



**Research Network on Innovation
Réseau de Recherche sur l'Innovation**

**WORKING PAPERS
DOCUMENTS DE TRAVAIL**

N°6 / 2008

**L'IDEALTYPE DE LA START-UP : UNE NOUVELLE
ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE
RUPTURES**

Chrystelle GAUJARD

L'IDEALTYPE DE LA START-UP : UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE RUPTURES

A FRENCH ICT START-UP IDEALTYPE: A WORK ORGANIZATION SYNTHESIS IN A CONTEXT OF RUPTURES

Chrystelle GAUJARD

RESUME

Cet article a pour objectif de cerner les caractéristiques organisationnelles actuelles des start-up TIC car, en tant qu'entreprises dont l'émergence est insérée dans un contexte de ruptures, elles peuvent être révélatrices de nouvelles propositions pour l'organisation du travail et de l'emploi. Comment fonctionnent ces entreprises qui ont été écrémées par un séisme violent lors de l'éclatement de la bulle Internet entre 2000 et 2001 ? Qu'en reste-t-il ? Quelles en sont les caractéristiques ? La méthodologie mise en place fait appel à l'idéaltype de Weber, outil heuristique dont le but est d'établir un jalon, un point de repère crédible permettant de simplifier et d'appréhender des phénomènes complexes. La recherche a consisté en la comparaison d'un idéaltype de start-up TIC ante-bulle et d'un idéaltype de start-up TIC post-bulle. Nous avons ainsi relevé des caractéristiques convergentes (stratégie de l'entreprise, type de structure, culture, style de leadership...) et d'autres divergentes (financement, dimension de l'entreprise, relation individus / travail...)

ABSTRACT

This article aims to identify organizational characteristics of the current start-up ICT because, as enterprises whose emergence is involved in a context of ruptures, they can reveal new proposals for the organization of work and employment. How do these companies that have been shaken up by a violent crisis when the Internet bubble burst between 2000 and 2001 still work? What are the characteristics of those companies? What is left of them? The methodology in place uses the idealtype Weber, heuristic tool whose purpose is to establish a milestone, a credible benchmark to simplify and understand complex phenomena. The research consisted of a comparison between an idealtype ICT start-up ante-bubble (before the Internet bubble burst) and a idealtype ICT start-up post-bubble (after the Internet bubble burst). We have thus identified some converging characteristics (ie: business strategy, type of structure, culture, leadership style...) and other divergent (financing, size of business, individuals relationship / work...)

Keywords: start-ups, ICT, idealtype, work organization, Internet bubble, new firms
JIE code: M13 - New Firms; Startups

**L'IDEALTYPE DE LA START-UP : UNE NOUVELLE ORGANISATION DU
TRAVAIL DANS UN CONTEXTE DE RUPTURES**

**A FRENCH ICT START-UP IDEALTYPE: A WORK ORGANIZATION SYNTHESIS
IN A CONTEXT OF RUPTURES**

Chrystelle GAUJARD

TABLE

INTRODUCTION	4
1. PROBLEMATIQUE	4
1.1. Le contexte d'émergence de la start-up	4
1.2. Les définitions de la start-up : un tâtonnement permanent	5
1.3. La start-up encore peu étudiée en tant que génératrice de nouvelles caractéristiques de l'organisation du travail	7
2. METHODE : COMMENT SYNTHETISER CETTE ORGANISATION ?	8
2.1. Design de la recherche	8
2.2. Protocole méthodologique	10
3. PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION	11
3.1. L'idéaltype start-up et ses grands composants	11
3.2. Les apports et discussion de la recherche	18
BIBLIOGRAPHIE	19

INTRODUCTION

Les start-up sont désormais entrées dans le jargon populaire. Le terme lui-même est ambigu. En effet « start-up » signifie « démarrer », autrement dit, l'entité considérée est une création d'entreprise, mais dans la pratique, elle est essentiellement rattachée à une entreprise innovante qui a attiré et attire encore les individus, comme Google qui recevrait 1 000 000 de candidatures par an. Comment fonctionnent ces entreprises qui ont été écrémées par un séisme violent lors de l'éclatement de la bulle Internet entre 2000 et 2001 ? Sont-elles une nouvelle forme d'organiser le travail ? Quelles en sont les caractéristiques ? Dans quelle logique organisationnelle s'inscrivent-elles ?

Cet article a pour objectif de cerner et synthétiser les caractéristiques organisationnelles des start-up car, en tant qu'entreprises dont l'émergence est insérée dans un contexte de ruptures, elles peuvent être révélatrices de nouvelles propositions pour l'organisation du travail et de l'emploi. La méthodologie mise en place fait appel à l'idéaltype de Weber, outil heuristique dont le but est d'établir un jalon, un point de repère crédible permettant de simplifier et d'appréhender des phénomènes complexes. Les résultats sont présentés sous la forme de composants de l'organisation du travail et révèlent une organisation innovante, mobile dont les individus qui la composent sont intrapreneurs, en attente d'accumulation d'expériences, d'aventures et de compétences, où les règles sont organiques, dans un mode mixte entre gouvernance démocratique et technocratie. On y découvre également une culture communautaire et un style de leadership transformationnel.

1. PROBLEMATIQUE

1.1. Le contexte d'émergence de la start-up

La transition entre le XX^{ème} et XXI^{ème} est colorée par de grandes ruptures visibles d'un point de vue macroscopique et microscopique, et sur plusieurs niveaux d'analyse -économique, technologique, technique, social, organisationnel-. Des auteurs comme Livian (1998) ou Cohen (2006) convergent vers la description d'un contexte stimulé par un nouveau système technique (informatique, électronique, tertiarisation) et une modification des enjeux économiques (globalisation, révolution financière), mais aussi orienté par la transformation des entreprises (spécialisation flexible, nécessité de produits différenciés, concurrence internationale...), et façonné par des individus dont les valeurs ont changé (individualisme contemporain, affaiblissement des idéaux), de même que leur rapport au travail (main d'œuvre mieux formée, élévation du niveau d'études, exigence de progression et d'autonomie).

Livian (1998) va donc jusqu'à pousser l'hypothèse que face à de tels bouleversements, un nouveau modèle d'organisation doit en émerger, dans la lignée de la logique coévolutive de Daft et Lewin (1993). Ce contexte semble donc propice à l'émergence de nouvelles entreprises et donc à deux grands phénomènes bien connus : la destruction créatrice de Schumpeter (1951) ainsi que les phénomènes d'exploration et d'exploitation de March (1991). En effet, les années 1990 ont vu naître de nouvelles entreprises s'appropriant les innovations liées au nouveau système technique (phénomène d'exploration), et venant ainsi bouleverser le jeu concurrentiel des marchés existants (« destruction créatrice »). Sans vouloir tomber dans un déterminisme technologique, force est de constater qu' *« il est maintenant admis que la naissance des systèmes techniques s'accompagne d'une transformation des*

modes de fonctionnement des organisations. Les nouvelles entreprises imaginent de nouvelles manières de travailler tandis que les anciennes tentent de profiter des opportunités offertes par les progrès technologiques » (Loilier, Tellier, 2001 : 66). Ainsi peut-on soupçonner que des innovations organisationnelles ont émergé en même temps que le développement d'un nouveau contexte.

Les start-up ont fait leur apparition à la fin des années 1990 et semblent bien s'insérer dans ce cadre de réflexion. Elles sont par nature des créations d'entreprise qui ont fait le choix d'explorer de nouvelles situations porteuses d'opportunités (March, 1991) et qui développent ainsi une certaine capacité d'imaginer de nouvelles façons d'organiser leur entreprise pour gérer cette opportunité, à l'image de l'entrepreneur-innovateur de Schumpeter (1951). Boutillier et Uzunidis (1999 :143) à juste titre soulignent que la capacité d'innover des entreprises se manifeste non seulement par la personnalité de celui qui entreprend, mais aussi selon un environnement propice à innover (tissu industriel, ressources, modes de financement,...). Les start-up s'inscrivent ainsi dans le concept de l'entrepreneuriat, lui-même situé au cœur-même d'un processus d'innovation : *« L'innovation constitue le fondement de l'entrepreneuriat, puisque celui-ci suppose des idées nouvelles pour offrir ou produire de nouveaux biens ou services, ou, encore, pour réorganiser l'entreprise. L'innovation, c'est créer une entreprise différente de ce qu'on connaissait auparavant, c'est découvrir ou transformer un produit, c'est proposer une nouvelle façon de faire, de distribuer ou de vendre »* (Marchesnay, 1996 : 35).

Les start-up apparaissent ainsi comme une forme d'entreprise pouvant représenter de nouveaux principes de fonctionnement aux cœurs des organisations, stimulés par un contexte propice à leur émergence. Cependant, que se cache-t-il sous le terme « start-up » ? Comment peut-on les définir ? A quoi se reconnaissent-elles ?

