouvoir se libérer qu'une fois avoir quitté l'entreprise. La pression du groupe, la peur de l'exclusion ou le désir de faire carrière, semblent en effet encourager les travailleur·ses à censurer leur parole et à taire la critique.



## Conclusion partielle

Si les start-up sont souvent décrites comme des entreprises « cool » et libérées, où la bonne ambiance, la confiance et la coopération favoriseraient le surengagement de toutes dans un climat pacifié, ces entreprises sont loin d'être un paradis. Urgence, sollicitations permanentes, manque d'encadrement, effectifs insuffisants, objectifs flous, injonctions contradictoires, ces organisations modernes et flexibles qui appliquent, à la manière d'une recette magique, tout ce que le néomanagement préconisait dans les années 1990, ne sont pas étrangères aux facteurs classiques d'intensification et de pénibilité du travail.

Si elles se font l'incarnation d'une idéologie managériale prétendument libératrice, d'un travail plus riche, plus autonome, plus créatif, plus responsable, plus intégrateur et plus heureux, il s'agit d'une illusion. Autonomie et responsabilisation n'ont été que les leviers d'un engagement toujours plus important au travail. Ils ont permis à la hiérarchie de se défaire du mauvais rôle du contrôle, désormais entièrement déchargé sur le projet, l'équipe et les travailleur·ses. Rendu·es responsables de leurs projets, les travailleur·es se retrouvent à se surinvestir dans leur travail sans que la hiérarchie n'ait à leur demander. Le surengagement au travail se trouve en outre renforcé par le cadre de travail, qui, par des mécanismes d'observation mutuelle et de réputation, valorise l'investissement. Le contrôle n'est plus hiérarchique mais n'a pas disparu. L'engagement au travail est produit par des dispositifs managériaux qui, se voulant moins contraignants, décentralisent l'exercice de l'autorité en amenant les salarié·es à s'impliquer dans leur travail *par* elleux-mêmes et *pour* l'organisation.

En même temps, en mettant l'accent sur la dimension ludique du travail et sur l'ambiance de travail, ces entreprises fonctionnent comme une « grande famille » dans laquelle les temps et les registres d'interaction se confondent, ce qui pousse au surinvestissement. Les fêtes et autres événements organisés par l'entreprise, qui sont l'occasion pour les travailleur·ses de tisser des relations affectives avec leurs collègues, font tomber les frontières entre la vie personnelle et la vie professionnelle, le travail et le hors travail, au point que la start-up vient peu à peu coloniser tous les temps de la vie des travailleur·ses. La force de ce modèle réside donc dans le fait qu'il produit de l'engagement passionné et volontaire au travail, sans avoir à recourir à la contrainte.

S'il engage, c'est néanmoins que ce modèle managérial vient répondre aux attentes d'une nouvelle génération de travailleurs et travailleuses, jeunes, très diplômé·es et socialement favorisé·es, dont le rapport au travail suit une nouvelle équation : à la sécurité économique de l'emploi, ces travailleur·ses donnent désormais priorité au sens et au contenu du travail ainsi qu'à l'ambiance et aux relations de travail. Face aux modes de management autoritaires des grandes entreprises, le modèle de la start-up récupère à son compte les éléments de la critique du capitalisme des années 1960 pour se présenter comme un modèle d'entreprise bien moins contraignant et hiérarchisé que celui des grandes entreprises.



Pourtant, bien qu'il s'attache désormais à créer les conditions du bonheur au travail, le management continue de poursuivre le même objectif : mettre au travail les salarié·es. On sait, depuis Pierre Bourdieu notamment (1996), que l'investissement au travail est le résultat de « la méconnaissance de la vérité objective du travail comme exploitation » (p. 89) et que « la liberté de jeu laissée aux agents est la condition de leur contribution à leur propre exploitation ». C'est pourtant en s'appuyant exactement sur ces principes que le management moderne parvient à susciter l'engagement des travailleur·ses.

Lorsqu'il relit, en 1996, ce qu'il a écrit dans son texte de 1975, Pierre Bourdieu se rend compte que c'est encore plus d'actualité. Toutes les innovations managériales englobées sous le nom de « management participatif » ne sont qu'une « nouvelle stratégie de manipulation » visant, par l'enrichissement des tâches, l'encouragement à l'innovation, la communication, l'évaluation permanente et l'autocontrôle, à favoriser l'investissement dans le travail. S'il donne aux travailleur·ses l'illusion d'avoir une plus grande maîtrise sur leur travail, Bourdieu rappelle que cette illusion ne doit pas faire oublier les conditions cachées de la violence symbolique exercée par le nouveau management : « si elle exclut le recours aux contraintes plus brutales et plus visibles des modes de gouvernement anciens, cette violence douce continue à s'appuyer sur un rapport de force qui resurgit dans la menace du débauchage et la crainte, plus ou moins savamment entretenue, liée à la précarité de la position occupée ». Toute la force de ce néomanagement réside ainsi dans le travail de dissimulation de la vérité objective du travail et des relations de domination qui le sous-tendent, qui donnent aux travailleur·ses le sentiment de s'investir pour elleux-mêmes et par eux-mêmes, alors qu'ils continuent de servir les intérêts du capitalisme.

Près de trente ans plus tard, ce texte est ahurissant par son actualité. L'aveuglement est total. Les grandes entreprises voient dans le modèle de la start-up une véritable source d'inspiration pour réaliser leur « transformation digitale » et revenir dans la course à l'innovation (Bedreddine, 2020). Les jeunes diplômé·es y voient une alternative à la grande entreprise, et une manière de s'insérer plus facilement sur le marché du travail, tout en montant plus rapidement en responsabilités. Du côté des managers, ce modèle est également du pain béni : plus besoin d'endosser le mauvais rôle, il suffit de jouer le rôle d'animateur et de s'assurer du bien-être au travail des travailleurs. L'engouement pour ces entreprises ne doit pourtant pas faire oublier leur finalité, qui reste la production et l'accumulation de richesse. Loin de remettre en cause le jeu capitaliste, la start-up prend appui sur ce système pour en tirer sa force d'engagement et d'innovation. Elle est la preuve empirique du coup de force dont le capitalisme est capable : se servir de la critique qui lui est faite pour mieux s'en relever.

# Conclusion générale

## Les frontières du monde des start-up

Prenant pour objet une catégorie indigène aux contours flous, tout en se gardant de poser, *a priori*, des bornes trop précises, cette thèse fait un pari risqué. Ancrée dans une démarche fondamentalement inductive, cette recherche s'est néanmoins attachée à interroger les frontières de cette catégorie afin de comprendre de quoi la start-up est le nom. Si le phénomène start-up est un phénomène de mode, passager et temporaire, nous avons cherché à comprendre de quoi cette mode est le reflet. Pourquoi ce modèle suscite-t-il un tel engouement politique et médiatique, et qu'est-ce que cet engouement vient dire de la place du travail, de l'emploi et de l'entreprise dans la société ? Pourquoi a-t-on besoin de « nouveauté » dans le monde du travail et de l'entreprise ? Pourquoi l'existant ne suffit plus à combler les attentes, les ambitions et les espérances des individus ? Nous avons alors cherché à questionner la prétendue nouveauté de ce modèle d'entreprise en analysant ses spécificités et ses similitudes par rapport aux autres modèles d'entreprise.

La difficulté était double : il fallait, d'une part, trouver un cadre théorique qui accepterait d'étudier cet objet sans avoir à en figer les frontières, et, d'autre part, mettre au point un protocole d'enquête qui permettrait de refroidir cet objet de son actualité brûlante. Cette thèse s'est alors proposée d'étudier l'objet start-up avec un regard sociologique en déplaçant la focale sur le « monde des start-up », dont il s'agissait d'interroger les frontières du triple point de vue idéologique, économique et organisationnel. En étudiant la start-up comme monde social (Becker, 1988), nous avons pu mettre en évidence les conventions qui le distinguaient des autres mondes, les divisions qui le traversaient et le travail des frontières qui participait à sa stabilisation comme monde.

Si les frontières des mondes sociaux sont floues, celles du monde des start-up ne font pas exception. En dépit de leur caractère poreux, mouvant, instable et dynamique, elles permettent néanmoins de faire apparaître les spécificités idéologiques, politiques, économiques et sociales de ce monde, qui en assurent l'unité tout en les distinguant des autres mondes sociaux.

## Un monde symbolique et idéologique

Les start-up doivent en grande partie leur existence en tant que monde social à l'univers symbolique et idéologique qui lui est associé. Par sa force évocatrice, le domaine du symbolique a un pouvoir performatif qui tend à faire exister ce qu'il exprime indirectement.

Ainsi, en dépit de son instabilité conceptuelle, le terme de start-up suffit désormais à évoquer un ensemble de symboles, de figures, de mythes et de croyances qui lui sont propres.

L'histoire de la Silicon Valley, de ses innovations et de ses héros a contribué à nourrir cet imaginaire, en associant aux start-up des croyances fortes. S'appuyant sur des figures historiques comme celles de Robert Noyce, de Steve Jobs ou encore de Mark Zuckerberg, les récits produits sur la Silicon Valley ont érigé ces entrepreneurs au rang de héros, réactivant la croyance dans le mythe américain du *self-made man*. Dans le monde des start-up, l'idéologie méritocratique domine alors avec la force de l'évidence, comme s'il était incontestable que ces entrepreneurs, partis de leur garage, n'aient dû leur réussite qu'à leur mérite et leur génie.

La prégnance de cette idéologie méritocratique conduit ainsi des individus venus du monde entier à s'installer dans la Silicon Valley pour y tenter leur chance, recherchant dans le succès entrepreneurial le signe de leur éléction. L'éthique protestante, qui a été, selon Max Weber (1905), constitutive de l'esprit du capitalisme, imprègne ainsi fortement la conduite des affaires et des modes de vie des siliconiens, qui revendiquent un désintéret pour l'enrichissement comme objectif en soi, et mettent en avant un mode de vie simple et ascétique, sans luxure et sans oisiveté. La croyance en l'idée que l'enrichissement serait la récompense du seul mérite et du travail acharné est ainsi entretenue par les plus grandes fortunes de la Silicon Valley, qui aiment se montrer dans la simplicité de leur appareil et se présenter comme n'étant les héritières de personne.

Le modèle des start-up est repose sur un « imaginaire » qui se serait développé à partir des années 1970 suite à la naissance d'internet (Dagnaud, 2016). Cette « utopie californienne », qui ne reposerait, selon Monique Dagnaud, sur aucun texte fondateur, a néanmoins porté une certaine vision du monde qui aurait ébranlé, jusqu'en France, les schèmes politiques anciens. « Quoi que l'on pense de lui, que l'on en chante les vertus ou que l'on en déplore les dérives », le « modèle californien » aurait imposé « une rupture avec le monde d'avant », selon l'auteure (p. 1-2). S'il est fortement contestable que ce modèle ait « changé le monde » et transformé le capitalisme, la start-up véhicule néanmoins des représentations associées à la modernité, qui contribuent à instaurer des frontières, au moins symboliques et idéologiques, vis-à-vis des autres mondes sociaux.

## **Un modèle organisationnel en rupture avec la grande entreprise**

Le monde des start-up trouve en outre son unité dans son opposition au monde de la grande entreprise. Cet esprit de rupture se manifeste aussi bien dans les trajectoires et les discours des créateurs et créatrices de start-up, qui se lancent généralement dans l'entrepreneuriat pour s'affranchir de ce modèle d'entreprise, dont iels cherchent à prendre le contre-pied, que dans ceux des travailleurs et travailleuses de start-up, qui pour qui la grande entreprise ne

permettrait pas de satisfaire leurs attentes en termes d'autonomie, de sens et d'épanouissement personnel au travail.

Si le modèle des start-up s'est alors trouvé associé aux idéaux organisationnels de l'entreprise « libérée », c'est notamment parce qu'il a repris à son compte les valeurs et les principes de la contre-culture *hacker* de la Silicon Valley pour proposer un modèle d'organisation se voulant plus horizontal, plus ouvert, plus collaboratif, et plus distribué, capable de s'adapter aux enjeux d'un marché mondialisé et de répondre aux attentes d'ingénieurs en quête d'épanouissement subjectif au travail.

C'est également *en rupture* vis-à-vis de la grande entreprise et de ses formes d'oppression – la hiérarchie, l'autorité, les tâches prescrites et les horaires fixes – que les start-up ont construit leur modèle organisationnel et managérial. En mettant l'accent sur l'autonomie, le travail en équipe et l'auto-organisation des travailleur·ses, le modèle des start-up a cependant repris à son compte les éléments de la critique artiste des années 1960, pour se présenter comme un modèle alternatif à la grande entreprise classique. Les start-up sont alors devenues l'archétype de la « cité par projet » et des organisations contemporaines du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski & Chiapello, 1999), flexibles, inventives, faiblement hiérarchisées, capables de s'adapter aux transformations liées à la mondialisation et au progrès technologique.

Tout fonctionne comme si les mouvements des *hackers* avaient fourni au modèle des start-up les ressources techniques et organisationnelles pour réinventer les modes de production capitalistes, tandis que la pensée managériale des années 1990 lui aurait fourni les ressources discursives et rhétoriques pour le justifier et le légitimer. C'est ainsi en puisant dans l'esprit *de rupture* des communautés hackers et du logiciel libre, que les start-up ont réussi à se placer *en rupture* vis-à-vis des grandes entreprises traditionnelles.

## Un monde économique

Les start-up forment également un monde économique singulier. Si ces entreprises se distinguent en effet des entreprises classiques, dont la croissance est généralement financée par le profit, c'est en grande partie par leur modèle économique, qui, étant tourné vers un objectif de croissance plutôt que de rentabilité, repose sur des modes de financement spéculatifs.

Par le caractère digital et numérique de leur activité innovante, les start-up sont censées pouvoir viser un marché croissant, sans avoir à augmenter d'autant leurs forces de production. L'objectif des start-up est ainsi de viser un marché international tout en réalisant d'importantes économies d'échelles grâce à la dématérialisation de leur activité. Le financement de ce modèle suit alors une logique spéculative car il s'agit de faire un pari sur l'avenir, en donnant les moyens à une entreprise de se développer. En échange, les investisseurs prennent une participation au capital, dans l'espoir que l'augmentation de la

valeur capitalistique de l'entreprise leur permette, à l'issue d'une entrée en bourse ou d'une vente, de dégager une plus-value.

Comme toute logique spéculative, ce type d'investissement comporte une grande part de risque, liée à l'incertitude de ce modèle. Le développement des start-up a ainsi été conditionné au développement de fonds de capital-risque, appelés « *venture capitalists* », qui se sont spécialisés dans ce type d'investissement. Si la Silicon Valley est le paradis des start-up, c'est que cette région héberge les plus grands fonds de capital-risque du monde, qui, forts d'une expérience de 50 ans dans le domaine, sont moins frileux dans leurs investissements. Sortis gagnants, pour certaines, de l'entrée en bourse des start-up créées dans les années 1990 et 2000 comme Google, Facebook ou Apple, ces fonds peuvent en outre investir des sommes qui, rien que pour l'année 2019, avoisinaient les 100 milliards de dollars.

Ce mode de financement par spéculation repose néanmoins sur des modalités d'échange bien spécifiques. Un des moyens de réduire l'incertitude, inhérente au modèle économique de la start-up, réside dans la socialisation des échanges. L'inscription des transactions économiques dans des réseaux sociaux favorise l'émergence de mécanismes de réputation, de recommandation et de sanction, qui permettent de réduire le risque. Le monde des start-up forme ainsi un réseau d'acteurs interdépendants, au sein duquel l'échange non-marchand d'informations, de conseils et de relations, par des logiques de don contre-don, permet de sécuriser et de stabiliser les échanges marchands. La création d'une start-up est ainsi profondément encadrée dans un réseau d'acteurs (Etat, universités, *business angels*, *venture capitalists*, ingénieurs, entrepreneurs, etc.), qui, en décidant de coopérer, participent à la cohésion interne de ce monde.

## **Un monde reconnu et soutenu par l'Etat**

Aux Etats-Unis comme en France, l'Etat a joué un rôle central dans l'émergence des start-up comme monde social, en soutenant activement, par des fonds, des bourses, des subventions publics, des brevets et des dispositifs d'aide à la création, la création de ces entreprises. Ce faisant, l'action des pouvoirs publics confèrent une reconnaissance institutionnelle à ces entreprises et aux acteurs qui gravitent autour d'elles, contribuant à l'institutionnaliser comme monde social.

Aux Etats-Unis, l'Etat a financé l'activité des start-up de la vallée au travers de son armée, qui a constitué un débouché majeur de leurs innovations technologiques. En France, l'Etat soutient activement les start-up françaises au travers de la French Tech et de la Banque Publique d'Investissement (Bpifrance), qui accompagnent et financent les créateurs et créatrices de start-up dans leur activité, mais également au travers de nombreux dispositifs publics d'aide à la création ou d'exonération fiscale.

En dépit du soutien étatique dont ont bénéficié les start-up françaises et américaines, les créateurs et créatrices se font les porteurs·ses d'un discours politique prônant le libéralisme

économique et rejetant l'intervention de l'Etat, qu'ils voient comme un obstacle à la libre entreprise. La création de leur start-up s'appuie pourtant sur des subventions étatiques mais également, en France, sur un filet de sécurité adossé au système salarial, qui permet aux créateurs et créatrices de start-up de bénéficier de l'allocation chômage comme ressource de transition entre leur activité salariée et leur activité entrepreneuriale. Cependant, loin d'y voir une contradiction politique et idéologique, les entrepreneur·ses Français·es ont trouvé dans la figure et la politique d'Emmanuel Macron un moyen de concilier ces deux principes *a priori* contradictoires.

Si la connivence d'intérêts entre les élites au pouvoir et les élites patronales n'a plus à être prouvée, Emmanuel Macron se faisait le défenseur de la cause de ces entrepreneur·ses, en mettant tout en œuvre pour que l'Etat devienne un allié du libéralisme économique et du capitalisme numérique. Son positionnement « ni droite ni gauche » lui a valu le soutien de l'ensemble du monde des start-up, où le vote Macron semble être devenue une condition pour y entrer. Bien que ce soit François Hollande qui ait initié la plupart des politiques publiques en faveur de l'entrepreneuriat et de l'innovation, l'arrivée d'Emmanuel Macron à la Présidence de la République a marqué un tournant dans le soutien étatique au monde privé et a fortement contribué à revaloriser l'image associée à l'entrepreneuriat. Avec la start-up, les politiques en faveur de la création d'entreprise, longtemps envisagées comme une solution politique au problème du chômage, ciblaient une population bien plus favorisée : les cadres et les jeunes diplômé·es.

## Un monde social homogène

En dépit de la diversité des acteurs qui le composent et qui concourent à son maintien, le monde des start-up constitue un monde social qui a de quoi étonner par son homogénéité. L'analyse des caractéristiques sociales des fondateurs et fondatrices de start-up français·es fait ressortir des tendances très marquées dans les profils et les trajectoires de ces individus. Tou·tes jeunes, diplômé·es de grandes écoles et issu·es de classes supérieures, les créateurs et créatrices d'entreprise forment un entre-soi de classe particulièrement favorisée, qui contraste avec le *mythe du self-made man* et l'idéologie méritocratique portés par ce modèle d'entreprise.

Le recrutement de ces entrepreneur·ses parmi les classes supérieures fortement dotées en capital économique, culturel et social s'explique en partie par le fait que la création de start-up nécessite des ressources qui ne sont pas à la portée de tou·tes. Reposant sur des modes de financement spéculatifs qui supposent de savoir se vendre, la création de start-up requiert une certaine maîtrise des qualités oratoires et des normes de présentation de soi, qui, en tant qu'elles sont davantage héritées qu'acquises, sont bien inégalement distribuées. Dans le monde des start-up, il faut savoir développer son réseau, défendre son idée et convaincre des interlocuteurs afin d'obtenir leur soutien. La levée de fonds, qui est une condition nécessaire à la croissance d'une start-up, est ainsi une épreuve difficile dont la réussite tient moins au

savoir-faire des fondateurs et fondatrices qu'à leur capacité à susciter la confiance des investisseurs. La création de start-up repose ainsi sur des logiques de réseau, d'entraide, de recommandation et de coopération qui renforcent cet entre-soi et qui tendent à favoriser celles et ceux qui ont été socialisés aux codes de ce monde et qui, par leur *habitus*, adoptent spontanément les comportements attendus dans ce champ entrepreneurial.

Si de nombreux fondateurs et fondatrices de start-up invoquent le très faible taux de réussite des start-up pour mettre en évidence la prise de risque que représente la création d'une start-up, celle-ci est pourtant bien limitée. Issues de classe supérieure, celles et ceux qui se lancent dans la création d'une start-up disposent généralement d'un « socle de conditions » (Bourdieu, 2013), qui leur permet, d'une part, de maximiser leurs chances de réussite et, d'autre part, de rebondir en cas d'échec. Fortement dotées en capital économique, ces individus peuvent le plus souvent compter sur leur entourage familial pour les appuyer économiquement dans la phase de création. Etant également diplômés, pour la plupart, de grande école de commerce ou d'ingénieurs, ces individus ont en outre les ressources nécessaires pour faire de cette expérience – quelle qu'en soit l'issue – un accélérateur de carrière.

Recrutées parmi une certaine élite, les créateurs et créatrices de start-up sont loin d'être des entrepreneurs « par nécessité », qui seraient contraints de créer pour assurer leur propre emploi. Il s'agit pour la plupart de jeunes cadres, qui choisissent de quitter leur emploi stable pour se lancer dans un projet entrepreneurial. Leur engagement dans cette carrière est ainsi le résultat d'une revalorisation de l'image sociale associée à l'entrepreneuriat, qui, au travers de la start-up, est devenue une marque de prestige et de distinction sociale. La création de start-up est alors de plus en plus investie par les jeunes cadres comme un moyen de gagner en autonomie et de retrouver du sens au travail, tout en se distinguant socialement.

Les grandes écoles ont joué un rôle central dans ce processus de revalorisation de l'entrepreneuriat. Elles sont non seulement devenues de puissants lieux de socialisation à l'*habitus* entrepreneurial, mais elles offrent également toutes les ressources nécessaires pour créer à l'issue des études. Trait commun à la plupart des fondateurs et fondatrices de start-up, le passage par une grande école semble ainsi être devenu un véritable rite de passage, par lequel ces étudiant·es apprennent les codes de ce monde.

Cette homogénéité sociale ne se limite pas aux fondateurs et fondatrices. Formés au sein des mêmes écoles que les créateurs et créatrices de start-up, qui leur transmettent certaines dispositions pour l'entrepreneuriat et présentent la start-up comme une voie de plus en plus prestigieuse, les travailleur·ses de start-up sont issus·es du même milieu social que les entrepreneur·ses et voient, comme elleux, le modèle de la start-up comme une alternative à celui de la grande entreprise. C'est donc souvent animés·es par le même désir d'autonomie et de responsabilités dans leur travail que ces jeunes se retrouvent à travailler pour des start-up, où ils se sentent proches des fondateurs, tant du point de vue de leur âge que de leur niveau de diplôme ou de leurs opinions politiques.

Une telle homogénéité sociale suppose cependant une certaine fermeture de ce monde aux autres fractions sociales de la population. Les individus issus de classe populaire et/ou de l'immigration sont moins encouragés à s'investir dans ce type d'entrepreneuriat, et, lorsqu'ils tentent leur chance, ont du mal à faire leur place dans ce monde. Que ce soit du point de vue du volume et de la structure de leur capital, qui les désavantagent pour entrer dans ce champ, que du point de vue de leur *habitus*, qui ne correspond pas aux normes implicites attendues à l'intérieur de ce champ, les individus qui n'appartiennent pas à ce monde social sont généralement exclus de ce monde économique. Ainsi, si les frontières sociales de ce monde participent de son homogénéité et de sa cohérence interne, c'est qu'elles produisent en même temps une forme d'exclusion envers celles et ceux qui n'appartiennent pas à ce monde social.

## Un monde d'hommes

Les frontières de ce monde social sont également des frontières genrées, puisque le monde des start-up forme un monde d'hommes. D'abord, parce que l'association de la « tech » au genre masculin contribue à en faire un monde dominé, numériquement et symboliquement, par les hommes, instaurant une clôture genrée à l'entrée des femmes. Ensuite, parce que les normes de carrière au sein de ce monde sont pensées au masculin neutre, contribuant à recréer, pour les créatrices comme pour les travailleuses de start-up, un plafond de verre.

L'histoire de l'informatique et de la Silicon Valley, qui fut le berceau le plus actif de la révolution numérique et de l'émergence du monde des start-up, s'est en effet presque toujours écrite au masculin. Les héros de la Silicon Valley, dont rendent compte la plupart des récits (historiques, biographiques ou médiatiques), sont pour la plupart des hommes, ingénieurs ou entrepreneurs, animés par un goût certain pour la technique, l'exigence, la rigueur, et le sens de l'innovation. La force de cette association entre le numérique et le genre masculin se révèle dans le taux de féminisation des métiers du numérique, qui, en 2016, était de seulement 33 %, contre 53 %, tous secteurs confondus (Observatoire paritaire de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil, 2016). Fortement associé au domaine de l'informatique et de la « tech », qui sont pensés comme des domaines masculins, le monde des start-up est ainsi un monde d'hommes, qui, par leur nombre et leur *ethos*, instaure des barrières à l'entrée des femmes.

Par sa forte dimension technique, la place qu'y occupe l'argent, les chiffres, la gestion, mais également par ses normes de carrière, qui requièrent une grande disponibilité temporelle, le monde des start-up est dominé par un « *ethos* professionnel masculin » qui fonctionne comme une clôture informelle à l'entrée des femmes dans ce monde. Les femmes ne semblent alors pouvoir y entrer qu'au prix de dispositions singulières et de configurations familiales spécifiques, qui requièrent souvent des sacrifices du point de vue de leur carrière familiale, que les hommes n'ont pas à faire. Si ces derniers peuvent généralement compter sur leur conjointe pour prendre en charge la quasi-totalité du travail domestique et parental et ainsi épouser les normes de disponibilité temporelle de ce monde, les femmes doivent adapter



leur calendrier familial à leur calendrier professionnel, si elles veulent pouvoir avancer dans leur carrière. La plupart des créatrices de start-up sont ainsi particulièrement jeunes et sans contrainte familiale.

En outre, si les hommes bénéficient de certaines formes de cooptation car les investisseurs tendent à favoriser des projets portés par des individus qui leur ressemblent, les femmes font au contraire l'objet de nombreuses formes de sexisme, pouvant aller jusqu'à les discriminer, en tant que femmes, dans les levées de fonds. Moins nombreuses à entreprendre, en raison des nombreuses barrières qui ferment leur entrée dans ce monde, elles se retrouvent confrontées, dans ce monde comme ailleurs, à des pratiques et des normes de réussites qui les discriminent.

L'impact des normes de carrière et de l'association de la technique au genre masculin se fait également ressentir dans les conditions de travail et d'emploi des travailleuses de start-up. Alors que le modèle de la start-up se veut plus horizontal et inclusif que celui des grandes entreprises hiérarchiques, les modes de gestion des carrières de ces entreprises produisent de grandes inégalités entre les hommes et les femmes. D'une part, les normes de carrière, qui passent, dans les start-up plus qu'ailleurs, par un surengagement au travail, désavantagent les femmes qui souhaiteraient avoir des enfants, recréant les conditions d'un véritable plafond de verre dans leur ascension. D'autre part, en plaçant au sommet de l'échelle du prestige les métiers de la technique, dont les hommes continuent à avoir le monopole, ce modèle d'organisation reproduit tout en légitimant des inégalités de rémunération et de prestige entre les hommes – dont le métier de code est valorisé, bien rémunéré et reconnu – et les femmes – dont les fonctions de « support » ou de service, sont méprisées et faiblement rémunérées.

## **Un monde en expansion ?**

Si les frontières du monde des start-up permettent de penser leur singularité, leur porosité laisse-t-elle présager une potentielle expansion de ce modèle ? Les principes de ce modèle économique, idéologique et organisationnel sont-ils voués à s'étendre à l'ensemble du système capitaliste ? Une des questions de cette thèse était en effet de savoir si et dans quelle mesure ce nouveau modèle d'entreprise permettait de fournir au capitalisme de nouveaux principes de justification et de légitimation.

Au terme de ce travail, il apparaît assez clairement que le modèle de la start-up ne vient pas subvertir la finalité du capitalisme, qui reste l'accumulation du capital. Bien au contraire même, les acteurs du monde des start-up assument pleinement œuvrer vers cet objectif commun. La révolution est peut-être alors dans les moyens déployés pour y parvenir. Si certains modèles organisationnels ont déjà été mis en œuvre par le passé pour « produire le consentement » (Burawoy, 1979) des travailleur·ses à leur propre exploitation, la force du modèle de la start-up vient sûrement du fait qu'il n'a même pas besoin de dissimuler ses finalités pour y faire adhérer les travailleur·ses. Loin d'être aveuglé·es, travailleur·ses,

entrepreneur·ses, investisseur·ses comme politicien·nes concourent dans la même direction de manière éclairée, avec le sens de l'évidence qu'il s'agit de la bonne direction à prendre

Si comme le dit Michael Burawoy, ce n'est pas le consentement aux règles du jeu, et la croyance préalable en leur légitimité qui produit la participation, mais la participation au jeu qui implique le consentement aux règles, c'est en participant au jeu de ce monde que ces acteurs adhèrent à la raison d'être et à la légitimité du jeu capitaliste. La croyance collective en la magie de l'innovation comme facteur de croissance économique, qui structure les esprits comme les politiques, suffit alors à produire l'adhésion de tou·tes, qui se persuadent alors que ce jeu vertueux pour la société.

Le modèle de la start-up n'a donc même plus besoin de chercher à occulter sa finalité, mais doit néanmoins s'attacher à la présenter comme une finalité vertueuse. Si l'autonomie et la responsabilisation des travailleur·ses suffisent à susciter leur surengagement, c'est qu'ils croient participer à un projet qui en vaut la peine et travailler pour une organisation en accord avec leur valeur. L'accent mis sur le bien-être, la bonne ambiance et les relations de travail affectives ne sont alors que des instruments managériaux visant à augmenter l'engagement au travail de ces travailleur·ses. La force d'engagement de ce modèle peut cependant souffrir de certaines tensions, inhérentes au modèle économique de la start-up, que le management s'efforce d'apaiser afin d'éviter toute remise en cause du modèle

Ce n'est alors que de l'extérieur de ce monde que peut émerger une potentielle critique. La question reste de savoir dans quelles mesures elle pourrait ébranler un monde qu'un grand nombre d'acteurs, même ceux qui y sont les plus dominés, ont intérêt à faire exister.



# Table des annexes

Annexe 1	Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up
Annexe 2	Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up dans la Silicon Valley
Annexe 3	Guide d'entretien des travailleur·ses de start-up
Annexe 4	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es en France
Annexe 5	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es dans la Silicon Valley
Annexe 6	Tableau des entretiens avec les employé·es de Boomerang
Annexe 7	Tableau des entretiens avec les employé·es de Vino
Annexe 8	Tableau des entretiens avec des travailleur·ses de start-up diverses
Annexe 9	Tableau des observations réalisées en France
Annexe 10	Tableau des observations réalisées dans la Silicon Valley
Annexe 11	Questionnaire aux fondateurs et fondatrices de start-up
Annexe 12	Réponse à la dernière question du questionnaire " selon vous, qu'est-ce qu'une start-up"
Annexe 13	Liste non exhaustive des structures d'accompagnement dans la Silicon Valley
Annexe 14	Photographie des maisons de San Francisco
Annexe 15	Liste des mesures de financement des start-up de la French Tech
Annexe 16	Liste non exhaustive des structures d'accompagnement en France
Annexe 17	Photographie de la pépinière de la Courneuve
Annexe 18	Données de la régression sur le "goût pour l'entrepreneuriat"
Annexe 19	Données de l'ACM des trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up
Annexe 20	Données de l'ACM des fondateurs et fondatrices de start-up
Annexe 21	Comparaison de la qualité des modèles de régression
Annexe 22	Régression sur les chances de lever plusieurs fois
Annexe 23	Organigrammes des départements de Boomerang
Annexe 24	Présentation des méthodes agiles par le CTO de Boomerang
Annexe 25	Discours du Président de la République Emmanuel Macron au Salon Viva Tech du 15 juin 2017
Annexe 26	Dossier de <i>Business</i> France : "La France, pays des start-ups"
Annexe 27	Liste des "licornes" françaises

# Annexe 1 - Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up

## Partie biographique

- Age
- Niveau de diplôme, dernier diplôme obtenu
- Formations
- Origine sociale : profession des parents – grands-parents
- Frères et sœurs ?
- Origine géographique – lieu d'habitation actuel
- Statut matrimonial : célibataire ? Marié·e ? Union libre ? Séparé·e ? Divorcé·e ?
- Enfants : nombre – âge

## Trajectoire scolaire et professionnelle

- Expériences professionnelles
- Quel statut avant création
- Rupture conventionnelle ? Démission ? Licenciement ?
- Cumul des emplois ? Des statuts ?

## Création

- Quelles motivations
- Quel déclencheur : amis ? Famille ? Facteur financier ?
- Formations en entrepreneuriat ? Apprentissage sur le tas ?
- Quelles difficultés ?
- Quelle date de dépôt des statuts ?
- Pacte d'associé·es ?
- Statut d'emploi actuel : indépendant·e – salarié·e – assimilé·e salarié·e

## Famille / couple

- Comment avez-vous impliqué votre conjoint·e dans la décision de vous lancer ?
- Comment a-t-il ou elle réagi le jour où vous avez pris la décision ?

- Soutien ? Vous la – le consultez souvent sur vos choix ?

## La start-up et l'équipe

- Secteur, projet : qu'est ce que c'est ?
- Genèse et évolutions du projet ?
- Création : avec qui ? Combien dans l'équipe ? Comment se sont-ils rencontrés ? Evolutions ?
- Quelle répartition du capital entre associé·es ?
- Comment ça s'est décidé ?
- Quelle taille aujourd'hui ? Combien de salarié·es ?

## Financement

- Financement : fonds propres ? Subventions ? Aides familiales ? Emprunts ?
- Levées de fonds ? A quel moment ? Combien ? Auprès de qui ?
- Quelle valorisation ?
- Quels investisseurs ? BA ? VC ? *Love money* ? *Crowdfunding* ?
- Comment s'est passée la négociation avec les investisseurs ?

## Ecosystème

- Accompagnement : structure d'accompagnement ? Accélérateur ? Incubateur ?
- Réseau : comment s'est constitué le réseau ?

## Organisation du travail

- En une journée type, par exemple hier : quelles tâches, quelles priorités, comment gérer une journée, quelles difficultés
- Comment sont réparties les tâches ?
- Road map ? To do list
- Réunions : fréquences, avec qui ?
- Outils : Google Agenda / Trello / Slack
- Comment vous communiquez ? *Openspace* ? Porte ouverte ? Slack ? Télétravail ?
- Combien y a-t-il de salariés ? De stagiaires ? D'auto-entrepreneurs ?
- Comment s'effectue le recrutement ? Par des plateformes spécialisées ?

## **Organisation du temps**

- Y a-t-il des horaires fixes ?
- Travaillez-vous les soirs ou les weekends à votre domicile ?
- Prenez-vous des vacances ? A quelle fréquence ?
- Quel type de tâches et de travail ramenez-vous à la maison ?
- Avez-vous le temps de participer à des événements de sociabilité (*afterworks*, formations, etc.) ?

## **Tâches ménagères si couple / si enfants**

- Quelle part du temps consacrée à la vie personnelle ?
- Prise en charge des tâches ménagères ?
- Métier du conjoint
- Horaires du conjoint
- Qui va chercher les enfants à l'école ?
- Qui fait le ménage ? Femme de ménage ? Grands-parents qui aident ?
- Qui leur fait faire les devoirs ? Qui fait à manger ? Qui les amène aux activités ?

## **Si pas de couple**

- Etiez-vous en couples avant ?
- Comment ça s'est passé ?

## **Loisirs**

- Est-ce que vous avez le temps pour des loisirs (sports, cinéma, lecture, sorties)
- Fréquence ?
- Engagements militants, associatifs ou politiques ?

## **Inégalités**

- Si un homme : pensez-vous que vous êtes privilégié par rapport à des femmes qui entreprennent ? Sur quoi ? Exemples ?
- Si une femme : pensez-vous avoir rencontré des difficultés dans le processus de création, propres au fait d'être une femme ?
- Selon vous, l'entrepreneuriat est-il plus difficile pour les femmes que pour les hommes ?
- Quelles difficultés objectives avez-vous rencontrées ?

- Qu'est-ce qui vous semble en revanche facilité pour les femmes ?
- Avez-vous rejoint des réseaux de femmes lors de la création ?
- Qu'est-ce qui vous a encouragé·e puis soutenu·e personnellement dans la création de votre start-up ?
- Quels types de configurations, familiales notamment, facilitent pour vous la création d'une entreprise comme une start-up ?

### **Opinion politique / point de vue sur l'entrepreneuriat des femmes**

- Par rapport à la récente élection d'Emmanuel Macron, qui soutient et met en avant les start-up, comment vous vous positionnez ?
- Aviez-vous voté pour lui aux dernières élections ?
- Et vos parents, de quelle tendance politique étaient-ils ? Soutiennent-ils cette politique ?
- Au cours de votre vie professionnelle, avez-vous déjà été syndiqué·e ?
- Que pensez-vous des syndicats ?
- Que pensez-vous de la loi travail qui va passer, par exemple des mesures prises pour flexibiliser le CDI ?

### **Fin de l'entretien**

- Pour finir, pouvez-vous me décrire quelles sont vos perspectives familiales et professionnelles pour la suite ?



# **Annexe 2 - Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up dans la Silicon Valley**

## **Biographic part**

- Age
- Geographic origin
- Marital status & profession
- Children (number + age)
- Father's occupation
- Mother's occupation
- Degree level & formation (domain + institutions + country + cost)
- Professional career

## **Start-up part**

- Activity area of the start-up
- Date of creation
- First creation?
- Employment status and professional transition
- Number of associates & functions & nationality
- Number of salaries
- Why a startup?
- Main difference Startup / Big company? Innovation? Organization? Fundraising?

## **Immigration part**

- Date of arrival in SF
- Why having moved to SF

## **Financial part**

- Cost & price of living in SF
- How do they financed the startup
- Self-financing (How much)
- Public subventions
- Fundraisings

- BA (number + amounts)
- VC (number + amounts)
- What do you think about VC / BA (relationships)
- Earn a wage:
- Cumulating several jobs?

### **Working part**

- Working place
- Number of employees (salaried / interns)
- Hierarchical levels?
- Organization (software, tasks, division of labor, road map):
- Tools (Trello, Slack, etc.)
- Frequency of meetings
- Stress and pressure
- Schedules
- Management
- Private life and hobbies (extra-time / meetups?)
- Working during weekends? Holidays?

### **Family**

- Domestic tasks split
- Kids and school
- VISA
- Insurance
- Rent/House

### **Difference France / USA**

- Main differences
- Inequalities
- Diversity (discriminations?)
- Gender inequality (Tech / discrimination)

## **Political opinion**

- Support of D. Trump?
- Opinion on the Federal State
- Opinion on the Labor system and wage system in the US?
- Opinion on France and on French economy
- Opinion on French entrepreneurs
- Vote in France
- Father
- Mother

# Annexe 3 - Guide d'entretien des travailleurs·ses de start-up

## Partie biographique

- Age
- Profession des parents
- Situation familiale (couple ? enfants ?)

## Trajectoire scolaire et professionnelle

- Etudes / stages
- Expériences passées
- Différences grands groupes / start-up ?
- Cadre de l'emploi / du stage : à quel moment de la trajectoire professionnelle ?
- Rémunération ?

## Recrutement

- Plateforme
- Etapes
- Nombre et types d'entretiens
- Tests de compétences ?
- Entretiens de fit ?
- Poste précis ? Compétences précises ?

## La start-up

- Ce qu'elle fait
- L'équipe de fondateurs
- L'équipe
- Le lieu de travail
- Levées de fonds
- Stade d'avancement : depuis combien de temps elle est créée
- Accompagnement ou pas

## **Partie emploi**

- CDI / CDD / stage / alternant ?
- Payé ? Non payé ? Combien ? Comment ?
- Combien de temps ?
- Quelles étaient les conditions attractives et les contraintes ?
- Est-ce que ces conditions ont été respectées ?
- Vacances ? Congés ?
- Horaires fixes ?
- Comment ont été définies les règles ?

