La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie

*The Mobilization of Internet Employees in the “New Economy:” Autonomy,
Responsibility, and Constraint*

Yannick Estienne

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/77>
DOI : 10.4000/edc.77
ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2005
Pagination : 15-30
ISBN : 2-9514961-6-8
ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Yannick Estienne, « La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie », *Études de communication* [En ligne], 28 | 2005, mis en ligne le 20 novembre 2014, consulté le 20 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/77> ; DOI : 10.4000/edc.77

Ce document a été généré automatiquement le 20 avril 2019.

© Tous droits réservés

La mobilisation des (net)travailleurs de la « Nouvelle économie » : gouvernement des hommes et contrainte d'autonomie

The Mobilization of Internet Employees in the "New Economy:" Autonomy, Responsibility, and Constraint

Yannick Estienne

- 1 A l'époque de sa gloire éphémère, l'imaginaire de la start-up (littéralement entreprise qui « démarre ») véhicule les valeurs éminemment positives attachées à la modernité et au progrès technologique. Structure de petite taille, flexible et réactive, caractérisée par un fort potentiel de croissance, la start-up – particulièrement dans le monde de l'internet – incarne l'entreprise capitaliste du futur qui allie convivialité et efficacité. Avant de tomber brutalement en disgrâce après l'explosion de la bulle et le reflux de la vague internet, elle a donné corps à ce nouvel élan entrepreneurial tant célébré par les discours politiques et médiatiques unanimement enthousiastes¹. L'imaginaire des start-up condense les valeurs de la pensée néomanagériale auxquelles il donne, à l'aube de l'an 2000, une portée universelle. Malgré le mythe brisé et les illusions dissoutes pour un temps, la « révolution de la Nouvelle économie » laissera une réelle empreinte sur les mentalités. Il est vrai que la start-up a pu fonctionner métaphoriquement comme un laboratoire dans lequel se fabrique le « travailleur nouveau » à la fois miroir et reflet de « l'individu nouveau ». La parenthèse enchantée de la Nouvelle économie fut, pas seulement pour ses acteurs, un révélateur et un accélérateur des transformations du rapport à soi, au travail et à l'autorité, qui affectent l'individu des sociétés capitalistes contemporaines.
- 2 En nous basant sur une enquête menée auprès de certaines de ces « entreprises innovantes » spécialisées dans l'édition en ligne, nous proposons dans cet article de revenir sur les ressorts de la mobilisation de cette petite fraction du salariat devenue

emblématique de la révolution du travail². Nous décrivons les modalités du renouvellement des dispositifs visant à assurer le gouvernement des hommes dans l'entreprise. Quels sont donc à l'heure des start-up les principaux leviers de la mise au travail ? Responsabilisation, autonomisation, brouillage des frontières entre différentes sphères (personnelles, professionnelles), offrent les conditions de l'enrôlement productif réalisé sous l'égide d'un management qui décentralise l'exercice de l'autorité. Dans un univers en perpétuel mouvement, les contours du pouvoir dans l'organisation s'atténuent, le contrôle glisse vers l'autocontrôle donnant à l'autonomie un caractère de force contraignante.

L'organisation flexible, objet de passion

- 3 Alors que les débats sur « l'horreur économique » secouent la société française dans la décennie 1990, la start-up contribue à améliorer l'image du monde de l'économie et de l'entreprise, dépréciée à la suite de longues années de récession. Une génération de jeunes diplômés qui n'a connu, pendant des années, que le chômage comme horizon, se présente désormais sur le marché du travail avec des perspectives d'embauches et des aspirations nouvelles. Plus question de management autoritaire ni de contraintes hiérarchiques, il faut expérimenter de nouveaux modes organisationnels et dépoussiérer les vieilles organisations « bureaucratiques » où l'on a « *l'impression de faire un truc dans une petite case et qu'il y a des milliards de petites cases* » [salarié de start-up]. Dès lors l'ambiance de travail se doit d'être « cool » et le management « fun ». La Nouvelle économie va pouvoir offrir, plus que des emplois, les conditions de la réalisation de soi dans le travail.
- 4 L'entreprise dite « innovante » se caractérise par une structure hiérarchique très légère – on parle de hiérarchie horizontale – une utilisation intensive des moyens techniques de communication (groupware, mail, messagerie instantanée...), un niveau d'intellectualité, de responsabilité, de créativité et de polyvalence élevé. Dans la start-up, le flux d'information qui circule en réseau représente la sève de l'organisation. Rien ne doit empêcher la fluidité du travail et de la communication. L'absence quasi totale de cloisons dans l'espace de travail organisé en « open space » traduit physiquement cette nécessité d'ouverture. Avec une hiérarchie presque inexistante – au maximum trois niveaux – le pouvoir se fait transparent. D'ailleurs aucun marqueur de l'autorité hiérarchique n'est ici mis en avant. On se souvient de « l'esprit start-up » ; le patron est le copain, le tutoiement de rigueur, la tenue vestimentaire décontractée (Le Goff, 2000). Dans ces conditions, le « funky management » assure un niveau extrêmement bas de conflictualité sociale dans l'entreprise. Le management à l'affect use également de dispositifs encourageant la participation des salariés tels que l'actionnariat salarial (les « stock options »). Les enjeux de la résistance sont ainsi neutralisés quand chacun est amené à croire que ses propres intérêts se confondent avec ceux des collègues, du patron et de l'entreprise. L'antagonisme inhérent au rapport salarial entre le capital et le travail disparaît de l'horizon des start-up.
- 5 Au seuil des années 2000, la « Nouvelle économie » nargue « l'ancienne » avec d'étonnants résultats comme l'illustrent le rachat du géant de la communication *Time-Warner* par AOL ainsi que les dizaines de *success stories* vantées par la presse. L'image de l'entreprise et son organisation matérielle et humaine changent. L'avènement de l'ère de l'internet et des start-up, présenté comme une rupture majeure, s'inscrit plutôt dans le cours logique de l'histoire du capitalisme. Ainsi depuis plus de vingt ans, les obstacles et les lourdeurs de