1.2. Les définitions de la start-up : un tâtonnement permanent

L'éclatement de la bulle Internet en l'an 2000 est connu de tous. Le profond engouement pour les technologies et les start-up les exploitant a conduit à une spéculation et une survalorisation des valeurs technologiques gonflant progressivement une bulle financière. Cette période d'euphorie stimulait les investisseurs à distribuer des fonds à des entreprises à partir du moment où elles avaient une activité orientée vers les nouvelles technologies, quel que soit leur produit, leur chiffre d'affaires, leur business model¹. Le Nasdaq a vu son indice multiplié par cinq sur une période de cinq, pour chuter brutalement en 2000. La bulle spéculative de 2000-2001 en éclatant, a eu pour conséquence de geler tous les investissements dans les technologies, quels que soient les secteurs concernés : télécommunication, biotechnologies, nouveaux matériaux, matériels informatiques, logiciels et services informatiques, etc.

Cependant, il ne fallait pas « condamner » ces nouvelles entreprises, dopées par une euphorie spéculative. De nombreux acteurs ayant connu cette période, sont d'accords pour dire qu'Internet et les technologies associées ont été exploités trop rapidement et qu'aujourd'hui ces technologies tiennent leurs promesses, annoncées par des économistes comme la « troisième révolution industrielle » (Caron, 2000).

¹ A titre d'illustration, voir le très bon documentaire « quand Internet fait des bulles sur Youtube », retraçant l'épopée des start-up et la folie environnante de la période 1997-2000, disponibles sur : <http://www.01net.com/editorial/352242/quand-internet-fait-des-bulles-sur-youtube/>

Cartier (2003) rappelle que pour chaque grand bouleversement technologique, il y a eu différents temps : un temps d'engouement, d'euphorie, un temps de désappointement, puis un temps de restabilisation. Il a extrait ces trois temps d'un article du *BusinessWeek* de 2002 qui reprend un texte relatant le désappointement lié au bond technologique des chemins de fer en Angleterre en 1850 : *“The economy is stuck in the doldrums, thanks largely to the broken promises of technology. Dazzled by seemingly limitless returns, bankers had funded hundred of companies, all going after the same dubious markets. Heedless, individual investors clamored to get into the stock market, driving share prices to unheard-of levels. Soon, the overheated market crashed, turning the new heroes of business into goats and scoundrels. Now, disillusionment reigns, and nobody knows what's going to happen next.”* . Cartier (2003 : 4) rappelle ainsi qu'il y a 150 ans, la locomotive à vapeur était l'équivalent de l'Internet actuel, et la « Railway Mania », l'équivalent de l'effondrement récent de la bulle boursière et conclue par : « *Nous ne vivons donc pas le premier bond technologique suivi de son effondrement boursier* ».

Ainsi, malgré l'éclatement de la bulle Internet en 2000 aux Etats-Unis et en 2001, les « dotcoms » et les autres sociétés « high-tech » sont toujours d'actualité et participent à l'activité économique. L'intérêt en France pour les start-up reprend forme et se traduit par des introductions boursières sur un nouveau marché, l'Alternext, créé en 2005, -dépassant le seuil des cent sociétés cotées à juin 2007²- mais aussi par la reprise des investissements des sociétés de capital-risque³. La prudence est avérée : d'un côté, les financiers sont plus armés et plus rationnels et de l'autre, les start-up n'éprouvent pas la vocation d'être systématiquement introduites en bourse ; certaines s'orientent vers leur rachat par de plus grandes sociétés⁴ ou bien vers un développement autonome.

Les start-up ne semblent plus caractérisées uniquement par leur jeunesse. En effet, quel que soit la taille, le chiffre d'affaires, elles demeurent start-up, perdant ainsi le sens d' « entreprises en démarrage », comme eBay, Google, Yahoo! ou encore des succès français tel que Meetic. Alors, comment les définir ? La littérature associée met en avant l'émergence du concept de PME innovantes sous différentes formes (start-up, entreprise high-tech, spin-off, etc.), comme étant un vecteur de croissance de l'économie (Ayadi et al., 2005). Parmi ces formes, la start-up et l'entreprise high-tech sont les plus courantes, dont le sens est assez proche, mais toutefois différencié dans les usages. Alors que la start-up s'apparente surtout à des entreprises créées autour de la « nouvelle économie », des « dotcoms » et Web2.0 désormais⁵, l'entreprise high-tech intègre un sens plus large des technologies applicatives.

² Représentant une capitalisation boursière de plus de cinq milliards d'euros.

www.euronext.com/alternext/landing/landing-4342-FR.html du 27 juin 2007.

³ En France, en 2005, 13% (contre 4% en 2004) des investissements en capital-risque sont destinés au secteur de l'Internet et en Europe les sommes investies (91 millions d'euros) dans ce secteur ont été multipliées par 3 en 2005. En 2007, aux Etats-Unis, les investisseurs en capital-risque ont déjà investi près de \$1,34 milliards rien que dans les start-up Web2.0, soit plus de 88% de hausse par rapport aux \$716 millions en 2006 (Source : <http://www.techcrunch.com/2008/03/20/chart-me-up-web-20-venture-deals>, visité le 20 mars 2008)

⁴ Voir l'article du Figaro du 30 janvier 2004 : « Les rescapés de la bulle Internet affichent une croissance insolente. » ou l'étude du Sessi n°182 d'octobre 2003 sur le rachat « des jeunes pousses » dans la haute technologie, le cas des Etats-Unis, (<http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/4pages/pdf/4p182.pdf>) ou l'étude sur le rachat de start-up dans la haute technologie, d'octobre 2002 (http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/pdf/titre_remerciement.pdf)

⁵ Les start-up du Web avant 2001 étaient nommées « start-up web » ou « dotcoms ». Après l'éclatement de la bulle, une nouvelle génération de start-up web, ayant recours au Web 2.0, créées sur de nouveaux fondements techniques communs tels que « le web en tant que plate-forme ; les données comme « connaissances implicites » ; les effets de réseau entraînés par une « architecture de participation », l'innovation comme l'assemblage de systèmes et de sites distribués et indépendants ; des business models poids plume grâce à la

L'ACPE, en menant une étude sur les start-up, les a définies ainsi : « *le mot “start-up” désigne donc une entreprise créée entre 1995 et 1999, innovante soit par son secteur d'activité, soit par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement, et connaissant une croissance rapide, en matière de chiffre d'affaires et de capital* » (ACPE, Hurel, 1999 : 6). L'entreprise high-tech est définie comme : « *is a firm that uses or invests in rapidly emerging or evolving technology as a key part of its product development, production, or marketing strategy* » (Park, 2005 : 740).

De notre point de vue, il est donc nécessaire de recentrer la définition de la start-up autour du contexte qui l'a vu naître. Autrement dit, il est nécessaire d'intégrer les notions d'exploration et d'exploitation de March (1991) pour pouvoir plus facilement les identifier. Ainsi proposons-nous la définition suivante : « *Entreprise créée à partir du milieu des années 1990 à nos jours, ancrée dans un secteur d'activité nouveau ou rénové* ».

Nous entendons par « secteur nouveau », un secteur d'activité émergent suite à l'introduction du nouveau système technique. Cette notion peut-être rapprochée du concept de « périmètre des secteurs innovants » -proposée par le Ministère de l'Industrie, de l'Economie et des

Finances- qui donnent naissance à de nouvelles industries, comme le montre l'extrait ci-dessous des Cahiers de l'Innovation de novembre 2006.

- Le périmètre retenu pour suivre les créations d'entreprises les évolutions des effectifs salariés et les évolutions du chiffre d'affaires dans les secteurs technologiquement innovants s'inspire d'un ensemble de travaux d'analyse économique réalisés au sein de l'Insee, de la DGE et de l'OCDE. Il inclut les secteurs liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC), aux produits pharmaceutiques, aux biotechnologies et aux nouveaux matériaux. La détermination des secteurs liés aux TIC s'inspire des travaux menés dans le cadre de l'OCDE et comprend

- les secteurs producteurs de technologies de l'information : fabrication d'ordinateurs et de matériel informatique (NAF 300 A et C), de T.S. radio (323C) et téléphones (322 A et B), d'appareils d'instrumentation et de mesure (332 A et B et 333C), de connectique (313C) et de composants (321 A, C et D) ;
- les secteurs distributeurs de technologies de l'information : commerce de gros de matériel informatique, y compris les importateurs (NAF 510 G et H) ;
- les secteurs des services de technologies de l'information : services de télécommunications (NAF 642), services informatiques et location de matériel informatique (NAF 72 et 713 E), services audiovisuels (921, 922 A, B, D, E et F). Les autres secteurs comprennent quelques sous-ensembles de la chimie : gaz industriels, chimie organique et inorganique de base, matériel plastique, ainsi que la pharmacie industrielle (NAF 241 A, E, G, L et 244 A et C). Il s'agit de secteurs caractérisés par un degré significatif d'innovation technologique tel que mesure par leurs dépôts de brevets répartis par domaine technologique au sens de l'étude : technologies clés pour l'industrie française -

Sous le terme « secteur rénové », nous entendons un secteur profondément bouleversé par le système technique du XXI^{ème} siècle (Internet, biotechnologie, informatique, ...), telles que les entreprises du web qui ont modifié profondément les modèles économiques, les modes de distributions (etc.) des secteurs déjà existants. Par exemple, le secteur du tourisme et des voyagistes s'est approprié le web pour vendre des voyages à un public plus large, en élargissant les offres et en baissant les coûts de commercialisation.