## **Partie travail**

- Comment t'organisais-tu ?
- Quelles marges de manœuvre avais-tu dans ton travail ?
- Comment connaissais-tu les tâches que tu devais faire ? (To do list, point hebdomadaire, Slack, etc.)
- Est-ce que les tâches étaient données au jour le jour, à la semaine ou au mois ?
- Est-ce qu'il y avait des points réguliers ? Comment ça se passait ?
- A quelle occasion t'était-il dit ce qui allait ou n'allait pas ?
- Réunions (fréquences, personnes présentes)
- Perception de l'autonomie et de l'initiative
- Quelles responsabilités ?
- Comment géraient-ils tes dépassements d'horaires ou tes retards ? Quelles sanctions ?
- Est-ce que tu as déjà eu des changements dans tes missions ou est-ce que tu t'es tenu à faire ce qui était déterminé au début ?
- Est-ce que dans une journée tu ne faisais que travailler ou allais-tu quelquefois sur Facebook, etc.
- Télétravail ?

## **Partie hiérarchie et contrôle du travail**

- Comment faisaient-ils pour voir si tu avançais, devais-tu leur envoyer ton travail tous les jours ?
- Logiciels ? Slack ou Trello

- Est-ce que les fondateurs et fondatrices te parlent beaucoup en message privé sur Slack ?
- Qu'est-ce que tu penses de Slack ?
- Est-ce que tu as ressenti des formes de pression ? de stress ?
- Comment le disaient-t-ils quand ça n'allait pas ?
- Et comment montraient-t-ils leur reconnaissance ? Salaire ? Parts ?

## **Ambiance**

- Comment me décrirais-tu l'ambiance ici ?
- Est-ce que tu avais imaginé que ce serait comme ça le travail dans une start-up ?
- Quelles étaient tes attentes en termes d'ambiance ?
- Comment trouvais-tu le cadre ?
- Déjeuner ?
- *Afterworks* ?

## **Fin de l'entretien**

- Points positifs et négatifs du stage
- Est-ce que tu as aimé ? Est-ce que tu referais ?
- Est-ce que ça t'a donné envie de monter ta boîte ?
- Comment tu vis cette fin de stage ?
- Prochains stages dans des start-up ?

# Annexe 4 - Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es en France

Prénom anonymisé	Age	Profession du père	Profession de la mère	Ville	Statut matrimonial	Profession du/ de la conjoint·e	Enfants	Niveau de diplôme
Gabriella	24 ans	médecin	décoratrice d'intérieur	Paris	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Sofia	26 ans	Chef d'entreprise	Pianiste	Paris	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Malika	29 ans	Ouvrier	Employée	Aulnay (93)	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 8
Marjorie	27 ans	Fonctionnaire électricien	Cadre pour une grande marque de mode	Nogent (94)	Mariée	Entrepreneur et co-fondateur	Pas d'enfant	Bac + 5
Estelle	28 ans	Ouvrier	Employée dans le social	Lille	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Madeleine	32 ans	Ingénieur commercial	Mère au foyer	Paris	Mariée	Cadre (consultant)	2 enfants	Bac + 5
Pascaline	34 ans	Salarié	Salariée	Paris	Divorcée		2 enfants	Bac + 5
Camille	35 ans	Médecins	Inconnue	Lille	En couple	Cadre (finance)	2 enfants	Bac + 5
Cécilia	40 ans	Employé dans le bâtiment	Assistante commerciale	Chartres (28)	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Claire	44 ans	Cadre dans le bâtiment	Enseignante	Lille	Mariée	Cadre supérieur	3 enfants	Bac + 5
Isabelle	52 ans	Inconnue	Inconnue	Paris	Mariée	Cadre (commercial)	2 enfants	Bac + 5
Eric	23 ans	Conducteur de taxi	Femme de ménage	Sarcelles (95)	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Félix	24 ans	Ren tiers	Professeur	Lyon	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Alexis	24 ans	Inconnue / Beau-père médecin	Au foyer	Toulouse	En couple	Etudiante	Pas d'enfant	Bac + 5
Mathieu	26 ans	Chef d'entreprise	Professeur	Bordeaux	En couple	Cadre (commercial)	Pas d'enfant	Bac + 5
Tristan	27 ans	Directeur adjoint d'une asso catho	Directrice adjointe d'un centre social	Paris	En couple	Salariée dans une ONG en Malaisie	Pas d'enfant	Bac + 5
Pierre	27 ans	Employé de banque	Antiquaire	Paris	En couple	Inconnue	Pas d'enfant	Bac + 3
Alan	28 ans	Commercial	Vendeuse	Bordeaux	En couple	Chef de projet	1 enfant	Bac + 5
Benjamin	30 ans	Consultant en environnement	Directrice de centre social et psychologue	Paris	En couple	Inconnue	Pas d'enfant	Bac + 5
Bastian	30 ans	Infirmier	Infirmière	Toulouse	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Jean-Baptiste	31 ans	Assureur retraité	Travaillait avec son père	Paris	En couple	Infirmière	Pas d'enfant	Bac + 5
Nassim	32 ans	Commerçant	Commerçante	Bondy (93)	Marié	Médecin	Pas d'enfant	Bac + 5
Amir	31 ans	Absent	"Dans le social"	Evry (91)	Marié	Avocat	1 enfant	Bac + 2
Joseph	34 ans	Absent	Assistante sociale	Evry (91)	Marié, va divorcer	Professeur de lycée	2 enfants	Bac + 5
Nicolas	33 ans	Financier d'entreprises	Employée secteur social	Paris	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Hicham	33 ans	Chef de bureau comptable	Travailleur sociale	Bordeaux	Marié	Comptable et co-fondatrice	1 enfant	Bac + 5
Richard	33 ans	Producteur de cognac	Productrice de cognac	Lille	Marié	Etudiante	Pas d'enfant	Bac + 5
Marc	34 ans	Prof de sport	Employée de bureau	Bordeaux	Marié	Institutrice	1 enfant	Bac + 5
Anthony	35 ans	Dans la gestion des HLM	Au foyer	Paris	Marié	Directrice générale d'une filière dans l'agroalimentaire	2 enfants	Bac + 5
Juan	40 ans	Mécanicien	Professeur retraitée	Paris	En couple	Inconnue	2 enfants	Bac + 2
Yoan	44 ans	Militaire	Au foyer	Paris	Marié	Sans profession	1 enfant	Bac + 2
Christophe	25 ans	Chauffeur de taxi	Aide soignante	Torcy (93)	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Mounir	30 ans	Entrepreneur	Au foyer	Paris	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Léonard	25 ans	Pédiate	Directrice de communication	Rueil (92)	En couple	Etudiante	Pas d'enfant	Bac + 5
Etienne	20 ans	Chef d'entreprise	Médecin	Versailles (78)	En couple	Etudiante	Pas d'enfant	Bac + 5
Michael	30 ans	Pédiate	Directrice de communication	Rueil (92)	En couple	Inconnue	Pas d'enfant	Bac + 5
John-Gabriel	30 ans	Docteur	Mère décédée, profession inconnue	Paris	Célibataire		Pas d'enfant	Bac + 5
Michelle	27 ans	Employé dans une multinationale	Enseignante	Paris	En couple	Salariée en start-up	Pas d'enfant	Bac + 5
Luc	22 ans	Chef d'entreprise (plus de 50 salariés)	Au foyer (12 frères et sœurs)	Paris	En couple	Etudiante	Pas d'enfant	Bac + 5
Matéo	29 ans	Chef d'entreprise	Professeur d'anglais	Cabourg	En couple	"Fait de l'histoire de l'art"	Pas d'enfant	Bac + 5
Gabin	30 ans	Inconnue	Inconnue	Paris	Marié	Entrepreneuse	1 enfant	Bac + 5
Louis	31 ans	Entrepreneur	Au foyer	Versailles (78)	Marié	Cadre commerciale	Pas d'enfant	Bac + 5
David	32 ans	Professeur d'EPS	Professeur de danse	Bordeaux	En couple	Educatrice spécialisée	2 enfants	Bac + 3
Jean	33 ans	Chef d'entreprise	Au foyer	Paris	Marié	Inconnue	2 enfants	Bac + 5
Gabriel	34 ans	Inconnue	Inconnue	Val-de-Marne (94)	Divorcé - re pacé	Employée	1 enfant	Bac + 5

# Annexe 4 - Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français es en France

Prénom anonymisé	Institution diplômante	Dernier statut dans l'emploi	Début du projet	Secteur	Rupture du contrat
Gabriella	Ecole d'ingénieurs + formation entrepreneuriat	Etudiante	2016	Réseau social professionnel	
Sofia	Grande école (master de finance)	Etudiante	2013	Alimentaire (farine d'insecte)	
Malika	Ecole d'ingénieurs	CDI - cadre	2016	Cosmétique pour femmes africaines	Rupture conventionnelle
Marjorie	Université - webmarketing	CDI - cadre	2016	Musique	Rupture conventionnelle
Estelle	Université - sciences humaines + formation entrepreneuriat	CDI - cadre	2017	Erotisme	Licenciement économique
Madeleine	Ecole de commerce	CDI - cadre	2014	Presse digitale	Rupture conventionnelle
Pascaline	Université - système d'informations	CDI - cadre	2016	Garde d'enfant	Rupture conventionnelle
Camille	Université - LEA	CDI - cadre	2016	Ressources humaines	Rupture conventionnelle
Cécilia	Ecole de commerce	CDD (1 an)	2016	Industrie	Fin de contrat
Claire	Ecole de commerce	CDI - cadre	2014	Bijoux	Rupture conventionnelle
Isabelle	Université - anthropologie	CDI - cadre	2013	Covoiturage	Rupture conventionnelle
Eric	Ecole d'informatique	CDD (6 mois)	2017	Ecoute de musique en ligne	Fin de contrat (possibilité de renouvellement)
Félix	Ecole d'ingénieurs	Etudiant	2017	Livraison de paniers repas	
Alexis	Ecole d'ingénieurs	CDI - cadre	2014	Digitalisation grands groupes	Rupture conventionnelle
Mathieu	Ecole de commerce	CDI - cadre	2015	Presse digitale	Rupture conventionnelle
Tristan	Ecole de commerce	CDI - cadre	2017	Economie sociale et solidaire	Rupture conventionnelle
Pierre	Ecole de gestion hôtelière	Etudiant	2012	Alimentaire (pots de bébé bio)	
Alan	Ecole d'informatique	CDI - cadre	2015	Presse digitale	Rupture conventionnelle
Benjamin	Ecole d'ingénieurs + formation entrepreneuriat HEC	Etudiant	2014	Equitation	
Bastien	Ecole d'ingénieurs + thèse informatique	Docteurant	2010	Agriculture	
Jean-Baptiste	Ecole d'art	CDI - cadre	2013	Alimentaire (chocolat)	Rupture conventionnelle
Nassim	Université + Dauphine	CDI - cadre	2014	Emploi	Licenciement économique
Amir	BTS Tourisme	CDD - employé	2015	Aide à domicile	Fin de contrat
Joseph	Ecole d'ingénieurs	CDI - cadre	2015	Finance	Démission
Nicolas	Ecole d'art	CDI - cadre	2015	Transports	Rupture conventionnelle
Hicham	Université - innovation numérique	Indépendant	2015	Startups	
Richard	Ecole de commerce	Indépendant	2015	Edition	
Marc	Ecole d'ingénieurs	Indépendant	2014	Transports	
Antony	Ecole d'ingénieurs	CDI - cadre	2010	Agriculture durable	Démission (rupture conventionnelle refusée)
Juan	Divers	Indépendant	2015	Service	
Yoan	BTS Biotechnologie	CDI - cadre	2012	Logiciel	
Christophe	Ecole de commerce	Etudiant	2017	Musique	
Mounir	Ecole d'ingénieurs	CDI - cadre	2016	Bâtiment	Rupture conventionnelle
Léonard	Ecole de commerce	Etudiant	2017	Algorithme de conseil dans le vin	
Etienne	Ecole de commerce	Etudiant	2017	Algorithme de conseil dans le vin	
Mickaël	Grande école (master de finance) + MBA aux Etats Unis	Etudiant en MBA	2017	Algorithme de conseil dans le vin	
John-Gabriel	Ecole de commerce	CDI - cadre	2011	Formation à l'entrepreneuriat	
Michelle	Grande école (master de management)	CDI - employée	2016	Formation au code	Rupture conventionnelle
Luc	Ecole de commerce	CDI - cadre	2017	Gestion financière	Démission
Matéo	Université - informatique	CDI - cadre	2014	Plateforme de e-commerce	Rupture conventionnelle
Gabin	Ecole de communication	Freelance	2014	Plateforme de e-commerce	
Louis	Ecole de commerce	CDI - cadre	2014	Plateforme de e-commerce	Rupture conventionnelle
David	IUT logistique et transport	CDI - cadre	2016	Tourisme	Rupture conventionnelle
Jean	ENS	CDI - cadre	2001	Location de voiture	NR
Gabriel	Ecole d'informatique	CDI - co-fondateur	2017	Logiciel de gestion	Départ négocié



# Annexe 5 - Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français expatriés dans la Silicon Valley

Nom anonymisé	Age	Date d'arrivée à SF	Contexte d'arrivée	Situation administrative actuelle	Plus haut diplôme	Profession du père	Profession de la mère
Richard Wilson	61 ans	1981	Etudes (MBA Stanford)	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs + MBA	Ingénieur en pétrochimie	Ingénieur
Yves Marchessault	75 ans	1985	Emploi (Apple)	Nationalité américaine	Université (Mathématiques)	Comptable	Au foyer
Albertine Grandbois	65 ans	1987	Création	Nationalité américaine	PhD en philosophie	Professeur de français	Directrice d'école
Daniel Bourgogne	54 ans	1988	Service militaire	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs	Directeur d'une PME	Au foyer
Bruno Dubois	50 ans	1994	Etudes (PhD Stanford)	Nationalité américaine	PhD en ingénierie	Professeur de mathématiques	Directrice d'école
Farhad Darbandi	46 ans	1998	Emploi	Green Card	Ecole de commerce	Architecte en Iran / commerçant en France	Commerçante
Yohann Duclos	50 ans	2000	Emploi (Google)	Green Card	Ecole d'ingénieurs + MBA	Vendeur informatique	Médecin libéral
Laurent Bédon	41 ans	2001	Etudes (PhD Stanford)	Nationalité américaine	PhD en ingénierie	Agent immobilier	Au foyer
André Lamothe	43 ans	2005	Emploi (Oracle)	Nationalité américaine	Université (Droit) + MBA	Gérant d'une épicerie	Bibliothécaire
Timothée Laquer	41 ans	2005	Emploi (Activcard)	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs	Philosophe puis cadre en marketing	Sociologue - chercheuse au CNRS
Jean Zagman	59 ans	2006	Emploi (Oracle)	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Chef d'entreprise	Partie administrative de l'entreprise de son mari
Léonie Beaujolie	47 ans	2007	Création	Nationalité américaine	Ecole de commerce	Médecin libéral	Médecin avec son mari
Sylvain Echeverri	45 ans	2008	Création	B2	PhD en informatique	nr	nr
Maximilien Bourgoin	50 ans	2009	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs	nr	nr
Maxence Lamour	52 ans	2010	Emploi	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Ingénieur agronome	Photographe documentaire
Dorian Legault	41 ans	2011	Création	nr	Ecole de commerce	Expert comptable puis entrepreneur	Avocate
Alice Veilleux	38 ans	2012	Emploi	Green Card	Université (Technologie et innovation)	Entrepreneur	Interprète à l'ambassade du Koweït
Sebastien Thériault	32 ans	2012	Création	E2	Université (Entrepreneuriat et innovation)	Entrepreneur	Comptable pour l'entreprise de son mari
Paul Méthault	27 ans	2013	Etudes (stage)	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Kinésithérapeute	Médecin généraliste
Denis Binet	49 ans	2013	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Technicien automobile	Professeur de mathématiques au collège
Christian Doyle	43 ans	2014	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs + MBA	nr	Infirmière libérale
Gustave Trépanier	41 ans	2014	Emploi	L1	Ecole de commerce	Professeur au collège	Bibliothécaire
William Aupry	57 ans	2014	Emploi	Nationalité américaine	Université (Science et technologie) + MBA	Haut fonctionnaire	Architecte
Adrien Fouquet	28 ans	2014	Etudes (Master Stanford)	E2	Ecole d'ingénieurs	Ingénieur dans un grand groupe	Ingénieur
Quentin Loisele	39 ans	2014	Création	Green Card	Ecole de commerce	Cadre dans un groupe pétrolier	Professeur de français
Marina Luftman	35 ans	2015	Emploi	Green Card	PhD en dermatologie	Psychiatre à l'APHP	Psychiatre à l'APHP
Amélie Blanc	27 ans	2015	Etudes	O1	Université (langues et géopolitique)	CEO puis conseiller de start-up	Infirmière puis au foyer
Ewen Théberge	36 ans	2015	Création	O1	Ecole de commerce	Commerçant	Commerçante
Yong Su	40 ans	2015	Création	E2	Ecole de commerce	Technicien de l'aérospatial	Professeure
Russel Grenier	43 ans	2015	Emploi	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Cadre commercial dans la banque	Journaliste
Brice Schwaiger	40 ans	2015	Création	L1	Université (Droit)	Directeur technique	Au foyer
Sebastien Rebutte	45 ans	2016	Création	Green Card	Ecole de commerce	Médecin	Médecin
Abenah Sidibe	44 ans	2016	Emploi	L1	Ecole d'ingénieurs	Ancien ministre	Professeur de mathématiques
Raphael Elviré	35 ans	2016	Création	Green Card	ENS en biologie + MBA	Cadre dirigeant puis consultant indépendant	Dentiste
Mathis Zeroun	48 ans	2016	Création	Green Card	Ecole de commerce	Entrepreneur	Cadre dirigeante puis créatrice d'entreprise
Emilie Provencher	46 ans	2016	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Usine de famille	Au foyer
Manon Lagarde	27 ans	2017	Emploi	E2	Ecole de commerce	Cadre dirigeant puis créateur de start-up	Au foyer
Arnaud Fortin	47 ans	2017	Création	E2	Ecole de commerce	Médecin	Institutrice
Rayan Barakat	25 ans	2017	Etudes	J1	Université (Economie appliquée)	nr	nr
Valentine Pouchart	26 ans	2018	Emploi	E2	Université (Technologie)	Ingénieur agronome	Elue politique
Lucas Dalois	37 ans	2018	Développement	E2	Ecole d'ingénieurs	Etudes de primes	Chargée de recouvrement
Gaetan Joly	26 ans	2018	Création	B2	Ecole de commerce	Financier	nr
Etienne Rthéaume	30 ans	2019	Création	E2	Science Po (Finances et marketing)	Médecin	Employée dans une banque d'affaire puis au foyer
John Wilson	27 ans	NC	Naissance	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs	Entrepreneur / CEO (Richard Wilson)	Ingénieur chez Apple puis au foyer

# Annexe 5 - Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français expatriés dans la Silicon Valley

Prénom anonymisé	Age	Date d'arrivée à SF	Contexte d'arrivée	Situation administrative actuelle	Plus haut diplôme	Statut matrimonial	Nationalité conjointe
Richard Wilson	61 ans	1981	Etudes (MBA Stanford)	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs + MBA	Marié	Américaine
Yves Marchessault	75 ans	1985	Emploi (Apple)	Nationalité américaine	Université (Mathématiques)	Marié	Française
Albertine Grandbois	65 ans	1987	Création	Nationalité américaine	PhD en philosophie	Divorcé	Française
Daniel Bourgone	54 ans	1988	Service militaire	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs	Marié	Française
Bruno Dubois	50 ans	1994	Etudes (PhD Stanford)	Nationalité américaine	PhD en ingénierie	Marié	Américaine
Farhad Darbandi	46 ans	1998	Emploi	Green Card	Ecole de commerce	Marié	nr
Yohann Duchos	50 ans	2000	Emploi (Google)	Green Card	Ecole d'ingénieurs + MBA	Marié	Française
Laurent Bédon	41 ans	2001	Etudes (PhD Stanford)	Nationalité américaine	PhD en ingénierie	Marié	Américaine
André Lamothe	43 ans	2005	Emploi (Oracle)	Nationalité américaine	Université (Droit) + MBA	Marié	Russe
Timothée Laquer	41 ans	2005	Emploi (Activcard)	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	Chinoise
Jean Zagman	59 ans	2006	Emploi (Oracle)	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	Française
Léonie Beaujolie	47 ans	2007	Création	Nationalité américaine	Ecole de commerce	Divorcé	Française
Sylvain Echeverri	45 ans	2008	Création	B2	PhD en informatique	Marié	Française
Maximilien Bourgoïn	50 ans	2009	Création	Green Card	PhD en ingénieurs	Marié	nr
Maxence Lamour	52 ans	2010	Emploi	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	Américaine
Dorian Legault	41 ans	2011	Création	nr	Ecole de commerce	Marié	nr
Alice Veilleux	38 ans	2012	Emploi	Green Card	Université (Technologie et innovation)	Mariée	Franco-américaine
Sebastien Thériault	32 ans	2012	Création	F2	Université (Entrepreneuriat et innovation)	Marié	Américaine
Paul Méthault	27 ans	2013	Etudes (stage)	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	Française
Denis Binet	49 ans	2013	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Divorcé puis remarié	Française puis Américaine
Christian Doyle	43 ans	2014	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs + MBA	Marié	Chinoise
Gustave Trépanier	41 ans	2014	Emploi	L1	Ecole de commerce	Marié	Franco-américaine
William Aupy	57 ans	2014	Emploi	Nationalité américaine	Université (Science et technologie) + MBA	Marié	Française
Adrien Fouquet	28 ans	2014	Etudes (Master Stanford)	F2	Ecole d'ingénieurs	Célibataire	
Quentin Loïsel	39 ans	2014	Création	Green Card	Ecole de commerce	Marié	Française
Marina Luftman	35 ans	2015	Emploi	Green Card	PhD en dermatologie	Marié	Française
Amélie Blanc	27 ans	2015	Etudes	O1	Université (langues et géopolitique)	En couple	Française
Ewen Theberge	36 ans	2015	Création	O1	Ecole de commerce	Marié	Canadienne
Yong Su	40 ans	2015	Création	F2	Ecole de commerce	En couple	nr
Russel Grenier	43 ans	2015	Emploi	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	Française
Brice Schwaiger	40 ans	2015	Création	L1	Université (Droit)	Marié	Chinoise
Sebastien Rebut	45 ans	2016	Création	Green Card	Ecole de commerce	Marié	Française
Abenah Sifibe	44 ans	2016	Emploi	L1	Ecole d'ingénieurs	Marié	Norvégienne
Raphael Elvire	35 ans	2016	Création	Green Card	ENS en biologie + MBA	Marié	Française
Mathis Zetoun	48 ans	2016	Création	Green Card	Ecole de commerce	Marié	Française
Emile Provencher	46 ans	2016	Création	Green Card	Ecole d'ingénieurs	Marié	nr
Manon Lagarde	27 ans	2017	Emploi	F2	Ecole de commerce	Mariée	Française
Arnaud Fortin	47 ans	2017	Création	F2	Ecole de commerce	Divorcé	Française
Rayan Barakat	25 ans	2017	Etudes	J1	Université (Economie appliquée)	Célibataire	
Valentine Fouchart	26 ans	2018	Emploi	F2	Université (Technologie)	En couple	Français
Lucas Dalois	37 ans	2018	Développement	F2	Ecole d'ingénieurs	Marié	Française
Gaetan Joly	26 ans	2018	Création	B2	Ecole de commerce	Célibataire	
Etienne Rheaume	30 ans	2019	Création	F2	Science Po (Finances et marketing)	Célibataire	
John Wilson	27 ans	NC	Naissance	Nationalité américaine	Ecole d'ingénieurs	Célibataire	

## Annexe 6 - Tableau des entretiens avec les employés de Boomerang

Prénom anonymisé	Age	Niveau d'études	Institution	Profession père	Profession mère	Statut d'emploi
Jean	33 ans	Bac + 3	BTS design	Gérant TPE de véhicules d'occasion	Puéricultrice	CDI - cadre
Christian	26 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	nr	nr	CDI - cadre
Anne-Claire	26 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Coach de basket	Infirmière	CDI - cadre
Alice	31 ans	Bac + 5	Université	Entrepreneur	Agent RATP	CDI - cadre
Jeanne	24 ans	Bac + 5	Ecole de graphisme	Chef d'entreprise	Avocate en droit de la famille	CDI-TAM*
Pierre-Antoine	29 ans	Bac + 5	Dauphine informatique	Infirmier anesthésiste	Aide-soignante	CDI - cadre
Fleur	24 ans	Bac + 5	Université	Technicien informatique bancaire	Garde républicaine civile	CDI-TAM
Liam	28 ans	Bac + 5	Ecole d'ingénieurs	Chef d'entreprise PME	Chef de cabine chez Air France	CDI - cadre
Cécile	26 ans	Bac + 5	Université	Professeur d'EPS	Proviseur de lycée	CDI - cadre
Eric	28 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Cadre commercial dans un grand groupe	Sans emploi	CDI-TAM
Anatole	28 ans	Bac + 5	Ecole d'informatique	Restaurateur indépendant (avec sa femme)	Restauratrice indépendante (avec son mari)	CDI - cadre
Jade	31 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Chef d'une entreprise de courtage	Chargée de patrimoine dans un grand groupe	CDI-TAM
Carolina	26 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Avocate en Espagne	Chirurgien en Espagne	CDI - cadre
Ela	27 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Directeur du pôle logistique	Directrice des achats dans un hypermarché	CDI - cadre
Roxane	31 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Directeur d'école primaire	Secrétaire médicale	CDI - cadre
Martin	28 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Educateur spécialisé en toxicomanie	Ancienne DRH devenue institutrice	CDI-TAM
Damien	24 ans	Bac + 5	Ecole d'ingénieurs	Cadre dessinateur électronique	Agent de production dans une usine	CDI - cadre
Khalid	22 ans	Pas le bac	Ecole d'informatique	Technicien fonctionnaire	Assistante maternelle	CDI-TAM
Gabriel	28 ans	Bac + 5	Ecole d'informatique	Dessinateur industriel	Bibliothécaire	CDI - cadre
Kader	25 ans	Bac + 5	Université d'informatique	Ingénieur en informatique	Professeure de mathématiques au collège	CDI - cadre
Peter	34 ans	Bac + 8	PhD physique	Directeur de crèche	Directrice de crèche	CDI - cadre
Baptiste	30 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Chef d'entreprise	Consultante immobilière	CDI - cadre
Cyprien	25 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Cadre dans la banque et la finance	Sans emploi	CDI - cadre
George	28 ans	Bac + 5	Ecole d'ingénieurs	Technicien de machines industrielles	Assistante de direction dans une crèche	CDI - cadre
Alina	24 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Contrôleur de gestion	Créatrice et directrice financière d'une ONG	Stage - 6 mois
Julien	31 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Ancien militaire	Directrice d'un centre de tri	CDI - cadre
Henri	24 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Expert RH dans une grande entreprise	Puéricultrice	Alternance
Tom	25 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Chef d'entreprise	Pharmacienne	CDI - cadre
Céline	29 ans	Bac + 5	Université	Ingénieur dans le BTP	Ingénieure en génie civile et bâtiment	CDI - cadre
Théo	27 ans	Bac + 5	Université d'informatique	Cadre de gendarmerie	Auxiliaire de puériculture	CDI - cadre
Philippe	30 ans	Bac + 5	Université	Responsable achat	Secrétaire comptable à la banque de France	CDI - cadre
Augustin	24 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Cadre	Responsable de l'art d'un diocèse	CDI - cadre
Benjamin	27 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Cadre dans une usine	Aide soignante	CDI - cadre
Enzo	27 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Psychanalyste en libéral	Médecin	Stage - 6 mois
Antoine	35 ans	Bac + 5	Science Po	Avocat en droit des affaires	Pianiste professionnelle	CDI - cadre
Arthur	22 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Entrepreneur	Entrepreneur	Stage - 6 mois
Léo	30 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	DRH	Directrice dans un grand groupe de Telecom	CDI - cadre
Geoffroy	24 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Cadre dans une grande entreprise	Déléguée hospitalière	Stage - 6 mois
Léna	31 ans	Bac + 5	Ecole de commerce	Expert RH dans une grande entreprise	Puéricultrice	CDI - cadre
Sacha	33 ans	Bac + 8	PhD Ingénieur	Kinésithérapeute en libéral	Employée de banque	CDI - cadre
Lucas	31 ans	Bac + 5	Ecole d'ingénieurs	Ancien militaire	Dentiste	CDI - cadre
Ambre	31 ans	Bac + 5	Université	Ingénieur informatique	Institutrice	CDI - cadre
Camille	31 ans	Bac + 5	Université	Maraîcher chef d'entreprise	Maraîcher chef d'entreprise	CDI-TAM
Malo	26 ans	Bac + 4	DUT hotellerie	Autoentrepreneur	Chef d'entreprise	CDI-TAM
Maxence	28 ans	Bac + 5	Science Po	Dentiste	Au foyer	CDI-TAM

## Annexe 6 - Tableau des entretiens avec les employés de Boomerang

Prénom anonymisé	Poste	Département	Rémunération	Primes	Date d'arrivée	Taille de l'équipe à l'époque
Jean	Lead Front-end	BOT	65K bruts / an	5K / an	janv-16	7 personnes
Christian	Head of catalog	Business développement	nr	nr	nr	nr
Anne-Claire	Contrôleuse de gestion	Finances	45K bruts / an	nr	avr-18	80 personnes
Alice	Recruteuse IT	RH	42K bruts / an	7K / an	août-18	110 personnes
Jeanne	Directrice artistique	Brand	35K bruts / an	2K / an	févr-18	60 personnes
Pierre-Antoine	Lead IOS	BOT	62K bruts / an	5K / an	mars-18	70 personnes
Fleur	RH et office manager	RH	28K bruts / an	2K / an	févr-18	60 personnes
Liam	Développeur Back end	BOT	46K bruts / an	4K / an	févr-18	60 personnes
Cécile	Account Manager	Business développement	36K bruts / an	6K / an	févr-17	25 personnes
Eric	Conversion marketing	Marketing	42K bruts / an	8K / an	juin-17	40 personnes
Anatole	UX designer	BOT	40K bruts / an	5K / an	juin-17	40 personnes
Jade	Content manager	Marketing	35K bruts / an	4K / an	janv-17	25 personnes
Carolina	Chargé de clientèle	Customer Care	30K bruts / an	5K / an	mars-17	30 personnes
Ela	CRM Manager	Marketing	44K bruts / an	3K / an	avr-18	70 personnes
Roxane	Acquisition Manager Europe	Marketing	nr	nr	nov-17	50 personnes
Martin	Account Manager France	Business développement	32K bruts / an	5K / an	oct-17	45 personnes
Damien	Lead dev back-end	BOT	46K bruts / an	4K / an	sept-15	7 personnes
Khalid	Dev back end	BOT	33K bruts / an	2K / an	août-18	110 personnes
Gabriel	Lead DevOps	BOT	70K bruts / an	5K / an	mai-18	80 personnes
Kader	Développeur Back end	BOT	34K bruts / an	2K / an	janv-16	10 personnes
Peter	Data scientist	BOT	54K bruts / an	6K / an	déc-16	20 personnes
Baptiste	Head of Customer Chamions	Customer Care	36K bruts / an	4K / an	juil-15	4 personnes
Cyprien	Product Owner	BOT	40K bruts / an	5K / an	déc-17	50 personnes
George	Lead Tech Android	BOT	65K bruts / an	6K / an	août-18	110 personnes
Alina	Analyste paiement et fraude	Finances	850 € / mois	-	juin-18	80 personnes
Julien	CMO - Head of Marketing	Marketing	70K bruts / an	nr	mars-15	3 fondateurs
Henri	Business analyst	Business développement	1100 € / mois	nr	sept-18	110 personnes
Tom	Product Owner	BOT	38K bruts / an	5K / an	juin-18	80 personnes
Céline	Juriste d'entreprise	Finances	43K bruts / an	5K / an	août-18	110 personnes
Théo	Développeur Back end	BOT	50K bruts / an	4K / an	août-18	110 personnes
Philippe	Recruteur IT	RH	50K bruts / an	7K / an	oct-18	130 personnes
Augustin	Product Owner	BOT	38K bruts / an	5K / an	juin-18	80 personnes
Benjamin	Head of bizdev	Business développement	nr	nr	avr-16	20 personnes
Enzo	New bizdev Italie	Business développement	800 € / mois	-	juil-18	110 personnes
Antoine	CFO - Head of Operations	Finances	100K bruts / an	nr	janv-18	50 personnes
Arthur	New biz dev France	Business développement	900 € / mois	non	juil-18	110 personnes
Léo	Head of product	BOT	80K bruts / an	nr	août-17	27 personnes
Geoffroy	Chef de projet	Business développement	900 € / mois	-	juil-18	110 personnes
Léna	Head of People	RH	53K bruts / an	7K / an	avr-17	20 personnes
Sacha	QA Analyst	BOT	55K bruts / an	5K / an	août-18	110 personnes
Lucas	Head of BI	Qualité	nr	nr	août-17	27 personnes
Ambre	Data analyst	Qualité	40K bruts / an	5K / an	juin-18	110 personnes
Camille	Chargé de clientèle	Customer Care	25K bruts / an	3K / an	juin-18	110 personnes
Malo	Chargé de clientèle	Customer Care	25K bruts / an	3K / an	juin-18	110 personnes
Maxence	Chargé de clientèle	Customer Care	25K bruts / an	3K / an	août-18	110 personnes

## Annexe 7 - Tableau des entretiens avec les employés de Vino

Prénom	Age	Profession mère	Profession Père	Année d'étude	Domaine d'étude	Statut d'emploi	Durée	Poste occupé
Jules	23 ans	ASH	Ingénieur	Bac + 3	Magistère de finances	Stagiaire	6 mois	<i>Business</i> développement
Charles	23 ans	Infirmière	Pompier médecin	Bac + 2	BTS Communication	Stagiaire	2 mois	<i>Community management</i>
Vicky	23 ans	Au foyer	Chedronnier	Bac + 3	Ecole de graphisme	Freelance	2 mois	Graphisme
Marine	20 ans	Avocate	Ingénieur	Bac + 2	Ecole de commerce	Stagiaire	2 mois	<i>Community management</i>
Hugo	21 ans	Educatrice spécialisée	Employé	Bac + 3	Licence d'éco-gestion	Stagiaire	2 mois	<i>Business</i> développement
Sarah	19 ans	Enseignant-chercheur	Enseignant-chercheur	Bac + 3	Ecole de commerce	Stagiaire	1 mois	<i>Business</i> développement
Chloé	21 ans	Economiste de la santé	Ingénieur en informatique	Bac + 4	Ecole de commerce	Stagiaire	6 mois	<i>Business</i> développement
Jérémy	22 ans	nr	nr	Bac + 4	Ecole de commerce	Stagiaire	6 mois	<i>Business</i> développement
Laura	20 ans	nr	nr	Bac + 3	Ecole de commerce	Stagiaire	6 mois	<i>Business</i> développement

## Annexe 8 - Tableau des entretiens avec des travailleurs des de start-up diverses

Nom anonymisé	Age	Niveau d'études	Institution	Domaine d'études	Profession père	Profession mère
<b>Emilien</b>	21 ans	Bac +3	Université (statut grande école)	Eco-gestion	Médecin	Médecin
<b>George</b>	22 ans	Bac +3	Université (statut grande école)	Mathématiques et informatique	Employé	Ouvrière
<b>Léa</b>	25 ans	Bac +5	Université	Economie et communication	Professeur d'économie	Institutrice
<b>Nina</b>	24 ans	Bac +5	BTs + Ecole de commerce	Commerce	Professeur de mathématiques	Psychologue scolaire
<b>Anais</b>	24 ans	Bac +4	Université (statut grande école)	Marketing	Ingénieur	Psychothérapeute en libéral
<b>Aurélien</b>	23 ans	Bac +4	Université (statut grande école)	Développement web	Comptable	Assistante sociale
<b>Manon</b>	21 ans	Bac +4	Université (statut grande école)	Marketing	Cadre commercial	Professeur d'anglais au collège
<b>Luc</b>	22 ans	Bac +3	Ecole de commerce	Commerce	Chef d'entreprise	Au foyer
<b>Louis</b>	23 ans	Bac +5	Université (statut grande école)	Sociologie et droits de l'homme	Comédien au chômage	Haute fonctionnaire
<b>Pierre</b>	22 ans	Bac +5	Université	Economie et statistiques	Agent de finance publique	Agent de finance publique
<b>Amélie</b>	23 ans	Bac +5	Ecole de commerce	Commerce	Cadre dirigeant	Médecin
<b>Régine</b>	30 ans	Bac +5	Université	Langues (LEA)	Ouvrier	Secrétaire
<b>Paul-Louis</b>	31 ans	Bac +5	Université (statut grande école)	Design et droit	Professeur agrégé	Professeure agrégée
<b>Max</b>	27 ans	Bac +5	Université	Marketing	nr (père décédé)	Sans emploi
<b>Emma</b>	26 ans	Bac +5	Université	Linguistique et informatique	Directeur artistique dans la pub	Sans emploi
<b>Elise</b>	24 ans	Bac +5	IUT + Ecole de commerce	Evènementiel et commerce	Professeur de mathématiques	RH
<b>Ulysse</b>	27 ans	Bac +5	Université	RH et sociologie	Fonctionnaire au Cameroun	Professeur d'anglais au Cameroun
<b>Maywenn</b>	27 ans	Bac +5	Ecole d'informatique	Informatique	Enseignante	Employé dans une multinationale

## Annexe 8 - Tableau des entretiens avec des travailleurs des start-up diverses

Nom anonymisé	Statut d'emploi	Durée	Poste occupé	Composition de l'équipe de la start-up	Date de création
Emilien	Stagiaire	3 mois	Poste polyvalent	2 fondateurs + 1 stagiaire	2007
George	Stagiaire	3 mois	Développeur	2 fondateurs + 2 stagiaires	2018
Léa	Stagiaire	6 mois	Communication	3 fondateurs + 3 salariés + 1 stagiaire	2016
Nina	Stagiaire	6 mois	Assistante de formation marketing	5 fondateurs + 1 salariée + 1 stagiaire	2017
Anais	Stagiaire	6 mois	Business développeur	2 fondateurs + 1 salarié + 6 stagiaires	2016
Aurélien	Stagiaire	3 mois	Développeur	2 fondateurs + 1 stagiaire	2017
Manon	Stagiaire	6 mois	Chef de produit	1 fondateur + 5 salariés + 3 stagiaires	nr
Luc	Stagiaire	6 mois	Bras droit du CFO	3 fondateurs + stagiaires	2014
Louis	Stagiaire	6 mois	Développeur	1 fondatrice + 5 salariés + 5 stagiaires	nr
Pierre	Stagiaire	4 mois	Développeur	3 fondateurs + 2 stagiaires	nr
Amélie	Stagiaire	6 mois	Bras-droit CEO	2 fondateurs + 5 salariés + 3 stagiaires	2016
Régine	Salariée	CDI	Assistante de direction	1 fondateur + 1 salariée	2017
Paul-Louis	Salarié	CDI	Bras-droit de la CEO	1 fondatrice + 3 salariés	2016
Max	Salarié	CDI	Business développeur	1 fondateur + 1 salarié + 2 stagiaires	2016
Emma	Salariée	CDI	Ingénieur	2 fondateurs + 20 salariés	nr
Elise	Salariée	CDI	Chef de projet en communication événementiel et logistique	1 fondateur + 11 salariés + 2 stagiaires	2011
Ulysse	Salarié	CDI	Recruteur	2 fondateurs + 58 personnes	2014
Maywenn	Salariée	CDI	Chargée de marketing et de communication	1 fondatrice + 47 salariés	2014

## Annexe 9 - Tableau des observations réalisées en France

Date de l'observation	Type et nom de l'évènement	Lieu de l'évènement	Heures
19/09/2016	Visite guidée de NUMA	NUMA	14h – 15h
08/11/2016	Comités de sélection des projets de start-up de D-Start	Incubateur de l'Université Paris-Dauphine	12h – 16h
08/11/2016	« <i>Meetup Spécial FinTech</i> »	Locaux d'HEC	18h30 – 21h
09/11/2016	Soirée d'anniversaire du PSL LAB	Incubateur de PSL	18h30 – 21h
16/11/2016	Formation au développement web	NUMA	18h – 21h
03/12/2016 - 04/12/2016	« <i>Start-up week-end GreenTech</i> » organisé par Genius, l'association d'entrepreneuriat de Dauphine	Université Paris-Dauphine	Tout le week-end
16/03/2018	« <i>Hacking</i> de l'Hôtel de Ville », organisé par Paris & Co et la Mairie de Paris	Mairie de Paris	Toute la journée
28/03/2018	« <i>Meetup Empowering women</i> » organisé par VivaTech	The Family	19h – 21h
12/04/2018	Réunion d'information pour l'incubateur Paris & Co Smartfood	Incubateur Paris & Co Smartfood	17h30 – 19h
16/04/2018	« Concours de <i>pitch</i> » des étudiant·es de l'EDHEC	EDHEC Business School	15h – 17h
17/05/2018	Comités de sélection pour Paris & Co Smartfood	La Défense	10h – 12h
22/06/2018	« <i>Masterclass</i> des financements publics », organisé par la French Tech Centrale	Station f	12h30 – 13h30



<b>24/06/2018 - 26/05/2018</b>	Table-ronde sur le financement des start-up « Financement VC V.S. fonds corpo, et la start-up dans tout ça ? »	Université Paris-Dauphine	19h – 22h
<b>06/04/2018</b>	Comités de sélection pour l'incubateur Paris & Co Rhizome	La Défense	9h – 12h
<b>16/06/2018</b>	Atelier d'» <i>open innovation</i> » organisé par Paris & Co Rhizome sur « La qualité de vie au travail »	La Défense	9h – 13h
<b>28/06/2018</b>	Atelier d' « <i>open innovation</i> » organisé par Paris & Co Rhizome sur « Le travail en mode projet pour collaborer avec des start-up »	La Défense	9h – 13h

## Annexe 10 - Tableau des observations réalisées dans la Silicon Valley

<b>Date de l'observation</b>	<b>Type et nom de l'évènement</b>	<b>Lieu de l'évènement</b>	<b>Heures</b>
<b>04/06/2019</b>	<i>French Tech Pre-Summer Party</i>	Financial District, San Francisco (California)	6 pm – 9 pm
<b>12/06/2019</b>	<i>The intersection of Race, Orientation and Tech</i>	Oakland (California)	6 pm – 9 pm
<b>17/06/2019</b>	<i>Cocktail Party The American and French Tech Community</i>	Dans la maison du consul de France, San Francisco (California)	6.30 pm – 9.30 pm
<b>19/06/2019</b>	<i>TechMeeting “Reshaping Cities and How We Get Around”</i>	Salesforce Tower, San Francisco (California)	5.30 pm – 8.30 pm

# Annexe 11 - Questionnaire aux fondateurs et fondatrices de start-up

## Message d'accueil

Vous êtes invité·e à participer à une enquête portant sur le modèle des start-up dans le cadre d'un doctorat à Paris-Dauphine.