Figure : Définition des secteurs innovants (*Cahiers de l'innovation*, 2006)

1.3. La start-up encore peu étudiée en tant que génératrice de nouvelles caractéristiques de l'organisation du travail

Les recherches pionnières sur les start-up sont issues du programme d'études de l'université de Stanford : « Stanford Project Emerging Companies (SPEC) », lancé en 1994, où trois principaux chercheurs se sont penchés sur les start-up de la Silicon Valley, en constituant une base de données identifiant la majeure partie de ces entreprises. Les premières études

syndication de contenus et de services ; la fin du cycle d'adoption des logiciels (« la version bêta perpétuelle »). Le Web 2.0 est un concept formulé par Dale Dougherty de la société O'Reilly Media. A ce titre, voir l'article : "What is Web 2.0", disponible sur : <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html?page=1>)

s'intéressent à comprendre les effets positifs liés à la création, à la personnalité de l'entrepreneur et de son mode de recrutement (Baron, Hannan, Burton, 1996), puis elles se sont élargies aux changements et aux politiques de ressources humaines s'opérant dans ces entreprises en formation (Baron et Hannan 2002 ; Baron, Hannan et Burton 2001). Plus récemment, les start-up ont été plus étudiées sous trois principaux angles. Le premier angle s'intéresse à la création d'entreprises et l'entrepreneuriat. A cet effet, les thématiques de recherche s'axent autour du processus et de l'environnement de création (Arlotto et al., 2004 ; Ayadi et al. 2005), des moteurs favorisant leur émergence (Ayadi et Arlotto, 2004 ; Lichtenstein et al., 2007), de l'individu créateur (Fayolle, 2001, 2004). Le second angle s'interroge sur la croissance, les conditions de survie (Lasch et al., 2005), et le financement des start-up (Randjelovic et al., 2003). Le troisième angle des recherches analyse des éléments des composants de l'agencement organisationnel des start-up, tels que les mimétismes d'identité collective régionaux (Dalla Pria et Vicente, 2006), les ressources et la stratégie (Heirman et Clarysse, 2005), la modélisation du marketing des start-up (Popovic, 2005), ou le style de leadership et les valeurs associées (Whalen, et al., 2004).

Les quelques recherches présentées ci-dessus mettent en valeur l'étude des start-up prises sous des angles spécifiques et n'ont pas révélé la logique organisationnelle de ces dernières. Une étude intéressante allant dans cette perspective est celle de Teece (1996), qui a pu faire le constat, en observant des start-up de la Silicon Valley, qu'elles présentent des particularités les assimilant à des organisations réactives, reposant sur quatre dimensions atypiques : une structure hiérarchique aplatie, un changement de culture fort, une spécialisation moyenne, une intégration moyenne.

Cependant de nombreux volets caractéristiques des organisations n'ont pas été traités. En effet, par exemple, à quoi ressemble la culture ? Comment se structurent les procédures ? Quels sont les critères de recrutement ? Quelles sont les sources de pouvoir ? Et surtout, quelle synthèse de l'organisation du travail peut-on proposer ?

2. METHODE : COMMENT SYNTHETISER CETTE ORGANISATION ?

2.1. Design de la recherche

La question méthodologique est donc « comment et par quel moyen peut-on esquisser les caractéristiques génériques des start-up ? ». Etant donné que nous sommes dans une recherche exploratoire, il nous a fallu identifier un outil permettant d'élaborer une représentation de ces caractéristiques organisationnelles. Deux questions méthodologiques découlent alors de cet objectif. La première concerne le squelette structurant les caractéristiques : « quel contenu, quels composants de l'organisation du travail souhaite-t-on explorer ? ». La seconde relève du « comment », et plus précisément : « quel outil de représentation des organisations peut-on mobiliser ? ».

Pour y répondre, nous avons exploré dans un premier temps les différents contenus existants dans la littérature pour exprimer des composants de l'organisation du travail. Les inventaires sont nombreux et il n'existe pas de consensus permettant d'imposer la meilleure façon de décrire l'organisation, considérée comme un système. A ce titre Desreumaux (1998 :126) cite Rhenman, pour montrer que le chercheur est confronté à une alternative, il faut : « - soit décrire l'organisation en termes de composants, c'est-à-dire énumérer et caractériser ses éléments ou blocs de base constitutifs ; - soit décrire l'organisation en termes de fonctions

assumées (les fonctions remplies au bénéfice de l'environnement) ou des fonctions vitales (ex : atteindre les buts, s'adapter, être coordonné...) ».

Il analyse ainsi que l'analyse organisationnelle s'inscrit majoritairement dans la première approche (plutôt descriptive que fonctionnelle) pour deux grandes raisons. La première raison fait référence à un besoin de composer un état des lieux d'un phénomène organisationnel : « *disposer d'un inventaire pertinent de composants est souvent considéré comme une bonne façon de bâtir une représentation de l'organisation utile [...] sans inventaire de référence, tout diagnostic risque en effet de sombrer dans la confusion faute de fil conducteur* » (Ibid : 127). La seconde raison invoque la volonté de saisir « *l'architecture formelle de l'organisation considérée comme un objet d'analyse comparable à un objet physique, dont on peut découvrir les éléments et les propriétés, elles-mêmes indépendantes du fait qu'elles soient observées ou non.* » (Idem).

Ainsi faut-il dresser le constat que nous ne pouvons faire appel à un inventaire précis des composants des organisations. Cependant, étant donné que le positionnement de cette recherche s'inscrit dans une démarche constructiviste, nous avons eu recours à des composants de l'organisation du travail essentiellement pour dessiner les contours des thèmes à aborder pour décrire les caractéristiques génériques des start-up : stratégie, structure, procédures (GRH, règles, pouvoir), culture, individus en situation de travail et style de leadership.

Concernant le « comment », représenter les organisations permet de rendre plus compréhensibles et intelligibles des phénomènes complexes (Lemoigne, 1977; Morin, 1977). Les outils de représentations s'articulent autour de deux grandes démarches classiques pour étudier et rendre compte de phénomènes (Grawitz 1990 : 354-355), qui se distinguent pour l'une à une approche nomothétique⁶, dont l'objectif est d'énoncer des lois et l'élaboration d'une construction généralisante (comme les modèles, ou les lois), alors que l'autre préfère esquisser une représentation singulière et descriptive d'un phénomène (Weber, 1965) et induit alors une reconstruction singularisante, d'ordre idiographique⁷ (comme les idéaltypes ou les métaphores) (Combes, 1997 :4). L'opposition confronte alors une approche holiste (caractère universel) et une approche individualiste (caractère individualisant).

Pour cette recherche, nous avons préféré l'idéaltype parce que contrairement aux modèles, les idéaltypes n'ont pas vocation à identifier ce qui est constant ou l'exemple à suivre, en terme d'efficacité, d'exemplarité, mais se soucie de donner une représentation possible d'un phénomène, « *s'attachant plus aux traits singuliers, à ce qui fait sens, même si ce n'est qu'une saisie partielle et subjective de la réalité* ». (Combes, 1997 : 13). Nous avons écarté la métaphore du fait de sa distance à la réalité. En effet, ce mode de représentation ne met en lumière un phénomène sous un angle spécifique, offrant alors une vision tronquée et fragmentaire de ce dernier, même si « *They provide new intellectual vistas focusing attention on distinct facets of the perplexities of life* » (Varan, 1998:58). L'idéaltype de Max Weber, de nature heuristique, aide le chercheur à appréhender et à comprendre la complexité de la réalité grâce à une représentation simplifiée (Weber, 1995 ; Galbraith, Schendel 1983 ; Lazarsfeld, Barton 1951). Il faut retenir que l'idéaltype est un outil, une méthode pour les sciences sociales, et par nature empirique, c'est-à-dire que la connaissance est le résultat de l'expérience. Selon Weber, il est impossible d'établir des lois universelles pour toute problématique environnant aux sciences sociales. En ce sens, l'idéaltype « [...] est un tableau

⁶ Recherche des lois. Approche notamment critiquée par Popper dans "Misère de l'historicisme".

⁷ Analyse des événements singuliers.

de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité « authentique », il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. » (Weber 1965 : 185). « [...] n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants, et avec lequel on la compare. » (Ibid : 185) « [...] par conséquent, la construction d'idéaltypes abstraits n'entre pas en ligne de compte comme but, mais uniquement comme moyen de la connaissance. » (Ibid. : 183). Ainsi, contrairement aux modèles, les idéaltypes n'ont pas vocation à identifier ce qui est constant ou l'exemple à suivre, en terme d'efficacité, d'exemplarité, mais se soucie de donner une représentation possible d'un phénomène, « s'attachant plus aux traits singuliers, à ce qui fait sens, même si ce n'est qu'une saisie partielle et subjective de la réalité » (Combes, 1997 : 13).

2.2. Protocole méthodologique

Concrètement, nous avons élaboré un protocole méthodologique ancré dans une posture constructiviste structurée autour d'un projet de connaissance et de l'élaboration d'une représentation de l'organisation du travail dans les start-up. Puis, nous avons suivi une démarche inductive, afin de faire émerger du terrain et d'en abstraire des caractéristiques descriptives du fonctionnement des start-up. Enfin, nous avons préféré nous orienter vers une analyse qualitative qui favorise la construction de sens au cœur des caractéristiques recherchées. Ainsi avons-nous situé cette recherche dans une approche phénoménologique qui peut être définie comme « *une introspection faite par des acteurs sur des événements antérieurs vécus, pour permettre la conscience, la connaissance, puis la transmission des expériences rationalisées* » (Wacheux, 1996 :265). Il s'agit alors de réaliser la description d'un phénomène que l'acteur est en train de vivre ou a vécu.

Avant de rentrer dans plus de détails, nous devons nous référer à la définition même de l'idéaltype : il « *[...] n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants avec laquelle on la compare* » (Weber, 1965 : 183). Cela induit qu'un premier idéaltype peut être construit, puis testé avec un terrain empirique, afin de réajuster ses composantes⁸. C'est pourquoi nous avons élaboré un « idéaltype théorique », puis un « idéaltype pratique », selon les grandes règles de construction, puis nous les avons comparés afin de définir l'idéaltype final, comme le montre le schéma ci-après. Leurs constructions impliquent des principes communs mais également des principes plus spécifiques quant au contenu des tâches à effectuer. Les noms de baptême attribués aux idéaltypes proviennent de leur relation aux données dont ils sont issus. Alors que le type théorique est bâti à partir de données extraites d'études et de publications existantes sur les start-up, en d'autres termes, de données secondaires, le type pratique est fondé avec des données issues d'entretiens semi-directifs, des données primaires fournies par des start-up sélectionnées de proche en proche⁹. Les données ont été collectées grâce au recours d'un dictionnaire des thèmes¹⁰ fixant le type

⁸ Les typologies, en effet, peuvent donner naissance à des idéaltypes que Glick et Doty conseillent de comparer (Doty et Glick, 1994 : 238).

⁹ Les start-up de l'idéaltype théorique ont été majoritairement créées entre 1995 et 2002, alors que celles de l'idéaltype pratique ont été créées majoritairement entre 2004 et 2006. Les start-up sélectionnées intègrent les notions de secteur rénové ou nouveau citées plus haut. La plupart d'entre elles s'inscrivent dans un secteur rénové (23 sur 25) parce qu'elles sont plus facilement identifiables.

¹⁰ Le dictionnaire des thèmes reprend de manière approfondie les six grands composants de l'organisation présentés au préalable qui nous servent de fil conducteur pour saisir les caractéristiques de l'organisation du travail dans les start-up (stratégie, structure, procédures, individus en situation de travail, culture, style de leadership).

de contenu à extraire et au choix d'une unité d'analyse permettant l'homogénéité des données récoltées. L'agrégation des données en catégories a été confortée par deux vagues de codage ouvert. La stabilisation de l'idéaltype fut assurée par la confrontation des deux idéaltypes, au regard d'une analyse de divergences et de convergence entre les catégories formées. Enfin, l'élaboration et la confrontation de deux idéaltypes distinctifs permettent d'augmenter la validité interne de l'idéaltype final et la fiabilité des instruments.

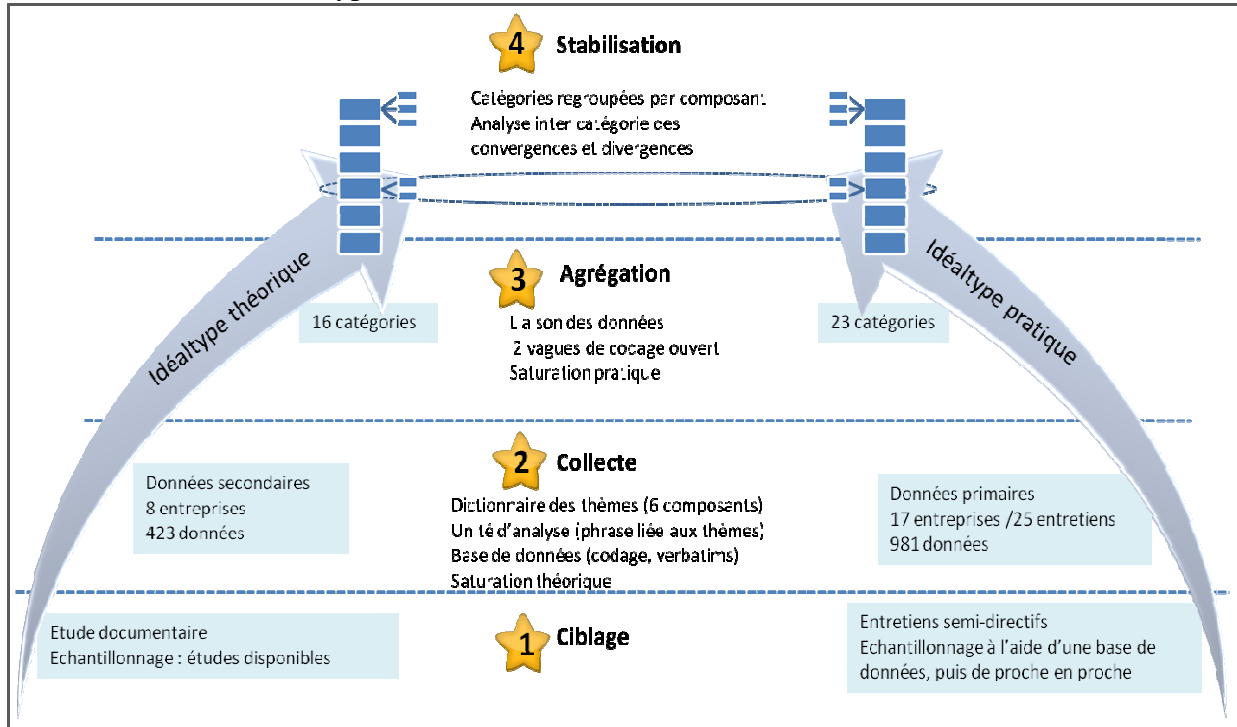


Figure : Protocole méthodologique de la recherche

3. PRINCIPAUX RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. L'idéaltype start-up et ses grands composants

La confrontation des deux idéaltypes a donné naissance à des caractéristiques stables. En effet, l'analyse par comparaison des catégories formées par composant a révélé majoritairement des régularités convergentes et quelques-unes divergentes. Le schéma ci-après synthétise les grands composants de l'organisation du travail dans les start-up identifiés dans cette recherche.