Nous avons besoin de votre participation pour notamment déterminer les facteurs de réussite et d'échec des projets de start-up.

Les informations recueillies dans le cadre de ce questionnaire sont totalement anonymes et n'ont d'autres finalités que de faire progresser la connaissance de ce monde.

Le questionnaire dure 7 minutes environ.

Nous vous remercions pour votre participation !

## Partie 1 : La création de votre start-up

---

Date de création de votre start-up (MM/AAAA)

- (MM/AAAA)
- Non concerné, la start-up n'est pas encore créée

Date de cessation de votre start-up

- (MM/AAAA)
- Non concerné

Quel est la catégorie juridique de votre start-up ?

- SAS
- SA
- SARL
- Autre : préciser

Qu'est-ce qui vous a motivé à créer votre start-up ?

- Etre indépendant·e
- Goût d'entreprendre
- Augmenter vos revenus
- Opportunité
- Idée nouvelle de produit, de service ou de marché
- Exemple de l'entourage
- Sans emploi, choix de créer
- Sans emploi, contrain·t·e de créer
- Seule manière pour exercer une profession

Quel est l'objet ou le secteur d'activité de votre start-up ?

- Fintech (Finance)
- Foodtech (Alimentation)
- Greentech (Environnement)
- Médecine
- Transports
- Emploi
- Environnement
- Réseaux sociaux
- Industrie
- Culture
- Education
- Economie sociale et solidaire
- Agriculture
- Intelligence artificielle, robotique
- Autre : préciser

Votre activité est-elle en lien avec votre ancien métier ?

- Totalem·ent
- En partie
- Pas du tout

Avez-vous déjà créé d'autres entreprises avant ?

- Non, aucune
- Oui, 1
- Oui, 2
- Oui, 3
- Oui, plus de 3

## Partie 2 : Votre profil

---

Sexe

- Un homme
- Une femme

Votre année de naissance

Quel est votre niveau de diplôme le plus élevé ?

- Pas de diplôme
- CEP, BEPC, Brevet élémentaire, Brevet des collèges
- CAP/BEP
- Bac technique ou professionnel
- Bac généraliste
- Diplôme technique de premier cycle (BTS, DEUST, DUT, ...)
- Diplôme universitaire ou général de premier cycle, diplôme des professions sociales ou de la santé, infirmier.ères
- Diplôme universitaire de deuxième cycle
- Diplôme universitaire de troisième cycle
- Diplôme d'ingénieur
- Diplôme d'école de commerce
- Diplôme de grande école

Quel était votre statut juste avant la création ?

- Salarié-e du public

- Salarié·e du privé
- Indépendant·e, à son compte, chef·fe d'entreprise
- Scolaire : étudiant·e / stagiaire
- Sans activité professionnelle (chômage, au foyer, retraité·e)
- Autre : préciser

Avant de créer votre startup, étiez- vous :

- Cadre supérieur·e, profession intellectuelle supérieure (y compris profession libérale salariée)
- Agent de maîtrise, contremaître
- Profession intermédiaire (profession médicale, représentant·e, enseignant·e, technicien·ne)
- Employé·e
- Ouvrier·ère
- Non concerné car non salarié·e ou chef·fe d'entreprise salarié·e

Quel est votre statut actuel ? (choix multiple)

- Indépendant·e ou à votre compte
- Chef·fe d'entreprise salarié·e, PDG
- Salarié·e
- Au chômage depuis moins d'un an
- Au chômage depuis un an ou plus
- En congé pour création d'entreprise ou sans activité pour convenance personnelle
- Etudiant·e ou scolaire
- Sans activité professionnelle (personne au foyer, retraité·e, ...)

Quel est votre statut matrimonial ?

- Célibataire
- En couple
- Séparé·e
- Marié·e
- Divorcé·e

- Veuf·ve

Quel est le statut de votre conjoint·e ?

- Indépendant·e ou à son compte
- Chef·fe d'entreprise salarié·e, PDG
- Salarié·e
- Au chômage depuis moins d'un an
- Au chômage depuis un an ou plus
- En congé pour création d'entreprise ou sans activité pour convenance personnelle
- Etudiant·e ou scolaire
- Au foyer
- Sans activité professionnelle (retraité·e, ...)

Quelle est la profession de votre conjoint·e

- Cadre supérieur·e, profession intellectuelle supérieure (y compris profession libérale salariée)
- Agent de maîtrise, contremaître
- Profession intermédiaire (profession médicale, représentant·e, enseignant·e, technicien·ne)
- Employé·e
- Ouvrier·ère
- Non concerné·e car non salarié·e ou chef·fe d'entreprise salarié·e
- Non concerné·e car sans activité professionnelle (au foyer, retraité·e, scolaire ...)

Combien d'enfants avez-vous ?

- Aucun
- 1 enfant
- 2 enfants
- 3 enfants
- Plus de 3 enfants

Quelle est ou était la profession de votre père ?

- Agriculteur

- Artisan, commerçant ou chef d'entreprise
- Cadre et profession intellectuelle supérieure (profession libérale, cadre du privé ou du public, professeur, ingénieur)
- Profession intermédiaire (profession médicale, représentant, enseignant, technicien, contremaître, agent de maîtrise)
- Employé
- Ouvrier (ouvrier qualifié ou non qualifié dans l'industrie ou l'artisanat, chauffeur, ouvrier agricole, manutentionnaire)
- Non concerné·e car sans activité professionnelle (au foyer, retraité, ...)
- Profession inconnue

Quelle est ou était la profession de votre mère ?

- Agricultrice
- Artisan, commerçante ou cheffe d'entreprise
- Cadre et profession intellectuelle supérieure (profession libérale, cadre du privé ou du public, professeur, ingénieur)
- Profession intermédiaire (profession médicale, représentante, enseignante, technicienne, contremaître, agent de maîtrise)
- Employée
- Ouvrière (ouvrière qualifiée ou non qualifiée dans l'industrie ou l'artisanat, chauffeur, ouvrière agricole, manutentionnaire)
- Non concerné·e car sans activité professionnelle (au foyer, retraitée, ...)
- Profession inconnue

### **Partie 3 : Equipe**

---

Avec combien d'associé·es avez-vous fondé votre start-up ?

- 1
- 2
- 3
- 4 et plus
- Je n'ai pas d'associé·es

Comment avez-vous connu vos associé·es ?



- Sphère amicale
- Sphère professionnelle
- Sphère familiale
- Par mise en contact
- Par hasard
- Par internet

Combien de personnes travaillent actuellement dans votre start-up ? (dirigeant-es salarié-es non-compris)

- 0
- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Entre 21 et 50
- Entre 50 et 100
- Plus de 100

Combien y-a-t-il de salarié-es actuellement embauchés en CDI dans votre start-up ?

- 0
- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Entre 21 et 50
- Plus de 50

Combien y a-t-il de stagiaires actuellement dans votre start-up ?

- 0
- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Entre 21 et 50
- Plus de 50

Combien y a-t-il de personnes actuellement embauchées en contrats professionnels dans votre start-up ?

- 0
- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Entre 21 et 50
- Plus de 50

A combien d'autoentrepreneurs faites-vous appel actuellement dans le cadre de l'activité de votre start-up ?

- 0
- Moins de 5
- Entre 5 et 20
- Entre 21 et 50
- Plus de 50

## **Partie 4 : Horaires et lieu de travail**

---

Etes-vous passé par une ou plusieurs structure(s) d'accompagnement ?

- Oui
- Non

Si oui, dans quel(s) type(s) de structure(s) : (choix multiple)

- Incubateur privé
- Incubateur d'université
- Incubateur de communauté territoriale
- CCI
- Accélérateur
- Pépinière
- Autre : préciser

Quel est le lieu de travail de la start-up:

- A domicile
- Des locaux d'incubateurs ou d'accélérateurs
- Pépinière d'entreprise
- Espaces de coworking
- Autre : préciser

Combien d'heures travaillez-vous par semaine pour votre start-up ?

- Moins de 10 heures
- Entre 10 et 20 heures
- Entre 20 et 30 heures
- Entre 30 et 40 heures
- Entre 40 et 50 heures
- Plus de 50 heures

Le week-end dernier, avez-vous travaillé pour votre start-up ?

- Oui
- Non

Si oui, combien d'heures avez-vous consacré à votre start-up le week-end dernier ?

- Moins d'une heure
- Entre 1 et 5 heures
- Entre 5 et 10 heures
- Plus de 10 heures

## **Partie 5 : Revenus et financements**

---

Considérez-vous l'activité de votre entreprise comme innovante ?

- Oui
- Non

Si oui, de quel type d'innovation s'agit-il avant tout ?

- Un nouveau produit / service
- Un nouveau procédé / méthode de production

- Un nouveau mode d'organisation

A quel(s) type(s) de financement avez-vous déjà eu recours ? (choix multiple)

- Fonds propres
- Crowdfunding
- Aide des proches
- Prêts d'honneur
- Emprunts bancaires
- Subventions
- Levée de fonds
- Autre : préciser

L'année dernière, quel chiffre d'affaires avez-vous généré ?

- Moins de 15 000 euros
- De 15 000 à moins de 27 000 euros
- De 27 000 à moins de 46 000 euros
- De 46 000 à moins de 76 000 euros
- De 76 000 à moins de 150 000 euros
- De 150 000 à moins de 300 000 euros
- De 300 000 à moins de 760 000 euros
- 760 000 euros ou plus
- Non concerné-e, je ne génère pas encore ou plus de chiffre d'affaire

Tirez-vous un revenu de l'activité de votre start-up ?

- Oui
- Non

Si oui, combien parvenez-vous à vous rémunérer par mois (salaire net) ?

- Moins de 1000 euros
- Entre 1000 et 2000 euros
- Entre 2000 et 3000 euros
- Entre 3000 et 4000 euros
- Entre 4000 et 5000 euros

- Entre 5000 et 6000 euros
- Plus de 6000 euros

Bénéficiez-vous d'un autre revenu ?

- Des revenus venant d'une activité salariée
- Des revenus venant d'une activité de dirigeant ailleurs
- Des revenus venant de l'activité du conjoint
- Non

Quelle est votre vision sur les 6 prochains mois ?

- Développer l'entreprise
- Maintenir l'équilibre
- Fermer l'entreprise
- Vendre l'entreprise

Pour vous, qu'est-ce qu'une start-up ?

Réponse libre

## Annexe 12 - Réponses à la dernière question du questionnaire « selon vous, qu'est-ce qu'une start-up ? »

1	Une boîte qui cherche son modèle économique viable...
2	C'est une entreprise fondée par une ou plusieurs personnes à partir d'un concept particulier. Elle a pour but de se faire racheter ou pas, cela dépend de l'objectif de son créateur...
3	Développer un produit ou service nouveau dans un environnement économique incertain
4	Une opportunité de voir grand
5	Une nouvelle forme d'entreprise, hyper réactive, impliquant ses salariés par son état d'esprit, sa mission. Une entreprise qui n'a pas peur de l'échec, qui sait rebondir vite sur ses erreurs et qui est collaborative dans son management.
6	Une start-up est une jeune entreprise (ou projet d'entreprise) avec un concept à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance rapide (et exponentielle si possible)
7	Une organisation temporaire à la recherche d'un modèle économique scalable et répétable
8	Entreprise dont le bm est pensé pour atteindre une très forte croissance bousculant son marché
9	Ma seule et unique chance de pouvoir travailler et m'insérer dans la société (handicap apparu au cours de mes études)
10	Une boîte proposant une innovation (quelle qu'elle soit) et scalable.
11	Un modèle d'entreprise innovante basé sur l'économie et les outils numérique avec une vision plus juste de l'humain
12	Je n'aime pas ce mot qui veut tout et rien dire et qui sert beaucoup à se faire mousser. C'est un peu un effet de mode et je ne suis pas fan.
13	Une entreprise qui n'a pas de business model et qui a une forte croissance une fois la solution lancée
14	Une jeune entreprise avec une culture et des valeurs identifiables qui présente une innovation qu'elle quelle soit en répondant à une problématique globale et avec des opportunités de développement considérables et rapides.

15	Une entreprise qui répond aux caractéristiques suivantes : en croissance ; liée à des nouveaux modes de développement / consommation ; qui n'a pas exploité tous ses business models
16	Une entreprise innovante ayant une large marge de progression
17	Start-up se définit comme la conduite d'un projet entrepreneurial, quelque soit la structure juridique qui porte l'activité.
18	Une jeune entreprise proposant un service ou un produit innovant, avec un fort potentiel de croissance rapide.
19	Porter à cœur un projet qui nous motive h24 jusqu'à en perdre le sommeil. Très motivant et stimulant. Éternellement dans l'apprentissage pour TOUT. Tous les jours est une nouvelle compétences à acquérir. Toucher à tout et ne jamais s'ennuyer.
20	Une organisation temporaire à la recherche d'un business model
21	Une entreprise classique qui débute sur lequel on a accolé un nom pour faire hype tout en ayant la particularité d'être scalable...
22	Une société dont les investissements nécessaires pour créer la croissance sont supérieurs au CA généré. La start-up à un potentiel d'hypercroissance et n'est théoriquement pas rentable tant qu'elle en est une.
23	Un projet à fort valeur ajouté reposant sur une solution technologique porté par un ou plusieurs individus résolus et déterminés
24	Tout et rien : c'est ce qu'on en fait.
25	Jeune entreprise innovante qui cherche son business model
26	L'opportunité d'être à son propre compte.
27	Une idée, 0 euros mais une forte motivation
28	Une future grande entreprise
29	Une jeune entreprise innovante qui n'a pas de chiffre d'affaires stabilisé mais de belles perspectives de développement.
30	C'est une aventure intéressante, valorisante mais psychologiquement compliqué, on peut passer de la joie à la tristesse rapidement ! Puis c'est un risque mais tellement enrichissant !
31	Se lancer dans un projet auquel on croit. S'implanter, se faire connaître, se faire aimer et fidéliser les clients tout en réinjectant le surplus financier sans se faire de salaire pour devenir une entreprise international au bout de quelques années pour prouver que son idée et sa valeur en valait la peine de se battre.

32	Une start-up pour moi c'est avant tout un état d'esprit. C'est vouloir créer quelque chose qui sera utile aux gens et changer les choses. Une Start-up c'est endroit de réflexion et de liberté de penser, rêver, créer, apprendre.
33	Une entreprise innovante qui se développe très vite et qui investit sans cesse pour assurer une place qui lui donne suffisamment d'avance sur ses concurrents. Sa rentabilité se fait donc sur le long terme, tant qu'il est encore nécessaire d'investir ou de trouver le bon business model
34	Une entreprise qui a un product market fit et la capacité de scaler fortement
35	Du bullshit. Nous sommes une entreprise, pas une startup
36	Un business model scalable, une offre qui s'ajuste au fur et à mesure de la découverte du marché, des innovations, pas forcément sur le produit/service (ça peut être sur le modèle éco, l'organisation, le procédé ..)
37	La possibilité de faire beaucoup avec peu.
38	Une entreprise montée avec peu ou pas de ressources, au business model défini et scalable.
39	Il y a ceux qui créent une histoire et ceux qui se rattachent à une histoire... c'est le plus beau métier du monde
40	Une PME, avec de l'anglicisme des t-shirt et une table de ping pong
41	Définition de l'OCDE : une entreprise ayant un objet temporaire et une hyper croissance qui nécessite une levée de fonds dès sa première année d'existence. Définition de Steve Blank : Une entreprise au business model répliquable (qui peut être déployé à l'identique de pays en pays) et scalable (qui pourra atteindre une taille critique et donc un CA à minima de plusieurs 100aine de millions d'euros)
42	Une entreprise de moins de 3 ans et qui développe un service ou un produit avec une forme d'innovation
43	Une société innovante avec un fort potentiel de croissance et qui a besoin de beaucoup de fonds avant de générer des bénéfices.
44	une entreprise en hyper croissance qui n'arrive pas à la soutenir sans fonds externes
45	C'est un terme marketing pour parler d'une PME fondée par des cadres
46	Une entreprise qui part avec peu de moyens et s'impose en moins de 3 ans sur un marché, généralement grâce à une composante innovante qui lui donne un avantage concurrentiel.
47	Entreprise centrée sur une idée/un produit unique qui propose un produit nouveau / une approche nouvelle avec une forte croissance ou un potentiel de forte croissance.



48	une entreprise, une équipe, une envie, une certaine conviction
49	Une start-up est une entreprise innovante basée sur un modèle de développement rapide et scalable. Beaucoup de start-up revendiquées sont des entreprises classiques, donc l'innovation est simplement marketing. J'estime que le produit en lui-même doit porter de l'innovation ou en apporter (innovation sociale, nouveaux marchés). De la même manière, si la levée de fond est indissociable du modèle de développement d'une startup, elle ne doit pas écarter la recherche à tout prix d'une rentabilité interne (éviter les start-up qui vivent par et pour les levées de fonds)
50	C'est une question d'organisation agile
51	Une entreprise proposant une innovation avec un fort potentiel
52	Une jeune société développant un produit/service innovant parfois disruptif, réactive du fait de sa petite structure, sans cesse à la recherche de financement pour pouvoir se donner les moyens de son ambition...
53	Il y a plusieurs définitions : - une jeune entreprise - une jeune entreprise à croissance exponentielle Nous faisons partie de la première catégorie (SCOP)
54	Un projet
55	Une équipe réunie pour créer une entreprise dont le business model est encore à identifier !
56	c'est le prologue, le moment où on donne l'eau à la bouche du lecteur et à la fin du paragraphe d'accroche l'histoire débute enfin !
57	Une entreprise avec une innovation et dont le ou les fondateurs travaillent de façon agile
58	Une entreprise qui démarre, plutôt dans un domaine technique. Par contre ce que ça ne devrait pas être : synonyme d'une entreprise qui ne cherche pas à être viable par elle-même...
59	Une entreprise en hyper croissance mais dont le modèle économique (rentable ou non) doit continuer à évoluer très rapidement, n'étant pas encore stabilisé
60	Une start-up est une aventure enrichissante pour le développement personnel et la découverte du monde du business. Elle propose un produit ou un service innovant à destination du grand public ou un marché niche. Nous nous devons progresser vite. Cependant une start up n'est pas synonyme de levée de fond ! Afin de rester en vie, elle se doit de prouver son concept sur le marché et réaliser des chiffres d'affaires. Une levée de fond sans un besoin du marché est une cause perdue.
61	Une entreprise innovante avec un business modèle scalable

62	"Préférer les ennuis, à l'ennui" Surcouf - "L'ennemi le plus mortel, c'est l'espoir" Wiesenthal - "Les gens n'achètent pas ce que vous faites, Mais la raison pour laquelle vous le faites" Sinék
63	Développer des projets innovants au service des clients
64	Une entreprise qui démarre et qui est orienté client
65	Une aventure!
66	La recherche constante d'un Business Model efficient. Et l'apprentissage constant en testant rapidement une idée au lieu d'étudier si elle est pertinente ou non pendant des mois.
67	moyen de faire ce que l'on veut faire de sa vie
68	une entreprise qui peut décupler son CA sans décupler ses moyens de production
69	Une petite entreprise avec un fort potentiel de croissance
70	une jeune entreprise basée sur un concept innovant et avec une large ambition
71	une jeune entreprise, innovante et à fort potentiel
72	Une startup est une entreprise à fort potentiel économique qui n'a pas encore trouver de Business Model.
73	Un peu étrange de recevoir un mail sans explication, sans contexte, demandant de répondre à un questionnaire. J'ai répondu pour rendre service mais un peu plus d'explication sur le projet serait utile. Je suis allé vérifier sur LinkedIn que ce n'était pas du phishing, c'est très courant :) Bonne chance pour votre thèse.
74	Une aventure humaine avant tout
75	Il faut simplement revenir à l'étymologie du mot start-up : Une idée à l'état embryonnaire qui a le potentiel de décoller. Reste "seulement" un engagement de moyens.
76	Non rentables. Forte croissance. Fort potentiel
77	Une société qui cherche un modèle économique lui permettant de se développer.
78	un projet business et innovant dont on est à l'initiative et le conducteur.
79	Une start-up est le résultat de l'énergie et la dynamique d'entreprendre. C'est aussi la volonté de changer son environnement en y ajoutant nos valeurs, nos convictions.
80	une société organisée pour faire de la croissance dans un objectif de prise de parts de marché et de rentabilité à moyen termes.

81	Entreprise développant et proposant un concept innovant, mais nécessitant des investissements extérieurs afin de se développer.
82	Une start-up, pour moi, c'est une entreprise qui propose une solution innovante à un besoin bien identifié, qui peut très rapidement grandir ou pas du tout... la notion de prise de risque dans une start-up est plus forte que dans une entreprise classique (un maçon ou une boulangerie s'installant ont moins de risques de ne pas trouver les clients, ils ont d'autres risques de gestion, commerciaux...)
83	Une entreprise en hyper croissance
84	Entreprise jeune, flexible, avec concept ou produit novateur, qui cherche à développer son potentiel et sait s'adapter pour mieux répondre aux besoins du marché. Entreprise jetable utilisée par les plus grosses pour faire le lièvre et essayer les plâtres des POC avant de se faire voler ses idées ;-) Bonne courage !
85	Une entreprise qui cherche son modèle économique et qui a pour vocation à être fortement scalable (ce qui exclut une activité de conseil qui est fonction du nombre d'employés, ainsi que les entreprises nouvelles qui n'ont pas capacité à démultiplier à l'échelle)
86	La possibilité de vivre et de faire vivre d'une passion
87	une structure en recherche de son business modèle qui ne se maintient que par la volonté de ses fondateurs
88	Une petite structure agile, dynamique, fondée sur l'innovation, la croissance et la prise de risque.
89	Une entreprise avec un objet disruptif qui croît rapidement.
90	Tout entreprise à caractère innovant, que ce soit soit dans le processus, le produit et/ou le service
91	Une PME à forte croissance basée sur une évolution technologique ou non
92	Entreprise à caractère innovant et à fort potentiel de croissance
93	une structure qui veut scaler et qui recherche de la croissance avant de chercher l'équilibre
94	Une start-up est une vision d'un projet représenté par un projet sociétal
95	Un projet porté par peu de personnes afin de vérifier si beaucoup de monde sont concernés par un concept. Une fois l'hypothèse vérifiée, l'étape est de passer de start-up à entreprise.
96	une entreprise à fort potentiel de développement, innovante et scalable

97	une entreprise qui vit essentiellement sur des levées de fonds / subventions ou prêts et non pas encore sur son chiffre d'affaire
98	Une entreprise innovante, à forte croissance (x2 de CA tous les ans pendant 5 ans).
99	l'innovation économique pensée du point de vue de la culture anglosaxonne: point de vue fort limité. Un mot-clé utile pour se faire du réseau dans certains cercles (fonds d'innovation, collectivités locales, département innovation de grandes entreprises).
100	une entreprise avec un nom un peu plus sexy ce qui permet de récupérer de l'argent public
101	Une entreprise qui démarre!
102	Une entreprise comme les autres mais qui se développe de façon très rapide. Pour le moment même si la société utilise le mot start-up pour le site que j'ai fait : <a href="http://www.louorama.com">www.louorama.com</a> , il n'en reste pas moins que se sera que dans 1-2 ans qu'on pourra dire que c'était une start-up ou pas.
103	Une entreprise scalable permettant de se développer rapidement grâce à une grosse dose de flexibilité.
104	Une start up est juste une entreprise. Ce mot nouveau est une ineptie. Les contraintes sont les mêmes lorsque c'est fait conventionnellement. Quelques petits malins arrivent à vivre de subventions sans clients ni contraintes. Mais pas moi !
105	C'est un bateau que l'on prépare pour conquérir l'Amérique, tout en espérant qu'il ne coule pas durant la traversée.
106	C'est une structure ayant les mêmes objectifs qu'une entreprise implantée mais qui a la flexibilité de faire "ce qu'elle veut" grâce à sa taille.
107	Une entreprise cherchant son modèle économique et n'ayant pas besoin de se structurer outre mesure.
108	Passer de l'état d'inexistence (idée) à une réalité autonome économiquement. Cela passe par emporter l'adhésion et gérer le relationnel avec les associés, l'équipe, les fournisseurs, les banques, inspirer confiance... L'aspect le plus gratifiant est de se dire que l'on a réussi à convaincre toute une équipe, que l'on crée de la valeur, de l'emploi et donc de faire le constat que l'entrepreneuriat est social par nature. La perspective d'exit / de s'enrichir, c'est du bonus. Mais on espère au moins récupérer sa mise et avoir un équivalent à minima du manque à gagner par rapport au salaire qu'on aurait perçu ailleurs, et en cas d'échec, ne pas avoir une descente aux enfers trop violente. Malheureusement c'est loin d'être gagné le plus souvent. c'est souvent injuste car l'entrepreneur est généralement très seul, très mal accompagné, très mal conseillé, c'est celui qui prend le plus de risque et perd le plus souvent sa mise. La contrepartie : une expérience humaine et professionnelle qui n'a pas d'équivalent.
109	Une réponse à un problème.

110	Une entreprise jeune, déficitaire, concentrée sur un marché de niche, qui essaye à tout prix de répondre aux besoins de ce marché, et s'efforce de le contrôler afin de s'en servir de tremplin pour atteindre des gisements de croissance verticale et horizontale et ainsi atteindre son seuil de rentabilité. Une start-up est un lieu de collaboration entre chacun de ses membres, mais n'est pas pour autant une démocratie. C'est également une structure agile dans laquelle les décisions sont prises rapidement, et où les orientations stratégiques sont réévaluées en permanence. Contrairement à l'image qui en est véhiculée, les start-up sont extrêmement organisées et les process nombreux. Enfin, les 10-15 premiers employés de start-up doivent être capables de développer en permanence de nouvelles compétences afin de s'adapter aux changements d'orientation évoqués ci-dessus.
111	Un mot bien trop utilisé qui n'a plus aucun sens. Parlons de TPE et PME !
112	Une start-up est une micro entreprise agile dans le domaine technologique, d'une taille inférieure à 100 salariés.
113	Une entreprise comme les autres. Il s'agit d'une appellation très marketing qui visait à qualifier les entreprises en hyper-croissance. Aujourd'hui une start-up est une entreprise en création et une scale-up est une entreprise en hyper-croissance. Nous nous considérons comme une jeune entreprise innovante avec l'ambition de devenir une PME.
114	Entreprise récente présentant un profil/potentiel de croissance exponentielle
115	Une entreprise d'avenir en situation de faillite permanente
116	les start-up sont à la mode, mais attention tout le monde n'a pas le profil : il faut mentalement en être capable !
117	Un mot très marketing pour décrire une entreprise qui décolle rapidement, trop souvent avec des fonds ce qui peut nuire à l'entrepreneuriat car considéré comme un succès alors que le succès c'est du chiffre d'affaires! C'est aussi la description qu'on fait des entreprises qui se lancent dans le digital..
118	Une organisation temporaire qui cherche à vendre un produit inconnu à des clients inconnus. Dès que les deux deviennent connus, on passe en mode exécution
119	Une start-up est une entreprise qui propose une vision des choses innovantes et a une façon de fonctionner qui est complètement moderne, en promouvant une idée innovante ou en développant une idée qui n'est pas encore très développée sur le marché
120	Jeune entreprise de croissance en quête d'idéaux privés ou de société et dont le modèle économique n'est pas encore prouvé.
121	Une jeune société innovante
122	une aventure

123	<p>Une Start-Up c'est d'abord un esprit, une dynamique, et une manière de penser. Cela reste et doit rester une entreprise, mais on peut aborder la création et les phases de développement de manière différente. La Start-Up ne convient pas à tout les modèles d'affaires, je dirais même que la Start-Up est en soi un modèle d'affaire spécifique. Enfin, je regrette l'effet de mode Start-Up qui pousse tout ceux qui ont un semblant d'idée à se lancer en disant "Je fais du Lean, le service/la qualité viendra plus tard / Je suis une start-up, soyez indulgent / etc..."</p> <p>Aujourd'hui et pour un nombre (trop) important de créateur, le mot Start-Up est devenu une excuse à l'incompétence et un encouragement à faire n'importe quoi sans se préparer convenablement</p>
124	<p>Une start-up est une jeune société innovante et dynamique.</p>
125	<p>Une entreprise du 21<sup>e</sup> siècle et cela peut être seul, c'est d'abord un mindset. C'est aussi un vieux concept, aujourd'hui c'est un croisement entre l'entrepreneuriat, le Freelance, et le consulting. Et rien faire aussi.</p>
126	<p>Une entreprise commerciale qui a la capacité de changer le monde !</p>
127	<p>une entreprise taillée pour la croissance</p>
128	<p>Une entreprise innovante qui est rapide dans son exécution.</p>
129	<p>Une jeune entreprise, qui apporte une solution innovante à un besoin existant, et qui veut commercialiser cette solution à grande échelle. Je sais que "innovation" est un mot bien vague mais je trouve vos propositions de réponses sur le type d'innovation assez complet (notamment "l'innovation d'usage"), contrairement aux acteurs publiques qui ont du mal à appréhender l'innovation sous toutes ses formes. Autre remarque : je suis gérant non salarié, (non rémunéré) et n'ai pas pu saisir ce statut dans la liste des réponses possibles à une questions (pas très grave).</p>
130	<p>Une société avec un vrai business modèle qui vise une forte croissance</p>
131	<p>C'est lorsque l'on propose une innovation dans un secteur. On propose quelque chose qui ne se "fait pas" et on a pour but d'avoir une croissance exponentielle et rapide. A cela s'ajoute souvent une petite équipe multi-tâches pour mener au mieux la strat-up avec le peu de moyen à notre disposition. Mais une start up c'est aussi et surtout un projet, qui doit être porter par l'ensemble de l'équipe et dans lequel tout le monde doit se sentir impliqué, car bien souvent cela demande du temps et du travail !</p>
132	<p>Le moyen de développer un nouveau concept en indépendant.</p>
133	<p>Pour moi, une start-up c'est une promesse.... de CA, de croissance, de disruption, etc. Qui ne sera pas peut-être pas tenue et qui n'engage que ceux qui y croient. Sinon plus prosaïquement, une start-up ce n'est qu'une entreprise.</p>

134	Une organisation qui se lance dans un univers très incertain (beaucoup d'inconnu autour du marché, du business model, des canaux de communication, etc.)
135	Une entreprise révolutionnant ou créant un nouveau concept tout en ayant une façon moderne de voir les choses.
136	Une Start-Up est une jeune entreprise possédant de grandes opportunités pour un développement rapide si ces dernières sont bien saisies, mais par ailleurs, un gros potentiel de chute également, lorsque ses dirigeants visent trop haut, veulent aller trop vite ou ne prennent pas les opportunités qui se présentent à eux.
137	Une start-up est le lien entre la passion des acteurs qui s'y engagent et leurs compétences professionnelles.
138	je ne suis plus dans la cible ... une start-up est une société innovante de moins de 3 ans selon moi
139	Une entreprise nouvellement créée ayant un fort potentiel de croissance et un business model scalable.
140	Loin de toute la médiatisation actuelle, de la tendance et des définitions plus farfelues les unes que les autres ; à mon sens une start-up est une entreprise, en général jeune, qui a pour but de se transformer en une entreprise pérenne. Pour se faire elle doit trouver/finaliser son business model et définir des process dans son fonctionnement. Pour cela elle bénéficie d'une souplesse forte liée à son statut de jeune entreprise, à la vision de ses fondateurs (celle-ci change au cours du temps) et qui peut se permettre d'échapper à certaines règles administratives (limité dans le temps)
141	Création d'une entreprise sur innovation nécessitant des capitaux et sans revenus à court terme.
142	Une entreprise innovante à fort potentiel de croissance.
143	C'est une entreprise innovante qui a la capacité de changer de business/techno/RH très rapidement pour s'adapter aux besoins des marchés.
144	Pour moi une start-up est une entreprise innovante capable de se développer rapidement et pivoter pour s'adapter au marché.
145	Une entreprise qui se lance avec une innovation techno, sociale ou de business model avec la volonté de faire bouger les lignes et de changer le monde
146	Une start-up est une société dont l'origine est un besoin non assouvi (ou peu) par d'autres sociétés existantes. C'est une société dont l'objectif est de rapidement prouver la validité de son modèle économique.

147	Une manière de développer une solution innovante utile à tous
148	Une entreprise qui construit son business model au fil de l'eau. Qui s'adapte aux retours du marché et qui doit très rapidement démontrer sa scalabilité
149	Une entreprise dans le numérique où le personnel vit avec le projet d'innovation pouvant " changer le monde " et non simplement pour produire ce qu'il est écrit sur le contrat de travail. Le ciment de l'équipe est constitué par la passion de pouvoir être chacun un acteur de ce changement et de pouvoir en vivre l'instant présent, de jour comme de nuit (pour cela que seul le numérique y réponde). Ce sont pourtant des règles d'organisation, cadrées et transparentes, où seul l'atteinte du résultat prédomine et non le présentiel.
150	Une start-up est une RENCONTRE entre un entrepreneur (s) et un investisseur (s). L'investissement de chacun, de nature opérationnel et/ou financière, PARTAGE LE RISQUE de ne pas aboutir à la viabilité du projet. L'objectif est de CONVAINCRE un marché cible de la VALEUR AJOUTEE de la "PROMESSE" que porte la jeune pousse. Une start-up est une aventure collaborative et communautaire. Le potentiel de capital pour l'entrepreneur et le financier a un "coût" élevé: beaucoup participe et peu passe la ligne de la rentabilité. Sa grande menace: la financiarisation de l'économie qui transforme l'entrepreneur en "sacrifié" par l'inversion de la chaîne de valeur. L'argent n'est plus un "moyen" mais une "fin", il y a alors un déséquilibre dans le partage du risque...
151	Donner une solution innovante et/ou simple et pratique adaptée à la vie quotidienne par une équipe totalement flexibles qui n'a pas forcément des contraintes d'une grande structure.
152	Une très petite société qui peut très vite devenir très grande
153	Société innovante qui crée de la valeur et cherche un modèle innovant et pérenne ,
154	L'occasion de lancer un projet personnel - passionnant ou non - qui permette d'être indépendant, dans le présent et potentiellement dans le futur, d'avoir une idée de ce qu'est à création d'entreprise, a fortiori en France, où l'on fustige les conditions dans lesquelles sont placés les entrepreneurs, d'être « libre », d'avoir la possibilité d'imaginer d'autres projets, d'organiser son temps comme on le souhaite, mais à condition - et c'est là le plus compliqué sans doute, d'avoir trouvé les bons interlocuteurs, et en définitive des fonds pour se lancer et voir venir. Bon courage pour ton étude !
155	C'est l'opportunité de façonner de ses mains une entreprise qui va dans le bon sens.
156	Une structure économique qui crée de la valeur entre les membres actifs d'une certaine société (Demand/Supply)
157	Une start-up est une voix ouverte à la créativité et à la mise en place d'une méthodologie pour atteindre un objectif défini au préalable. C'est une source d'inspiration et d'apprentissage dans différents domaines.