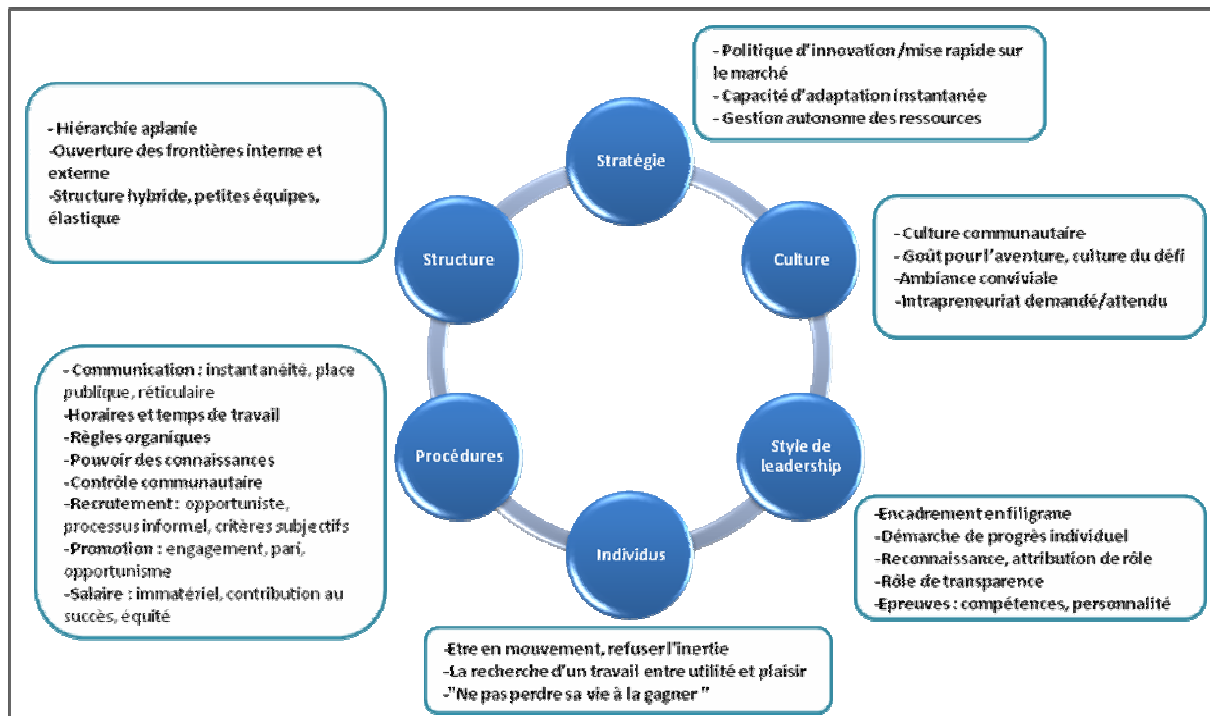


Figure : Synthèse des principaux résultats

- **La stratégie.** L'idéaltype de la start-up évolue dans un contexte où le temps est accéléré et façonné par l'apparition de nouvelles industries, implique l'émergence de nouveaux produits et services. Ces derniers vont permettre à l'entreprise de créer de la valeur et de la croissance, et leur maîtrise offrira des éléments de différenciation par rapport à la concurrence. Alors, une stratégie d'innovation apparaît comme adaptée à ces exigences, ce que souligne Choffray (2002 :10) « A long terme, seule l'adoption d'une stratégie d'innovation reposant, non pas sur un ou plusieurs « à-coups créatifs », mais sur la génération d'un flux continu et programmé de produits et de services nouveaux, est susceptible d'assurer à l'entreprise un haut niveau de performance relative – par rapport à ses concurrents ».

La start-up se doit alors d'identifier les opportunités, de prendre des risques et doit adopter une organisation souple, innovante et décentralisée. Il s'agit alors de se lancer dans une conquête rapide des marchés encore peu ou pas occupés, l'équilibre concurrentiel n'étant encore pas atteint (Porter 1996). Dans une telle situation, où est concentrée l'incertitude (sur l'adéquation entre produits et besoins réels, sur les modèles économiques sans cesse remaniés), les managers et dirigeants ont toutefois des décisions à prendre, du fait de la forte pression concurrentielle s'exerçant avec la maturité des industries. Durant cette période, Porter (1996 : 78) souligne que la phase d'imitation des produits ou services est inévitable, et elle est bien souvent plus longue dans des industries émergentes parce que : « *Enraptured by technological change itself, companies pack more features- most of which are never used- into their products while slashing prices across the board* ».

L'idéaltype de la start-up est enfin marqué par clef de facteur de succès dominant, à savoir la capacité d'adaptation instantanée au changement que nous pouvons rapprocher des propos de Gueguen (2004 : 5). Ce dernier met en avant que ces nouvelles industries se caractérisent par un management de la vitesse, où « *la célérité dans la prise de décision n'est plus envisagée comme un avantage, mais comme une obligation* ». Ainsi la stratégie s'articule-t-elle autour de la recherche d'innovation de produit ou de service, d'un accès rapide au marché, dans un contexte incertain, et nécessitant une capacité de réaction et d'adaptation rapide.

- **La structure.** Au cœur de l'idéaltype de la start-up, l'organisation du travail est articulée autour de petites équipes autonomes où la polyvalence et l'adaptabilité sont fortement encouragées. La structure n'est pas complètement plate, ce qui diverge des théories dédiées au management horizontal, souvent associées aux start-up « ante-bulle » impliquant un organigramme en forme de râteau. L'idéaltype présente plutôt une structure hiérarchique écrasée. Les niveaux hiérarchiques sont au maximum de trois, ce qui favorise une connexion directe et rapide dans l'organisation interne : les frontières sont effacées et tous les liens entre les individus sont possibles. Ce système hiérarchique favorise alors l'organisation en réseau parce qu'il induit une relation de confiance entre les acteurs et l'existence d'une interdépendance entre les membres. A ce titre, il est possible de voir un véritable marché interne de l'organisation, régulé par le marché tel que Halal (1994) a pu le percevoir au cours du temps, qui est non sans nous rappeler l'analyse de Snow et al. (1992) soulevant que depuis les années 1980, les structures prennent la forme d'un réseau dynamique interne, coordonné par des structures temporaires et un système d'information partagé. L'autre volet du réseau est sa relation à l'extérieur. En effet, nous avons pu constater que l'idéaltype présente des frontières ouvertes vis-à-vis de son environnement. Il s'associe à des entreprises évoluant dans des domaines différents et avec des compétences complémentaires, ce qui favorise l'éclosion de partenariats verticaux et horizontaux.

La taille fait partie des divergences visibles dans les résultats, selon la période d'appartenance des start-up étudiées. En effet, alors que les start-up ante-bulle se focalisaient sur une conquête européenne ou mondiale par une course à la taille, les start-up post-bulle ont semblé se concentrer en premier lieu sur une conquête nationale consolidée avec une taille réduite avant d'envisager un lancement instantané sur des marchés plus larges, soit par croissance interne et/ou externe. Cependant, le point commun des start-up observées réside dans la volonté de favoriser une structure souple et orientée « projet-réseau ». Le travail et la réalisation des tâches et des projets se rapprochent sensiblement du « projet sorti » de Clark, Hayes et Wheelwright (1988), par le fait que les acteurs sont mobilisés et sortis complètement de leur structure métier.

L'apparence structurelle de l'idéaltype des start-up semble s'orienter vers la constitution de « petites entreprises et réseaux larges », tels qu'on put les imaginer des chercheurs du MIT en 1997 lorsqu'ils ont travaillé sur des scénarios pour représenter l'organisation en 2015 (Laubacher et al., 1997)¹¹. Voici comment Loilier et Tellier (2001 :145) résumant le scénario « networks of small firms » : « *il place les NTIC au cœur de l'évolution de l'organisation. Largement diffusées, elles ont, en générant une baisse drastique des coûts de transaction, contribué à l'explosion des entreprises qui ont de plus en plus recours au marché et qui « font faire » (partenariat, sous-traitance, co-développement...) plus qu'elles ne font en interne. Au sein de ces petites entreprises, la plupart des tâches productives relève d'équipes indépendantes. Celles-ci sont de taille réduite (un à quelques individus) et ad hoc : elles se font et défont au rythme des projets. La grande organisation hiérarchique a disparu et a laissé la place à une mise en relation de contractants indépendants et de micro-entreprises reliées par réseaux informatiques. [...]* »

¹¹ L'autre scénario a été baptisé « virtual countries » : « pays virtuels », « est à l'opposé du précédent dans la mesure où le modèle dominant d'organisation n'est plus la micro-entreprise mais le conglomérat géant. Calqué sur le modèle de zaibatsu japonais, ces « méga firmes » détiennent des filiales dans la plupart des industries et ont sur développer chez leurs salariés une fidélité et un sentiment d'appartenance très forts. » Loilier et Tellier (2001 :145)

En synthèse, la structure est caractérisée par une organisation atomisée et mobile pour répondre aux variations des environnements interne et externe, un système hiérarchique aplanie où toutes les relations sont possibles, des frontières floues influencées par une ouverture sur l'environnement externe.

- Les procédures : pouvoir, communication, gestion des ressources humaines

* **Le pouvoir.** Concernant le système de pouvoir, il est important de dissocier le pouvoir des individus et le système de gouverne s'y rapportant. Il apparaît que l'idéaltype de la start-up présente un système de gouverne mixte, entre une technocratie d'un côté- l'organisation est stimulée par l'innovation de produits et de services, où les compétences individuelles et collectives sur des domaines technologiques et techniques font office de facteurs clefs de succès- et de manière plus prononcée une démocratie directe de l'autre Morgan (1989). Les règles sont organiques c'est-à-dire dynamiques et peu formalisées, peu distinctives (Adler et Borys, 1996), ce qui permet de dégager des marges de liberté, limitées toutefois par un niveau de contrôle faible, mais fortement orienté par le résultat et par la « communauté » de salariés. Chaque membre de la communauté a le pouvoir, voire le devoir de participer sans intermédiaire à la vie de l'entreprise. Les règles du jeu de pouvoir changent de manière épidermique, selon la capacité d'apprentissage des membres de la communauté. En conséquence, les individus doivent acquérir de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs qu'ils échangeront avec la communauté.