158	une jeune société au modèle économique innovant très souvent scalable.
159	Une jeune entreprise qui développe une solution innovante et qui a besoin de temps pour tester son marché, son modèle
160	Une startup, c'est avant tout une équipe qui propose une réponse à un problème identifié, sous forme de service ou de produit. La forme passe souvent par une plateforme pour rendre accessible la solution au plus grand nombre d'utilisateurs ou d'entreprises. Pour autant, elle n'est pas nécessairement associée à des levées de fonds. Les médias relaient et font la promotion des start-up via la taille de leurs levées de fonds, mais ce prisme est assez réducteur.
161	Un voyage
162	une entreprise en devenir / en construction !
163	un petit jardin où l'on sème ses premières graines mais qui ne peut devenir grand qu'avec un apport d'argent massif pour faire UP !
164	Une entreprise qui développe et commercialise un produit/service nouveau et a vocation à grossir rapidement.
165	Une petite entreprise qui rêve de devenir une grande.
166	Une entreprise qui est à la recherche de son business model et/ou de la scalabilité
167	Une jeune entreprise qui avance bien plus vite que les entreprises dites "traditionnelles". Une entreprise portée par des fondateurs qui osent prendre des risques et tenter plusieurs pivots. Une entreprise qui souhaite, à sa hauteur, faire changer les choses.
168	Entreprise en croissance et en renouvellement constant qui construit un produit capable de grandir et d'accueillir plus de gens sans devoir augmenter l'effectif de l'entreprise en conséquence.
169	Une aventure extra-ordinaire --> inventer un modèle économique
170	une entreprise jeune innovante
171	c'est la création d'une structure dans l'écosystème des nouvelles technologies
172	une entreprise agile à la recherche de son modèle économique et scalable
173	On a presque un consensus sur la définition suivante : une jeune entreprise innovante, ayant un produit scalable et qui n'a pas encore atteint sa taille critique,
174	Une entreprise à notre image
175	Une aventure humaine

176	Une start up c'est avant tout un état d'esprit. Créer une start up c'est être en capacité d'impulser, propulser.
177	Une entreprise qui n'a pas encore trouvé son business model ;)
178	Une jeune entreprise agile et flexible à fort potentiel de croissance
179	Une aventure introspective qui ouvre une formidable porte sur le monde
180	D'un point de vue sociétal, un mot à la mode relativement galvaudé. D'un point de vue RH, un synonyme d'ambiance cool couplée à des conditions de travail difficiles et instables D'un point de vue politique, une occasion facile de récupération. Dans les faits, une jeune et petite entreprise innovante.
181	Un mot trop utilisé pour parler de création d'entreprise et de produits
182	A mon sens, une start-up est une jeune entreprise en projet ou en début de vie qui fait appel à/ compte sur des levées de fonds et des subventions pour se créer et se développer. Par rapport à cette définition, avec mon associé nous ne nous considérons pas comme une start-up car nous ne souhaitons pas faire appel à des fonds extérieurs afin de garder notre agilité et surtout notre indépendance ! Aujourd'hui il existe d'autre modèle que la start-up, qui nécessite d'autres stratégies de lancement, et qui sont très viable :).
183	de la R&D
184	une structure économique scalable à la recherche de son business model
185	Une entreprise qui cherche un modèle économique (Oussama Ammar)
186	une entreprise en création ayant un très fort potentiel de croissance - être scalable et proposer un concept ou produit innovant.
187	Une entreprise innovante avec un fort potentiel de développement
188	Une strat-up est pour moi une entreprise agile, qui puisse changer de cap si besoin, qui a un processus de décision rapide. Une startup c'est une entreprise innovante avec une volonté de forte croissance.
189	Une start-up c'est rêver, imaginer, concrétiser et tout faire pour réussir !
190	Une PME avec un projet innovant.
191	Une start up c'est partir de rien et réussir à faire adhérer aux clients. L'idée, le produit ou autre.
192	Société a potentiel de croissance scalable

193	Une entreprise ayant à la fois un impact immédiat sur le monde (résolution d'un problème) et une forte ambition. Une entreprise qui met tout en œuvre pour réaliser cette ambition.
194	Une entreprise basée sur une innovation qui recherche une croissance forte dans un délai resserré
195	L'envie d'entreprendre et s'investir à 10000 %
196	Une start-up est une nouvelle entreprise innovante, généralement à la recherche d'importantes levées de fonds d'investissement, mais pas forcément....avec très fort potentiel éventuel de croissance économique, et de spéculation financière sur sa valeur future.
197	rien d'autre qu'une démarche entrepreneuriale
198	une start up pour moi c'est une nouvelle aventure, création d'un projet , création d'une entreprise , vision nouvelle etc....
199	Une entreprise crée pour disrupter un marché, créer des solution innovantes sur les produits ou usages
200	C'est une organisation qui a développé une preuve de concept, cherche acquérir ses premiers clients et recherche son modèle économique.
201	une aventure avec des hauts et des bas. une grosse prise de risque
202	Une entreprise en devenir !
203	Une entreprise jeune (moins de 2 ans ? 3 ans ?) qui développe un produit/service innovant. Il pourrait y avoir un critère de rapidité de croissance, mais je ne saurais pas le formaliser.
204	Une jeune entreprise dont le but est de créer de l'emploi avec un modèle économique nouveau
205	Essayer, échouer, apprendre, ré-essayer, faire mieux, réussir.
206	Un projet entrepreneurial qui part de zéro et sans soutiens majeurs autre que l'envie de faire des fondateurs
207	Un défi avant tout avec soi même et une aventure collective
208	Une start up est une jeune entreprise qui cherche encore son business model.
209	une nouvelle entreprise
210	c'est une entreprise qui cherche a atteindre un rayon d'action large sans attendre un développement au fur et au mesure. pour cela elle va chercher a utiliser des technologies, des infrastructures et des financements qui lui permettent d'atteindre cet objectif

211	Une start-up est une jeune entreprise dont on demande une croissance exponentielle donc rapide et avec un cap maintenu. Aujourd'hui, beaucoup semblent avoir oublié la définition exacte de ce mot devenu totalement galvaudé...
212	Société innovante
213	On confond trop souvent start-up et PME dans la tech. Une start-up doit avoir, pour moi, une forte dimension technologique, même s'il ne s'agit pas d'innovation mais plutôt d'un assemblage technologique innovant. Sa deuxième composante tient à sa "scalabilité" : une start-up doit avoir une capacité de traction forte. Avec le recul, 9 "startup" sur 10 sont des PME et revendique à tort ce statut.
214	Une société qui cherche encore son business modèle
215	une jeune entreprise innovante et dynamique
216	À la base, je pense qu'une start-up est une jeune entreprise liée au nouvelle technologie. Maintenant, on nomme start up toute entreprise montée par des moins de 35 ans ou dont le concept sort des sentiers battus.
217	Une entreprise qui doit se transformer le plus rapidement possible en une entreprise "pérenne" en se confrontant aux marchés. J'indique "pérenne" entre guillemets, car rien n'est pérenne dans cette économie instable et qui se transforme constamment. Mais il faut croître et embellir !
218	Une entreprise en perpétuelle innovation
219	Une entreprise innovante, soit par son activité même ou par sa gestion (commerciale, rh, financière, ...).
220	Une entreprise en création qui s'implante sur un marché nouveau très innovant avec un potentiel de croissance très élevé mais qui nécessite de gros investissements de démarrage avec une rentabilité négative les premières années. Une entreprise à risque (pérennité financière risquée, concurrence, besoins de fonds)
221	C'est avant tout une aventure humaine ou l'on partage la conviction que nous apportons de la valeur
222	Une jeune entreprise qui entend développer un nouvel usage.
223	Une opportunité de créer une solution pour aider et développer autrui et soi-même.
224	Manquait effectivement votre définition. J'en ai conclu que je pouvais répondre. Toutefois, pour moi, une start up est une société qui joue sur des levées de fonds pour se développer très rapidement. Ce qui n'est pas notre cas.
225	Une entreprise en démarrage, proposant un nouveau service ou une technologie innovante.

226	La liberté, l'anticonformisme, la créativité, l'indépendance, innover, créer des emplois, contribuer au développement économique local
227	Je considère comme start-up les entreprises en naissance, dans leurs premières années de vie. Elles sont à la recherche de leur business modèle, et se doivent d'être agiles, c'est à dire pouvoir évoluer/se réinventer rapidement jusqu'à trouver le business model qui lui convient/qui est viable économiquement. C'est aussi l'état d'esprit qui correspond à ces premières années et qui peut perdurer dans l'entreprise même après qu'elle ait trouvé son équilibre et sa croissance, et qu'elle se soit pérennisée
228	Définition de plus en plus floue. Au départ entreprise innovante dans le secteur internet aujourd'hui semble être une définition plus large de petite entreprise qui opère dans l'internet ou utilise des solutions digitales pour faire fonctionner son entreprise (site marchand, cloud, media digitaux...)
229	Une start up est un projet, une vision et une aventure humaine. C'est une entreprise qui démarre avec un fort potentiel de croissance sur son marché, en général innovante. Son développement s'opère autour d'une petite équipe jeune, polyvalente, dynamique et impliquée. Si il y a levée de fonds en un ou plusieurs temps, celles-ci interviennent avec des perspectives de valorisation élevée de la start up.
230	une entreprise faisant appel à la technologie sans un modèle innovant, marketing et/ou technologique.
231	un concept de journaliste, qui excite les foules mais n'a pas de réalité économique tant le mot veut tout et rien dire
232	Une jeune entreprise opérant sur un sujet plutôt high-tech.
233	Projet en action
234	une jeune entreprise innovante inventive et disruptive.
235	Une organisation qui cherche son organisation et son marché. Steve Blank
236	c'est une jeune société innovante et quelque soit le domaine.
237	Une entreprise, plus ou moins précaire, qui tente de créer une nouvelle offre sur le marché.
238	Une jeune entreprise innovante. En cela je ne suis pas sûre que le modèle de mon entreprise qui a un modèle traditionnel d'agence soit une startup
239	Une jeune entreprise innovante. Ce qui fait d'ailleurs qu'au bout de 7 ans d'activité, je ne suis probablement plus une startup...)
240	Selon moi, une start-up est une entreprise qui est destinée à une croissance très rapide (à la différence d'un side business ou d'un lifestyle business)

241	Une entreprise n'ayant pas encore de business model stable et ne générant pas encore de profits.
242	une jeune société, à fort potentiel, avec une stratégie innovante et souvent liée au digital
243	une TPE/PME innovante
244	C'est une prise de risque commerciale et financière, gérée sur fonds propres par un couple de fondateurs enthousiastes, et motivés par une farouche volonté de se réaliser
245	Un projet à concrétiser
246	Créer son business est pour moi une nécessité en tant qu'entrepreneur et sera certainement une approche qui se développera et se partagera à l'avenir.
247	Une équipe qui lance un produit ou service innovant dans un environnement incertain et en vue de tirer un profit.
248	Une start-up est une jeune entreprise dans le domaine des nouvelles technologies dont le potentiel de croissance est énorme. Sa stratégie est celle du bootstrapping à ses débuts (fonctionnement avec très peu de moyens) que ce soit pour: - l'acquisition de la clientèle - visibilité pour les moteurs de recherche
249	Une start-up est une jeune entreprise innovante avec des perspectives de croissance importantes.
250	Une société à taille humaine qui permet de créer, développer et mettre en vente rapidement. S'agissant aussi bien des produits de la société que la société elle-même
251	Une start-up est une entreprise innovante qui n'a pas trouvé son business modèle et qui attaque un marché de niche.
252	Un esprit avant tout, une flexibilité et un engagement d'une équipe
253	Innover dans le sens des "Blue Oceans", excellent livre qui décrit précisément comment s'affranchir d'une compétition focalisée uniquement sur le prix et la rapidité du service, en apportant un service unique et différencié. Il manque dans les problèmes rencontrés, les rapports avec l'administration et la lourdeur des charges/impôts qui est incomparable avec d'autres pays (nous sommes installé aussi à l'étranger, et 85 % de nos embauches sont en dehors de la France)... De plus le recrutement en France est de plus en plus difficile, les jeunes ingénieurs préférant d'office s'expatrier. Bonne continuation.
254	Une jeune entreprise aux fortes ambitions de croissance
255	Une entreprise de moins de 10 ans en croissance de plus de 50 % par an.

256	Une start-up est une jeune entreprise à portée innovante, nécessitant en général une/des levée(s) de fonds pour lancer une activité économiquement scalable.
257	une jeune structure disruptive en croissance
258	Une start-up est une entreprise à la recherche de son modèle économique. Cela peut être lié à une innovation, comme souvent, mais ce n'est pas automatique.
259	Une société agile qui adresse un problème non résolu ou mal résolu jusqu'à maintenant
260	Une entreprise temporaire en quête d'un Business Modèle.
261	Une start-up est une entreprise qui innove et qui bouscule les codes et les usages de la profession.
262	est une entreprise innovante
263	Une jeune entreprise innovante qui recherche à se développer via une ou plusieurs levées de fonds.
264	Une boîte qui ne fait pas de perte et qui y arrive sans rien. Et quand elle fait des bénéfices c'est une bonne startup.
265	Une entreprise dont l'objet est de croître rapidement en proposant au marché une solution jusqu'alors inexistante ou sous-exploitée.
266	Une entreprise à forte croissance dont la valeur est spéculative et déconnectée de sa valeur réelle dans les états financiers
267	Une jeune entreprise qui apporte une innovation quelconque (technologique, d'usage, sociale, etc.) avec une culture de l'innovation permanente et de grandes ambitions de développement.
268	Une (bande de) personne(s) qui souhaite(nt) prendre son destin en main et développer son activité avec sa vision, ses envies et le rôle qu'il(s) souhaite(nt) jouer dans la société.
269	Une occasion de créer en défiant les règles établies
270	Une entreprise à fort risque et à fort potentiel rapide.
271	Une entreprise innovante avec une augmentation exponentielle du CA
272	Une start-up c'est une ou un regroupement de volontés auprès d'un projet commun, en étant prêt à faire des sacrifices pour que celui-ci avance
273	Un moyen de découvrir le monde professionnel d'une façon peut conventionnelle.

274	Une jeune entreprise innovante qui finance généralement une croissance rapide par des investissements extérieurs
275	Une opportunité formidable de créer
276	Une entreprise innovante à forte croissance
277	Une entreprise privée n'ayant pas encore pérennisé son activité.
278	Une société façonnée à l'image de ses créateurs qui veut se faire une place dans un marché vieillissant en bousculant les codes établis.
279	La liberté d'entreprendre, la rapidité d'exécution et la bonne ambiance entre personnes indépendantes et bosseuses. En gros... le contraire de toutes les entreprises :) Courage pour la suite !
280	C'est une entreprise qui vise l'hyper croissance rapidement en simplifiant le plus possible les process et profiter de la petite taille des équipes pour faciliter la collaboration transverse sans perdre le contrôle du plan d'action.
281	Une entreprise dont le modèle économique n'a pas encore été testé et validé.
282	Une TPE à projet ou service innovant, nouveau sur le marché
283	Jeune entreprise innovante
284	L'endroit où l'on peut tout réaliser et où le mot impossible n'existe pas
285	Un beau champ de possibles !
286	Une organisation humaine qui résout collectivement et de manière de plus en plus efficace un problème pour ses clients/
287	Une entreprise innovante grâce à sa technologie (pas son business model)
288	Un concept !
289	une aventure moderne
290	C'est un modèle de développement basé sur des apports en financement externes dans la perspective d'une sortie avec plus-value.
291	Un espace de développement personnel
292	Une structure agile et innovante qui propose une expérience collaborateur attractive et qui apporte des approches différentes à ses clients.



293	une aventure humaine et entrepreneuriale par une équipe engagée et animée d'un esprit de conquête et de beaucoup de courage au quotidien.
294	Une société innovante avec un modèle permettant une croissance quasi sans limites
295	Une jeune entreprise reposant sur un produit innovant entourée d'une très forte incertitude quant à sa viabilité et à l'existence d'un marché pour son produit
296	Une aventure de vie
297	Une TPE à développer
298	Une entreprise jeune, qui évolue à plusieurs niveaux (commercial, R&D...) et qui suit une courbe exponentielle.
299	Un entreprise qui propose un projet innovant (technique ou d'usage) et qui peut être répliqué (scaled) pour devenir une entreprise mondiale
300	Une entreprise en croissance qui recherche son business model
301	une structure qui est à la recherche d'un business modèle rentable et scalable. dès que le modèle est trouvé, l'entreprise n'est plus une start-up(remarque : un grand groupe peut rester 'une startup' s'il continue à changer et à adapter continuellement son business modèle).
302	un entreprise qui innove technologiquement de manière radicale et qui montre une croissance élevée (usage / CA / effectif)
303	Une idée avec 0 business model
304	Une philosophie et un projet de vie.
305	Une petite équipe de fondateurs soudée autour d'une vision, d'un projet, et qui s'étoffe rapidement (notamment par des embauches) au fur et à mesure que le projet prend corps. Très grande vitesse d'exécution.
306	Nous avons une conception bien à nous de la start-up: nous sommes les space cow-boys de la téléphonie mobile (moyenne d'âge 45 ans), ce qui nous permet de nous appuyer sur nos expériences cumulées pour faire jouer notre réseau, nos différents savoir faire pour déjouer certaines problématiques liées à l'entrepreneuriat.La start-up correspond pour nous à une aventure entrepreneuriale où les valeurs humaines priment, où personne n'a rien à prouver à l'autre et où l'efficacité prime sur les process.
307	Sauter d'une falaise et construire un plan pendant la descente Cf. Reid Hoffman. Cela reflète bien ce qu'est une start up, on se lance, sans penser une seule seconde à l'échec, en testant des solutions pour conquérir un marché sans certitude et aucune vision à long terme.

308	Aller au bout de ses rêves, un grand saut dans la jungle des corporates c'est aussi l'apprentissage de l'humilité
309	Une Caravelle traversant l'océan à la recherche d'un continent.
310	Une start-up est une entreprise à forte croissance et à forte scalabilité, avec une vision internationale, apportant une rupture sur un marché établi ou en développement.
311	entreprise innovante et réactive à fort potentiel de croissance
312	Une start-up est une structure à forte croissance, répétable, scalable et profitable !
313	Une entité économique à la recherche de son business model rentable
314	Entreprise proposant une solution nouvelle, non disponible sur le marché et en rupture avec les modèles déjà existant.
315	une entreprise de croissance (forte croissance du CA), dont la croissance est basée sur l'innovation
316	Rien. Cette expression n'a pas de sens, tout comme toutes ces expressions "innovantes", "technologiques", "disruptives", etc. qui ne décrivent rien en fin de compte. Dans ce milieu digital, toujours plus de formulations, jamais plus de sens. Des start-up (si on conçoit que cela existe) qui ne se revendiquent pas comme telles sont souvent bien plus utiles, solides et prometteuses que certains projets sans fondement dont les associés startupper auto-proclamés vous vantent les innombrables mérites !
317	Créer sa start-up c'est créer son propre emploi, choisir ses conditions de travail, être indépendant
318	Business modèle scalable
319	une structure qui conçoit de manière agile des produits ou services innovants
320	Une start-up serait une entreprise dans sa phase de création ou dans les premières années de son développement
321	une entreprise qui permet la création de tout un tas d'emplois publics, sous prétexte de nous aider à faire notre travail.
322	La mise en oeuvre et la réalisation d'une vision, une aventure extraordinaire.
323	Entreprise qui n'a pas de business model de référence
324	une entreprise qui s'ancre profondément dans la personnalité et dans la vie de son fondateur dirigeant.

325	Une start up est une entreprise jeune et agile qui repose sur une idée co-construite par des entrepreneurs.
326	La liberté de faire ce que l'on veut de notre vie, pour lui donner un sens. L'anti-thèse du cadre trop rigide de l'entreprise 'classique' française (choix des heures de travail, du lieux de travail, développement personnel et professionnel, manque de bienveillance et de reconnaissance...). Assumer ses choix, bon ou mauvais, ses succès et grandir de ses échecs.
327	C'est une entreprise au marché à créer ou émergent mais à grand potentiel et au modèle d'affaires innovant et donc fragile
328	Une structure commerciale en cours de création dans un contexte d'extrême incertitude
329	Une start-up correspond à une jeune entreprise innovante souhaitant se développer grâce à des levés de fonds.
330	Un lieu de créativité où l'opportunité de marché et la vision perspicace de l'entrepreneur se retrouvent
331	Pour moi, une start-up, c'est juste un terme un peu glamour pour désigner une entreprise qui n'est pas (encore)rentable :)
332	Un terrain de jeu
333	Entreprise innovante pas encore totalement structurée
334	Une entreprise avec un fort potentiel, qui demande pour sa croissance de lever des fonds
335	Une entreprise innovante qui repense les manières collaboratives du travail. Avec une grande agilité pour pouvoir s'adapter (évolution rapide des nouvelles technologies....)
336	Une nouvelle entreprise qui apporte quelque chose de nouveaux
337	Une jeune entreprise, cherchant toujours l'agilité
338	Une entreprise innovante, créée il y a moins de 5 ans, pour laquelle la technologie est déterminante dans la proposition de valeurs.
339	"Une organisation temporaire, à la recherche d'un modèle économique industrialisable, rentable et apte à la croissance." (Steve Blank) . Tous les projets entrepreneuriaux ne sont pas des start-up (heureusement): pour cela il faut qu'il y ait une dimension "innovation / R&D" et un potentiel de croissance forte voire d'hyper-croissance.

## **Annexe 13 - Liste non exhaustive des structures d'accompagnement dans la Silicon Valley**

### **Accompagnement local**

- Business France
- Ambassade
- FACCSF (French American Chamber of Commerce of San Francisco)
- French Tech Hub
- French Founders (club privé)

### **Incubateurs et accélérateurs français**

- The Refiners
- PariSoma

### **Incubateurs et accélérateurs américains**

- 500 Startups
- Y Combinator
- Tech Stars
- The Alchemist

## Annexe 14 – Photos des maisons de San Francisco





## Annexe 15 - Liste des mesures de financement des start-up de la French Tech

<b>French Tech Seed</b>	Fonds de 400 millions d'euros pour co-investir avec des <i>Business Angels</i> dans des projets de start-up de la deep tech de moins de 3 ans.
<b>French Tech Accélération</b>	Dispositif d'accompagnement pour des structures d'accélération de la croissance de start-up innovantes.
<b>Bourse French Tech</b>	Aide financière comportant une part de subventions et une prise en charge de 70 % des dépenses éligibles, visant à financer les premières dépenses d'un projet de création d'entreprise innovante. Elle est de 30 000 euros pour les projets de création d'entreprise innovante, et peut aller jusqu'à 90 000 euros pour les start-up « deep tech », portant une innovation de rupture à fort contenu technologique ».
<b>French Tech Community Fund</b>	Fonds de 3 millions d'euros visant à accompagner les initiatives des capitals et des communautés de la French Tech, ainsi que les organisations qui œuvrent dans l'écosystème de la Tech en France. Les deux types de financement sont le « X-Wing », pour un total de 20 000 euros ; et le « Millenium Falcon », entre 20 000 et 100 000 euros.
<b>Bourse French Tech Attractivité</b>	Bourse pour financer des initiatives qui promeuvent l'écosystème tech français à l'international. La bourse est financée par l'Etat, et finance des projets à hauteur d'un maximum de 60 % du budget total.

## Annexe 16 - Liste non exhaustive des structures d'accompagnement en France

### Incubateurs d'écoles d'ingénieurs

- **Telecom Paris** : Telecom Paris Entrepreneurs
- **Telecom SudParis** : IMT Start
- **Ecole Polytechnique** : X-UP
- **Centrale** : CentraleSupélec
- **L'école des Mines de Paris** : IMT Mines
- **ISEN** : Innov-hub
- **ISEP** : ISEP Entrepreneurs
- **EPITECH** : Ionis 361
- **EPITA** : StartUpLAB
- **Ecole 42** : Hook
- **IONIS Education Group (ETNA)** : Créative Valley

### Incubateurs d'écoles de commerce

- **HEC Paris** : Incubateur HEC Paris
- **ESSEC** : ESSEC Ventures
- **EDHEC** : EDHEC Entrepreneurs
- **EM Lyon** : Incubateur emlyon business school
- **ESCEM** : L'incubateur de l'ESCEM
- **Novencia** : Incuba School
- **SKEMA Business School** : SKEMA Ventures
- **Kedge Business School** : Business Nursery

### Incubateurs d'universités

- **IEP** : L'incubateur de Sciences Po
- **L'université de Sorbonne** : PARC
- **Université Paris-Dauphine** : D-Start
- **PSL** : PSL Lab
- **Panthéon-Assas** : Assas Lab'



## **Incubateurs d'entreprises**

- **Le comptoir** (Groupe SOS)
- **Centquatre Factory** (Le 104)
- **Station F** (Xavier Niel)
- **Le Village** (BNP Paribas)

## **Incubateurs de la ville**

- **Paris & Co** (Mairie de Paris)

## **Accélérateurs**

- NUMA
- The Family
- Capital Partners
- 50 Partners
- Scientipôle initiative
- Dojo Boost

## **Pépinières**

- Pep 27
- Créatis Fonds social européen

## Annexe 17 – Photos de la pépinière de la Courneuve

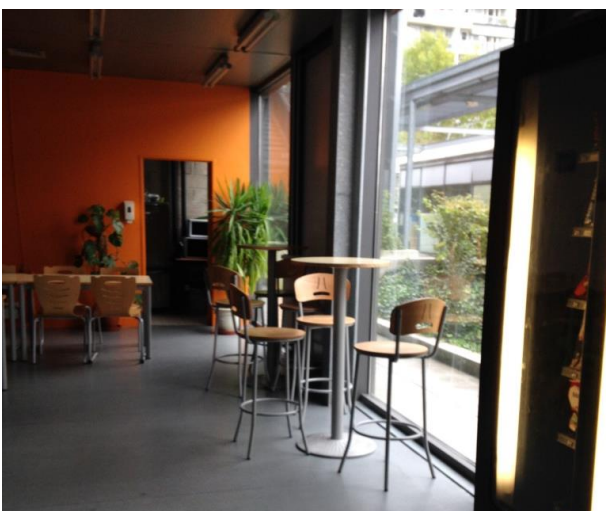
Abords de la pépinière



Accueil de la pépinière



Salle commune de la pépinière



## Annexe 18 - Données de la régression sur le « goût pour l'entrepreneuriat »

Variables	OR	coeff.	p-valeur
<b>Sexe</b>			
<i>Un homme</i>	Réf.		
Une femme	0,39	-0,95	***
<b>Age</b>			
<i>Moins de 30 ans</i>	Réf.		
Entre 30 et 50 ans	0,99	-0,01	n.s.
Plus de 50 ans	1,14	0,13	n.s.
<b>Niveau de diplôme</b>			
Bac ou inférieur au Bac	1,55	0,44	n.s.
Inférieur à Bac + 5	1,07	0,06	n.s.
Bac +5 autre diplôme	1,55	0,44	n.s.
<i>Bac +5 école d'ingénieurs</i>	Réf.		
Bac +5 école de commerce	1,52	0,42	n.s.
Supérieur à Bac +5	0,41	-0,88	n.s.
<b>PCS père</b>			
Agriculteur	##	14,93	n.s.
Artisan, commerçant ou chef d'entreprise	0,73	-0,31	n.s.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Profession intermédiaire	1,07	0,06	n.s.
Employé	1,26	0,23	n.s.
Ouvrier	1,04	0,04	n.s.
Non concerné car sans activité professionnelle (au foyer, retraité-e)	3,49	1,25	n.s.
Profession inconnue	1,28	0,25	n.s.

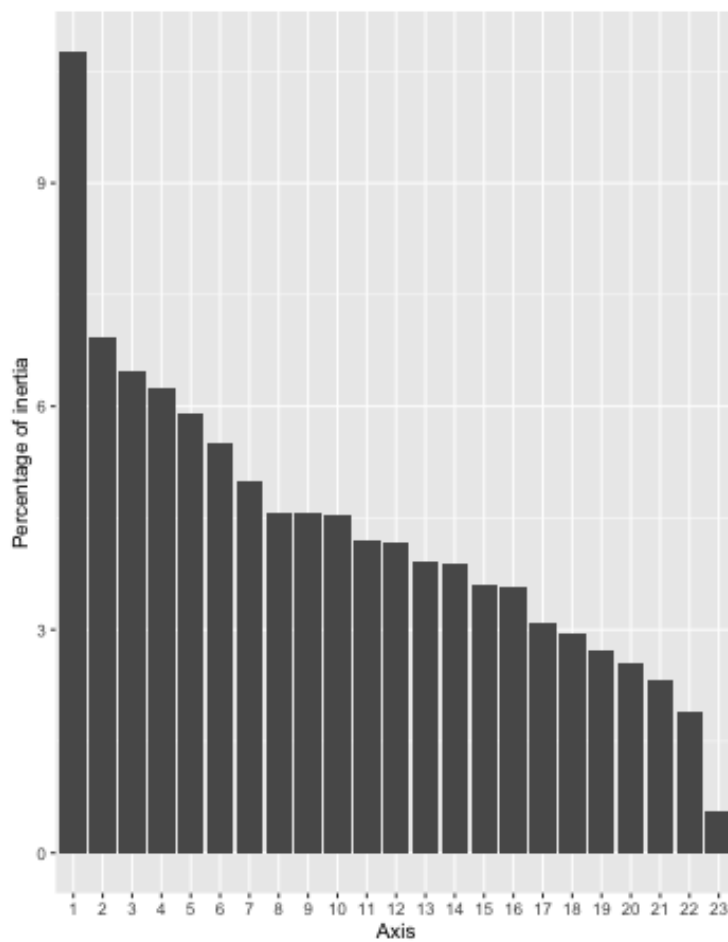
<b>PCS antérieure</b>			
Artisan·e, commerçant·e ou chef·fe d'entreprise	1,87	0,62	n.s.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		
Profession intermédiaire	0,30	-1,20	n.s.
Employé·e	0,86	-0,15	n.s.
Non concerné·e car sans activité professionnelle (au foyer, retraité·e, scolaire...)	1,40	0,34	n.s.
<b>Créations passées</b>			
<i>Non</i>	Réf.		
Oui, 1	0,82	-0,19	n.s.
Oui, 2	0,18	-1,70	***
Oui, 3	2,13	0,75	n.s.
Oui, plus de 3	1,96	0,67	n.s.

Lecture : La colonne de la p-valeur estime la marge d'erreur des données obtenues, selon les conventions suivantes : . pour  $p < 0,5$  ; \* pour  $p < 0,1$  ; \*\* pour  $p < 0,05$  ; \*\*\* pour  $p < 0,01$ , et n.s. (non significatif) pour  $p > 0,5$ .

# Annexe 19 - Données de l'ACM des trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up

## Histogramme

---



## Description des axes

---

### Axe 1 (10,77 %)

Variables actives	Modalités	Coordonnées	Contribution	Cosinus <sup>2</sup>
Statut avant la création	Scolaire	-1,58	24,64	0,81
PCS avant la création	Sans activité professionnelle	-1,59	24,09	0,78
Age	Moins de 30 ans	-0,91	14,35	0,62
Age	Entre 30 et 50 ans	0,65	8,54	0,43
PCS avant la création	Cadre ou profession intellectuelle supérieure	0,55	7,71	0,52
Statut avant la création	Salarié·e	0,50	5,08	0,25
Age	Plus de 50 ans	0,99	2,52	0,07
Motivation : être indépendant·e	Non	0,33	2,10	0,10
Motivation : être indépendant·e	Oui	-0,29	1,85	0,10
Statut avant la création	Indépendant·e	0,50	1,83	0,06
Statut avant la création	Sans activité professionnelle	0,72	1,18	0,03
Motivation : sans emploi, choix de créer	Oui	0,66	1,07	0,03
Diplôme	Supérieur à Bac + 5	0,61	0,94	0,03
Motivation : goût pour l'entrepreneuriat	Non	0,30	0,62	0,02
PCS avant la création	Artisan·e, commerçant·e chef·fe d'entreprise	0,55	0,61	0,02
Motivation : idée	Non	-0,19	0,54	0,02
Diplôme	Bac + 5 autre diplôme	0,26	0,48	0,01

## Axe 2 (6,93 %)

Variables actives	Modalités	Coordonnées	Contribution	Cosinus <sup>2</sup>
PCS avant la création	Artisan·e, commerçant·e ou chef·fe d'entreprise	3,24	32,77	0,55
Statut avant la création	Indépendant·e	1,44	23,72	0,46
Statut avant la création	Salarié·e	-0,59	10,90	0,35
Motivation : assurer son emploi	Oui	2,01	6,57	0,11
Diplôme	Inférieur à Bac + 5	0,76	6,03	0,12
Diplôme	Bac ou inférieur au Bac	1,28	3,69	0,06
PCS avant la création	Cadre ou profession intellectuelle supérieure	-0,28	3,12	0,14
Age	Plus de 50 ans	0,76	2,34	0,04
Motivation : idée	Non	-0,32	2,31	0,06
Diplôme	Bac + 5 grande école	-0,24	1,97	0,07
Motivation : idée	Oui	0,19	1,36	0,06
Motivation : augmenter revenus	Oui	0,30	0,92	0,02
Motivation : être indépendant·e	Non	0,14	0,60	0,02
PCS avant la création	Employé·e	-0,39	0,54	0,01
Motivation : être indépendant·e	Oui	-0,13	0,53	0,02
Sexe	Une femme	-0,16	0,41	0,01
Motivation : sans emploi, contraint·e de créer	Oui	-0,97	0,35	0,01
PCS avant la création	Non concerné·e car sans activité professionnelle	0,15	0,33	0,01

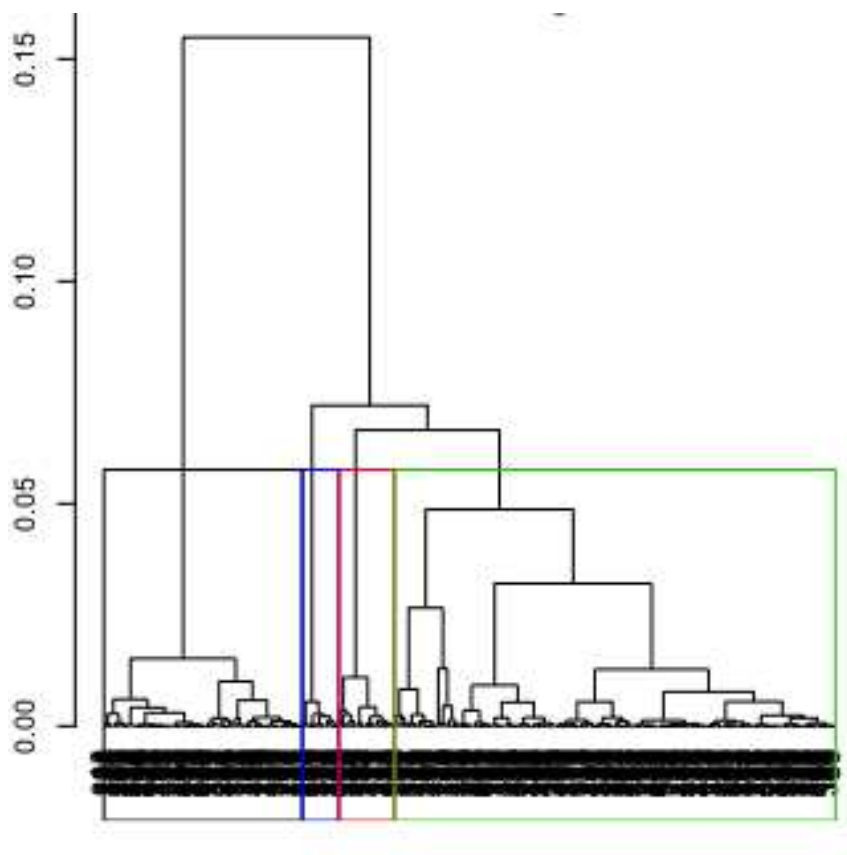
## Description des classes

---

**Tableau des classes par CAH**

Classe 1	128	26 %
Classe 2	301	60 %
Classe 3	31	6 %
Classe 4	41	8 %
Total	501	100 %

## Dendrogramme





### Classe 1 (26 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Statut avant la création	Scolaire	99,19	95,31	24,55	0,00	22,11
PCS avant la création	Sans activité professionnelle	95,80	89,06	23,75	0,00	20,07
Age	Moins de 30 ans	55,81	93,75	42,91	0,00	14,10
Enfant	Pas d'enfants	39,74	95,31	61,28	0,00	10,07
Situation matrimoniale	Célibataire	41,56	50,00	30,74	0,00	5,32
Motivation	Etre indépendant·e	30,83	64,06	53,09	0,00	2,88
PCS père	Artisan, commerçant, chef d'entreprise	37,00	28,91	19,96	0,00	2,84
Motivation	Sans emploi, choix de créer	26,81	98,44	93,81	0,01	2,71
Diplôme	Bac +5 école de commerce	29,18	64,06	56,09	0,04	2,11

### Classe 2 (60 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Statut avant la création	Salarié·e	94,47	79,40	50,50	0,00	16,86
PCS avant la création	Cadre ou profession intellectuelle supérieure	84,28	89,04	63,47	0,00	14,92
Age	Entre 30 et 50 ans	79,53	67,11	50,70	0,00	9,12
Sans emploi, choix de créer	Non	63,83	99,67	93,81	0,00	6,89
Enfant	Au moins un enfant	77,84	50,17	38,72	0,00	6,55
Situation matrimoniale	En couple	66,28	76,41	69,26	0,00	4,21
Assurer son propre emploi	Non	61,27	99,34	97,41	0,00	3,23
PCS avant la création	Employé·e	79,31	7,64	5,79	0,03	2,20

### Classe 3 (6 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
PCS avant la création	Artisan·e, commerçant·e, chef·fe d'entreprise	96,00	77,42	4,99	0,00	12,09
Statut avant la création	Indépendant·e	30,43	90,32	18,36	0,00	9,04
Motivation	Assurer son propre emploi	46,15	19,35	2,59	0,00	4,08
Diplôme	Inférieur à Bac +5	14,46	38,71	16,57	0,00	3,04
Diplôme	Bac ou inférieur au Bac	27,78	16,13	3,59	0,00	2,92
PCS père	Employé	19,23	16,13	5,19	0,02	2,32
Motivation	Augmenter les revenus	12,50	32,26	15,97	0,02	2,32
Motivation	Idée nouvelle	7,94	80,65	62,87	0,03	2,15

### Classe 4 (8 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Motivation	Sans emploi, choix de créer	83,87	63,41	6,19	0,00	10,98
Statut d'emploi avant la création	Sans activité professionnelle	85,71	58,54	5,59	0,00	10,56
Motivation	Sans emploi, contraint·e de créer	100,00	7,32	0,60	0,00	3,47
PCS avant la création	Cadre ou profession intellectuelle supérieure	11,01	85,37	63,47	0,00	3,16
Enfants	Au moins un enfant	12,37	58,54	38,72	0,01	2,65
Age	Plus de 50 ans	18,75	14,63	6,39	0,05	1,98

## Annexe 20 - Données de l'ACM des fondateurs et fondatrices de start-up

### Description des axes

---

#### Axe 1 (7,17 %)

Variable actives	Modalités	Coordonnées	Contribution	Cosinus carré
Levée	Oui	1,19	6,33	0,59
Prêt d'honneur	Oui	1,08	4,62	0,41
BPI	Oui	0,92	3,92	0,37
Subvention	Oui	0,78	3,36	0,35
Emprunt	Oui	0,88	3,13	0,28
Levée	Non	-0,50	2,63	0,59
Nombre de levées	Aucune	-0,49	2,55	0,59
Aides locales	Oui	1,42	2,54	0,18
Nombre de salariés	0	-0,94	2,50	0,20
Montant levé	0	-0,48	2,48	0,58
Nombre de levées	1 fois	1,04	2,40	0,19
Nombre de levées	2 fois	1,29	2,25	0,16
Revenus de la start-up	Oui	0,57	2,24	0,27
Crédit d'impôt	Oui	1,08	2,24	0,17
Concours	Oui	0,79	2,11	0,18
Subvention	Non	-0,45	1,93	0,35
CA	Pas de CA	-0,80	1,92	0,16
BPI	Non	-0,41	1,72	0,37
Innovation technologique	Oui	0,60	1,69	0,16
Revenus de la start-up	Non	-0,49	1,67	0,21

## Axe 2 (4,24 %)

Variable actives	Modalités	Coordonnées	Contribution	Cosinus carré
Incubateur	Non	0,75	6,00	0,41
Accompagnement	Non	0,75	6,00	0,41
Accompagnement	Oui	-0,54	4,37	0,41
CA	Plus d'1 million	1,32	3,89	0,17
Année de création	Entre 2000 et 2010	2,00	3,69	0,15
Créations passées	Oui	0,61	3,19	0,19
Accélérateur	Oui	-0,77	2,77	0,13
Montant levé	Entre 5M et 10M	1,95	2,73	0,11
Incubation	Oui	-0,72	2,68	0,13
Statut avant la création	Indépendant, à son compte, chef d'entreprise	0,74	2,54	0,12
Catégorie juridique	SARL	0,97	2,17	0,09
Age	Moins de 30 ans	-0,44	2,12	0,15
Revenus de la start-up	Oui	0,42	2,11	0,15
Enfant	Au moins un enfant	0,46	2,05	0,13
Revenus de la start-up	Non	-0,41	2,02	0,15
Concours	Oui	-0,59	2,02	0,10
Incubateur	Non	-0,45	1,93	0,12
Nombre de salariés	Plus de 100	2,50	1,93	0,08
Nombre de salariés	Entre 50 et 100	1,66	1,69	0,07
CA	Moins de 50 000	-0,45	1,66	0,10
Créations passées	Non	-0,31	1,60	0,19
Statut avant la création	Etudiant	-0,49	1,51	0,08
Lien ancien métier	Non	-0,38	1,45	0,09
Montant levé	Plus de 10M	1,86	1,42	0,06
Subvention	Oui	-0,39	1,40	0,09

## Description des classes

---

**Tableau des classes par CAH**

Classe 1	196	39 %
Classe 2	149	30 %
Classe 3	156	31 %
Total	501	100 %

### Classe 1 (39 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Incubation	Oui	78,2	84,2	42,1	0,000	15,8
Accompagnement	Non	79,8	76,5	37,5	0,000	14,8
Subvention	Non	58,5	94,9	63,5	0,000	12,6
Subvention BPI	Non	54,9	97,4	69,5	0,000	12,0
Prêt d'honneur	Non	52,0	98,5	74,1	0,000	11,2
Nombre de levées	0	51,3	93,4	71,3	0,000	9,3
Levée de fonds	Non	51,4	92,9	70,7	0,000	9,3
Montant levé	Non	50,8	93,4	71,9	0,000	9,1
Innovation de procédé	Non	63,0	64,3	39,9	0,000	8,9
Accélérateur	Non	46,8	98,0	81,8	0,000	8,3
Innovant	Non	84,1	29,6	13,8	0,000	8,2
Concours	Non	47,8	94,9	77,6	0,000	8,0
Emprunt	Non	47,5	88,8	73,1	0,000	6,6
Aide locale	Non	42,3	99,0	91,6	0,000	5,3
Catégorie juridique	SARL	73,3	16,8	9,0	0,000	4,8

## Classe 2 (30 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Accompagnement	Oui	48,6	95,9	57,9	0,000	12,2
Revenus de la start-up	Non	51,3	81,6	46,7	0,000	10,3
Nombre de levées	0	39,5	95,9	71,3	0,000	8,7
Levée de fonds	Non	39,5	95,2	70,7	0,000	8,6
Montant levé	0	39,2	95,9	71,9	0,000	8,6
Incubateur	Non	49,5	63,3	37,5	0,000	7,6
Revenu du chômage	Oui	58,2	43,5	22,0	0,000	7,2
Autre revenu	Oui	43,3	74,8	50,7	0,000	7,0
Innovation de procédé	Oui	40,2	82,3	60,1	0,000	6,8
Innovant	Oui	34,9	95,2	80,0	0,000	6,0
Chiffre d'affaires	Moins de 5 000	44,5	49,7	32,7	0,000	5,1
Nombre de salariés	Moins de 5	41,5	59,9	42,3	0,000	5,1
Chiffre d'affaires	Pas de chiffre d'affaires	50,0	34,0	20,0	0,000	4,9
Chômeur	Oui	62,2	19,0	9,0	0,000	4,8
Incubation	Non	47,1	32,7	20,4	0,000	4,3
Montant des fonds propres	Entre 5K et 30K	37,8	53,7	41,7	0,000	3,5
Autre revenu salarié	Oui	53,5	15,6	8,6	0,001	3,4
Nombre de salariés	0	44,1	27,9	18,6	0,001	3,3
Crédit d'impôt	Non	31,8	94,6	87,2	0,001	3,3
Salarié	Oui	52,4	15,0	8,4	0,001	3,2
Création passée	Non	33,8	76,9	66,7	0,002	3,2
Emprunt	Non	33,1	82,3	73,1	0,002	3,1
Autre revenu du conjoint	Oui	46,3	17,0	10,8	0,005	2,8

### Classe 3 (31 %)

Variable	Modalité	Cla/Mod	Mod/Cla	Global	p-valeur	Valeur-test
Levée de fonds	Oui	85,7	79,7	29,3	0,000	16,9
Prêt d'honneur	Oui	74,6	61,4	25,9	0,000	12,0
Revenus de la start-up	Oui	57,0	82,9	45,9	0,000	11,5
Subvention BPI	Oui	66,7	64,6	30,5	0,000	11,0
Nombre de levées	1	82,2	38,0	14,6	0,000	9,7
Subvention	Oui	57,9	67,1	36,5	0,000	9,6
Emprunt	Non	64,4	55,1	26,9	0,000	9,4
Nombre de levées	2	86,7	24,7	9,0	0,000	8,0
Innovation technologique	Oui	54,5	53,8	31,1	0,000	7,3
Crédit d'impôt	Oui	71,9	29,1	12,8	0,000	7,1
Nombre de salariés	Entre 5 et 10	61,6	38,6	19,8	0,000	6,9
Aides locales	Oui	81,0	21,5	8,4	0,000	6,9
Catégorie juridique	SAS	40,5	86,7	67,5	0,000	6,5
Montant levé	Entre 300K et 500K	91,7	13,9	4,8	0,000	6,2
Autres revenus	Non	44,5	69,6	49,3	0,000	6,2
Autre revenu du chômage	Non	37,9	93,7	78,0	0,000	6,2
Accélérateur	Oui	59,3	34,2	18,2	0,000	6,1
Concours	Oui	55,4	39,2	22,4	0,000	6,0
Nombre de salariés	Entre 10 et 20	70,0	22,2	10,0	0,000	5,9
Sexe	Homme	38,2	89,9	74,3	0,000	5,7
Montant levé	Entre 100K et 300K	84,6	13,9	5,2	0,000	5,7
Chiffre d'affaires	Plus d'1 million	70,5	19,6	8,8	0,000	5,5
Montant levé	Entre 500K et 700K	100,0	8,9	2,8	0,000	5,4
Accompagnement	Oui	40,7	74,7	57,9	0,000	5,2

## Annexe 21 - Comparaison de la qualité des modèles de régression

<b>Modèles</b>	<b>AIC</b>	<b>BIC</b>
Modèle 1 (avec toutes les variables)	520	622
Modèle 2 (sans créations passées)	520	617
Modèle 3 (sans statut avant création)	516	600
Modèle 4 (sans diplôme)	523	607
Modèle 5 (sans couple)	518	615
Modèle 6 (sans âge)	521	614
Modèle 7 (sans associé·e)	534	631
Modèle 8 (sans lien avec ancien métier)	523	620
Modèle 9 (sans CA)	552	628
Modèle 10 (sans innovant)	531	628
Modèle 11 (sans FP)	524	621
Modèle 12 (sans CA, sans associé·e)	578	646



## Annexe 22 – Régression sur les chances de lever plusieurs fois

Nous avons recodé la première variable en trois catégories : « n'a pas levé », « a levé une fois » et « a levé plus d'une fois » et fixé comme modalité de référence le fait d'avoir levé une fois, dans le but de mettre en évidence les facteurs qui augmentaient les chances de lever plusieurs fois et, au contraire, de ne lever aucune fois. Sur le nombre de levées, le modèle ne fait ressortir aucun effet significatif du sexe des fondateurs, de leur situation familiale, de leur statut d'emploi antérieur, ou encore du nombre de créations passées. On observe néanmoins un effet de l'âge, les entrepreneurs de plus de 50 ans ayant 27 fois plus de chances de lever des fonds plus d'une fois, plutôt qu'une seule fois, par rapport aux entrepreneurs de moins de 30 ans, l'ensemble des variables observées étant fixées. Se dessine également un effet du diplôme : les individus les moins diplômés (diplômes du supérieur inférieur à Bac +5) ont 2,46 fois plus de chances de ne pas avoir levé plutôt que d'avoir levé une fois, tandis que les plus diplômés (diplôme supérieur à Bac +5) ont 4 fois plus de chances d'avoir levé plus d'une fois plutôt qu'une seule, les autres paramètres étant fixés.