* **La communication.** L'idéaltype des start-up révèlent des échanges d'informations largement propagés et favorisés par la connexion au réseau et aux outils TIC, outils plébiscités comme moyen de communication, du fait de leurs atouts : rapidité, instantanéité, large propagation et coût très faible. Le ton employé lorsque les individus de l'organisation communiquent s'apparente à une communication de style « place publique » ou plus exactement d'un *forum*¹², au sens latin du terme. En effet, à l'image de la signification du terme latin – désignant la place publique où se déroulaient les échanges des citoyens - ils ont tendance à s'interpeller, à étaler leur conversation, à croiser les dialogues, favorisés par un openspace. La circulation est transversale et permet une démocratisation de l'information, plaçant ainsi l'individu comme un élément central de la communication, grâce à des outils comme les blogs internes. Cela fait plusieurs années que l'on peut constater un écrasement de la pyramide hiérarchique qui entraîne dans sa chute le type de communication descendante.

* **Eléments de gestion des ressources humaines.** La gestion des ressources humaines dans l'idéaltype construit, semble sous tous ses aspects (mode de recrutement, gestion de carrière, salaire, heures et temps de travail) s'orienter vers une certaine subjectivité, au sens où les traits et compétences objectives des individus ne sont plus les déterminants du recrutement. La GRH tend ainsi à investir sur les individus en cherchant à identifier des potentiels et des personnalités, parce que les besoins respectifs peuvent ainsi converger concernant le recrutement, les perspectives d'évolution, de rémunération. C'est dans cette perspective que la gestion des ressources humaines est perçue par certains comme une clef de l'innovation, parce qu'elle contribue à identifier de nouveaux profils et de nouveaux talents (Allani-Soltan et al., 2005). L'idéaltype de la start-up favorise l'égalité des chances en termes de perspectives d'évolution. Le système de promotion est accessible à tous et s'ouvre à ceux qui ont l'envie et la capacité de s'adapter à d'autres postes et à de nouvelles responsabilités. La promotion ne se fait pas sur l'ancienneté ou par l'atteinte des objectifs, mais sur l'engagement des individus et leur capacité à avoir su relever des défis.

¹² Ce terme désigne la place publique où les citoyens se réunissaient pour marchander, traiter d'affaires politiques ou économiques (source : wikipedia, consulté le 18 septembre 07).

Concernant le principe de rémunération, il se caractérise par une espérance d'acquisition d'expérience, et de sensationnel pour contrebalancer une rémunération peu ou moyennement attractive au début du contrat de travail¹³. Cependant cette accumulation d'expérience ne peut combler qu'à moyen terme la carence en termes de salaire.

Les horaires et le temps de travail s'inscrivent dans une logique d'adaptabilité. En effet, il est possible de noter un rapprochement entre les besoins de l'entreprise et ceux de l'individu¹⁴ : une certaine souplesse est maintenue lorsqu'il s'agit d'aménager le temps de travail. Cependant, l'idéaltype montre le visage d'une entreprise cernée par des impératifs liés au poste occupé, aux priorités, à l'intensité et la variabilité de l'activité.

Ainsi les règles sont-elles organiques, la communication est de place publique et libre, le recrutement se base essentiellement sur des critères subjectifs, les perspectives de carrière sont vastes et dépendent du potentiel et de la réussite de l'organisation et du salarié, de même que le système de rémunération, le temps de travail est au plus près des besoins de l'individu et de l'entreprise.

- **Les individus en situation de travail.** Les salariés des start-up « ante bulle » et « post-bulle » ont changé leur vision de la relation qu'ils nourrissent à leur travail. Un fort réalisme domine les individus : celui lié à l'incertitude de l'avenir dans l'entreprise et celui issu du rapport au travail (« ne pas perdre sa vie à la gagner »), comme a pu nous le confier un salarié de start-up : *« L'esprit start-up, c'est un investissement personnel en principe, sans limite, mais aujourd'hui, il faut tenir compte du fait que les gens n'acceptent plus de ne pas mettre de limites comme dans le passé »*. Ce qui est leur est cependant commun est un besoin fort d'apprendre, d'évoluer, d'être en permanence en mouvement, pour ne pas s'ennuyer.

En effet, le travail est non seulement source de revenus (pour répondre à des besoins de survie), mais aussi source d'épanouissement.

Force est de constater que la relation tissée entre individus et entreprise s'est modifiée, lorsqu'on l'analyse avec le recul de l'histoire. En effet, la perception des personnes que nous avons interrogées, témoigne de ce détachement net. Alors que la génération de leurs parents considérait le travail comme central, il semble que l'idéaltype présente des individus qui souhaitent redonner de la place à leur vie privée, parce qu'ils ont fait le constat que malgré un investissement dévoué et acharné, le retour de l'entreprise n'est pas forcément présent, comme le souligne cet extrait d'entretien : *« Si je suis prêt à sacrifier ma vie privée comme ont pu le faire d'autres générations ? Certainement pas. Sans faire le gauchiste de base, les entreprises ne l'ont jamais rendu, et même les gens qui s'investissent en entreprise comptent sur eux-mêmes avant toute chose. Je pense que la meilleure façon de garder son poste est de ne pas avoir peur de le perdre. C'est plus ça ma philosophie »*.

Ainsi les individus ont-ils repositionné leur vie privée et leur vie professionnelle. Cette dernière est considérée comme nécessaire, puisqu'elle fournit une ressource financière, mais elle revêt également la fonction d'épanouissement, au sens où il y a la recherche d'un plaisir à

¹³ Il est intéressant de noter que les salariés « ante-bulle » nourrissaient une espérance de gain rapide, notamment au travers de stock-options, alors que ceux « post-bulle » semblent plus nourrir une espérance sur une entreprise en devenir où les gains pécuniaires ne peuvent être garantis. Ils se rabattent ainsi sur le gain en termes d'expériences et de connaissances.

¹⁴ De son rythme personnel des salariés dégageant le maximum de leurs capacités. Il est admis qu'accumuler des heures n'est pas un gage d'efficacité.

travailler : « lier l'utile à l'agréable ». Les sacrifices et les compromis ne sont concédés qu'à condition qu'il y ait un retour en échange, sous une forme matérielle ou immatérielle.

- **La culture.** L'idéaltype de la start-up présente des caractéristiques de l'intrapreneuriat, favorisé par un style de leadership souple, une structure malléable, des procédures allégées, tout en répondant à la stratégie de l'entreprise. L'intrapreneuriat « [...] refers to a process that goes on inside an existing firm, regardless of its size, and leads not only to new business ventures but also to other innovative activities and orientations such as development of new products, services, technologies, administrative techniques, strategies, and competitive postures » (Antoncic, Hisrich, 2001: 498).

Cet état d'esprit semble se traduire par une convergence entre les attentes de l'entreprise et des individus. En effet, l'idéaltype de la start-up est contrainte par une faible visibilité et condamnée au changement permanent, elle guide alors ses collaborateurs vers l'autonomie, la prise d'initiative qu'ils recherchent également pour rendre active et vivante leur relation au travail. En conséquence, les impératifs et attentes des deux parties semblent s'équilibrer grâce à cet esprit entrepreneurial : « Et même, comme c'est le cas dans beaucoup de start-up, il leur est demandé d'innover en développant un esprit d'entreprise. En lieu et place de « l'esprit maison », « l'esprit d'entreprise » les fait participer à la définition du projet de l'entreprise : chacun propose ses compétences et ses projets de création aux directeurs de la start-up au lieu d'attendre que ces derniers déterminent précisément les tâches à accomplir. » (Extrait d'entretien). Cela est favorisé par le goût partagé des individus pour l'aventure au sens propre : épreuves, défis, actions, suspens, surassement de soi : « Il y a surtout une aventure humaine que recherchent les personnes qui viennent dans les start-up, qui peut passionner certains individus, pour ceux qui ne sont pas passionnés par l'aventure humaine qui n'est pas réduite à " on est une bande de copains, c'est génial ", mais plutôt à partir d'une matière humaine qu'est-ce qu'on peut arriver à faire et qu'est-ce qu'on peut construire et le monde des technologies c'est quand même du jus de cerveau à la base » (Extrait d'entretien).

L'ambiance de travail est alors rythmée de manière conviviale (grâce à une panoplie de techniques la favorisant telles que rire, copinage, infrastructures dédiées), autour de la stimulation d'un objectif qui développe une culture communautaire, où la solidarité se solidifie autour d'un projet. Les avis et les connaissances sont mutualisés sous forme de « pot commun » pour développer l'entraide : « Culture d'entreprise de J ? Alors, pas familiale, c'est plus une équipe, dans le sens où on se serre les coudes, et puis tout de suite, quand y en a un qui ne peut pas faire quelque chose, hop, tout de suite, c'en est un autre qui reprend la main, des fois il y a des trucs que je ne sais pas faire, alors, je demande aux autres, on se questionne tous, on mutualise l'expérience, un pot commun » (Extrait d'entretien).