Du côté des modes de création, le fait de ne pas avoir d'associés multiplie par 3,8 la probabilité de ne pas lever par rapport à lever une fois, mais le fait d'avoir plusieurs associés ne augmente pas de manière significative les chances de lever plusieurs fois. En outre, ne pas considérer son activité comme innovante diminue de 3,8 fois les chances de lever plusieurs fois. Enfin, générer un chiffre d'affaires diminue la probabilité de ne pas lever, et, au-delà d'un million d'euros de chiffre d'affaires, augmente significativement celle de lever plusieurs fois.

### Estimation des paramètres du modèle logit multinomial sur la probabilité de ne pas lever ou de lever plusieurs fois, par rapport à ne lever qu'une fois

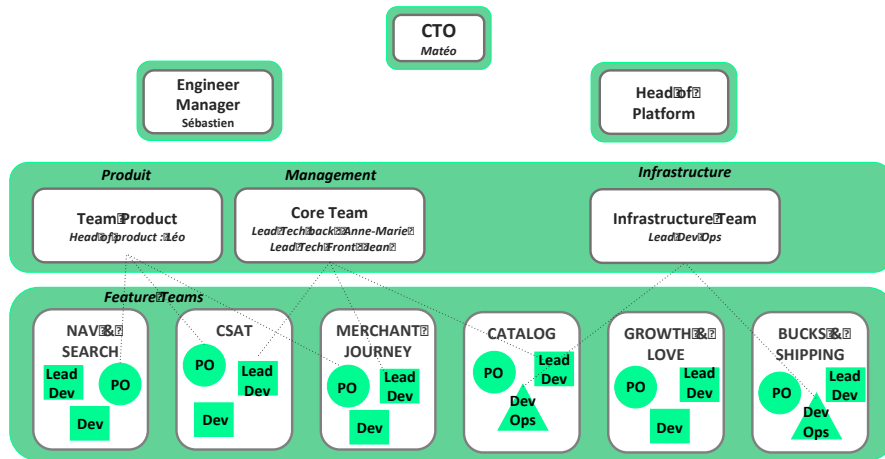
Référence : a levé une fois	N'a pas levé		A levé plus d'une fois	
	OR	P-valeur	OR	P-valeur
<b>Sexe</b>				
<i>Un homme</i>	Réf.		Réf.	
Une femme	1,75	n.s.	0,70	n.s.
<b>Age</b>				
<i>Moins de 30 ans</i>	Réf.		Réf.	
Entre 30 et 50 ans	0,67	n.s.	1,51	n.s.

Plus de 50 ans	3,77	n.s.	27,49	***
<b>Diplôme</b>				
Bac ou inférieur au Bac	3,38	n.s.	0,00	***
Inférieur à Bac +5	2,46	*	1,51	n.s.
Bac +5 autre diplôme	1,41	n.s.	0,75	n.s.
<i>Bac +5 grande école</i>	Réf.		Réf.	
Supérieur à Bac +5	1,00	n.s.	0,24	*
<b>Statut antérieur</b>				
Indépendant, autoentrepreneur, chef d'entreprise	0,55	n.s.	1,00	n.s.
<i>Cadre ou profession intellectuelle supérieure</i>	Réf.		Réf.	
Scolaire	1,26	n.s.	2,38	n.s.
Sans activité professionnelle	1,02	n.s.	0,85	n.s.
<b>Situation familiale</b>				
Seuls	1,04	n.s.	1,15	n.s.
<i>En couple</i>	Réf.		Réf.	
<b>Lien ancien métier</b>				
Non	0,56	*	1,02	n.s.
<i>Oui</i>	Réf.		Réf.	
<b>Associés</b>				
Pas d'associé	3,81	**	0,53	n.s.
<i>Au moins un associé</i>	Réf.		Réf.	
<b>Créations passées</b>				
Oui	1,21	n.s.	0,66	n.s.
<i>Non</i>				
<b>Innovant</b>				
Non innovant	2,13	***	0,26	*
<i>Innovant</i>	Réf.		Réf.	
<b>Chiffre d'affaires</b>				
<i>Pas de chiffre d'affaires</i>	Réf.		Réf.	
Moins de 50 000 euros	0,15	***	1,37	n.s.
Entre 50 000 et 100 000 euros	0,16	**	3,19	n.s.

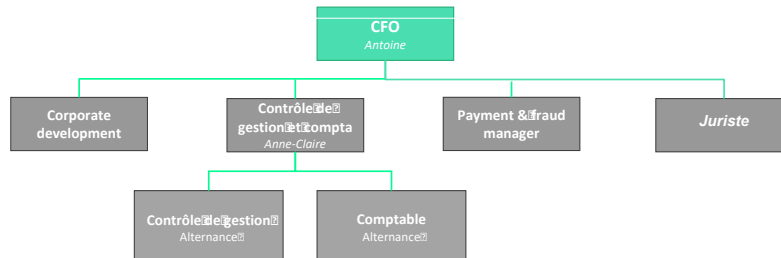
Entre 100 000 et 500 000 euros	0,11	***	2,66	n.s.
Entre 500 000 et 1 million d'euros	0,14	***	4,28	n.s.
Plus d'1 million	0,21	*	24,73	**
<hr/>				
<b>Fonds propres</b>				
<i>Oui</i>	Réf.		Réf.	
Non	0,48	*	1,37	n.s.
<hr/>				

# Annexe 23 - Organigrammes des départements de Boomerang

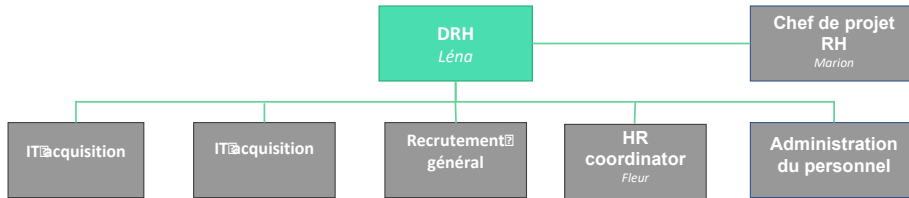
## Bureau of Technology - Développeurs



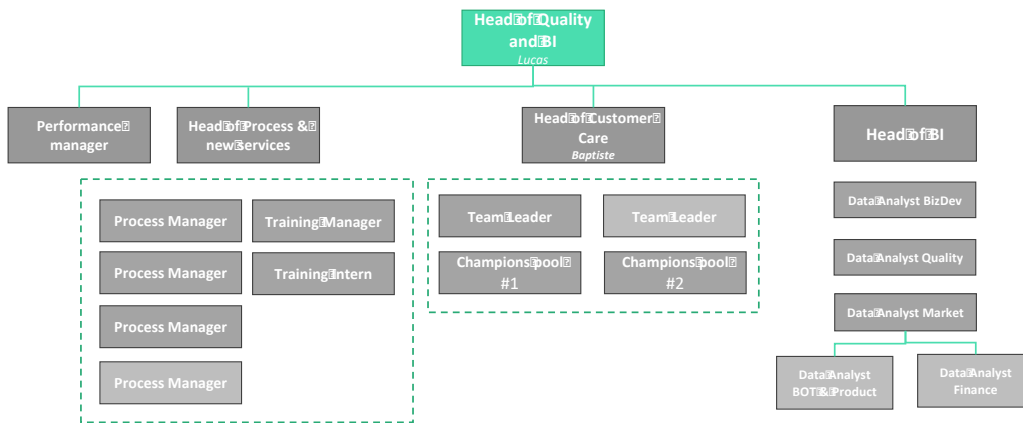
## Finances



## Ressources Humaines

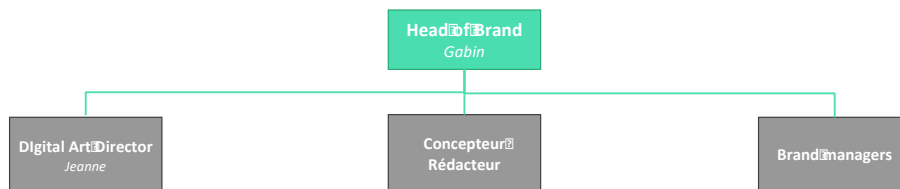


## Qualité et service client

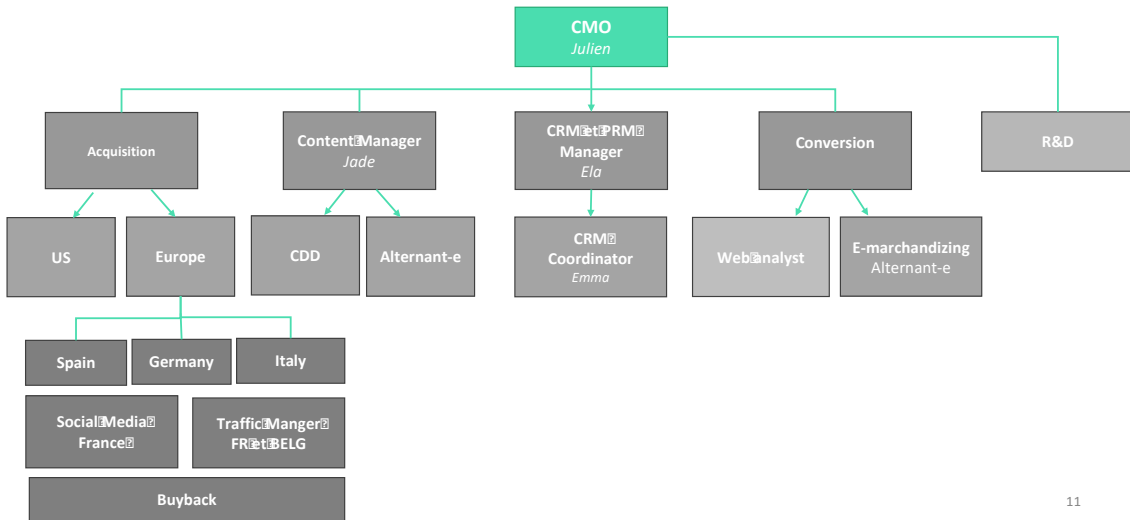


9

## Brand (marque et communication)

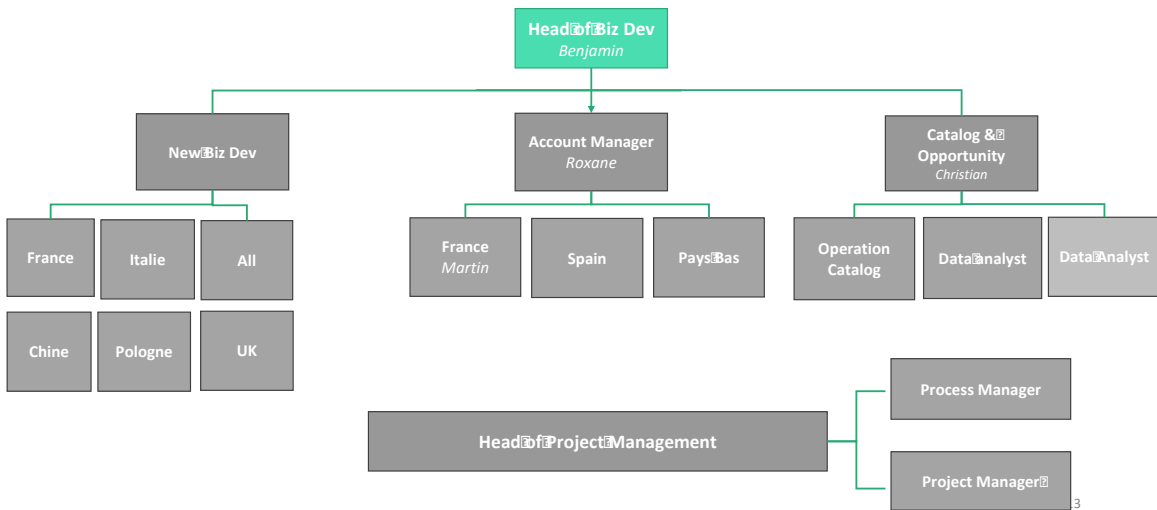


# Marketing



11

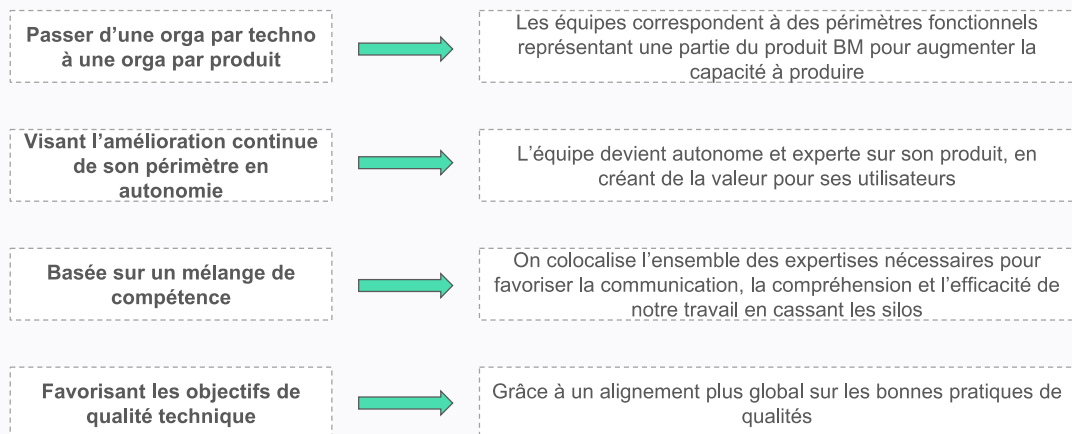
# Biz Dev (commerce)



3

# Annexe 24 - Présentation des méthodes agiles par le CTO de Boomerang

## Rappel Team Feature



## Rappel Team Feature

### Objectif des Team Feature

*Sur un périmètre fonctionnel défini, création d'équipes colocalisées, composées de l'ensemble des compétences nécessaire à l'élaboration et à la réalisation d'une roadmap en lien les autres départements de l'entreprise*



### Équipes en interaction

Marketing, CC, Brand, HR, BizDev, Quality, Finance etc. en fonction du périmètre fonctionnel

## FT & CT

Par soucis de cohérence et de lisibilité de l'organisation du BoT, nous pensons qu'il est nécessaire de différencier nos différentes **Squad** en deux entités : les **Feature Team** des **Component Team**

### Feature Team

(ex : CSAT Team)

Équipe autonome organisée autour d'une **fonctionnalité** centrée sur l'**utilisateur** et délivrant de la valeur **fonctionnelle**.

Travaille avec des user stories fonctionnelles

Vise à shipper des features de qualités rapidement et régulièrement

### Component Team

(ex : Core Team)

Équipe autonome organisée autour d'un **composant** spécifique du système ou un "**socle**" utilisé par d'autres équipes.

Travaille essentiellement sur des éléments techniques

Permet aux Feature Team d'avoir un rythme de delivery le plus élevé possible



## Annexe 25 - Discours du Président de la République Emmanuel Macron Salon Viva Tech du 15 juin 2017

Prononcé le 15 Juin 2017, au salon Viva Tech<sup>232</sup>

« Bonsoir Messieurs, Dames,

Madame la ministre,

Monsieur le ministre, Mesdames et Messieurs,

Chers amis,

Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui, un an après le lancement de Viva Tech, et je me souviens l'année dernière, des premiers pas, des premières réussites d'entreprises déjà vues et recroisées aujourd'hui, et je voulais vous dire à quel point aujourd'hui, aux uns et aux autres, je suis fier de vous, vraiment.

Cela n'est qu'une étape ! Parce que le Viva Tech de cette année est beaucoup plus grand que celui de l'année dernière, beaucoup plus international encore. Mais en un an, on peut faire beaucoup de choses, et donc l'année prochaine, il faut que ce salon grandisse encore davantage. Et je vous lance le défi de devenir le nouveau CES. Je veux qu'ici, à Paris, vous réussissiez à créer ce rendez-vous international de l'innovation, de la création d'entreprise, de l'entrepreneuriat dans le monde ! C'est cela, le défi qui est le vôtre désormais.

Je dis bien le vôtre, parce que j'ai peut-être une mauvaise nouvelle pour vous : ni un président, ni un gouvernement ne changent radicalement les choses en la matière. Je me dois d'avoir l'humilité qu'il convient, mais qui se conjugue avec une exigence à votre endroit : c'est vous qui porterez cette réussite. Et quand je parle de la France qui entreprend, je parle de vous, de ce que vous avez fait, de ce que vous êtes en train de faire, start-up, PME, grands groupes qui avez décidé d'accompagner et de porter cet événement. C'est ce que vous allez continuer à faire.

**Il se passe aujourd'hui quelque chose en France. Il y a ce qu'on appelle un momentum. De quoi s'agit-il ? Il y a, partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent faire, inventer, innover. Il y a partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent gagner à l'échelle du monde. Et il y a partout dans le pays, des femmes et des hommes qui veulent que la France réussisse, et être fiers de leur**

---

<sup>232</sup> Source : <https://www.elysee.fr/emmanuel-macron/2017/06/15/discours-du-president-de-la-republique-au-salon-vivatech-201>

pays. Et il y a aujourd'hui, partout à travers le monde, des femmes et des hommes qui vous regardent faire, qui viennent faire en France, et qui de plus en plus continueront à entreprendre ici ! C'est cela, ce momentum ! Cette dynamique, c'est celle de l'hyper-innovation, celle des talents, celle que vous incarnez.

Ce quelque chose qui se passe dans notre pays est déjà formidable ! Mais je vous le dis très franchement, nous ne pouvons pas nous arrêter là. Cela ne peut pas nous suffire, et nous devons aller plus loin. **Aujourd'hui, la France est en train de devenir la nation des start-up, et elle doit réussir ce pari.** C'est cela, ce que je veux faire avec vous dans les années qui viennent : précéder, anticiper, porter ce mouvement. Oui, ce que vous avez commencé à faire, ce que vous incarnez ici aujourd'hui et que nous allons continuer ensemble suppose d'être, pour ce qui nous concerne, plus entreprenant, plus fort, plus exigeant.

**Je ne veux plus qu'entreprendre, en France, soit trop souvent seulement intéressant quand on ne gagne pas encore d'argent.** J'ai vu trop de start-ups me dire « c'était formidable, nous avons lancé des choses, et puis quand il s'agissait de développer l'innovation, on a quitté le pays ». **Alors oui, en baissant l'impôt sur les sociétés, en réduisant les charges salariales et patronales, en simplifiant les dispositifs d'incitation à l'innovation, en supprimant le RSI, nous créerons un contexte plus attractif pour les entrepreneurs et qui leur permettra de réussir davantage, plus vite, plus fort, à l'échelle du pays puis du continent et à l'échelle mondiale.**

Je veux, en même temps – et j'assume pleinement cela – lever les contraintes, redonner des libertés de faire, de tenter, parfois d'échouer, et créer les protections qui vont avec le monde qui nous entoure. **Notre système, en Europe, a été pensé pour l'après-guerre, pour une économie de rattrapage industriel ! Or nous sommes entrés dans une économie de l'hyper-innovation, où les cycles sont plus courts, où l'échelle est mondiale, où l'échec n'est plus aussi dramatique et où il faut, non plus protéger les emplois qui sont parfois les emplois d'hier, mais davantage protéger les individus en les formant, en les accompagnant à ces changements brutaux.** Où il faut accélérer les mutations qui sont parfois beaucoup plus rapides. Où il faut, non pas expliquer à des territoires qu'ils ne subiront pas les changements, mais qu'ils y gagneront et qu'ils les porteront en investissant.

**Donc nous ne devons plus aujourd'hui parler le langage d'hier.** Nous ne devons plus essayer d'adapter nos systèmes par des réformes, en demandant des efforts, parce que ces réformes sont toujours les mêmes, et les efforts sont toujours faits par les mêmes. Et on le voit bien, ça ne marche plus. **Ce que nous avons à conduire ensemble c'est une révolution en profondeur de nos modèles : nos modèles de pensée, nos organisations économiques et sociales, nos façons de nous comporter. C'est l'organisation de notre société, de notre action publique et de l'organisation du capitalisme européen et mondial que nous avons à conduire.** Parce que c'est cela ce qui nous permettra de gagner les deux grandes transitions qui sont les nôtres : la transition numérique et la transition climatique.

Ce défi est immense, et c'est celui que mon gouvernement aura à porter, à travers **les réformes, dès à présent commencées, en matière de droit du travail, de formation professionnelle, de changement du système de retraite**, pour que la négociation se fasse au plus près de l'entreprise et du terrain, pour que les règles soient aussi agiles que la réalité à laquelle nous avons tous et toutes à faire face, et pour que nos préférences collectives puissent être défendues dans un monde qui innove et, bousculé chaque jour, se transforme à une vitesse et dans une profondeur que nous n'avions pas jusqu'alors même pressenties.

C'est pour cela que je veux aussi que notre **Etat se comporte différemment avec le monde économique** ; que ce soit non pas un Etat qui régleme tout, mais qui facilite et qui accompagne. Aussi, dès cet été, une réforme en profondeur, installant dans le droit français un « droit à l'erreur », sera conduite. **C'est une révolution en profondeur de ce qu'est l'administration ! Le premier geste de l'administration ne doit plus être de contrôler pour sanctionner, mais de faciliter et d'accompagner pour corriger, pour aider à réussir, pour faciliter.** Cette transformation, elle est conceptuelle ; mais elle sera réelle. Parce qu'elle est la clé de notre réussite collective.

C'est pour cela que je veux aussi un Etat qui va davantage tester, apprendre, innover. Je veux que nous donnions enfin dans notre pays une place à l'expérimentation dont vous avez besoin. Combien de fois ai-je entendu des entreprises m'expliquer qu'elles avaient découvert en France, qu'elles avaient bénéficié du Crédit Impôt Recherche et des laboratoires publics, mais qu'elles étaient parties se développer ailleurs parce qu'elles n'avaient pas obtenu les adaptations réglementaires nécessaires ou la possibilité de faire. Je pense à ces drone inventés ici, qui se développent et se commercialisent ensuite en Albanie, au Canada, parce que notre droit est trop rigide. Je veux que nous développiions massivement l'expérimentation dans de nombreux sujets. La possibilité de tenter, de faire, d'innover, reconnue dans notre droit, et la possibilité, si une erreur est faite, de la corriger, de changer les choses, de repartir vers une autre piste ; parce que cette économie, cette société de l'hyper-innovation, c'est celle de l'essai, encore et encore.

Donc, ces transformations, nous allons les conduire sans plus attendre, parce que vous n'attendez pas, parce que vous concurrents n'attendent pas, parce que cette transformation, nous la vivons. Nous n'avons pas à la décider ! **Le seul choix que nous avons à faire collectivement, c'est de savoir si nous refusons le monde tel qu'il est en train de se transformer, quitte à faire courir le risque à notre pays de ne pas prendre justement ce moment de la transformation du monde, de priver notre pays de la richesse qui peut ainsi se créer, de l'innovation et de l'apprentissage qui peut ainsi se développer, ou si nous voulons y réussir, devenir les leaders, avec nos spécificités, avec nos valeurs, et j'y reviendrai.**

Le choix est fait depuis le 7 mai dernier. Les Françaises et les Français l'ont exprimé clairement. **La France sera la nation leader de cette hyper-innovation, du changement, de la transformation profonde. Elle sera le pays de cette révolution de l'entreprenariat, de l'innovation et de la révolution démocratique qui l'accompagne.**

**Pour ce faire, il nous faudra décloisonner.** Décloisonner entre la Recherche publique et l'entrepreneuriat. Beaucoup a été fait ; nous étions tout à l'heure avec des entrepreneurs, Madame la Ministre, qui nous l'ont dit. Toutes et tous reconnaissent la qualité de l'enseignement supérieur et de la Recherche française. Mais il faut encore aller plus loin. Il faut encore faciliter les échanges, les mouvements et ses transformations.

**Le décloisonnement, c'est aussi celui indispensable entre les start-up et les grands groupes.** Nous devons là aussi aller plus loin. Cet événement est l'incarnation même d'un changement conceptuel, culturel qui s'est fait depuis quelques années en France. Mais les start up ne se développeront et croîtront pas dans notre pays si elles ne multiplient pas les liens contractuels, l'innovation croisée avec les grands groupes et les rachats quand c'est nécessaire.

La France peut réussir cette transformation parce que nous sommes un pays de talents reconnus à travers le monde, un pays d'ingénieurs, de doctorants, de chercheurs, d'entrepreneurs. Donc, le pari que nous devons réussir c'est celui de continuer à éduquer nos talents, à amener les Françaises et les Français qui le souhaitent au plus haut de la réussite académique. Et c'est ce que nous aurons à faire dans les prochaines années : défendre le modèle éducatif, l'aider à réussir à aller plus loin, garder ses talents en France après parfois une période à l'étranger et faire revenir toutes celles et ceux qui à un moment n'y croyaient plus, qui parfois nous ont quittés, parce que c'est ici que les choses vont désormais se passer.

Continuer à attirer les talents du monde entier ; ces entrepreneurs du monde entier, et il y en a beaucoup dans cette salle, qui se diront « c'est en France qu'on peut et qu'on va réussir ». Aujourd'hui, au moment même où je vous parle, le French Tech Visa est lancé officiellement. Il est valable quatre ans et simplifie toutes les procédures administratives pour les talents désireux de venir travailler chez nous et venant du monde entier. Le site est ouvert aujourd'hui, la procédure est effective aujourd'hui. Et je le dis pour celles et ceux que j'ai croisés ou qui seraient dans cette salle avec un passeport étranger, allez vous inscrire.

La France est un pays d'entrepreneurs, c'est un pays de start ups mais je veux que ça devienne aussi un pays de licornes, de grands groupes nouveaux, le pays des géants de demain. Alors pour ce faire nous devons sortir d'une fascination française, le « small is beautiful ». Vous savez, en France, et je sors d'une campagne présidentielle, on aime les entrepreneurs à condition qu'ils ne réussissent pas trop bien. Quand un entrepreneur commence à réussir trop bien on le jalouse, on dit qu'il y a quelque chose de louche, on le stigmatise et généralement on le fiscalise. Et c'est terminé. C'est absurde parce qu'un entrepreneur qui s'enrichit, **c'est un entrepreneur qui est en train de réussir et qui donc fait réussir son pays, embauche, tire d'autres entrepreneurs et doit pouvoir réussir encore plus facilement, plus vite, plus fort, pour pouvoir réinvestir demain.**

Alors pour cela je veux que nous continuions, facilitons l'émergence de champions en **ne taxant plus l'impôt sur la fortune, les fonds investis dans les entreprises, les start ups,**

## **L'innovation pour rendre au marché les liquidités qui jusque-là préféraient l'immobilier.**

Ce sera fait dès la prochaine loi de finances, avec un prélèvement forfaitaire unique de 30 % tous compris pour les revenus du capital. Il faut taxer le capital pour qu'il puisse financer le reste de l'économie mais ne pas le taxer pour le faire fuir, ce qui était le cas jusqu'alors. 30 % tout inclus c'est ce qui permet de faire vivre notre système public, notre système éducatif, de recherche, notre solidarité collective, tout en restant profondément attractif et en permettant le développement économique. Je veux aussi que nous facilitions les réinvestissements dans les start ups et dans l'innovation. Et enfin un fonds pour l'innovation sera doté de 10 milliards d'euros pour investir aux étapes clés de la croissance.

**La Banque publique d'investissement** continuera à jouer son rôle et je veux ici la saluer, Monsieur le Directeur général, parce qu'elle a fait et elle continuera à faire énormément pour cet écosystème de croissance. Mais il faut aller plus loin, faciliter l'innovation, donner de la visibilité au financement de l'innovation en France ; ce sera l'objet de ce fonds pour l'innovation.

**Je veux enfin que la fiscalité et la réglementation encouragent l'investissement dans le risque, l'innovation et la prise de risque.** Pour les entrepreneurs qui ont réussi ou qui sont en train de réussir, mais plus largement pour les épargnants dans notre pays qui aujourd'hui sont incités la plupart du temps à mettre leur argent dans les obligations d'Etat ou dans des financements peu risqués mais qui ne financent pas l'économie et la création d'emplois. Cela aussi nous le changerons.

Enfin, pour mener cette bataille, nous irons au bout également du combat européen. L'Europe doit achever la création d'un vrai fonds de venture capital européen dont le cœur doit être la France, l'Allemagne et l'Italie et qui doit permettre aux start-ups de passer les 2es et les 3es tours de levées de fonds. Nous devons également réussir la bataille du marché unique du digital. Je la conduirai dans les fonctions qui sont aujourd'hui les miennes parce que ce marché, demain à 27, doit être le nôtre ; parce qu'une start-up qui se crée en France, elle doit, dès le jour-même, accéder à un marché de 27 pays, un marché comparable au marché américain et non pas se battre avec 27 réglementations différentes, avec 27 entraves et, en quelque sorte, avoir dès le début un handicap parfois irrémédiable quand elle se compare à une start-up américaine ou une start-up chinoise.

Vous l'avez compris, je veux ensemble que nous réussissions par ces transformations profondes, ces adaptations indispensables, ces révolutions à conduire. Et donc **l'Etat lui-même aura à conduire ces transformations.** Monsieur le Secrétaire d'Etat au Numérique, c'est vous qui aurez à piloter ce chantier. **L'Etat doit devenir digital parce que l'Etat ne comprendra les enjeux du numérique que s'il devient lui-même un acteur numérique. Et ce que nous allons promouvoir, c'est un Etat qui innove, un Etat qui gagne en productivité, en efficacité, en épousant le numérique, ses méthodes, ses facilités, son efficience, ses organisations. Un Etat qui ne multiplie pas partout la**

**présence physique, mais la concentre là où elle est nécessaire, au contact, dans un rapport humain indispensable mais que nous devons réinventer.**

**Nous devons construire un Etat plateforme qui facilitera,** accompagnera, transformera nombre de ses procédures en solutions, en applications, un Etat qui doit avoir l'ambition, d'ici à 2022, de numériser l'ensemble des procédures qui sont les siennes. Je sais bien que cela sera dur, mais c'est indispensable.

**Cet Etat numérique,** il sera inclusif. Nous prendrons les engagements clairs pour que chacune et chacun dans tous les territoires, dans toutes les conditions – personnes vivant en situation de handicap, personnes vivant en situation de pauvreté – de pouvoir avoir accès à ces services publics du numérique. C'est comme cela que nous devons repenser collectivement l'action de l'Etat, l'action publique, non pas avec les recettes d'hier, mais en pensant que notre action, l'Etat lui-même doit être adapté au XXI<sup>e</sup> siècle.

**Un Etat numérique,** c'est aussi un Etat qui définit et porte ses priorités pour demain et nous aurons quelques priorités claires. Nous ne devons pas mener les combats d'hier, même ceux que nous avons perdus. Mais la France doit devenir le leader dans quelques combats de demain : l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, la convergence entre le numérique et les cleantech et toutes les technologies du greentech, la convergence entre le numérique et le healthcare. Ces batailles, ce sont les nouvelles frontières technologiques. **L'Etat y investira massivement. Ce sera le cœur des priorités du plan d'investissement que j'ai annoncé. L'Etat les portera, mais l'Etat aura besoin de vous et donc il facilitera massivement, dans chacun de ces domaines qui transformeront la mobilité, l'habitat ou la santé de demain, vos investissements privés, vos innovations, vos accélérations.**

C'est cela le socle d'une France qui innove stratégiquement, économiquement, socialement. Cette feuille de route est prête et elle doit s'appuyer sur l'excellence française. Je le dis aussi ici très clairement et nous l'avons vu à l'instant à travers les stands de VivaTech, aucun des secteurs, même les secteurs les plus traditionnels, ne doit se tenir à l'écart de cette transformation. Le luxe et les métiers de la main sont au cœur de cette innovation, nous venons de le voir. L'agroalimentaire de haut niveau, le commerce, même le plus traditionnel, seront transformés par cette révolution technologique, que nous porterons et que nous réussirons ensemble.

Enfin, au-delà de ces réussites, de cette innovation, de ces transformations que je veux pour chacune et chacun, je veux qu'ensemble, nous réussissions à gagner ces nouvelles frontières du XXI<sup>e</sup> siècle. C'est un défi qui n'est pas simplement économique, c'est un défi culturel, civilisationnel. C'est celui de nos sociétés et donc celui de la France. La démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle repose sur l'éducation et là-dessus, nous avons à investir et à faire. En 2020, on estime que le patrimoine de connaissances disponibles doublera tous les 72 jours. Imaginez-vous, en 1900, il doublait tous les 150 ans ; et depuis 1945, il doublait tous les 25 ans !

Cette accélération extraordinaire des connaissances fait que nous devons transformer notre éducation, profondément revoir notre éducation elle aussi en la mettant à l'heure du

numérique, en accompagnant l'accès à des contenus illimités et complexes. C'est tout l'esprit de l'Encyclopédie des Lumières qui est en train de se réinventer au service de la cause éducative. C'est notre défi pour l'Education nationale comme pour l'Enseignement supérieur.

La démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle repose aussi sur la solidarité. Les entreprises qui développent de l'assistance, le diagnostic à distance, qui détectent les chutes, qui anticipent les troubles cognitifs vont dans ce sens. Et donc la Silver Économie, le crowdfunding seront des acteurs de cette transformation sociale qui est aussi une transformation démocratique ! Et c'est le message que je suis aujourd'hui venu vous passer. Ce n'est pas simplement une révolution technologique, la révolution de tel ou tel secteur, c'est une transformation de notre société toute entière que nous avons, entrepreneurs, collectivités publiques, à porter ensemble, à penser, à réguler, à faire. Et donc, oui, la solidarité doit être portée à travers ces actions inclusives, à travers la santé, la transition de la médecine chimique à la médecine génomique. A travers toutes les révolutions technologiques, éthiques, sociales et sociétales que nous aurons à porter et à concevoir dans les années à venir.

La démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle aura à affronter le défi environnemental et je l'ai dit, nous ferons notre planète aussi ici, en France, par nos engagements, non pas en opposant l'économie d'hier à celle de demain, mais en transformant par le numérique, par les innovations technologiques, culturelles, conceptuelles, organisationnelles le monde d'hier et d'aujourd'hui en le transformant dans le monde de demain. Les greentech, les cleantech sont un enjeu essentiel des années à venir. L'alimentation elle aussi sera transformée par les innovations, le changement organisationnel, par notre capacité à repenser les organisations dans toutes les filières. Nous allons grâce à cela enfin quitter l'utilisation aveugle et intensive des ressources de la planète pour faire de la croissance en étant inclusifs et plus justes.

La démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle reposera aussi sur la sécurité et je veux ici en avoir un mot. Nous sommes dans un monde de liberté et d'innovation mais vous sortirez de ce bâtiment tout à l'heure et certains auront peut-être peur en rentrant chez eux, peur de la menace terroriste, peur des insécurités du quotidien. Et donc, oui, cette transformation que nous avons à vivre, c'est aussi celle de la sécurité. La cybercriminalité, les cyberattaques font partie de notre quotidien et en la matière, la France doit viser l'excellence. En protégeant les données personnelles et l'intégrité numérique. En protégeant le quotidien de nos concitoyens. En gagnant la lutte contre le terrorisme, sans rien renoncer de la défense des libertés individuelles. Cette nouvelle grammaire, nous avons à la porter, à la penser et c'est aussi ici que nous le ferons.

Enfin la démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle repose sur l'engagement politique. Rendre à nos sociétés leur vitalité démocratique, c'est modestement ce que j'ai essayé de faire durant les derniers mois mais c'est ce je vous demande de faire au quotidien à travers les civic tech, ces innovations qui permettent plus de transparence, de pédagogie pour nos concitoyens, qui permettent de transformer l'action publique et le regard que nos citoyens ont sur notre action au quotidien, en faisant de chacune et chacun un acteur de la transformation politique. Mais

surtout, je le dis à tous les entrepreneurs, à toutes les entrepreneuses qui sont ici, cette liberté qui est la vôtre, que je veux vous rendre et reconnaître, elle impose aussi une responsabilité immense. Ce monde que nous sommes en train d'inventer, que je veux avec vous porter, dont je veux que la France soit la nation étendard, c'est un monde qui ne peut pas avoir les valeurs de celui d'hier. C'est un monde dans lequel je veux que vous réussissiez, mais dans lequel vous n'aurez pas le droit d'être cyniques. C'est un monde dans lequel je veux que vous puissiez vous enrichir, mais où vous n'aurez pas le droit d'être cupides et égoïstes parce que nos sociétés ne l'acceptent plus.

Ça ne sera pas le choix de tel ou tel gouvernement. Ce n'est pas une affaire de loi qu'on fait dans un seul pays pour taxer les dividendes ou ceci ou cela. C'est votre responsabilité. Vous devez l'avoir en tête. Pourquoi les Britanniques ont-ils choisi le « Brexit » ? Parce que pendant des années et des années, des gens ont pensé que tout pourrait se faire au calme dans la City, entre des milliardaires tranquilles et des gouvernants qui serviraient leurs intérêts. A un moment, le peuple s'est réveillé et leur a dit « non ». Un non brutal. Pourquoi pensez-vous, pour certains, que le peuple américain a décidé de choisir un dirigeant qui n'est peut-être pas celui que vous auriez préféré ? Parce qu'il a su parler aux classes moyennes, que l'establishment américain méprisait depuis des années parce qu'il ne parlait plus qu'à celles et ceux qui réussissaient ou qui avaient déjà réussi.

Vous ferez la France, l'Europe et le monde de demain mais cette liberté que je veux pour vous, cette démocratie du XXI<sup>e</sup> siècle dont nous sommes les codépositaires, elle vous donne une responsabilité immense, celle à chaque instant de garder en tête que votre réussite ne peut pas être votre réussite individuelle mais doit être la réussite de toute votre entreprise, de l'ensemble de vos salariés, la réussite de vos voisins et parfois vos voisins à l'autre bout de la planète. C'est votre responsabilité.

Voilà, mes amis, en un mot ce que je voulais vous dire. Vous êtes une formidable vitrine de la réussite française, européenne et mondiale. Mais ce que nous avons à construire est encore plus grand, c'est réussir à créer le numérique et l'entrepreneuriat des Lumières, c'est-à-dire en réinventant nos valeurs, en réinventant notre amour de la liberté des droits et de la justice. C'est cela l'ambition que j'ai pour notre pays, pour notre continent, pour notre planète.

Just one final word for our friends coming from India, from the US, from England and the rest of the world. I wish to say to you that France is an old country, with a long history of industry and technology. And I know that a lot of you heard about difficulties, or sometimes failures in our system.

A lot of things have been done to change that. But, more importantly, we are at the beginning of a new momentum. We are at the beginning of new wave. And this is the place to be, to invest, to work, to invent, to launch your business, to become a startupper, an engineer, a researcher.



The Concorde and the French nuclear plans are the results of the strong determination of French people. And until now, French engineers are still recognized among best of the world.

But what we have to do is to change our model in depth. 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.

That is a long way, but we will walk this way together. Because France also knows what it owes to the World. At a time when some people believe that raising walls is a solution, we do think that openness is the right path. Because the challenges we face are global, we need to think global.

We want the pioneers, the innovators, the entrepreneurs of the whole world to come to France and work with us on green technologies, food technologies, artificial intelligence, on all the possible innovations. I want France to be the country where new mobility, new energy will be invented and developed. For that, I will ensure that we create the most attractive and creative environment. I will insure that the State and Government act as a platform and not as a constraint.

To put it in one word: “Entrepreneur is the new France”.

Thanks a lot. Merci pour votre attention. »

## Annexe 26 – Dossier de Business France : « La France, pays des startups »



**10 000**  
STARTUPS EN FRANCE  
(EY)



**DOCTOLIB,**  
NOUVELLE LICORNE  
FRANÇAISE

**BUSINESS FRANCE**  
77, boulevard Saint-Jacques  
75680 Paris Cedex 14  
Tél. : +33 1 4073 3000



**2<sup>e</sup>**  
PAYS EUROPÉEN POUR LE  
NOMBRE DE LEVÉES DE  
FONDS EN 2018  
(645 OPÉRATIONS)  
(EY)



**3,6 MD€**  
LEVÉS PAR LES STARTUPS  
FRANÇAISES EN 2018  
(EY)



**BUSINESSFRANCE**



**BUSINESSFRANCE**



**Choose  
France™**



## 1 CHAMPIONNE DES CRÉATIONS D'ENTREPRISES

691 000 entreprises ont été créées en France en 2018, soit une augmentation de +17 % par rapport à 2017 (Insee). C'est le plus haut niveau jamais enregistré. En 2016, selon Eurostat, la France était le 1<sup>er</sup> pays d'Europe pour la création d'entreprises, devant le Royaume-Uni et l'Espagne.

## 2 UNE FRANCE « DIGITALE »

On recense près de 10 000 startups en France (EY, 2018). Les startups françaises sont en hyper croissance : leur chiffre d'affaires (CA) a augmenté de 26 % en 2017 pour atteindre 5,8 Md€ et 56 % de leurs revenus sont générés à l'étranger (EY, Baromètre France Digitale, 2018).

## 3 S'IMPLANTER EST RAPIDE

En France, 3,5 jours suffisent pour créer une entreprise, contre 4,5 au Royaume-Uni et 8 en Allemagne. Le coût des procédures est de 0,7 % du revenu par habitant en France contre 1 % aux États-Unis ou 6,7 % en Allemagne (Banque Mondiale, Doing Business, 2019).

## 4 UN VIVIER D'ENTREPRENEURS

La France est le pays de l'OCDE où la proportion de la population qui entend créer une entreprise dans les trois ans est la plus élevée en 2018 (19 % en France, 15 % en Irlande, 12 % aux États-Unis). La France est le 3<sup>e</sup> pays de l'UE pour les conditions-cadres relatives à la création et au développement des entreprises, devant l'Allemagne et le Royaume-Uni (Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019).

## 5 STATION F, LE PARADIS DES STARTUPERS

Inaugurée en 2017, Station F est le plus grand campus de startups du monde. Elle accueille près de 1 000 startups grâce à ses 34 000m<sup>2</sup> d'espaces de travail partagés. Station F abrite 30 programmes internationaux d'accompagnement et d'accélération pour les startups.

## 6 LEVÉE DE FONDS : DES STARTUPS QUI DÉCOLLENT

Début 2019, trois startups ont levé plus de 100 M€ : Ynsect a levé 125 M\$ (110M€) pour financer sa nouvelle usine de production de protéines d'insectes à Poulainville, dans la Somme ; la plateforme de rendez-vous médicaux en ligne Doctolib a annoncé une levée de fonds de 150 M€ ; la plateforme de e-commerce de bricolage et de jardinage ManoMano a levé 110 M€ pour consolider sa présence en Europe.

## 7 DES ENTREPRISES TECH À FORTE CROISSANCE

La France est le 2<sup>e</sup> pays d'Europe pour le nombre d'entreprises à forte croissance dans le secteur des technologies (26 entreprises), derrière le Royaume-Uni (29) mais devant l'Allemagne (16) (FT 1000 : Europe's Fastest growing companies 2019).

## 8 FACILITER LE RECRUTEMENT

A partir du 1<sup>er</sup> mars 2019, les conditions d'obtention du «French Tech Visa» ont été assouplies afin d'accroître l'attractivité des entreprises innovantes françaises pour les talents étrangers. C'est une procédure qui simplifie et accélère les formalités administratives d'obtention d'un titre de séjour de quatre ans, renouvelable, pour les travailleurs étrangers et pour leur famille.

## 9 LA FRANCE RAYONNE À LAS VEGAS

En 2019, au Consumer Electronics Show de Las Vegas, le plus grand salon mondial de l'électronique grand public, la France comptait 402 startups au sein de l'Eureka Park. 57 entreprises françaises ont reçu un Innovation Award et deux entreprises un Best of Innovation Award : Beelife et Snips.

## 10 DES LICORNES FRANÇAISES

En mars 2019, la levée de 150 M€ par Doctolib lui a permis de rejoindre le groupe de jeunes pousses valorisées à plus d'un milliard de dollars. Avant elle, le service de streaming musical Deezer, acheté par Access Industries en 2016 et BlaBlaCar, spécialiste du covoiturage, avaient déjà franchi ce cap, tout comme les pionnières OVH (hébergement) et Vente-privée (vente à distance).

## Annexe 27 – Liste des « licornes » françaises

Nom	Valorisation (en milliards de dollars)	Dernière levée de fonds (en millions de dollars)	Domaine d'activité
Dataiku	4,6	400	Science des données
Contentsquare	2,8	500	Analyse des comportements des internautes
ManoMano	2,6	355	Marketplace de produits de jardinage et bricolage
BlaBlaCar	1,6	200	Covoiturage
Mirakl	1,5	300	Places de marché en SAAS
Ledger	1,5	380	Conservation et gestion d'actifs numériques
IAD	1,4	360	Annonces immobilières
Alan	1,4	185	Assurance santé simple
Voodoo	1,2	N.C	Editeur de jeux vidéo mobiles
Kyriba	1,2	160	Cloud
OVHcloud	1,1	400	Cloud
Doctolib	1,1	170	Prise de rendez-vous en ligne
Meero	1,1	230	Mise en relation photographes et entreprises
Ivalua	1	70	Logiciel de gestion des achats en SAAS
Deezer	1	185	Service de streaming musical
Vestiaire Collective	1	214	Dépôt-vente dans le domaine du luxe et de la mode
Shift Technology	1	220	Détection de fraude en assurance
Back Market	1	330	Reconditionnement de téléphones
Aircall	1	120	Téléphonie cloud pour les entreprises

# Bibliographie

**Abdelnour S. (2013)**, « L'entrepreneuriat au service des politiques sociales : La fabrication du consensus politique sur le dispositif de l'auto-entrepreneur », *Sociétés contemporaines*, vol. 89, n°1, pp. 131-154.

**Abdelnour S. (2014)**, « L'auto-entrepreneuriat : une gestion individuelle du sous-emploi », *La nouvelle revue du travail*, n°5.

**Abdelnour S. (2017)**, *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses Universitaires de France, 352 p.

**Abdelnour S. et Lambert A. (2020)**, « "L'entreprise de soi", un nouveau mode de gestion politique des classes populaires ? Analyse croisée de l'accession à la propriété et de l'auto-emploi (1977-2012) », *Genèses*, vol. 118, n°1, pp. 63-84.

**Abelès M. (2002)**, *Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley*, Odile Jacob, 278 p.

**Albert P., Fayolle A. et Marion S. (1994)**, *L'évolution des systèmes d'appui à la création d'entreprise*. (No. Hal-02312792).

**Algan Y. et Cahuc P. (2007)**, *La société de défiance : comment le modèle social de français s'auto-détruit*, Paris, Broché, 102 p.

**Alter N. (2015)**, *L'innovation ordinaire*, Paris, Presses Universitaires de France, 452 p.

**Amrani Y. et Beaud S. (2005)**, *Pays de malheur !*, Paris, La Découverte, 266 p.

**Arborio A.-M. (2002)**, *Un personnel invisible. les aides-soignantes à l'hôpital*, Paris, Economica, 334 p.

**Arocena J., Bernoux P., Minguet G., Paul-Cavallier M. et Richard P. (1983)**, « La création d'entreprise, un enjeu local. », *Notes et Etudes Documentaires*, n°4709-4710, pp. 5-135.

**Arrondel L., Masson A. et Verger D. (2005)**, « Préférences face au risque et à l'avenir », *Revue économique*, vol. Vol. 56, n°2, pp. 393-416.

**Avanza M. (2008)**, « Comment faire de l'ethnographie quand on n'aime pas « ses indigènes » ? Une enquête au sein d'un mouvement xénophobe », *Les politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, pp. 41-58.

**Aydalot P. (2016)**, « The location of new firm creation: the French case », in *New Firms and Regional Development in Europe*, Routledge, 105 p.

- Baron J.N., Hannan M.T. et Burton M.D. (2001)**, « Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n°4, pp. 960-1012.
- Barrère-Maurisson M.-A. (1992)**, *La Division familiale du travail ; la vie en double*, Paris, Presses Universitaires de France, 256 p.
- Barrois A. et Devetter F.-X. (2017)**, « Femmes salariées et non salariées : quelles différences de temps de travail ? », *Travail et emploi*, vol. n° 150, n°2, pp. 101-130.
- Barthes R. (1957)**, *Mythologies*, Paris, Seuil, 288 p.
- Barthez A. (1982)**, *Famille, travail et agriculture*, Paris, Economica, 192 p.
- Battini P. (2017)**, « Les grandes étapes du capital investissement », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 203, n°1, pp. 124-132.
- Baudelot C. et Establet R. (2009)**, *L'élitisme républicain. L'école française à l'épreuve des comparaisons internationales*, Paris, Seuil, 117 p.
- Baudelot C. et Gollac M. (2000)**, « L'informatique au travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°134, pp. 4-21.
- Baudelot C., Gollac M., Bessière C., Coutant I., Godechot O., Viguier F. et Serre D. (2003)**, *Travailler pour être heureux ?*, Paris, Fayard, 352 p.
- Bauer M. et Bertin-Mouroit B. (1987)**, *Les 200 : comment devient-on un grand patron ?*, Paris, Seuil, 315 p.
- Bean A., Schiffl D. et Moge M. (1975)**, « The venture capital market and technological innovation », *Research Polic*, n°4, pp. 380-408.
- Beaud S. (2003)**, *80 % au bac... et après ?*, Paris, La Découverte, 350 p.
- Becker H.S. (1988)**, *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 382 p.
- Bedreddine S. (2020)**, « Des grandes entreprises et des start-up. Logiques d'interactions, pratiques de contrôle », *Savoir/ Agir*, vol. 51, n°1, pp. 69-77.
- Beffy M. (2006)**, « Moins d'artisans, des professions libérales en plein essor », *France portrait social*, pp. 139-157.
- Bel G. (2009)**, *L'entrepreneuriat au féminin*, n°41109, Direction des journaux officiels, pour le conseil économique social et environnemental.
- Belotti E.G. (1974)**, *Du côté des petites filles*, Paris, Edition des Femmes, 256 p.

**Benedetto-Meyer M. et Boboc A. (2021)**, *Sociologie du numérique au travail*, Malakoff, Armand Collin, 239 p.

**Benedetto-Meyer M. et Klein N. (2017)**, « Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n°34, pp. 29-38.

**Benghozi P.-J. (1998)**, « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, vol. 16, n°91, pp. 13-29.

**Benghozi P.-J. (2000)**, « Le développement des NTIC dans les entreprises françaises. Premiers constats », *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, vol. 18, n°104, pp. 31-57.

**Benko G. (1991)**, *Géographie des technopôles*, Paris, Masson, 223 p.

**Benquet M. (2019)**, « Les financiers sont-ils néoclassiques ? Conceptions indigènes de la valeur des acteurs du capital investissement », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 2, n°23, pp. 59-73.

**Benquet M. et Laufer J. (2016)**, « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n°1, pp. 19-25.

**Berlin L. (2003)**, « Entrepreneurship and the Rise of Silicon Valley: The Career of Robert Noyce, 1956-1990 », *Enterprise & Society*, vol. 4, n°4, pp. 586-591.

**Berlin L. (2010)**, « Robert Noyce, Silicon Valley, and the Teamwork behind the High-Technology Revolution », *OAH Magazine of History*, vol. 24, n°1, pp. 33-36.

**Bernard S. et Dessen M. (2014)**, « Penser la porosité des statuts d'emploi. Présentation du Corpus », *La nouvelle revue du travail*, n°5.

**Bernardy de Sigoyer M. et Boisgontier P. (1988)**, *Grains de technopoles, Micro-entreprises grenobloises et nouveaux espaces productifs*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

**Bérourd S., Denis J.-M., Giraud B., Desage G., Pelisse J. et Carlier A. (2007)**, « Le changement de visage de la conflictualité en entreprise », *Les Mondes du travail*, pp. 37-49, hal-01187486f.

**Bérourd S. et Duchêne F. (2018)**, « La fabrique des activités culturelles par les élus des comités d'entreprise : des choix militants ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 1-2, n° 94-95, pp. 91-114.

**Berrebi-Hoffmann I. (2012)**, « Impossible subordination ? Figures de la relation hiérarchique dans les services informatiques », in Patrick Cingolani éd., *Un travail sans limites ? Subordination, tensions, résistances*, Toulouse, Érès, pp. 59-79.

**Berrebi-Hoffmann I. (2016)**, « Des mondes du travail sans hiérarchie ? », in Jean-Michel Saussois éd., *Les organisations*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, pp. 402-410.

- Berrebi-hoffmann I., Bureau M. et Lallement M. (2018)**, *Makers*, Paris, Seuil, 352 p.
- Bertaux D. (1997)**, *Le récit de vie*, Paris, Armand Colin, 128 p.
- Bertaux D. et Bertaux-Wiame I. (1980)**, « Une enquête sur la boulangerie artisanale », *Sociologie du travail*, vol. 24, n°1, pp. 8-23.
- Bertaux-Wiame I. (2004)**, « Devenir indépendant, une affaire de couple », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n° 37, pp. 13-40.
- Bessière C. (2010)**, *De génération en génération. Arrangements de famille dans les entreprises viticoles de Cognac*, Paris, Raisons d’agir, 221 p.
- Bessière C. et Gollac S. (2014)**, « Travailleurs indépendants », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l’entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 537-550.
- Bessière C. et Gollac S. (2014b)**, « Famille », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l’entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 274-287.
- Bessière C. et Gollac S. (2020)**, *Le genre du capital*, Paris, La Découverte, 336 p.
- Bessin M., Bidart C. et Grossetti M. (2010)**, *Bifurcations: les sciences sociales face aux ruptures et à l’événement*, La Découverte, 404 p.
- Bessy C. et Chauvac N. (2014)**, *Entrepreneuriat, recrutement et emploi*, Presses de Sciences Po.
- Bessy C., Grossetti M. et Chauvac N. (2014)**, « Les premiers recrutements des « jeunes entreprises innovantes » : les variations de l’encastrement », *Economies et Sociétés*, vol. 9, n°36, pp. 1377-1404.
- Bidet A. (2008)**, « L’homme et l’automate. L’écologie élargie du travail contemporain », *Sociologie du travail*, vol. 50, n°Vol. 50-n° 3, pp. 372-395.
- Bidet A. (2011)**, « La multi-activité, ou le travail est-il encore une expérience ? », *Communications*, vol. n° 89, n°2, pp. 9-26.
- Bidet A. (2017)**, « Être « contraint de s’organiser » : la multi-activité, entre situations de travail et formes sociales », in *Quand travailler, c’est s’organiser : La multi-activité à l’ère numérique*, Paris, Presses des Mines (Sciences sociales).
- Bidet J. (2018)**, « Déplacements: Migrations et mobilités sociales en contexte transnational », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 225, n°5, pp. 67.
- Bilge S. (2010)**, « De l’analogie à l’articulation : théoriser la différenciation sociale et l’inégalité complexe », *L’Homme la Societe*, vol. n° 176-177, n°2, pp. 43-64.
- Bittman M., Brown J.E. et Wajcman J. (2009)**, « The mobile phone, perpetual contact and time pressure », *Work, Employment and Society*, vol. 23, n°4, pp. 673-691.



- Blanchard S., Goff I.B.-L. et Rabier M. (2013)**, « Une cause de riches ? », *Sociétés contemporaines*, vol.1, n° 89, pp. 101-130.
- Blau P. (1961)**, *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press, 269 p.
- Blau P. (1974)**, *On the Nature of Organization*, New York, Wiley, 358 p.
- Bloch F. et Buisson M. (1999)**, « La disponibilité à l'enfant : le don et la norme », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 57, n°1, pp. 17-29.
- Boboc A., Gire F. et Rosanvallon J. (2015)**, « Les réseaux sociaux numériques. Vers un renouveau de la communication dans les entreprises ? », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 30, pp. 19-32.
- Boltanski L. et Chiapello E. (1999)**, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991)**, *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 483 p.
- Boni-Le Goff I. (2013)**, *Le sexe de l'expert. Régimes de genre et dynamique des inégalités dans l'espace du conseil en management.*, Sociologie, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS).
- Boni-Le Goff I. et Laurens S. (2013)**, « Les entrepreneurs de la « nouvelle entreprise » : Acteurs, pratiques et dispositifs d'une écriture institutionnelle », *Sociétés contemporaines*, vol. 1, n° 89, pp. 5-16.
- Bonnet E., Collet B. et Maurines B. (2006)**, « Carrière familiale et mobilité géographique professionnelle », *Cahiers du Genre*, vol. 2, n° 41, pp. 75-98.
- Borisova K. et Rey F. (2014)**, « Conflits et régulations sociales dans les PME françaises », *Idées économiques et sociales*, vol. 4, n° 178, pp. 19-26.
- Börjesson M. (2017)**, « The global space of international students in 2010 », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 43, n°8, pp. 1256-1275.
- Bosa B., Pagis J. et Trépied B. (2019)**, « Le passing : un concept pour penser les mobilités sociales », *Genèses*, vol. 1, n° 114, pp. 5-9.
- Bouchard G. (2013)**, « Pour une nouvelle sociologie des mythes sociaux : Un repérage préliminaire », *Revue européenne des sciences sociales*, vol. 1, n°51, pp. 95-120.
- Boudon R. (1973)**, *L'inégalité des chances*, Armand Colin, Paris (Pluriel).
- Bouffartigue, P. (dir.) (2001)**, *Cadres : la grande rupture*, Paris, Découverte, 348 p.
- Bouffartigue P. et Bouteiller J. (2012)**, *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Paris, Presses Universitaires de France, 232 p.

- Bourdieu P. (1975)**, « La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison », *Sociologie et sociétés*, vol. 7, n°1, pp. 91-118.
- Bourdieu P. (1979a)**, « Les trois états du capital culturel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 30, n°1, pp. 3-6.
- Bourdieu P. (1979b)**, *La distinction. Critique du jugement social.*, Paris, Editions de Minuit.
- Bourdieu P. (1980)**, *Le Sens pratique*, Paris, Les Editions de Minuit, 500 p.
- Bourdieu P. (1982)**, « Les rites comme actes d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 43, n°1, pp. 58-63.
- Bourdieu P. (1986)**, « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 62-63, pp. 69-72.
- Bourdieu P. (1989)**, *La noblesse d'Etat. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Les Editions de Minuit, 569 p.
- Bourdieu P. (1992)**, *Les Règles de l'art : genèse et structure du champ littéraire*, Paris, Seuil, 480 p.
- Bourdieu P. (1994a)**, « Stratégies de reproduction et modes de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 105, pp. 3-12.
- Bourdieu P. (1994b)**, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Le Seuil, 251 p.
- Bourdieu P. (1996)**, « La double vérité du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 114, n°1, pp. 89-90.
- Bourdieu P. (2011)**, « Champ du pouvoir et division du travail de domination », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°190, pp. 126-139.
- Bourdieu P. (2013)**, « Séminaires sur le concept de champ, 1972-1975 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°200, pp. 4-37.
- Bourdieu P. et Delsaut Y. (1975)**, « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 1, n°1, pp. 7-36.
- Bourdieu P. et Passeron J.-C. (1964)**, *Les Héritiers, les étudiants et leurs études*, Paris, Les Editions de minuit, 189 p.
- Bourdieu P. et Sayad A. (1964)**, *Le déracinement : La crise de l'agriculture traditionnelle en Algérie*, Paris, IES Editions de Minuit, 224 p.
- Boussard V. (2008)**, *Sociologie de la gestion, Les Faiseurs de performance*, Paris, Belin, 264 p.
- Boussard V. (2013)**, « Qui crée la création de valeur ? », *La nouvelle revue du travail*, n°3.

- Boussard V. (2016)**, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n° 35, pp. 47-65.
- Boutillier S. (2006)**, « Chapitre 4. De la société salariale à la société entrepreneuriale, valeur travail et capital social », in Sophie Boutillier éd., *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Nouveaux modes d'organisation du travail*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, pp. 79-107.
- Boutillier S. (2016)**, « Numéro spécial sur les typologies d'entrepreneurs », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 15, n°3, pp. 7-13.
- Boutillier S. et Uzunidis D. (1995)**, *L'entrepreneur : une analyse socio-économique*, Paris, Economica, 110 p.
- Boutillier S. et Uzunidis D. (1999)**, *La Légende de l'entrepreneur. Le capital social, ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Paris, Syros, 180 p.
- Bowen D.D. et Hisrich R.D. (1986)**, « The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective », *Academy of Management Review*, vol. 11, n°2, pp. 393-407.
- Brasseur M. et Biaz F. (2018)**, « L'impact de la digitalisation des organisations sur le rapport au travail : entre aliénation et émancipation », *Question(s) de management*, vol. 2, n° 21, pp. 143-155.
- Bréant H., Chauvin S. et Portilla A. (2018)**, « Les migrations internationales à l'épreuve du capital social », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°225, pp. 8-13.
- Bresnahan T. (1999)**, « Computing », in D. Mowery (dir.), *US Industry in 2000: Studies in Comparative Performance*, Washington DC, National Academy Press.
- Broca S. (2018)**, « Matière et territoire dans la culture du logiciel libre », *Geographie, économie, société*, vol. Vol. 20, n°1, pp. 15-32.
- Broca S. et Coriat B. (2015)**, « Le logiciel libre et les communs », *Revue internationale de droit économique*, vol. 3, t. XXIX, pp. 265-284.
- Brousse C. (2015)**, « Travail professionnel, tâches domestiques, temps « libre » : quelques déterminants sociaux de la vie quotidienne », *Economie et Statistique*, vol. 478, n°1, pp. 119-154.
- Bruno I. (2013)**, « Ne cherchez plus, innovez ! », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 11, n°1, pp. 9-14.
- Bunel J. et Saglio J. (1979)**, *L'action patronale : du CNPF au petit patron*, Paris, Presses Universitaires de France, 240 p.
- Burawoy M. (1979)**, *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*, Chicago, University of Chicago Press, 248 p. – (2015) *Produire le consentement* (traduction/Quentin Ravelli), Paris, La Ville brûle, 2015, 303 p.

- Burgelman R.A., Christensen C.M. et Wheelwright S.C. (2004)**, *Strategic Management of Technology and Innovation*, New York, Mc Graw-Hill.
- Buswell C. (1981)**, « Sexism in school routines and classroom practices », *Durham and Newcastle Research Review*, vol. 9, n°46, pp. 195-2001.
- Butler J. (1990)**, « Gender trouble, feminist theory, and psychoanalytic discourse », in Linda J. Nicholson éd., *Feminism/postmodernism*, New York, Routledge, pp. 324-340.
- Callon M. et Muniesa F. (2003)**, « Les marchés économiques comme dispositifs collectifs de calcul », *Réseaux*, vol. 122, n°6, pp. 189-233.
- Castel R. (1995)**, *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 494 p.
- Castel R. (2009)**, *La montée des incertitudes: travail, protections, statut de l'individu*, Paris, Le Seuil, 457 p.
- Castells M. (1998)**, *L'Ère de l'information, t. I, La Société en réseaux*, Paris, Fayard, 613 p.
- Cefaï, D. (dir.) (2010)**, *L'engagement ethnographique*, Paris, Ecole des hautes études en sciences sociales, 637 p.
- Chambard O. (2013)**, « La promotion de l'entrepreneuriat dans l'enseignement supérieur. Les enjeux d'une création lexicale », *Mots. Les langages du politique*, n°102, pp. 103-120
- Chambard O. (2014)**, « L'éducation des étudiants à l'esprit d'entreprendre : entre promotion d'une idéologie de l'entreprise et ouverture de perspectives émancipatrices », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°127, pp. 7-26.
- Chamboredon H., Pavis F., Surdez M. et Willemez L. (1994)**, « S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien », *Genèses. Sciences sociales et histoire*, vol. 16, n°1, pp. 114-132.
- Champenois C. (2007)**, « Dynamique de constitution de l'industrie allemande de biotechnologies et diversité des modèles d'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n°120, pp. 95-114.
- Chandler G.N. et Hanks S.H. (1998)**, « An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures », *Journal of business venturing*, vol. 13, n°5, pp. 353-369.
- Chauvel L. (1998)**, « La seconde explosion scolaire : diffusion des diplômes, structure sociale et valeur des titres », *Revue de l'OFCE*, vol. 66, n°1, pp. 5-36.
- Chauvin P.-M. (2014)**, « Réputation », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 473-490.

- Chauvin P.-M., Grossetti M. et Zalio P.-P. (2014)**, *Introduction*, in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 11-32.
- Chauvin P.-M. et Zalio P.-P. (2014)**, *Singularisation*, in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 507-522.
- Collet I. (2011)**, « Effet de genre : le paradoxe des études d'informatique », *tic& société*, Vol. 5, n° 1.
- Collet I. (2019)**, *Les oubliées du numérique*, Paris, Le Passeur, 240 p.
- Collet I. et Mosconi N. (2010)**, « Les informaticiennes : de la dominance de classe aux discriminations de sexe ? », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 29, n°2, pp. 100-113.
- Collins P.H. (2008)**, *Black Feminist Thought: Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment*, 1er édition, New York, Routledge, 384 p.
- Colombi D. (2016)**, *Les usages de la mondialisation : mobilité internationale et marchés du travail en France*, Thèse de doctorat, Paris, Institut d'études politiques.
- Comet C. (2011)**, « Pour une théorie des processus entrepreneuriaux », *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 1, n° 7, pp. 13-19.
- Connel R. (2014)**, *Masculinités: Enjeux sociaux de l'hégémonie*, 1er édition, Paris, Amsterdam Editions Amsterdam, 288 p.
- Courlet C. et Pecqueur B. (1991)**, « Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3-4, pp. 391-406.
- Coursaget S. et Quenson E. (2012)**, *La professionnalisation de l'enseignement supérieur. De la volonté politique aux formes concrètes*, Toulouse, Octares Editions, 216 p.
- Crenshaw K. (1989)**, « Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics », in *University of Chicago Legal Forum*, pp. 139-167.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977)**, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 445 p.
- Dagnaud M. (2016)**, *Le Modèle californien: Comment l'esprit collaboratif change le monde*, Paris, Odile Jacob, 487 p.
- Darbus F. (2008)**, « L'accompagnement à la création d'entreprise. Auto-emploi et recomposition de la condition salariale », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n°175, pp. 18-33.
- Darmon M. (2010)**, *La socialisation : domaines et approches*, Paris, Armand Colin, 128 p.

**Darmon M. (2011)**, « Sociologie de la conversion. Socialisation et transformations individuelles », in C. Burton-Jeangros, C. Maeder éd., *Identité et transformation des modes de vie*, Zürich, Seismo, pp. 64-84.

**Darmon M. (2015)**, *Classes préparatoires*, Paris, La Découverte, 328 p.

**Datchary C. (2004)**, « Prendre au sérieux la question de la dispersion au travail », *Réseaux*, vol. 3, n°125, pp. 175-192.

**Datchary C. (2012)**, *La dispersion au travail*, Toulouse, Octares Editions, 206 p.

**Daune-Richard A.-M. (2003)**, « 10. La qualification dans la sociologie française : en quête des femmes », in Jacqueline Laufer éd., *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, pp. 138-150.

**Dejours C. (1993)**, *Travail, usure mentale : de la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard.

**Delay B. (2008)**, *Les jeunes: un rapport au travail singulier? : une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges*, Noisy-le-Grand, Rapport du Centre d'études de l'emploi, 37 p.

**Delès R. (2013)**, « Le niveau des diplômes est-il toujours une garantie ? L'insertion professionnelle des étudiants par niveaux et spécialités de diplômes », *Agora débats/jeunes*, vol. 65, n°3, pp. 37-50.

**Delespierre A. (2019)**, « L'usage du monde », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 3, n°228, pp. 42-55.

**Denord F., Lagneau-Ymonet P. et Thine S. (2011)**, « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n° 190, pp. 24-57.

**Depecker T., Déplaud M.-O. et Larchet N. (2018)**, « La philanthropie comme investissement. Contribution à l'étude des stratégies de reproduction et de légitimation des élites économiques », *Politix*, vol. 121, n°1, pp. 9-27.

**Depoorter G. (2013)**, « 5 - La communauté du logiciel libre. Espace contemporain de reconfiguration des luttes ? », in Bruno Frère et al., *Résister au quotidien ?*, Paris, Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.), pp. 133-160.

**Des Isnards A. et Zuber T. (2015)**, *L'Open space m'a tuer*, Paris, Pocket, 224 p.

**Desmazes J. (2018)**, « Chapitre 18. Les analyses statistiques multidimensionnelles », Françoise Chevalier éd., *Les méthodes de recherche du DBA*, Caen, EMS Editions, pp. 323-339.

**Dibiaggio L. et Ferrary M. (2003)**, « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'économie industrielle*, vol. 1, n°103, pp. 111-130.

**Didry C. (2014)**, « Subordination et entrepreneuriat », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, Presses de Sciences Po, pp. 522-537.

**Didry C. et Brouté R. (2006)**, « 2. L'employeur en question, les enjeux de la subordination pour les rapports de travail dans une société capitaliste », in Héloïse Petit éd., *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, pp. 47-70.

**Dietrich A. et Lozier F. (2012)**, « Entre relation d'emploi et relation de services : Les stratégies de deux sociétés de services en ingénierie informatique (SSII) », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°119, pp. 29-46.

**DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983)**, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160.

**Dubar C., Gadea C. et Rolle C. (2016)**, « Pour une analyse comparée des configurations : réflexions sur le cas de la formation continue », in Michel Lallement et Jan Spurk (dir.), *Stratégies de la comparaison internationale*, Paris, CNRS Éditions, pp. 57-69.

**Dubet F. (1994)**, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 272 p.

**Dubet F. (2011)**, « Égalité des places, égalité des chances », *Études*, vol. 414, n°1, pp. 31-41.

**Duc C. (2018)**, « La moitié des sociétés procèdent à des innovations », *Insee Première*, n°1709.

**Dudouet F.-X. et Grémont E. (2010)**, *Les grands patrons en France. Du capitalisme d'Etat à la financiarisation*, Paris, Editions Lignes de Repères, 176 p.

**Dudouet F.-X. et Joly H. (2010)**, « Les dirigeants français du CAC 40 : entre élitisme scolaire et passage par l'État », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 21, pp. 35-47.

**Dumez H. (2015)**, « What Is a Case, and What Is a Case Study? », *BMS: Bulletin of Sociological Methodology / Bulletin de Méthodologie Sociologique*, n°127, pp. 43-57.

**Durand M. (1990)**, *Grain de sable sous le capot. Résistance & contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Marseille, Agone.

**Durkheim E. (1893)**, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 420 p.

**Durkheim E. (1895)**, *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, Flammarion, 336 p.

**Duru-Bellat M. (1995)**, « Note de synthèse », *Revue française de pédagogie*, vol. 1, n°110, pp. 75-109.

**Duru-Bellat M. (2002)**, *Les inégalités sociales à l'école : genèse et mythes*, Paris, Presses Universitaires de France, 264 p.

- Duru-Bellat M. (2006a)**, « De quelques effets pervers de l'expansion scolaire », *Formation emploi*, n°95, pp. 89-96.
- Duru-Bellat M. (2006b)**, *L'Inflation scolaire. Les désillusions de la méritocratie*, Paris, Seuil, 110 p.
- Duru-Bellat M. (2009)**, « Le mérite scolaire, un maquillage moral », *Libération*, 18 septembre 2009.
- Duru-Bellat M. (2014)**, « 4. L'école, premier vecteur de la ségrégation professionnelle ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol. n° 15, n°2, pp. 85-98.
- Duru-Bellat M. et Jarlégan A. (2001)**, « Garçons et filles à l'école primaire et dans le secondaire », in Thierry Blöss éd., *La dialectique des rapports hommes-femmes*, Paris, Presses universitaires de France, pp. 73-88.
- Duru-Bellat M. et Jarousse J.-P. (1996)**, « Le masculin et le féminin dans les modèles éducatifs des parents », *Economie et Statistique*, vol. 1, n°293, pp. 77-93.
- Duru-Bellat M. et Tenret E. (2012)**, « Who's for meritocracy? Individual and contextual variations in the faith », *Comparative Education Review*, vol. 56, n°2, pp. 223-247.
- Duxbury L., Higgins C., Smart R. et Stevenson M. (2014)**, « Mobile Technology and Boundary Permeability », *British Journal of Management*, vol. 25, n°3, pp. 570-588.
- Dyer W.G. (1995)**, « Toward a Theory of Entrepreneurial Careers », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 19, n°2, pp. 7-21.
- Ebersold S. (2004)**, « L'insertion ou la délégitimation du chômeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.4, n°154, pp. 92-102.
- Ehrenberg A. (1991)**, *Le Culte de la performance*, Paris, Hachette, 323 p.
- Estienne Y. (2005)**, « La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie », *Etudes de communication*, vol. 1, n° 28, pp. 15-30.
- Euriat M. et Thélot C. (1995)**, « Le recrutement social de l'élite scolaire en France: Evolution des inégalités de 1950 à 1990 », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n°3, pp. 403-438.
- EY et France Digitale (2017)**, *La performance économique et sociale des start-up numériques en France*, Baromètre, France digitale et Cabinet EY.
- EY et France Digitale (2018)**, *La performance économique et sociale des start-up numériques en France*, Baromètre, France digitale et Cabinet EY.
- Eymeri J.-M. (2017)**, *La Fabrique des énarques*, Paris, Economica, 261 p.



**Faulx D. (2010)**, *Harcèlement moral et hyperconflit au travail. Comprendre les processus personnels, interpersonnels, groupaux et organisationnels par une approche de psychosociologie clinique*, Sarrebruck, Etudes Universitaires Européennes, 356 p.

**Fayolle A. (1999)**, *L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises. Analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement*, Rapport à la demande du Ministère de l'Education Nationale de la Recherche et de la Technologie, 102 p.

**Ferrary M. (2001)**, « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux. Un essai sur le don dans les réseaux industriels de la Silicon Valley », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 111, n°2, pp. 261-290.

**Flécher M. (2019)**, « Des inégalités d'accès aux inégalités de succès : enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up », *Travail et emploi*, vol. 159, n°3, pp. 39-68.

**Flichy P. (2001)**, *L'imaginaire d'Internet*, Paris, La Découverte, 276 p.

**Fligstein N. (2001)**, « Le mythe du marché », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 139, n°4, pp. 3-12.

**Florida R. et Kenney M. (1988)**, « Venture capital, high technology, and regional development », *Regional Studies*, n°22, pp. 33-48.

**Florida R. et Smith D.F. (1993)**, « Venture Capital Formation, Investment, and Regional Industrialization », *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 83, n°3, pp. 434-451.

**Forsé M. (2001)**, « L'évolution des inégalités des chances sociales et scolaires en France au cours des quinze dernières années. », in R. Boudon, N. Bulle, M. Cherkaoui (dir.), *École et société. Les paradoxes de la démocratie*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 171-186.

**Forsé M. et Parodi M. (2016)**, « Comment les Français perçoivent-ils l'égalité des chances ? », *Revue de l'OFCE*, vol. 146, n°2, pp. 67-88.

**Fortino S. (1999)**, « De la ségrégation sexuelle des postes à la mixité au travail : étude d'un processus », *Sociologie du travail*, vol. 41, n°4, pp. 363-384.