Ainsi les acteurs recherchent-ils à être entrepreneurs (bâtir, construire, être autonome, participer), à développer une ambiance conviviale, à instaurer un climat « aventureux », garni de défis, en évitant tout processus de routinisation, à composer une communauté d'individus partageant les connaissances, les expériences grâce à des relations franches et directes.

- **Le style de leadership.** Dans l'idéaltype de la start-up, le manager dévoile deux grandes activités qui le lient à ses collaborateurs, une active et l'autre « réactive ».

L'« activité active » concerne un rôle de guide qu'il doit endosser. Au préalable, il doit montrer l'exemple, faire preuves de ses compétences et avoir une personnalité plaisante et éloquente (contamination par l'enthousiasme, la conviction, tel un coach) pour être reconnu.

Il inscrit ses collaborateurs dans une démarche de progrès permanent, attribue des rôles et met en place de nouveaux défis personnalisés selon leur envie et leur potentiel, à partir d'une

analyse des compétences à acquérir ou de l'identification de nouveaux projets. Il répond ainsi aux attentes décrites précédemment, à savoir l'acquisition de nouvelles compétences, l'aversion de la routine et le besoin d'aventures.

L'« activité réactive » est liée à sa fonction de support et de soutien en filigrane. En effet, la culture entrepreneuriale implique que le manager favorise la prise d'initiatives de leurs collaborateurs, et a pour conséquence de les responsabiliser, mais il doit rester en arrière-plan pour intervenir le cas échéant. Il part du principe que l'individu est capable d'initiatives, de bons jugements et n'a pas besoin d'être constamment encadré pour travailler et bien agir. Ainsi le manager donne-t-il des objectifs à atteindre plus indicatifs que définis. Ce style de management implique que le manager doit se doter d'une capacité de réaction indispensable, savoir stimuler l'échange et se rendre accessible et être à l'écoute. Il est ainsi le garant d'un environnement de travail transparent.

Les composants « structure » et « stratégie » de l'idéaltype de la start-up ont montré que les individus, mais aussi les infrastructures de l'entreprise, doivent avoir la capacité de changer rapidement. La dynamique du changement se retrouve alors mobilisée en permanence. Depuis les années 1980, les chercheurs en conduite du changement ont voulu mettre en exergue un style de management adéquat à cette remise en cause perpétuelle, qu'ils ont identifié sous l'approche théorique du « leadership transformationnel » (Bass, 1998). Bass (1998 : 5-6) a étoffé la définition que Burns (1978) donnait du leader (« un leader qui transforme »), en un leader qui est capable d'inciter les autres à se dépasser en les poussant à dépasser leurs intérêts au profit du groupe. Kelloway et Barling (2000), mais aussi Sashkin, (2004) rappellent les principales caractéristiques du manager transformationnel qui sont non sans nous rappeler fortement les caractéristiques évoquées précédemment :

<p>1) « Inspirational Model » Un leadership charismatique ou l'influence du manager : il est admiré, montre l'exemple, inspire la confiance et est transparent sur les décisions prises</p>	<p>2) « Inspirational Motivation » Une motivation stimulante : il s'agit de la capacité du manager à emmener les autres dans son sillage et à leur offrir une vision. Il s'agit alors de leur donner une confiance entière les amenant à se surpasser, grâce à un enthousiasme débordant</p>
<p>3) « Stimulation Model » Stimulation intellectuelle : le manager encourage ses collaborateurs à identifier et à résoudre leurs problématiques, à se prendre en charge, mais aussi à innover par eux-mêmes</p>	<p>4) « Individualized Consideration » L'appréciation individualisée : le manager personnalise son encadrement. Il traite les salariés de manière individuelle et exprime sa satisfaction lorsque le travail est bien fait</p>

* * *

Tous les composants présentés sont interdépendants et ont un effet de rétroaction les uns sur les autres. La stratégie, pour être pertinente et efficace doit s'accompagner d'une structure mobile et peu hiérarchisée afin de développer une capacité de réaction et d'adaptation adéquate aux exigences du marché. La souplesse de la structure est favorisée par des procédures peu formalisées et laissant des marges de manœuvre aux individus. Ce type de procédures encourage les individus à être autonome et répond donc directement à leurs attentes d'apprentissage et de mouvement. De tels composants engendrent une culture d'entreprise dominée par l'esprit d'entreprendre, dans un climat convivial, à la recherche d'aventures collectives. Enfin, le pilotage managérial ou le style de leadership associé doit avoir pour tâche d'animer en permanence l'évolution de chaque personnalité, en proposant

des défis adaptés à la mesure de chacun, mais aussi en ayant un rôle de soutien lorsque les individus le sollicitent.

3.2. Les apports et discussion de la recherche

L'idéaltype de la start-up révèle certes des éléments déjà observés dans les entreprises, tels que l'intrapreneuriat, la structure projet-réseau, etc. Cependant, la forme start-up les présente en un même lieu et peut ainsi prétendre à proposer une nouvelle organisation du travail qui stimule l'innovation et l'apprentissage. Il s'agit d'une organisation où :

- l'innovation est au cœur de la stratégie,
- la structure est caractérisée par des petites équipes autonomes et mobiles,
- tous les liens dans l'organisation sont possibles,
- les règles sont organiques,
- le pouvoir est lié au savoir,
- les critères de recrutement sont liés au potentiel d'évolution des individus et à leur créativité,
- les carrières ne sont pas spécialisées,
- la communication est de place publique,
- la culture est celle de l'aventure, de l'entrepreneuriat, de la communauté
- le manager est transformationnel,

...

Cependant de ces caractéristiques découlent des revers d'un point de vue stratégique et des limites plus théoriques. En effet, l'application pratique des caractéristiques de l'idéaltype de la start-up présentent deux principaux inconvénients. Le premier relève du manque de recul stratégique lié à un environnement très instable où les positions concurrentielles sont fortement volatiles. Ainsi les décisions peuvent-elles être prises de manière épidermique et condamnent l'organisation à vivre dans le court terme et dans la réaction continue, facilitée par une structure maniable, souple et des individus mobiles et adaptables. Du premier inconvénient découle le second : une instabilité organisationnelle. En effet, le manque de recul stratégique tend l'organisation et ses acteurs à prendre constamment des risques. Cela est également influencé par le fait que l'environnement et les marchés commencent à se structurer, imposant fréquemment de nouvelles réadaptations stratégiques, modifiant des barrières à l'entrée et les facteurs clefs de succès. Cette instabilité organisationnelle peut engendrer des conséquences désastreuses sur les individus et pose le problème de leur adéquation à un tel fonctionnement : pas ou peu de projection des individus, comportements déviants si le succès n'est pas au bout, pas ou peu de constance de l'emploi, remise en cause perpétuelle des connaissances, etc.

Selon un angle théorique, il est nécessaire de souligner que l'idéaltype construit est un outil générique et non généralisable qui s'applique à des secteurs particuliers (essentiellement des activités de services) où la créativité est un objectif (comportement entrepreneurial nécessaire), et à des individus de haut niveau (au moins niveau Licence). C'est pourquoi il est nécessaire de le considérer comme un moyen et non un but de la connaissance du fait de sa nature générique ; il est outil de positionnement pour comparer et analyser les entreprises, mais il permet aussi de proposer de nouvelles pistes d'organisation du travail. Cet outil permet donc de poser un jalon dans la complexité de la réalité ; il est un bâton de mesure (« Yard Stick ») (Mommson 1974), une règle (« measuring rod ») (Lachmann 1971).

L'idéaltype de l'organisation du travail la start-up proposé dans cet article a le mérite d'étoffer et d'actualiser les points de repères génériques organisationnels depuis l'introduction du système technique du XXI^{ème} siècle et les bouleversements économiques et

environnementaux de cette époque, même si nous n'avons pas encore le recul historique nécessaire pour comprendre tous les tenants et aboutissants de cet idéaltype qui sera obligatoirement amené à évoluer. Ainsi cet idéaltype a l'avantage d'établir un premier jalon de comparaison et d'enrichir la connaissance organisationnelle de cette époque par son caractère générique : *"Knowledge does not present itself in the form of normative universal principles or in the form of predictive theories It is considered as providing landmarks and heuristic guides intended to arouse practitioners' reflection, questioning and intelligence, and to stimulate their imagination and creative action. In other words, in this framework, knowledge is viewed as generative (Gergen 2001: 208-209), and generalization does not aim to establish supposedly 'universally applicable' theories"* (Avenier 2007 : 3 et Gergen 2001).