**Fortune A. et Aldrich H. (2002)**, *Inter-organizational relations in cyberspace: Legitimacy Problems in diffusion of Web-based Outsourcing as a Hybrid form*, Duke University, Fuqua School of Business.

**Foucault M. (1975)**, *Surveiller et punir: Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 352 p.

**Fouquet A. (2005)**, « Les femmes chefs d'entreprise: le cas français », *Travail, genre et sociétés*, n°1, pp. 31-50.

**Gadéa C. et Marry C. (2000)**, « Les pères qui gagnent », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°3, pp. 109-135.

**Gaglio G. (2010)**, « Pour une généralisation de l'innovation par l'aval dans les TIC », *Les Cahiers du numérique*, vol. 6, n°2, pp. 19-37.

**Gaglio G., Datchary C. et Bidet A. (2017)**, *Quand travailler, c'est s'organiser. La multi-activité à l'ère numérique*, Paris, Presses des Mines, 226 p.

**Géraudel M. et Gundolf K. (2016)**, « Les effets de la centralité sur la restructuration : le cas du passage de la TPE à la PE », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 1, n°15, pp. 15-33.

**Getz I. (2017)**, *L'entreprise libérée*, Paris, Fayard, 472 p.

**Gilbert P. (2012)**, « Les outils de gestion : producteurs ou régulateurs de la violence psychique au travail ? », *Management tools and psychological violence at work*, *Le travail humain*, vol. 1, n°75, pp. 1-18.

**Gilly J.-P. et Grossetti M. (1993)**, « Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 449-468.

**Giraudeau M. (2008)**, « La firme en formules », *Idées économiques et sociales*, vol. 2, n°152, pp. 35-42.

**Giraudeau M. (2014)**, « Business plan », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Presses de Sciences Po, pp. 65-85.

**Giret J.-F. et Issehnane S. (2012)**, « L'effet de la qualité des stages sur l'insertion professionnelle des diplômés de l'enseignement supérieur », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°117, pp. 29-47.

**Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967)**, *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Adine De Gruyter, 284 p.

**Glaymann D. (2015)**, « Quels effets de l'inflation des stages dans l'enseignement supérieur ? », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°129, pp. 5-22.

**Glaymann D. et Barbusse B. (2012)**, « Les stages offrent-ils une réponse pertinente aux défis de la professionnalisation des études supérieures », in Quenson E., Coursaget S. (Dir.), *La professionnalisation de l'enseignement supérieur*, Toulouse, Octares Editions, pp. 75-88.

**Glaymann D. et Grima F. (2010)**, « Faire face à un déclassement social : le cas des jeunes diplômés précaires prisonniers des stages », *Management Avenir*, vol. 6, n° 36, pp. 206-225.

**Godechot O. (2013)**, « 17. Concurrence et coopération sur les marchés financiers. Les apports des études sociales de la finance », in Philippe Steiner éd., *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 635-670.

**Godechot O. et Gurgand M. (2000)**, « Quand les salariés jugent leur salaire », *Economie et Statistique*, vol. 1, n°331, pp. 3-24.

- Goffman E. (1977)**, « La ritualisation de la féminité », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 14, n°1, pp. 34-50.
- Gollac M. (2005)**, « L'intensité du travail », *Revue économique*, vol. 2, n°2, pp. 195-216.
- Gollac M. et Kramarz F. (2000)**, « L'informatique comme pratique et comme croyance », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 134, n°1, pp. 4-21.
- Goussard L. et Tiffon G. (2016)**, « Quand le travail déborde... La pénibilité du surtravail à domicile des chercheurs de l'industrie énergétique », *Travail et Emploi*, n°147, pp. 27-52.
- Granovetter M. (1985)**, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- Gresle F. (1981a)**, « L'indépendance professionnelle Actualité et portée du concept dans le cas français », *Revue française de sociologie*, vol. 22, n°4, pp. 483-501.
- Gresle F. (1981b)**, *L'Univers de la boutique: Famille et métier chez les petits patrons du Nord (1920-1975)*, Paris, Presses Universitaires du Septentrion, 168 p.
- Gros J. (2017)**, « Quantifier en ethnographe », *Genèses*, vol. 3, n° 108, pp. 129-147.
- Grossetti M. (2004)**, « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, économie, société*, vol. 6, n°2, pp. 163-177.
- Grossetti M. (2006)**, « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, n° 120, pp. 5-28.
- Grossetti M. (2011)**, « Les narrations quantifiées », *Terrains travaux*, vol. 2, n° 19, pp. 161-182.
- Grossetti M. (2016)**, « 1. L'engagement dans l'entrepreneuriat des créateurs de startups », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 2, n° 19, pp. 14-24.
- Grossetti M. et Barthe J.-F. (2008)**, « Dynamique des réseaux interpersonnels et des organisations dans les créations d'entreprises », *Revue française de sociologie*, vol. 49, n°3, pp. 585-612.
- Grossetti M., Barthe J.-F. et Chauvac N. (2018)**, *Les Start-up, des entreprises comme les autres ? Une enquête sociologique en France*, Paris, Presses Sorbonne Université, 156 p.
- Grossetti M. et Reix F. (2014)**, « Parcours biographiques et carrières entrepreneuriales », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 412-431.
- Guellec D. (1999)**, *Economie de l'innovation*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Guellec D. (2001)**, « Les politiques de soutien à l'innovation technologique à l'aune de la théorie économique », *Économie & prévision*, vol. 150-151, n°4, pp. 95-105.

- Guichard R. et Servel L. (2006)**, « Qui sont les innovateurs ? Une lecture socio-économique des acteurs de l'innovation », *Sociétal*, vol. 3, n°52, pp. 26-31.
- Guichard-Claudic Y., Kergoat D. et Vilbrod A. (2008)**, *L'inversion du genre*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 398 p.
- Guiheux G. (2009)**, « L'entrepreneur, héros socialiste. », *Revue Espaces Marx*, vol. 26, pp. 52-56.
- Guiheux G. et Surubaru A. (2014)**, « Entrepreneurs des transitions », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 216-227.
- Guiheux G. et Zalio P.-P. (2014)**, « Entrepreneuriat et migration », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 177-191.
- Guillaume C. et Pochic S. (2007)**, « La fabrication organisationnelle des dirigeants », *Travail, genre et sociétés*, vol. 1, n°17, pp. 79-103.
- Guillaume C. et Pochic S. (2010)**, « Mobilité internationale et carrières des cadres : figure imposée ou pari risqué ? », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°112, pp. 39-52.
- Gundry L.K. et Welsch H.P. (1994)**, « Differences in Familial Influence Among Women-Owned Businesses », *Family Business Review*, vol. 7, n°3, pp. 273-286.
- Haicault M. (1984)**, « La gestion ordinaire de la vie en deux », *Sociologie du Travail*, vol. 26, n°3, pp. 268-277.
- Hannerz U. (1990)**, « Cosmopolitans and Locals in World Culture », *Theory, Culture & Society*, vol. 7, n°2-3, pp. 237-251.
- Haraszti M. (1975)**, *Salaires aux pièces. Ouvriers dans un pays de l'Est*, Paris, Seuil, 189 p.
- Hartmann M. (2011)**, « Internationalisation et spécificités nationales des élites économiques », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 5, n° 190, pp. 10-23.
- Hatchuel A. (1999)**, « Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance », *Revue d'économie industrielle*, vol. 88, n°1, pp. 187-209.
- Haupt H.-G. et Crossick G. (1997)**, *The Petite Bourgeoisie in Europe 1780-1914: Enterprise, Family and Independence*, London ; New York, Routledge, 312 p.
- Heinrich T. (2002)**, « Cold War Armory: Military Contracting in Silicon Valley », *Enterprise & Society*, vol. 3, n°2, pp. 247-284.
- Hirschman A.O. (1970)**, *Exit Voice & Loyalty – Responses to Decline On Firms Organizations & States*, Cambridge, Harvard University Press, 162 p.

**Hochschild A. et Machung A. (2012)**, *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*, New York, Penguin Books, 352 p.

**Hochschild A.R. (2003)**, *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, New York, Owl Books, 316 p.

**hooks bell (2000)**, *Feminist Theory: From Margin to Center*, Cambridge, MA : South End Press, 179 p.

**Hughes E. (1958)**, *Men at their Work*, Glencoe, The Free Press, 184 p.

**Hughes E.C. (1956)**, « Social Role and the Division of Labor », *The Midwest Sociologist*, vol. 18, n°2, pp. 3-7.

**Igarashi H. et Saito H. (2014)**, « Cosmopolitanism as Cultural Capital: Exploring the Intersection of Globalization, Education and Stratification », *Cultural Sociology*, vol. 8, n°3, pp. 222-239.

**Illouz E. et Cabanas E. (2018)**, *Happycratie - Comment l'industrie du bonheur a pris le contrôle de nos vies*, Paris, Premier Parallèle, 270 p.

**Jarlégan A. (1999)**, *La fabrication des différences : sexe et mathématiques à l'école élémentaire*, Thèse de doctorat, Dijon, université de Bourgogne.

**Jensen M. et Meckling W. (1992)**, « Specific and General Knowledge and Organizational Structure », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 8, n°2, pp. 4-18.

**Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976)**, « Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n°4, pp. 305-360.

**Jourdain A. (2014)**, « Les reconversions professionnelles dans l'artisanat d'art », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 28, pp. 21-30.

**Juban J.-Y., Boissin O., Charmettant H. et Renou Y. (2015)**, « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 17, n°3, pp. 64-83.

**Kandori M. (1992)**, « Social norms and community enforcement. », *The Review of Economic Studies*, vol. 59, n°1, pp. 63-80.

**Kanter R.M. (1984)**, « Some Effects of Proportions on Group Life », in Rieker P. and Carmen E., *The Gender Gap in Psychotherapy: Social Realities and Psychological Processes*, Boston, MA, Springer, pp. 53-78.

**Kaplan D.A. (2000)**, *The Silicon Boys: And Their Valley of Dreams*, New York, William Morrow Paperbacks, 368 p.

- Karpik L. (1996)**, « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du Travail*, vol. 38, n°4, pp. 527-550.
- Karpik L. (2007)**, *L'économie des singularités*, Paris, Gallimard, 373 p.
- Keynes J.M. (1936)**, *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Paris, Payot, 265 p.
- Knight F.H. (1921)**, *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston, New York, Houghton Mifflin Company, 381 p.
- Lacorne D. (2019)**, *Tous milliardaires ! Le rêve français de la Silicon Valley*, Paris, Fayard, 267 p.
- Lahire B. (1998)**, « La réussite scolaire en milieux populaires ou les conditions sociales d'une schizophrénie heureuse. », *Ville-Ecole-Intégration*, n°114, pp. 6.
- Lahire B. (2001)**, « 1. Champ, hors-champ, contrechamp », Bernard Lahire éd., *Le travail sociologique de Pierre Bourdieu, Dettes et critiques*, Paris, La Découverte, pp. 23-57.
- Lallement M. (2007)**, *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Paris, Gallimard, 676 p.
- Lallement M. (2015)**, *L'Âge du Faire. Hacking, travail, anarchie: Hacking, travail, anarchie*, Paris, Seuil, 442 p.
- Lallement M. (2016)**, *Stratégies de la comparaison internationale*, CNRS Éditions via OpenEdition, 387 p.
- Lallement M. (2018)**, « 18 - Révolution numérique : quels enjeux pour le travail et les rapports de genre ? », Margaret Maruani éd., *Je travaille, donc je suis. Perspectives féministes*, Paris, La Découverte, pp. 238-247.
- Lallement M. et Rey F. (2014)**, « Conflits du travail et action syndicale : une nouvelle jeunesse ? », *Idées économiques et sociales*, vol. 178, n°4, pp. 4-6.
- Landour J. (2019)**, « L'indépendance favorise-t-elle l'articulation travail / famille ? », *Connaissance de l'emploi*, n°147.
- Landour J. (2020)**, *Sociologie des Mompreneurs. Entreprendre pour concilier travail et famille ?*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 185 p.
- Lapeyre N. (2003)**, *La féminisation des professions libérales : analyse sociologique d'un processus : le cas des femmes médecins, avocates et architectes*, Thèse de doctorat, Toulouse 2.
- Lapeyre N. et Feuvre N.L. (2004)**, « Concilier l'inconciliable ? Le rapport des femmes à la notion de « conciliation travail-famille » dans les professions libérales en France », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 3, n°23, pp. 42-58.

- Lapeyre N. et Robelet M. (2007)**, « Les mutations des modes d'organisation du travail au regard de la féminisation. L'expérience des jeunes médecins généralistes », *Sociologies pratiques*, vol. 1, n° 14, pp. 19-30.
- Laufer J. (1982)**, *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion, 298 p.
- Laufer J. (2004)**, « Femmes et carrières : la question du plafond de verre », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°15, pp. 117.
- Laufer J., Marry C. et Maruani M. (2003)**, *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, 368 p.
- Laurent-Kogan A.-F. de S. et Bercot R. (2013)**, *Où va le travail à l'ère du numérique ?*, Paris, Presses des Mines, 382 p.
- Lazzarato M. et Negri A. (1991)**, « Travail immatériel et subjectivité », *Futur antérieur*, vol. 6, pp. 86-69.
- Le Feuvre N. (2008)**, « La féminisation des anciens 'bastions masculins' : enjeux sociaux et approches sociologiques », in Vilbrod A., Kergoat D. et Guichard-Claudic Y., *L'inversion du genre. Quand les métiers se conjuguent au féminin... et réciproquement*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, pp. 320.
- Le Lay S. (2013)**, « Des pratiques ouvrières ludiques aux dispositifs managériaux ludistes : vers une instrumentalisation du jeu dans le travail », *La nouvelle revue du travail*, n°2.
- Lécuyer C. (2000)**, « Fairchild Semiconductor And Its Influence », in Lee C.-M., Miller W., Gong Hancock M., Rowen H., *The Silicon Valley Edge*, Stanford, Stanford University Press, pp. 158-183.
- Lécuyer C. (2001)**, « Making Silicon Valley : Engineering Culture, Innovation, and Industrial Growth, 1930—1970 », *Enterprise & Society*, vol. 2, n°4, pp. 666-672.
- Lécuyer C. et Choi H. (2012)**, « Les secrets de la Silicon Valley ou les entreprises américaines de microélectronique face à l'incertitude technique », *Revue d'histoire moderne et contemporaine (1954-)*, vol. 59, n°3, pp. 48-69.
- Lemarchant C. (2007)**, « La mixité inachevée », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n° 18, pp. 47-64.
- Lemercier C. et Ollivier C. (2011)**, « Décrire et compter », *Terrains travaux*, vol. 2, n° 19, pp. 5-16.
- Lenoir R. (2016)**, « Capital social et habitus mondain. Formes et états du capital social dans l'œuvre de Pierre Bourdieu », *Sociologie*, vol. 7, n°3, pp. 281-300.

- Lepley B. (2005)**, « Gestion des conflits dans les petites entreprises », in Denis J.-M. (dir.), *Le Conflit en grèves ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La dispute, pp. 229-249.
- Lepoutre D. (1997)**, *Cœur de banlieue: Codes, rites, et langages*, Paris, Odile Jacob, 362 p.
- Lermercier C. et Zalc C. (2010)**, *Méthodes quantitatives pour l'historien*, Paris, La Découverte, 131 p.
- Leslie S. (1993a)**, « How the West Was Won: The Military and the Making of Silicon Valley », in Aspray W. éd., *Technological Competitiveness: Contemporary and Historical Perspectives on the Electrical, Electronics, and Computer Industries*, New York, Ieee, pp. 75-89.
- Leslie S. (1993b)**, *The Cold War and American Science: The Military-Industrial Academic Complex at MIT and Stanford*, New York, Columbia University Press, 332 p.
- Leslie S. (2000)**, « The Biggest Angel of Them All : The Military and the Making of Silicon Valley », in Kenney M. (dir.), *Understanding Silicon Valley*, Stanford University Press, Stanford, pp. 48-67.
- Leslie S. et Kargon R.H. (1996)**, « Selling Silicon Valley: Frederick Terman's Model for Regional Advantage », *Business History Review*, vol. 70, pp. 435-472.
- Levy S. (1984)**, *Hackers, Heroes of the Computer Revolution*, New York, Penguin Books, 367 p.
- L'Horty Y. (2006)**, *Les nouvelles politiques de l'emploi*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Licoppe C., Proulx S. et Cudicio R. (2010)**, « L'émergence d'un nouveau genre communicationnel dans les organisations fortement connectées : les « questions rapides » par messagerie instantanée », *Études de communication. langages, information, médiations*, n°34, pp. 93-108.
- Lignier W. et Pagis J. (2014)**, « Inimitiés enfantines », *Genèses*, vol. n° 96, n°3, pp. 35-61.
- Lignier W. et Pagis J. (2017)**, *L'Enfance de l'ordre. Comment les enfants perçoivent le monde social*, Paris, Seuil, 325 p.
- Linhart D. (2015)**, *La comédie humaine du travail: de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Paris, Erès, 158 p.
- Linhart D. (2018)**, « Les nouveaux corps du capitalisme », *Connexions*, vol. 2, n° 110, pp. 49-60.
- Linhart R. (1978)**, *L'établi*, Paris, Editions de Minuit, 178 p.
- Lordon F. (2015)**, *Imperium. Structures et affects des corps politiques*, La Fabrique, Paris, 368 p.



**Loriol M. (2012)**, « Stress au travail et âge : La construction sociale des vulnérabilités dans la police et à l'hôpital », in Le Garrec S. (dir.), *Le travail contre la santé ?*, Paris, L'Harmattan, pp. 97-118.

**Loriol M. et Sall D. (2014)**, « La gestion du stress dans les TPE », *La Revue des Conditions de Travail*, vol. 1, n°1, pp. 56-63.

**Lowen R. (1997)**, *Creating the Cold War University: The Transformation of Stanford*, Berkeley, University of California Press, 328 p.

**Mann A. et Luo T. (2010)**, « Crash and reboot: Silicon Valley high-tech employment and wages, 2000–08 », *Monthly Labor Review*, pp. 59-73.

**Marchesnay M. (2016)**, « Types, taxonomies et typologies : une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 3, n°15, pp. 15-38.

**Mariot N. et Zalc C. (2010)**, *Face à la persécution: 991 Juifs dans la guerre*, Paris, Odile Jacob, 306 p.

**Mariscal V. (2016)**, « Le paradoxe du « langage commun » dans les entreprises : entre horizontalisation et contrôle social des pratiques langagières au travail », *Langage et société*, vol. 156, n°2, pp. 13-34.

**Marry C. (2004)**, *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Paris, Belin, 288 p.

**Marry C. (2016)**, « Pour le mélange des genres dans les comparaisons internationales », in Michel Lallement et Jan Spurk (dir.), *Stratégies de la comparaison internationale*, Paris, CNRS Éditions, pp. 307-316.

**Marry C., Bereni L., Jacquemart A., Mancq F.L., Pochic S. et Revillard A. (2015)**, « Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », *Revue française d'administration publique*, vol. 1, n°153, pp. 45-68.

**Marty O., Moreau R. et Weinberger D. (2003)**, *Start Up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan, 190 p.

**Maurice M. (1989)**, « Méthode comparative et analyse sociétale: Les implications théoriques des comparaisons internationales », *Sociologie du Travail*, vol. 31, n°2, pp. 175-191.

**Mauss M. (1923)**, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. », *L'Année sociologique*, vol. 1, pp. 30-186.

**Mauss M. (1934)**, « Les techniques du corps », *Journal de Psychologie*, vol. 32, n°3-4. Communication présentée à la Société de Psychologie le 17 mai 1934.

**Mayer N. (1983)**, « Chapitre 17. L'ancrage à droite des petits commerçants et artisans indépendants », Lavau G. éd., *L'univers politique des classes moyennes*. Paris, Presses de Sciences Po, pp. 330-350.

**Méda D. et Vendramin P. (2013)**, *Réinventer le travail*, Paris, Presses Universitaires de France, 258 p.

**Mendras H., Le Galès P. et Oberti M. (1995)**, *Comment devenir sociologue : souvenirs d'un vieux mandarin*, Arles, Actes Sud, 334 p.

**Menger P.-M. (2002)**, *Portrait de l'artiste en travailleur: métamorphoses du capitalisme*, Paris, Seuil, 102 p.

**Menger P.-M. (2009)**, « L'art analysé comme un travail », *Idées économiques et sociales*, vol. 4, n°158, pp. 23-29.

**Menger P.-M. (2014)**, « À la recherche de l'entrepreneur », Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 33-44.

**Mensitieri G. (2018)**, *Le plus beau métier du monde. Dans les coulisses de l'industrie de la mode*, Paris, La Découverte, 239 p.

**Middleton C.A. et Cukier W. (2006)**, « Is mobile email functional or dysfunctional? Two perspectives on mobile email usage », *European Journal of Information Systems*, vol. 15, n°3, pp. 252-260.

**Midler C. (1998)**, « Évolution des modèles d'organisation et régulations économiques de la conception », *Problèmes économiques*, n°2.558, pp. 25-29.

**Milgrom P. et Roberts J. (1992)**, *Economics, Organization and Management: United States Edition*, Englewood Cliffs, N.J. Pearson, 640 p.

**Mintzberg H. (1978)**, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J. Pearson, 536 p.

**Mosconi N. (1994)**, *Femmes et savoir: La société, l'école et la division sexuelle des savoirs*, Paris, L'Harmattan, 362 p.

**Mosconi N. (2003)**, « Rapport au savoir et division socio-sexuée des savoirs à l'école », *La lettre de l'enfance et de l'adolescence*, vol. 1, n°51, pp. 31-38.

**Munroe T. (2004)**, *Munroe, T. (2004). Dot-com to Dot-bomb: Understanding the Dot-com Boom, Bust, and Resurgence*, Moraga, California, Moraga Press, 154 p.

**Musselin C. et Paradeise C. (2002)**, « Le concept de qualité : où en sommes-nous ? », *Sociologie du Travail*, vol. 44, n°2, pp. 256-260.

**Naepels M. (1998)**, « Une étrange étrangeté. Remarques sur la situation ethnographique », *Homme*, vol. 38, n°148, pp. 185-199.

**Negrone C. (2005)**, « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 2, n° 119, pp. 311-331.

**Nicolaou N., Shane S., Cherkas L., Hunkin J. et Spector T.D. (2008)**, « Is the Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic? », *Management Science*, vol. 54, n°1, pp. 167-179.

**Nicole-Drancourt C. (dir.) (2009)**, *Conciliation travail-famille : attention travaux*, Paris, L'Harmattan, 234 p.

**Niedhammer I. et Siegrist J. (1998)**, « Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardiovasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses », *Facteurs psychosociaux au travail et maladies cardio-vasculaires : l'apport du modèle du Déséquilibre Efforts/Récompenses*, vol. 46, n°5, pp. 398-410.

**Nowak M.A. et Sigmund K. (1998)**, « The Dynamics of Indirect Reciprocity », *Journal of Theoretical Biology*, vol. 194, n°4, pp. 561-574.

**Observatoire paritaire de l'informatique, de l'ingénierie, des études et du conseil (2016)**, *Attractivité des métiers du numérique et l'ingénierie pour les publics féminins en France*, rapport d'étude.

**OCDE (1999)**, *Etudes économiques de l'OCDE*, Rapport de l'OCDE 185 p.

**Offerlé M. (2012)**, « L'action collective patronale en France, 19e-21e siècles », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 2, n° 114, pp. 82-97.

**Offerlé M. (2013)**, *Les Patrons des patrons. Histoire du Medef*, Paris, Odile Jacob, 368 p.

**Offerlé M. (2015)**, « Militer en patronat », *Sociétés contemporaines*, vol. 2, n° 98, pp. 79-106.

**Offerlé M. (2017)**, *Patrons en France*, Paris, La Découverte, 660 p.

**Offerlé M. (2019)**, « Chapitre 1. Les "patrons" ou "des patrons" avec Emmanuel Macron. Capitaux entrepreneuriaux et capital politique », in Bernard Dolez éd., *L'entreprise Macron. Sociologie d'une entreprise émergente.*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, pp 79-92.

**Olivier de Sardan J.-P. (1995)**, « La politique du terrain. Sur la production des données en anthropologie », *Enquête. Archives de la revue Enquête*, n°1, pp. 71-109.

**Orléan A. (1999)**, *Le pouvoir de la finance*, Paris, Odile Jacob, 276 p.

**Pagis J. et Yon K. (2019)**, « Se faire ouvrier·e », *Genèses*, vol. 1, n°114, pp. 53-74.

**Passeron J.-C. et Bourdieu P. (1970)**, *La Reproduction*, Paris, Editions de Minuit, 284 p.

**Peerbaye A. (2014)**, « Innovation », in Pierre-Marie Chauvin éd., *Dictionnaire sociologique de l'entrepreneuriat*, Paris, Presses de Sciences Po, pp. 345-361.

- Perlin R. (2012)**, *Intern Nation: How to Earn Nothing and Learn Little in the Brave New Economy*, New York, Verso Books, 288 p.
- Peugny C. (2009)**, *Le déclassement*, Paris, Grasset, 175 p.
- Peugny C. (2013)**, *Le destin au berceau. Inégalités et reproduction sociale*, Paris, Seuil, 111 p.
- Peugny C. et Van de Velde C. (2008)**, « L'expérience du déclassement », *Agora débats/jennesses*, vol. 3, n°49, pp. 50-58.
- Pigeyre F. (2001)**, « 14. Femmes dirigeantes : les chemins du pouvoir », in Paul Bouffartigue (dir.), *Cadres : la grande rupture*, Paris, La Découverte, pp. 269-280.
- Pinçon M. et Pinçon-Charlot M. (1999)**, *Nouveaux patrons, nouvelles dynasties*, Paris, Calmann-Lévy, 273 p.
- Pinçon M. et Pinçon-Charlot M. (2001)**, « Les nouveaux entrepreneurs et la naissance de leur vocation », *Innovations*, vol. 1, n°13, pp. 9-16.
- Pinçon-Charlot M. et Pinçon M. (2007)**, *Les Ghetos du gotha. Comment la bourgeoisie défend ses espaces*, Paris, Seuil, Paris, 294 p.
- Pochic S. (2005)**, « Faire carrière : l'apport d'une approche en terme de genre », *Formation Emploi. Revue française de sciences sociales*, n°91, pp. 75.
- Pochic S. et Guillaume C. (2009)**, « 7. Les attendus implicites de la carrière : usages et mises en forme de la vie privée. Le cas d'une grande entreprise française. », Isabelle Berrebi-Hoffmann éd., *Politiques de l'intime. Des utopies sociales d'hier aux mondes du travail d'aujourd'hui*, Paris La Découverte, pp. 145-167.
- Pohl N. et Heiduk G. (2002)**, « Silicon Valley's Innovative Milieu: A Cultural Mix of Entrepreneurs », *Erdkunde*, vol. 56, n°3, pp. 241-252.
- Powell W.M. (1990)**, « Neither Market nor Hierarchy ; Network Forms of Organization », in Staw B. M. & Cummings L. L. éd., *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, JAI Press, pp. 295-336.
- Pria Y.D. et Vicente J. (2006)**, « Processus mimétiques et identité collective : gloire et déclin du « Silicon Sentier » », *Revue française de sociologie*, vol. 2, n°47, pp. 293-317.
- Pruvost G. (2007)**, *Profession : policier. Sexe : féminin*, Paris, Les Editions de la MSH, 324 p.
- Quijoux M. et Saint-Martin A. (2020)**, « Start-up : avènement d'un mot d'ordre », *Savoir/Agir*, vol. 51, n°1, pp. 15-22.
- Ramadier M. (2017)**, *Bienvenue dans le nouveau monde*, Paris, Premier parallèle, 160 p.

- Raveyre M.-F. et Saglio J. (1984)**, « Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de P.M.E. industriels », *Sociologie du Travail*, vol. 26, n°2, pp. 157-176.
- Reix F. (2012)**, « Les logiques d'action à l'œuvre dans l'acte d'entreprendre », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, vol. 1, n°1, pp. 37-52.
- Rosanvallon P. (2014)**, « Chapitre 2. De l'égalité des chances à la société des égaux », in *Inégalités et justice sociale*, Paris, La Découverte, pp. 48-64.
- Roy D. (1959)**, « L'heure de la banane », in *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, pp. 155-187.
- Rozier S. (2014)**, « Ordre scolaire et ordre économique. Conditions d'appropriation et d'usage des "mini-entreprises" dans des établissements scolaires français », *Politix*, vol. 105, n°1, pp. 163-184.
- Sabel C.F. et Zeitlin J. (2004)**, « Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy », *Enterprise & Society*, vol. 5, n°3, pp. 388-403.
- Saint-Martin M. de (2008)**, « Les recherches sociologiques sur les grandes écoles : de la reproduction à la recherche de justice », *Education et sociétés*, vol. 1, n° 21, pp. 95-103.
- Sall D. (2017)**, « La régulation des conflits dans les très petites entreprises (TPE) et les grandes entreprises (GE) : une question de taille », *Initio*, vol. 7, n°1, pp. 102-117.
- Santelli E. (2009)**, « La mobilité sociale dans l'immigration : transmissions familiales chez les algériens », *Migrations Société*, vol. 3, n°123-124, pp. 177-194.
- Sapiro G. (2020)**, *Dictionnaire international Bourdieu*, Paris, Editions du CNRS, 1000 p.
- Saporta B. (1994)**, « La création d'entreprises : enjeux et perspectives », *Revue Française de Gestion*, vol. 101, pp. 74-86.
- Savage L.J. (1967)**, « Difficulties in the Theory of Personal Probability », *Philosophy of Science*, vol. 34, n°4, pp. 305-310.
- Saxenian A. (1983)**, « The Genesis of Silicon Valley », *Built Environment (1978-)*, vol. 9, n°1, pp. 7-17.
- Saxenian A. (1994)**, *Regional Advantage*, Cambridge, Harvard University Press, 240 p.
- Saxenian A. (1999)**, « The Silicon Valley-Hsinchu Connection : Technical Communities and Industrial Upgrading », Article non publié.
- Saxenian A. (2002)**, « Brain Circulation: How High-Skill Immigration Makes Everyone Better Off », *The Brookings Review*, vol. 20, n°1, pp. 28-31.

- Sayad A. (1999)**, *La Double Absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*, Paris, Seuil, 437 p.
- Scaruffi P. (2014)**, *A History of Silicon Valley - Almost a 3rd Edition*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 556 p.
- Schumpeter J. (1911)**, *Théorie de l'évolution économique*, Paris, Dalloz, 106 p.
- Schwartz O. (1990)**, *Le monde privé des ouvriers*, Paris, Presses Universitaires de France, 544 p.
- Segrestin D., Darréon J.-L. et Trompette P. (2004)**, *Le mythe de l'organisation intégrée. Les progiciels de gestion*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 216 p.
- Shah S.K. et Tripsas M. (2007)**, « The accidental entrepreneur: the emergent and collective process of user entrepreneurship », *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 1, n°1-2, pp. 123-140.
- Shane S.A. (2003)**, *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 358 p.
- Shapero A. et Sokol L. (1982)**, « The Social Dimensions of Entrepreneurship », *SSRN Scholarly Paper*, New York, Social Science Research Network.
- Shih J. (2006)**, « Circumventing discrimination: Gender and ethnic strategies in Silicon Valley », *Gender & Society*, vol. 20, n°2, pp. 177-206.
- Shinozaki K. (2014)**, « Career Strategies and Spatial Mobility among Skilled Migrants in Germany: The Role of Gender in the Work-Family Interaction », *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 105, n°5, pp. 526-541.
- Simon P. et Madoui M. (2011)**, « Le marché du travail à l'épreuve des discriminations », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 23, pp. 1-7.
- Simonet M. et Naudier D. (2011)**, *Des sociologues sans qualité? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte, 256 p.
- Sineau M. (1988)**, *Des Femmes en politique*, Paris, Economica, 240 p.
- Smelser N.J. et Swedberg R. (1994)**, *The Sociological Perspective on the*.
- Sorenson O. et Stuart T.E. (2001)**, « Syndication Networks and the Spatial Distribution of Venture Capital Investments », *American Journal of Sociology*, vol. 106, n°6, pp. 1546-1588.
- Stallman R.M., Williams S. et Masutti C. (2013)**, *Richard Stallman et la révolution du logiciel libre: Une biographie autorisée*, Paris, Eyrolles, 360 p.
- Steinbeck J. (1939)**, *Les raisins de la colère*, Paris, Gallimard, 640 p.

- Still L.V. et Walker E.A. (2006)**, « The self-employed woman owner and her business: An Australian profile », *Women in Management Review*, vol. 21, n°4, pp. 294-310.
- Strauss A.L. (1993)**, *Continual Permutations of Action*, New York, Aldine de Gruyter, 280 p.
- Supiot A. (1999)**, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion, 321 p.
- Supiot A. (2000)**, « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, n°2, pp. 131-145.
- Swedberg R. et Granovetter M. (1992)**, *The sociology of economic life*, Boulder & San Francisco & Oxford, Westview Press, 399 p.
- Tabet P. (1998)**, *La Construction Sociale de l'inégalité des Sexes*, Paris, Editions L'Harmattan, 206 p.
- Talpin J., Balazard H., Carrel M., Kaya S., Purenne A. et Belgacem S.H. (2021)**, *L'épreuve de la discrimination: Enquête dans les quartiers populaires*, Paris, Presses Universitaires de France, 398 p.
- Tanguy L. (2017)**, « Une socialisation à l'esprit d'entreprise dans l'école en France », *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, n°140, pp. 147-164.
- Tellier S. (2008)**, « Un rythme des créations d'entreprises très élevé en 2007 », *INSEE Première*, n°1172, pp. 1-4.
- Tenret É. (2011)**, *L'école et la méritocratie*, Paris, Presses Universitaires de France, 192 p.
- Torrès O. (2015)**, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 41, n°253, pp. 333-352.
- Ughetto P. (2007)**, *Faire face aux exigences du travail contemporain: Conditions du travail et management*, Lyon, éditions de l'ANACT, 164 p.
- Ughetto P. (2018)**, *Organiser l'autonomie au travail*, Limoges, FYP Éditions, 160 p.
- Uzzi B. (1996)**, « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect », *American Sociological Review*, vol. 61, n°4, pp. 674-698.
- Uzzi B. (1999)**, « Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing », *American Sociological Review*, vol. 64, n°4, pp. 481-505.
- Van Gennep A. (1991)**, *Les rites de passage*, Paris, Picard, 288 p.
- Verdalle L. de, Vigour C. et Bianic T.L. (2012)**, « S'inscrire dans une démarche comparative », *Terrains et travaux*, vol. 2, n° 21, pp. 5-21.

- Verdier F. et Lerouge C. (2006)**, *Présence française dans le domaine du High Tech dans la région de San Francisco*, San Francisco, Rapport de la Mission pour la Science et la Technologie pour le Consulat Général de France à San Francisco, 28 p.
- Verstraete T. (1999)**, *Entrepreneuriat: connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes.*, Paris, L'Harmattan. 207 p.
- Vicente M. (2015)**, « Les parcours des développeurs de logiciels libres : vecteur de diffusion d'une innovation sociale », *Sociologies pratiques*, vol. 2, n° 31, pp. 55-64.
- Vouillot F. (1986)**, « Structuration des pratiques éducatives parentales selon le sexe de l'enfant. », *Enfance*, vol. 39, n°4, pp. 351-366.
- Wagner A.-C. (1998)**, *Les nouvelles élites de la mondialisation: une immigration dorée en France*, Paris, Presses universitaires de France, 236 p.
- Wagner A.-C. (2019)**, « La fabrique de l'intérêt collectif », *Terrains et Travaux*, vol. 2, n°35, pp. 137-159.
- Wagner A.-C. (2020)**, *La mondialisation des classes sociales*, Paris, La Découverte, p. 128
- Wajcman J. (1996)**, « Desperately Seeking Differences: Is Management Style Gendered? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 34, n°3, pp. 333-349.
- Wajcman J. (1998)**, *Managing like a man: women and men in corporate management*, Cambridge, UK, Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd., 192 p.
- Wajcman J. (2003)**, « 11. Le genre au travail », in Jacqueline Laufer éd., *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, Paris, La Découverte, pp. 151-162.
- Werbel J.D. et Danes S.M. (2010)**, « Work Family Conflict in New Business Ventures: The Moderating Effects of Spousal Commitment to the New Business Venture », *Journal of Small Business Management*, vol. 48, n°3, pp. 421-440.
- Zalio P.-P. (2004)**, « Territoires et activités économiques », *Genèses*, vol. 3, n°56, pp. 4-27.
- Zalio P.-P. (2007)**, « Les entrepreneurs enquêtés par les récits de carrières : de l'étude des mondes patronaux à celle de la grammaire de l'activité entrepreneuriale », *Sociétés contemporaines*, vol. 4, n° 68, pp. 59-82.
- Zalio P.-P. (2010)**, « Les patronats régionaux vus par les sociologues, remarques méthodologiques », *Revue du Nord*, vol. 387, n°4, pp. 767-774.
- Zalio P.-P. (2013)**, « 16. Sociologie économique des entrepreneurs », *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 601-634.
- Zarca B. (1977)**, « Barrières à l'entrée, turbulences et facteurs d'exclusion de l'artisanat », *Consommation*, n°4, pp. 59-93.
- Zarca B. (1986)**, *L'artisanat français : du métier traditionnel au groupe social*, Paris, Economica, 290 p.



**Zarca B. (1990)**, « La division du travail domestique : poids du passé et tensions au sein du couple », *Economie et Statistique*, vol. 228, n°1, pp. 29-40.

**Zarca B. (1993)**, « L'héritage de l'indépendance professionnelle selon les lignées, le sexe et le rang dans la fratrie », *Population (French Edition)*, vol. 48, n°2, pp. 275-306.

**Zarca B. (2009)**, « L'ethos professionnel des mathématiciens », *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°2, pp. 351-384.

**Zarifian P. (1996)**, *Travail et Communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 214 p.

**Zolesio E. (2009)**, « Des femmes dans un métier d'hommes : l'apprentissage de la chirurgie », *Travail, genre et sociétés*, vol. 2, n°22, pp. 117-133.