BIBLIOGRAPHIE

- ADLER P.S., BORYS B., Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 1, pp. 61-89, 1996.
- ALLANI-SOLTAN N., ARCAND M. et BAYAD M., La gestion stratégique des ressources humaines : un déterminant de l'accroissement du niveau d'innovation des entreprises françaises, *Revue internationale sur le travail et la société*, Vol 3, n° 2, p. 602-638, 2005.
- ANTONCIC B., HISRICH R.D., Intrapreneurship : construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, n°16, pp495-527, 2001.
- ARLOTTO J., AYADI A., SAHUT J.M., L'incubation d'entreprises innovantes comme stratégie de développement des Parcs Scientifiques et Techniques, *Actes du 3ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 30 mars-1er avril, Lyon, France, 2004.
- AVENIER M-J., A generic methodological framework for constructing generic actionable knowledge, *Conférence Internationale sur les méthodes de recherche*, ISEOR et Academy of Management, Research Methods Division, 26-28 mars 2007.
- AYADI A., ARLOTTO J., Evaluer la portée des concours pédagogiques à la création d'entreprises : le cas d'une TPE issue du Challenge Projets d'Entreprendre®, *Actes de la 7ème Conférence Internationale Francophone sur les PME (CIFPME)*, 27-28 et 29 octobre, Montpellier, France, 2004.
- AYADI A., ARLOTTO J., JOURDAN P., Freins et performances de l'entrepreneuriat dans les entreprises innovantes : une étude exploratoire, *4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 24-25 novembre 2005.
- BARON J.M., BURTON D., HANNAN M.T., Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms, *American Journal of Sociology*, Vol. 106, N° 4, pp960-1012, January 2001.
- BARON J.M., HANNAN M.T., Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies, *California Management Review*, Vol. 44, No. 3, pp8-36, Spring 2002.
- BARON J.N., BURTON M.D., HANNAN M.T., The Road Taken: The Origins and Evolution of Employment Systems in High-Tech Firms, *Industrial and Corporate Change*, vol.5-2, pp.239-275,1996.
- BASS B.M., *Transformational Leadership: Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey, 1998.
- BURNS J.M., *Leadership*, Harper and Row, New York, 1978.
- CHOFFRAY J-M., Le Bon Management, *Documents de recherche*, DR 02017, ESSEC Centre de Recherche, octobre 2002.
- COHEN D., *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Le Seuil, Paris, septembre 2006.

COMBES M., Quatre modes de représentation des organisations : Modèles, Idéaltypes, Métaphores et Formes, *Revue Internationale de Systémique*, Vol.11, N°3, pp267-283, 1997.

DAFT R.L., LEWIN A.Y., Where are the Theories for the “New” Organizational Forms? An Editorial Essay, *Organization Science*, Vol.4. pp1-6, nov 1993.

DALLA PRIA Y., VICENTE J., Processus mimétiques et identité collective : gloire et déclin du Silicon Sentier, *Revue française de sociologie*, vol.47, n°3, pp293-317, 2006.

DESREUMAUX A., *Théorie des organisations*, Paris : Editions Management Société, 1998.

DOTY D.H., GLICK W.H., Typologies as a unique form of theory building : toward improved understanding and modeling, *Academy of Management Review*, vol. 19, n°2, pp230-251, 1994.

FAYOLLE A., D’une approche typologique de l’entrepreneuriat chez les ingénieurs à la reconstruction d’itinéraires d’ingénieurs entrepreneurs, *Revue de l’Entrepreneuriat*, Vol.1, n°1, pp.77-97, 2001.

FAYOLLE A., *Entrepreneuriat : Apprendre à entreprendre*, Edition Dunod, Paris, 2004.

GALBRAITH C. SCHENDEL D.E., An Empirical Analysis of Strategy Types, *Strategic Management Journal*, vol.4, n°2, 1983, pp.153-73

GERGEN K.J., *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Cambridge, MA, Harvard Business Press, 1994.

GRAWITZ M., *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, Collection Précis Dalloz, 1990.

HALAL W.E., From hierarchy to enterprise : internal markets are the new foundation of management, *The Academy of Management Executive*, VIII/4, pp69-83, 1994.

HAYES R.H., WHEELWRIGHT S.C., CLARK K.B., *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*, New York Free Press, 1988.

HEIRMAN A., CLARYSSE B., The imprinting effect of initial resources and market strategy on the early growth path of start-ups, *Academy of Management*, Best Conference Paper ENT : A1, 2005.

HUREL F., *Start-up en France, des mythes aux réalités*, Etude ACPE Collection ZOOMS, 1999.

KELLOWAY K. E., BARLING J., What We Have Learned about Developing Transformational Leaders, *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 21, n° 7, pp355-362, 2000.

LACHMANN L. M., *The Legacy of Max Weber*. Berkeley: Glendssary Press, 1971.

LASCH F., LE ROY F., YAMI S., Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC, *Revue Française de Gestion*, n°155/2, pp35-56, 2005.

LAUBACHER R.J., MALONE T.W., MIT Scenario Working Group, *Two scenarios for 21st Century Organizations: shifting networks of small firms or all- encompassing virtual countries?* Working Paper, January 1997.

LAZARSFELD, P.F., BARTON, A. H., *Qualitative Measurement in the Social Sciences. Classification, Typologies, and Indices*. In Daniel Lerner & Harold D. Lasswell (Eds.), *The Policy Sciences* Stanford University Press, 1951, pp.155-192

LEMOIGNE J-L., *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, Collection les classiques du réseau Intelligence de la complexité, sept. 2006, disponible : <http://www.mcxapc.org/inserts/ouvrages/0609tsgtm.pdf> (original : 1977)

LICHTENSTEIN B.B., CARTER N.M., KEVIN J. DOOLEY K.J., GARTNER W.B., Complexity dynamics of nascent entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, n°22, pp236-261, 2007.

LIVIAN Y. - F., *Organisation : Théories et Pratiques*, Paris, Dunod, 2005 (première version 1998).

LOILIER T., TELLIER A., *Nouvelle économie, net organisations*, Editions EMS, Paris 2001.

- MARCH J.G., Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, vol.2 n°1, pp71-87, 1991.
- MARCHESNAY, M., *L'entrepreneuriat*, Economica, collection Gestion poche, 1996.
- MOMMSEN W. J., *The Legacy of Max Weber*. Oxford: Basil Blackwell, 1974.
- MORGAN G., *Images de l'organisation*, Paris Bruxelles : De Boeck Université, 1999, trad. De la 2ème édition. 1ère édition en français : 1989.
- MORIN E., *La méthode*. La nature de la nature, Paris-Seuil, 1977.
- PARK J.S., Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hitech start-ups : a new perspective and supporting case study, *Technovation*, Vol.25, pp.739-752, 2005.
- POPOVIC D., Modelling the marketing of high-tech start-ups, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 14, n°3, pp260-276, 2005.
- PORTER M.E., What Is Strategy? *Harvard Business Review*, volume 74, pp61-78, nov-dec 1996.
- RANDJELOVIC J., O'ROURKE A.R., ORSATO R.J., The emergence of green venture capital, *Business Strategy and the Environment*, n°12, pp240-253, 2003.
- SASHKIN M., *Transformational leadership approaches*. Chapitre 8 dans *The nature of leadership*. Eds par J. Antonakis, A. T. Cianciolo et R. J. Sternberg. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- SCHUMPETER J.A., *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Paris, Payot, 1990, première édition 1951.
- SNOW C.C., MILES R.E., COLEMAN H.J., Managing 21st Century Network Organizations, *Organizational Dynamics*, pp5-20, hiver 1992.
- TEECE D.J., Firm organization, industrial structure and technological innovation, *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 31 N°2, pp.193-224, 1996.
- UZUNIDIS D., BOUTILLIER S., *La légende de l'entrepreneur, le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise*, Editions la Découverte & Syros, Alternatives Economiques, Poches, Paris, 1999.
- VARAN D., The cultural erosion metaphor and the transcultural impact of media systems, *Journal of Communication*, vol.48, n°2, pp58-85, 1998.
- WACHEUX F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996.
- WEBER M., *Economie et Société*, Paris Pocket, coll. Agora, 2 vol., première édition : Paris, Plon, coll. Recherches en sciences humaines [1971], 1995.
- WEBER, *Essais sur la théorie de la science* (1904-1917), traduction partielle par Julien Freund, Plon, 1965.
- WHALEN M., KHIN-MAUNG-GYI E., SMITHWICK D., Leadership style and values chart the course for an entrepreneurial journey, *Journal of organizational excellence*, pp43-50, Spring 2004.

Articles de journaux :

- « *How E-Biz Rose, Fell, and will Rise anew* », Special Report, BusinessWeek, 13 mai 2002, p. 64-76.
- « *Internet, c'est la troisième révolution industrielle* », CARON F., entretien accordé à l'Express, n°2547, 27 avril-3mai 2000, pp22-26.
- « *Le passage d'une société industrielle à une société du savoir* », CARTIER M., p.14, CARTIER© 2003. Disponible sur : http://www.michelcartier.com/McArticleB.php3?id_article=72