**(2018)**, « 2018 Silicon Valley Index », Index, Joint Venture Institute for Regional Studies.

**(2019)**, « 2019 Silicon Valley Index », Index, Joint Venture Institute for Regional Studies.

# Table des encadrés

Encadré 1	Une enquête ethnographique dans la Silicon Valley	p. 59
Encadré 2	Penser les représentations sociales à l'échelle d'un monde social.	p. 60
Encadré 3	Une histoire du monde des start-up au prisme de l'histoire de la Silicon Valley	p. 62
Encadré 4	Une enquête sur les créateurs et créatrices de start-up Français·es de la Silicon Valley	p. 138
Encadré 5	Les différents types de visas utilisés par les Français·es pour immigrer aux Etats-Unis	p. 165
Encadré 6	Une double enquête qualitative et quantitative	p. 242
Encadré 7	Extrait d'une observation réalisée lors d'un comité de sélection d'un incubateur	p. 338
Encadré 8	Les caractéristiques du champ – résumées par Bernard Lahire (2001)	p. 377
Encadré 9	Du monde au champ : un saut théorique problématique ou heuristique ?	p. 378
Encadré 10	Une enquête sur les créateurs et créatrices de quartiers populaires	p. 392
Encadré 11	Représenter un espace social par une ACM	p. 418
Encadré 12	Construction de l'ACM	p. 419
Encadré 13	Apports et limites du modèle de la régression logistique	p. 434
Encadré 14	Une enquête ethnographique	p. 456
Encadré 15	Boomerang : une start-up en hypercroissance	p. 459
Encadré 16	Le manifeste agile	p. 492
Encadré 17	Vino : une start-up en démarrage	p. 513



# Liste des tableaux

Tableau 1	Origine sociale des fondateurs et fondatrices de start-up Français·es rencontrés·es dans la Silicon Valley	p. 140
Tableau 2	Statut d'activité du/de la conjoint·e des créateurs et créatrices de start-up expatriés·es en fonction de leur sexe	p. 170
Tableau 3	Niveau et type de diplôme selon le sexe des fondateurs et fondatrices de start-up	p. 251
Tableau 4	Niveau de diplôme des créateurs et créatrices de start-up par rapport à l'ensemble créateurs et créatrices d'entreprise	p. 254
Tableau 5	Répartition des créateurs et créatrices d'entreprise et de start-up par tranche d'âge	p. 269
Tableau 6	Statut et PCS des fondateurs et fondatrices de start-up avant la création	p. 285
Tableau 7	Motivations des créateurs et créatrices de start-up et des créateurs et créatrices d'entreprise à se lancer dans la carrière d'entrepreneur·se	p. 286
Tableau 8	Motivations à créer une start-up des ancien·nes cadres salarié·es en fonction du sexe du/de la fondateur·trice	p. 293
Tableau 9	Chances de lever des fonds en fonction du nombre d'associés·es	p. 324
Tableau 10	Situation matrimoniale et PCS du conjoint·e des fondateurs et fondatrices de start-up	p. 353
Tableau 11	Temps de travail comparé des fondateurs et fondatrices de start-up	p. 356
Tableau 12	Temps de travail comparé des fondateurs et fondatrices de start-up selon leur statut matrimonial	p. 357
Tableau 13	Répartition des fondateurs et fondatrices de start-up par classe d'âge	p. 365
Tableau 14	Montant des fonds propres investis par les fondateurs et fondatrices de start-up	p. 381
Tableau 15	Niveau de diplôme des fondateurs et fondatrices de start-up en fonction de la PCS de leur père	p. 385

Tableau 16	Accompagnement et subventions BPI en fonction du sexe, du niveau de diplôme et du nombre d'associé·es des fondateurs et fondatrices de start-up	p. 430
Tableau 17	Estimation des paramètres du modèle logit binomial – probabilité d'avoir déjà levé des fonds en fonction des variables sociodémographiques des entrepreneurs	p. 435
Tableau 18	Estimation des paramètres du modèle logit binomial – probabilité d'avoir déjà levé des fonds en fonction des variables sociodémographiques des entrepreneur·ses et des modes de création	p. 438
Tableau 19	Estimation des paramètres du modèle logit multinomial sur la probabilité de lever un montant de la tranche supérieure	p. 441

# Table des figures

Figure 1	Carte de la Silicon Valley	p. 64
Figure 2	Frise chronologique de la création des principales entreprises technologiques des années 1950 aux années 2000	p. 73
Figure 3	Photographie du garage de la maison familiale de Steve Jobs	p. 82
Figure 4	Les acteurs du monde des start-up de la Silicon Valley	p. 106
Figure 5	Maisons à San Francisco	p. 159
Figure 6	Nombre d'articles de la presse nationale comportant le terme « start-up », entre janvier 1984 à janvier 2018	p. 193
Figure 7	Stade de développement et modes de financement des start-up	p. 224
Figure 8	Les acteurs du monde des start-up français	p. 228
Figure 9	Répartition des fondateurs et fondatrices de start-up par secteur d'activité	p. 231
Figure 10	ACM des trajectoires d'entrée dans la carrière entrepreneuriale des créateurs de start-up	p. 313
Figure 11	Graphique des individus avec représentation des classes par CAH	p. 316
Figure 12	Temps de travail hebdomadaires selon le sexe et le nombre d'enfant des fondateurs et fondatrices de start-up	p. 358
Figure 13	ACM des créateurs et créatrices de start-up	p. 421
Figure 14	Graphique des individus avec représentation des classes par CAH	p. 422
Figure 15	Matrice des corrélations sur les modes de financement	p. 427

Figure 16	Evolution de Boomerang depuis le début du projet 2013 - décembre 2018)	(octobre	p. 461
Figure 17	Effectifs par département à Boomerang		p. 464
Figure 18	Plan des locaux de Boomerang		p. 474
Figure 19	Photographies des espaces communs de Boomerang		p. 475
Figure 20	Photographies de Boomerang pour le site <i>Welcome to the Jungle</i>		p. 477
Figure 21	Composition et objectifs d'une <i>feature team</i>		p. 494
Figure 22a	Organigramme matriciel du département des développeurs en <i>feature teams</i>		p. 497
Figure 22b	Organigramme pyramidal du département des développeurs en <i>feature teams</i>		p. 498

# Glossaire

Accélérateur	Programme d'accompagnement pour des start-up en phase de croissance, qui, le plus souvent, prennent des parts de capital dans les start-up accompagnées.
<i>Bullshit jobs</i>	Cette expression désigne un travail dont les tâches sont jugées superficielles, inutiles ou vides de sens. Ce terme a été utilisé pour la première fois par David Graeber, qui a écrit un livre sur ce sujet, paru en 2018.
<i>Business Angels</i>	Les <i>Business Angels</i> – ou BA – sont des personnes physiques qui investissent une partie de leur patrimoine financier dans les start-up, et qui interviennent surtout au démarrage des projets. Il s'agit pour la plupart d'ancien·nes créateurs et créatrices de start-up ayant fait fortune, qui, outre leur capital, partagent leur réseau et leur expérience avec les porteur·ses de projet.
<i>Chief happiness officer</i>	La fonction de <i>chief happiness officer</i> est un poste qui consiste à mettre en place des dispositifs pour que les salarié·es se sentent plus « heureux·ses » au travail.
Circuit intégré	Les circuits intégrés, aussi appelés puces électronique, sont des composants électroniques installés sur un semi-conducteur, qui permettent de concentrer un grand nombre de fonction logiques sur un volume réduit.
<i>Coworking</i>	Les espaces de <i>coworking</i> sont des espaces de travail partagés. Cependant, contrairement à l' <i>openspace</i> d'une entreprise, les différents « <i>coworkers</i> » mis en présence ne travaillent pas forcément pour le même employeur.
Développeur <i>Back-end</i>	Le développeur <i>back-end</i> gère toute la partie non visible du développement d'un site internet ou d'une application.
Développeur <i>Front-end</i>	Un développeur <i>front-end</i> gère toute la partie visible du développement d'un site internet ou d'une application, c'est-à-dire sur tous les éléments qui apparaissent à l'écran. Il participe ainsi à la conception de l'interface utilisateur.



<i>DevOps</i>	Un ingénieur <i>DevOps</i> , terme qui est né de la contraction entre « développement » et « opérations », est un nouveau métier informatique qui est né du besoin de combiner les compétences du développeur web et de l'administrateur système. Il s'agit d'un ingénieur doté d'une double compétence, qui vise à fluidifier les passerelles entre le développement et l'exploitation. Il travaille sur les processus, les outils et les méthodes, qui peuvent permettre de faciliter et d'accélérer les cycles de développement de logiciels, que ce soit en termes de codage, de déploiement, de maintenance ou de mise à jour.
Incubateur	Programme d'accompagnement pour des start-up en phase d'amorçage, qui, le plus souvent, fournissent des locaux et un réseau de contacts pour conseiller les équipes de fondateurs et fondatrices dans le lancement de leur start-up.
Licorne	Une licorne est le nom utilisé pour désigner une start-up valorisée à plus d'un milliard de dollars. Il vient du terme anglais « <i>unicorn</i> », né dans la Silicon Valley.
<i>Open innovation</i>	L' <i>open innovation</i> est une méthode qui vise à penser l'innovation, non plus en interne sur un mode cloisonné, mais de manière ouverte, en favorisant les collaborations avec d'autres entreprises, et notamment avec des start-up.
<i>Openspace</i>	Un <i>openspace</i> est un espace de travail collectif et ouvert, dans lequel les postes de travail ne sont pas cloisonnés.
Pépinière	Une pépinière d'entreprise est une structure d'accueil, d'hébergement et de service destinée aux entreprises en phase de création.
<i>Pitch</i>	Présentation orale brève et succincte visant à résumer en quelques minutes les éléments majeurs d'un projet.
<i>Product owner</i>	Dans les méthodes agiles, le <i>product owner</i> est celui qui planifie les <i>sprints</i> en priorisant les différentes tâches à réaliser.
Semi-conducteur	Un semi-conducteur est un matériau qui a les caractéristiques d'un isolant (non conducteur) mais qui est capable de conduire de l'électricité en remplaçant certains atomes de silicium par d'autres atomes, qui vont modifier la structure des bandes de conduction
<i>Story telling</i>	Méthode de communication qui vise à raconter une histoire afin de faire passer un message. Elle peut être utilisée à des fins commerciales et publicitaires.

<i>Team feature</i>	Une <i>team feature</i> est une équipe pluricom pétente qui n'est donc pas constituée par compétence mais par périmètre fonctionnel.
<i>Time to market</i>	Le « <i>time to market</i> » est une expression utilisée en marketing pour désigner le temps de développement nécessaire pour qu'un produit soit présent sur un marché.
Transistor	Le transistor est un composant électronique qui est utilisé dans la plupart des circuits électroniques. Il s'agit d'un dispositif semi-conducteur qui permet de contrôler le courant et qui est devenu un élément fondamental des appareils électroniques. Il a été inventé en 1947 par John Bardeen, William Shockley et Walter Brattain, trois chercheurs des Laboratoires Bell, qui ont obtenu pour cette invention le prix Nobel de physique en 1956.
<i>Venture capital</i> / capital-risque	Le capital-risque, « <i>venture capital</i> » en français, est une branche du capital-investissement spécialisée dans le financement de start-up. Ce type d'investissement se caractérise par un haut-risque, car ces entreprises présentent un risque important de défaillance, compensé par un espoir de haute rentabilité. Il intervient à un stade avancé du développement d'une start-up, où celle-ci requiert des fonds importants pour accélérer sa croissance.



# Liste des sigles utilisés

ACRE	Aide aux créateurs et repreneurs d'entreprise (ex ACCRE)
ADIE	Association pour le droit à l'initiative économique
BA	<i>Business Angel</i>
BPI	Banque publique d'investissement. La Banque publique d'investissement (BPI) – aussi appelée Bpifrance – a été créée en 2012 dans le but de soutenir les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de taille intermédiaire (ETI) et les entreprises innovantes. L'État en est le principal actionnaire, <i>via</i> la Caisse des dépôts notamment.
CA	Chiffre d'affaires
CCI	Chambre du commerce et de l'industrie
CCO	<i>Chief commercial officer</i> (Directeur commercial en français)
CEO	<i>Chief executive officer</i> (Directeur général en français)
CES	<i>Consumer Electronics Show</i>
CFO	<i>Chief financial officer</i> (Directeur financier en français)
CIR	Crédit Impôt Recherche
COO	<i>Chief operating officer</i> (Directeur de l'exploitation en français)
CTO	<i>Chief technical officer</i> (Directeur technique en français)
EDHEC	Ecole des hautes études commerciales du Nord
ESCEM	Ecole du Management et du Digital
ESSEC	Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FCPI	Fonds commun de placement dans l'innovation
FSI	Fonds stratégique d'investissement
GAFAM	Google Amazon Facebook Apple Microsoft
HEC	Ecole des hautes études commerciales
IPO	<i>Initial Public Offering</i> (introduction en bourse)
JEI	Jeunes entreprises innovantes

KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MVP	<i>Minimum Viable Product</i>
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i>
PARC	Palo Alto Research Center
PEA	Plan d'épargne en actions
PIA	Programme d'Investissement d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PSL	Paris Sciences et Lettres
RSA	Revenu de solidarité active
RSI	Régime social des indépendants
SA	Société anonyme
SARL	Société à responsabilité limitée
SAS	Société par actions simplifiée
SASU	Société par actions simplifiée unipersonnelle
SBIC	<i>Small Business Investment Company</i>
SRI	Stanford Research Institute
TAM	Technicien agent de maîtrise
TPE	Toute petite entreprise
VC	<i>Venture Capital / Venture Capitalist</i> (capital-risque en français)

# Table des matières

Remerciements .....	- 1 -
Sommaire.....	- 3 -
L'écriture inclusive .....	- 5 -

## **Introduction générale .....- 7 -**

1. De quoi la start-up est-elle le nom ? .....	- 10 -
Une catégorie indigène aux contours flous .....	- 10 -
Un objet peu étudié.....	- 15 -
2. Déplacer la focale en étudiant le « monde des start-up » .....	- 20 -
3. Un objet à la croisée des champs .....	- 25 -
Un nouvel objet pour la sociologie de l'entrepreneuriat .....	- 25 -
Une sociologie des élites et du champ du pouvoir.....	- 28 -
La sociologie du genre, une perspective transversale pour penser un monde d'hommes ...	- 29 -
Un objet loupe pour étudier l'organisation du travail à l'ère numérique .....	- 31 -
4. Une recherche à la croisée des méthodes .....	- 33 -
Une enquête sur les fondateurs et fondatrices de start-up.....	- 33 -
Une enquête ethnographique sur le travail en start-up.....	- 39 -
Mettre en perspective par la comparaison internationale .....	- 44 -
5. Mode d'exposition de la thèse .....	- 50 -

## **Partie I. Le monde des start-up, de sa naissance aux Etats-Unis à son importation en France .....- 53 -**

### **Chapitre 1 - L'émergence du monde des start-up. Mythologies et idéologies du monde des start-up de la Silicon Valley ... - 57 -**

1. La construction sociale d'un monde symbolique.....	- 60 -
1.1. La Silicon Valley, le berceau des start-up et des nouvelles technologies .....	- 62 -
1.1.1. Une ancienne terre agricole.....	- 63 -

1.1.2.	De la vallée des vergers à la vallée du « <i>silicon</i> » : l'histoire d'une étonnante reconversion .....	- 66 -
1.1.3.	La terre de toutes les innovations .....	- 69 -
1.2.	La figure mythifiée et héroïsée de l'entrepreneur siliconien .....	- 76 -
1.2.1.	La construction de la fascination par les récits de vie.....	- 77 -
1.2.2.	Des récits qui réactivent le mythe du <i>self-made man</i> .....	- 80 -
1.2.3.	L'entrepreneur siliconien : l'idéal-type de l'entrepreneur schumpétérien .....	- 83 -
1.3.	Du mythe du <i>self-made man</i> au <i>white boys club</i> de la Silicon Valley .....	- 85 -
1.3.1.	Les « <i>silicon boys</i> » : la construction d'un héros masculin.....	- 85 -
1.3.2.	Les laissés·es pour compte de la méritocratie.....	- 88 -
2.	L'émergence d'un nouveau monde économique .....	- 93 -
2.1.	Un modèle économique fondé sur la spéculation .....	- 94 -
2.1.1.	L'incertitude de l'innovation.....	- 94 -
2.1.2.	Un modèle spéculatif .....	- 96 -
2.2.	Investir en contexte d'incertitude : les acteurs clés du monde des start-up.....	- 98 -
2.2.1.	Le rôle de l'Etat dans le soutien et la régulation de l'innovation .....	- 98 -
2.2.2.	Les <i>venture capitalists</i> , les capitalistes du monde des start-up.....	- 101 -
2.2.3.	Petites start-up devenues grandes : le rôle des géants du numérique.....	- 105 -
2.3.	Un monde en réseau .....	- 107 -
2.3.1.	Un réseau d'interdépendance et de coopération .....	- 107 -
2.3.2.	Le réseau : un moyen de réduire l'incertitude .....	- 109 -
2.3.3.	Le don contre-don comme principe de l'échange des biens symboliques .....	- 113 -
3.	L'esprit du capitalisme du monde des start-up .....	- 117 -
3.1.	L' <i>ethos</i> de la vallée.....	- 117 -
3.1.1.	Une éthique du désintéressement .....	- 117 -
3.1.2.	Le mérite et le travail comme principe de justification de l'enrichissement.....	- 121 -
3.1.3.	Une éthique de vie.....	- 124 -
3.2.	Un nouveau modèle idéologique ?.....	- 125 -
3.2.1.	Des innovations techniques aux innovations organisationnelles.....	- 126 -
3.2.2.	L'héritage de la contre-culture <i>hacker</i> .....	- 128 -
3.2.3.	Un esprit <i>en rupture</i> , contre le modèle de la grande entreprise.....	- 130 -
	Conclusion du chapitre 1.....	- 133 -

**Chapitre 2 - Le « *silicon dream* » à l'épreuve de la réalité.  
L'expérience française des créateurs et créatrices de start-up  
expatrié·es dans la Silicon Valley .....- 135 -**

1.	Une élite en quête de légitimité .....	- 140 -
1.1.	Une élite économique, internationale et masculine.....	- 140 -
1.1.1.	Une élite économique et cosmopolite .....	- 140 -
1.1.2.	Une élite masculine.....	- 145 -

1.2.	Les logiques de l'immigration aux Etats-Unis : entre choix économique, politique..... et idéologique .....	- 147 -
1.2.1.	Une logique socio-économique : une quête de réussite et de prestige.....	- 147 -
1.2.2.	Une logique idéologique : un moyen de passer de ceux qui héritent à ceux qui méritent .....	- 151 -
1.2.3.	Une logique politique : quitter une société conservatrice pour une société néolibérale.....	- 154 -
2.	La mobilité internationale, une source de mobilité sociale ? .....	- 158 -
2.1.	Des conditions d'immigration sélectives .....	- 159 -
2.1.1.	Un défi économique, même pour les plus dotés.....	- 159 -
2.1.2.	L'épreuve du Visa.....	- 165 -
2.1.3.	Conditions familiales de l'expatriation et inégalités de genre .....	- 169 -
2.2.	Des trajectoires sociales entre ascension et incertitude .....	- 172 -
2.2.1.	Les trajectoires spectaculaires des « stars françaises ».....	- 173 -
2.2.2.	Les trajectoires ascendantes des entrepreneurs les plus dotés.....	- 175 -
2.2.3.	Les trajectoires incertaines des jeunes entrepreneurs .....	- 176 -
3.	Un rêve de réussite encouragé et soutenu de part et d'autre de l'Atlantique.....	- 179 -
3.1.	Des mobilités encouragées.....	- 179 -
3.1.1.	Un soutien institutionnel.....	- 179 -
3.1.2.	Les « stars » françaises : des entrepreneurs de rêve.....	- 183 -
3.2.	Un entre-soi français intégrateur.....	- 185 -
3.2.1.	Les « <i>Frenchies</i> » de la Silicon Valley : un petit monde solidaire .....	- 185 -
3.2.2.	Le réseau français : une ressource fondamentale à l'expatriation .....	- 188 -
	Conclusion du chapitre 2.....	- 191 -

## **Chapitre 3 - L'émergence du monde des start-up en France. De l'importation à l'appropriation du modèle californien.- 193 -**

1.	« <i>Start-up nation</i> » et innovation : un projet politique de valorisation des start-up .....	- 197 -
1.1.	Faire de la France une « <i>Start-up Nation</i> » : un projet politique néolibéral .....	- 197 -
1.1.1.	Un projet politique ancien.....	- 197 -
1.1.2.	Le tournant « Macron ».....	- 200 -
1.2.	La promotion de l'innovation comme nouvelle politique économique.....	- 203 -
1.2.1.	Le rôle de l'Etat dans la promotion de l'innovation .....	- 203 -
1.2.2.	La French Tech, ou le soutien étatique aux start-up françaises .....	- 205 -
2.	Revaloriser l'entrepreneuriat par la valorisation des start-up .....	- 208 -
2.1.	La promotion de la création de start-up, une politique de revalorisation de l'entrepreneuriat .....	- 209 -
2.1.1.	La promotion de l'entrepreneuriat, une politique ancienne de lutte contre le chômage .....	- 209 -
2.1.2.	Faire de la création de start-up une option de carrière prestigieuse .....	- 211 -



2.2.	Une forme d'entrepreneuriat à destination de jeunes diplômé·es .....	- 214 -
2.2.1.	Des jeunes diplômé·es confronté·es à la montée des incertitudes.....	- 214 -
2.2.2.	La création de start-up, une option de carrière alternative au modèle de la ..... grande entreprise.....	- 216 -
3.	Soutenir les start-up : du projet politique aux dispositifs.....	- 217 -
3.1.	Un réseau croissant de structures d'accompagnement de start-up.....	- 218 -
3.1.1.	Des structures d'accompagnement à la création de start-up .....	- 218 -
3.1.2.	L'enseignement supérieur, nouveau haut-lieu de l'innovation ? .....	- 221 -
3.2.	L'Etat, principal actionnaire des start-up françaises .....	- 222 -
3.2.1.	Des capitaux-risqueurs encore frileux.....	- 223 -
3.2.2.	La Bpifrance, clé de voûte du monde des start-up françaises .....	- 225 -
4.	Des attentes à la réalité.....	- 231 -
4.1.	Des start-up pas si innovantes.....	- 231 -
4.2.	Des créations d'emploi limitées.....	- 234 -
	Conclusion du chapitre 3.....	- 235 -
	<b>Conclusion partielle.....</b>	<b>- 237 -</b>

## **Partie II. La création de start-up, des inégalités d'accès aux inégalités de succès..... - 239 -**

### **Chapitre 4 - Créer une start-up. Socialisation et logiques d'engagement dans la carrière entrepreneuriale..... - 245 -**

1.	La construction sociale d'un « goût » pour l'entrepreneuriat : un processus de socialisation différencié.....	- 248 -
1.1.	Des femmes exclues du monde des start-up.....	- 249 -
1.1.1.	Des parcours scolaires qui excluent les femmes de la création de start-up.....	- 250 -
1.1.2.	Un <i>ethos</i> professionnel masculin .....	- 253 -
1.1.3.	Des normes d'investissement temporel discriminantes pour les femmes .....	- 257 -
1.2.	Un engagement entrepreneurial favorisé, encouragé et soutenu par l'entourage ..... familial .....	- 259 -
1.2.1.	La transmission d'un <i>habitus</i> entrepreneurial : une socialisation par l'entourage ..... familial .....	- 259 -
1.2.2.	Un ancrage politique libéral favorable à l'entrepreneuriat .....	- 263 -
1.2.3.	Une « prise de risque » pas si risquée.....	- 267 -
1.3.	Une population jeune et très diplômée .....	- 268 -
1.3.1.	Des créateurs et créatrices de start-up plus jeunes et diplômé·es que la moyenne..... .....	- 269 -
1.3.2.	Les grandes écoles, des lieux majeurs de socialisation à l'entrepreneuriat .....	- 271 -
1.3.3.	Les premières expériences professionnelles comme instances socialisatrices .-	- 275 -

2.	Les logiques de l'engagement dans la création de start-up .....	- 278 -
2.1.	Une logique de distinction sociale .....	- 278 -
2.1.1.	Un accélérateur de carrière qui permet de lutter contre le déclassement .....	- 279 -
2.1.2.	Devenir « startupeur·se » : une quête de prestige .....	- 280 -
2.2.	Une logique d'affirmation de soi : devenir son/sa propre patron·ne .....	- 284 -
2.2.1.	Se libérer de la subordination salariale .....	- 284 -
2.2.2.	Un rapport différencié à l'entrepreneuriat : entre quête de sens pour les hommes ... et quête d'indépendance pour les femmes .....	- 292 -
2.3.	Créer par « opportunité », entre contingence et stratégie rationnelle .....	- 297 -
2.3.1.	Les facteurs de la bifurcation professionnelle, entre choix rationnel et fruit du ..... hasard .....	- 298 -
2.3.2.	Les conditions de la bifurcation .....	- 301 -
3.	Sécuriser la « prise de risque » .....	- 304 -
3.1.	Un engagement entrepreneurial entre quête d'indépendance et attachement au salariat .....	- 304 -
3.1.1.	Cumuler avant de « se lancer » .....	- 305 -
3.1.2.	Négocier son départ pour toucher le chômage .....	- 306 -
3.1.3.	Devenir indépendant·es tout en restant salarié·es .....	- 308 -
3.2.	Des modalités d'entrée différenciées dans l'entrepreneuriat .....	- 311 -
3.2.1.	Des modalités d'entrée dans l'entrepreneuriat dépendantes du statut d'emploi ..... antérieur .....	- 312 -
3.2.2.	Typologie des créateurs et créatrices de start-up en fonction de leur rapport à l'entrepreneuriat .....	- 315 -
	Conclusion du chapitre 4 .....	- 319 -

## **Chapitre 5 - La création de start-up : un travail collectif.. - 323 -**

1.	La création de start-up, un travail collectif, socialisé et encadré ...	- 325 -
1.1.	Des entreprises créées à plusieurs : entre complémentarité des ressources et logiques de pouvoir .....	- 326 -
1.1.1.	Créer à plusieurs pour partager le risque .....	- 326 -
1.1.2.	Du partage du risque à la lutte pour le pouvoir : la division du capital comme ..... mode de division du pouvoir .....	- 331 -
1.2.	Le travail de création : un travail de narration, de conviction et de négociation..	- 334 -
1.2.1.	Vendre une idée, avant de vendre un produit .....	- 334 -
1.2.2.	« L'art du <i>pitch</i> » : l'importance du travail narratif .....	- 338 -
1.2.3.	Susciter la confiance et négocier la valeur .....	- 343 -
1.3.	Une activité socialisée et encadrée .....	- 346 -
1.3.1.	« Faire du réseau » : l'importance du travail relationnel .....	- 346 -
1.3.2.	Une activité accompagnée par des structures spécifiques .....	- 348 -
1.3.3.	Une activité soutenue financièrement .....	- 350 -

2.	La sphère familiale, un soutien pour les hommes, une contrainte pour les femmes .....	- 352 -
2.1.	Un travail de soutien endossé par les femmes .....	- 352 -
2.1.1.	L'engagement entrepreneurial, une décision qui engage le couple .....	- 353 -
2.1.2.	Un soutien domestique assuré par les femmes .....	- 357 -
2.2.	Hommes et femmes face au débordement du travail entrepreneurial .....	- 363 -
2.2.1.	Un travail-passion qui déborde .....	- 363 -
2.2.2.	Les conditions du dévouement temporel.....	- 366 -
2.2.2.	Mères et créatrices de start-up : le « <i>blurring</i> complet » .....	- 370 -
	Conclusion du chapitre 5.....	- 375 -

## **Chapitre 6 - Des chances de réussite inégales ..... - 377 -**

1.	Différenciation sociale et rapports de domination dans le champ des start-up .....	- 382 -
1.1.	Une inégale dotation en capitaux.....	- 382 -
1.1.1.	« Pour avoir de l'argent, il faut de l'argent » : le capital économique comme condition d'entrée et de maintien dans le champ des start-up.....	- 383 -
1.1.2.	L'inégal accès aux grandes écoles comme rite d'institution entre les élues et les exclues.....	- 386 -
1.1.3.	Le capital social, une ressource clé mais inégalement distribuée .....	- 390 -
1.2.	Les entrepreneurs de « banlieue » : entre exclusion sociale, raciale et territoriale -	394 -
1.2.1.	Une population stigmatisée et marginalisée au sein du champ des start-up ....	- 395 -
1.2.2.	De la stigmatisation à la discrimination ordinaire .....	- 402 -
1.2.3.	Dispositions improbables des entrepreneur·ses de banlieue qui réussissent... -	405 -
1.3.	Des femmes face au plafond de verre .....	- 409 -
1.3.1.	Des femmes dans un monde d'hommes : des stéréotypes de genre aux discriminations .....	- 409 -
1.3.2.	L'adoption des normes de virilité comme conditions de la réussite .....	- 413 -
1.3.3.	Un rapport ambivalent aux réseaux d'entraide féminins.....	- 417 -
2.	Des inégalités de capitaux aux inégalités de positions.....	- 420 -
2.1.	Des perspectives de croissance inégales.....	- 420 -
2.1.1.	La croissance des start-up : une question de capital .....	- 423 -
2.1.2.	Un espace de concurrence pour le capital symbolique.....	- 428 -
2.2.	Fortunes et infortunes dans le champ des start-up : une question sociale .....	- 431 -
2.2.1.	Subvention et accompagnement des start-up : une phase de pré-sélection des projets .....	- 432 -
2.2.2.	Les levée de fonds : un mode de financement inégalitaire.....	- 435 -
2.2.3.	Les facteurs de l'hypercroissance : vers un creusement des inégalités .....	- 443 -
2.3.	Inégaux et inégales face à l'échec .....	- 446 -

2.3.1. Faire de l'échec une force : une stratégie de dominant·es .....	- 446 -
2.3.2. Ne pas accepter l'échec : le cas de ceux qui ne peuvent pas rebondir .....	- 447 -
Conclusion du chapitre 6 .....	- 451 -
<b>Conclusion partielle .....</b>	<b>- 453 -</b>

## **Partie III. Les start-up, des organisations comme les autres ?..... - 455 -**

### **Chapitre 7 - Les leviers de l'engagement au travail dans les start-up.....- 461 -**

1. « L'esprit start-up » : fédérer pour mieux engager .....	- 466 -
1.1. Effacer les marqueurs hiérarchiques pour former une « grande famille ».....	- 466 -
1.1.1. Une proximité sociale qui atténue les marqueurs hiérarchiques .....	- 467 -
1.1.2. Des modes d'interaction qui euphémisent les relations hiérarchiques.....	- 469 -
1.1.3. L'autorité charismatique des dirigeants .....	- 472 -
1.2. Un brouillage des frontières du travail qui pousse au surengagement .....	- 473 -
1.2.1. Mêler le travail à l'agréable .....	- 474 -
1.2.2. Faire de l'entreprise une « grande famille » : créer de l'attachement par le collectif ...	- 482 -
1.2.3. Le contrôle social par les pairs : un mode de régulation des conduites .....	- 484 -
2. Un management entre contrôle et autocontrôle .....	- 488 -
2.1. Le projet, un nouveau levier d'engagement des travailleur·ses .....	- 488 -
2.1.1. La start-up, archétype de la cité par projet .....	- 489 -
2.1.2. L'autonomie et la responsabilité : les nouveaux leviers de l'intériorisation de la	- 492 -
contrainte .....	- 492 -
2.1.3. L'agilité : le nouveau nom de la flexibilité, au service de la productivité .....	- 494 -
2.2. Mise en concurrence des salarié·es et contrôle social.....	- 503 -
2.2.1. Des outils de gestion qui poussent au surinvestissement.....	- 503 -
2.2.2. Des modes d'évaluation et de rémunération qui poussent à la surperformance .....	- 506 -
2.2.3. L'intéressement au capital : un moyen de faire converger les intérêts ? .....	- 509 -
Conclusion du chapitre 7 .....	- 513 -

### **Chapitre 8 - Le la création à la croissance : un modèle managérial mis à l'épreuve .....- 515 -**

1.	La phase de création : un « joyeux bazar » pas si joyeux.....	- 518 -
1.1.	Les facteurs de l'intensité du travail dans les start-up en démarrage.....	- 518 -
1.1.1.	Un travail dans l'urgence et le changement permanent.....	- 519 -
1.1.2.	Des attentes floues mais de grandes exigences dans le travail.....	- 522 -
1.1.3.	Du manque de cadre à l'impossible autonomie.....	- 525 -
1.2.	Les start-up en création : « des boîtes à stagiaires ».....	- 527 -
1.2.1.	Les stagiaires, une main d'œuvre investie et quasi-gratuite.....	- 527 -
1.2.2.	Des stagiaires inégaux face aux exigences du travail.....	- 532 -
1.3.	« L'esprit start-up », un levier d'engagement timide et fragile en phase de création.....	- 534 -
1.3.1.	Une bonne entente spontanée mais un collectif fragile.....	- 534 -
1.3.2.	Une ambiance de travail sensible à la personnalité des dirigeant·es.....	- 537 -
2.	Les start-up face à la croissance, vers une bureaucratisation de l'organisation .....	- 539 -
2.1.	De l'absence de structure à l'obsession des « <i>process</i> ».....	- 540 -
2.1.1.	Une exigence de productivité accrue.....	- 540 -
2.1.2.	La hiérarchisation de l'organisation : une logique de rationalisation du travail.....	- 543 -
2.1.3.	Du manque de structure à l'excès de procédures .....	- 545 -
2.2.	Perdant·es et gagnant·es de la croissance.....	- 548 -
2.2.1.	Des ancien·nes salarié·es menacé·es par la croissance.....	- 548 -
2.2.2.	La performance contre la famille : des espoirs de promotion interne déçus ...	- 551 -
2.3.	La croissance, facteur d'inégalités accrues entre les hommes et les femmes .....	- 556 -
2.3.1.	Une segmentation professionnelle genrée : la technique pour les hommes, le service pour les femmes .....	- 556 -
2.3.2.	De l'inégalité de prestige à l'inégalité de conditions.....	- 560 -
	Conclusion du chapitre 8.....	- 566 -

## **Chapitre 9 - Un modèle producteur de loyauté..... - 569 -**

1.	Les conditions de l'ajustement au modèle : une question de dispositions .....	- 570 -
1.1.	Une nouvelle génération de travailleur·ses porté·es par de nouvelles attentes dans le .. travail .....	- 571 -
1.1.1.	Travailler pour être heureux·se : des travailleur·ses qui accordent de l'importance .. à toutes les dimensions du travail.....	- 571 -
1.1.2.	Un rapport au travail façonné par les expériences professionnelles antérieures .....	- 575 -
1.1.3.	Des dispositifs managériaux ajustés aux dispositions sociales .....	- 579 -
1.2.	De grandes attentes souvent déçues.....	- 581 -
1.2.1.	Quand le modèle de la start-up ne tient pas ses promesses.....	- 581 -
1.2.2.	Quand les attentes des travailleur·ses évoluent .....	- 583 -

2.	Un modèle qui crée de la loyauté, malgré les déceptions.....	- 586 -
2.1.	La <i>voice</i> , une stratégie impossible ? .....	- 589 -
2.1.1.	Un cadre peu propice à une mobilisation collective .....	- 589 -
2.1.2.	De faibles dispositions au syndicalisme .....	- 591 -
2.2.	Des salarié·es fidèles, entre loyauté et retrait .....	- 594 -
2.2.1.	Le collectif, un facteur de loyauté.....	- 594 -
2.2.2.	L'apathie, une forme de résistance ?.....	- 597 -
2.3.	L' <i>exit</i> , le dernier recours.....	- 599 -
	Conclusion du chapitre 9.....	- 603 -
	<b>Conclusion partielle .....</b>	<b>- 605 -</b>

**Conclusion générale .....** - 607 -

**Table des annexes .....** - 617 -

Annexe 1 -	Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up.....	- 618 -
Annexe 2 -	Guide d'entretien des fondateurs et fondatrices de start-up dans la Silicon Valley .....	- 622 -
Annexe 3 -	Guide d'entretien des travailleur·ses de start-up.....	- 625 -
Annexe 4 -	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es en France .....	- 628 -
Annexe 4 -	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es en France .....	- 629 -
Annexe 5 -	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es expatrié·es dans la Silicon Valley.....	- 630 -
Annexe 5 -	Tableau des entretiens avec les fondateurs et fondatrices de start-up Français·es expatrié·es dans la Silicon Valley.....	- 631 -
Annexe 6 -	Tableau des entretiens avec les employé·es de Boomerang.....	- 632 -
Annexe 6 -	Tableau des entretiens avec les employé·es de Boomerang.....	- 633 -
Annexe 7 -	Tableau des entretiens avec les employé·es de Vino.....	- 634 -
Annexe 8 -	Tableau des entretiens avec des travailleur·ses de start-up diverses.....	- 635 -
Annexe 8 -	Tableau des entretiens avec des travailleur·ses de start-up diverses.....	- 636 -
Annexe 9 -	Tableau des observations réalisées en France .....	- 637 -
Annexe 10 -	Tableau des observations réalisées dans la Silicon Valley .....	- 639 -
Annexe 11 -	Questionnaire aux fondateurs et fondatrices de start-up .....	- 640 -
Annexe 12 -	Réponses à la dernière question du questionnaire « selon vous, qu'est-ce qu'une start-up ? ».....	- 651 -
Annexe 13 -	Liste non exhaustive des structures d'accompagnement dans la Silicon Valley .....	- 673 -

Annexe 14 – Photos des maisons de San Francisco.....	- 674 -
Annexe 15 - Liste des mesures de financement des start-up de la French Tech .....	- 676 -
Annexe 16 - Liste non exhaustive des structures d’accompagnement en France .....	- 677 -
Annexe 17 – Photos de la pépinière de la Courneuve.....	- 679 -
Annexe 18 - Données de la régression sur le « goût pour l’entrepreneuriat » .....	- 680 -
Annexe 19 - Données de l’ACM des trajectoires des fondateurs et fondatrices de start-up..	- 682 -
Annexe 20 - Données de l’ACM des fondateurs et fondatrices de start-up .....	- 688 -
Annexe 21 - Comparaison de la qualité des modèles de régression.....	- 693 -
Annexe 22 – Régression sur les chances de lever plusieurs fois .....	- 694 -
Annexe 23 - Organigrammes des départements de Boomerang .....	- 697 -
Annexe 24 - Présentation des méthodes agiles par le CTO de Boomerang .....	- 700 -
Annexe 25 - Discours du Président de la République Emmanuel Macron Salon Viva Tech du 15 juin 2017.....	- 702 -
Annexe 26 – Dossier de Business France : « La France, pays des startups ».....	- 711 -
Annexe 27 – Liste des « licornes » françaises.....	- 713 -
<b>Bibliographie .....</b>	<b>- 714 -</b>
<b>Table des encadrés .....</b>	<b>- 743 -</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>- 745 -</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>- 747 -</b>
<b>Glossaire .....</b>	<b>- 749 -</b>
<b>Liste des sigles utilisés.....</b>	<b>- 753 -</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>- 755 -</b>





# Le monde des start-up : le nouveau visage du capitalisme ?

## Enquête sur les modes de création et d'organisation des start-up, en France et aux États-Unis

### RÉSUMÉ

---

Adossée à une enquête de terrain réalisée entre 2016 et 2019 en France et dans la Silicon Valley, cette thèse prend pour objet le monde des start-up, qui, bien qu'il soit fortement médiatisé, reste peu étudié. Cette thèse cherche ainsi à comprendre de quoi la start-up est le nom, en essayant de rendre compte de la complexité de cet objet (ses frontières, ses caractéristiques distinctives, ses acteurs, ses normes et ses représentations) et de sa diversité (notamment en termes de taille et de secteurs d'activité). Ce travail s'appuie pour cela sur des méthodes variées, aussi bien qualitatives (enquête ethnographique dans la Silicon Valley, enquêtes par observation participante en start-up, observations et entretiens semi-directifs) que quantitatives (enquête par questionnaire et exploitation de l'enquête Sine de l'Insee), et puise dans les outils de la sociologie économique, de la sociologie du travail et de l'emploi, de la sociologie du genre et de la sociologie des élites. La thèse étudie tout d'abord l'émergence des start-up comme monde social, de sa genèse dans la Silicon Valley à son importation en France, en analysant les mythes, les légendes, les croyances et les idéologies qui lui sont associées. Elle s'attache alors à déconstruire le mythe du *self-made man*, par une analyse des caractéristiques et des trajectoires sociales des fondateurs et fondatrices de start-up, mettant en évidence l'existence de fortes inégalités au sein de ce champ entrepreneurial. Enfin, ce travail montre comment ce modèle d'entreprise, par ses dispositifs managériaux et ses modes d'organisation, parvient à produire et maintenir l'engagement et la loyauté des travailleur-ses. Ainsi, cette thèse montre que le modèle de la start-up, qui prétend battre en brèche le modèle économique, organisationnel et idéologique de l'entreprise classique, n'est en réalité qu'un nouvel instrument de légitimation du capitalisme, qui, sous des airs plus doux et plus colorés, lui a permis de répondre de ses critiques en se renouvelant.

### MOTS CLÉS

---

start-up ; idéologie ; capitalisme ; travail entrepreneurial ; inégalités ; organisation du travail

### ABSTRACT

---

Based on a field survey conducted in France and Silicon Valley between 2016 and 2019, this thesis focuses on the world of start-ups, which remains little studied while being highly scrutinized by the media. This thesis seeks to understand what social reality the world "start-up" refers to by trying to display all its intricacies (its limits, distinguishing features, practitioners, standards, and representations) and its heterogeneity (particularly in terms of size and business lines). This work will therefore be based on various processes, combining qualitative methods (ethnographic fieldwork in Silicon Valley, covert fieldworks in start-ups, observations and semi-directive interviews) and quantitative ones (using a questionnaire survey and the Sine study conducted by the French national institute for statistics and economic studies). It will also draw on various tools from economic sociology, sociology of work and employment, sociology of gender and elites. The thesis first studies the emergence of start-ups as a social world, from its genesis in Silicon Valley to its importation into France, by analyzing the myths, legends, beliefs and ideologies carried by this business model. The thesis then strives to deconstruct the self-made man myth by analyzing the social features and trajectories of start-up founders, as it highlights the strong inequalities that exist within this entrepreneurial field. Finally, this work shows how this business model, through its managerial devices and organizational modes, manages to produce and maintain the commitment and the loyalty of workers. Thus, this thesis shows that the start-up model, which claims to challenge the economic, organizational and ideological model of the classical company, is only a new instrument of legitimization of capitalism, which, under a softer and more colorful guise, has allowed it to respond to its critics by renewing itself.

### KEYWORDS

---

start-up ; ideology ; capitalism ; entrepreneurial work ; inequalities ; organization of work