l'organisation bureaucratique ont progressivement sauté avec le passage à de nouveaux modèles productifs. La production s'allège, les flux se tendent, les rythmes s'accroissent et les niveaux hiérarchiques tombent. A l'aplanissement hiérarchique s'adjoint une nouvelle culture du décloisonnement dans l'organisation. Avec le management par projet, des groupes « ad hoc » se créent puis disparaissent dans un flux constant. Ces structures flottantes vont rompre avec la verticalité des divisions fonctionnelles traditionnelles. En outre les TIC et les réseaux confèrent à l'information un rôle essentiel dans l'organisation assistée par ordinateur. Le rapport individu-collectif se redéfinit autour d'un dispositif technique de communication qui permet d'être « ensemble séparément »³.

- 6 En dépit de leur aspect révolutionnaire, les modes de management des start-up ne sont que l'expression en pratique de la pensée néomanagériale. Le management a dans les années 70 fait son *aggiornamento*. Pour accompagner et justifier la sortie du modèle productif fordien en crise profonde d'efficacité et de légitimité, la littérature managériale élabore une nouvelle vision de l'entreprise nettoyée de ses aspérités conflictuelles. Pour faire face conjointement à la crise d'accumulation du capital et au déficit d'implication des salariés, le management s'engage dans la réorganisation de la production autour des méthodes japonaises (« Toyotisme ») et investit le champ de la communication (Olivesi, 2002). Des valeurs autrefois exclues du champ d'action du travailleur font leur apparition dans les discours du management. « Autonomie », « participation », « responsabilisation » deviennent alors des notions valorisées et se diffusent dans le monde du travail à tous les niveaux de la hiérarchie. Les mots d'ordre sont « humanisation » et « enrichissement du travail ».
- 7 Ainsi confrontée, à la fin des années 60, à la montée de la critique, le capitalisme a donc su réagir en récupérant, pour s'en servir, certains éléments de la critique qui lui était en partie adressée. Dimension clé de cette critique, la « critique artiste », exprime l'aspiration de l'individu à l'émancipation (Boltanski et Chiapello, 1999). D'après ces auteurs, avec la faillite des valeurs de son ancien « esprit » et dans l'optique d'amorcer sa mutation, le capitalisme propose une offre de libération sur-mesure. En se réappropriant des termes mobilisateurs (« autonomie », « mobilité »...), empruntés au répertoire de mai 68, aux mouvements anti-autoritaires et autogestionnaires, mais neutralisés et vidés de leur substance critique anticapitaliste, le néomanagement s'efforce de répondre aux demandes d'autonomie dans la mesure où celles-ci peuvent servir ses propres desseins. Avec la chute des carcans de « l'ancien monde » et le desserrement des contraintes sociales, on assiste à la libération du désir et à la montée des exigences individuelles (Lasch, 2000). L'entrée dans (l'hyper)modernité aura comme conséquence de dissoudre progressivement dans la consommation de masse l'hédonisme et la liberté revendiqués. La marchandise, en tant que symbole total, offre dès lors une réponse universelle à cette injonction à jouir faite à l'individu. A l'autre bout de la chaîne de production (du désir), l'entreprise est traversée par ces changements auxquels elle donne une résonance toute particulière. Le management s'engage dès lors à réduire l'écart entre ses propres exigences et les aspirations sociales (plaisir et libération) portées par les individus. La ligne de fuite de la perspective néomanagériale devient cet instant magique où les aspirations d'émancipation contenues dans le nouvel individualisme doivent épouser quasi parfaitement la doxa néo-managériale.

Autonomie concédée, autonomie désirée, autonomie exigée

- 8 Pour reprendre les outils conceptuels du courant des Économies de la grandeur, le salarié de la Nouvelle économie est l'individu « connexioniste » par excellence qui condense les valeurs cardinales du nouvel esprit du capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999). Autonomie, créativité, réactivité, adaptabilité. Bref, le profil type du « grand » se recrute dans les start-up de l'internet.
- 9 Dans le titre, la fonction ou la pratique, quasi tout le monde est « chef » (de projet), « manager » ou « responsable » (de quelque chose). Ce pouvoir dont chacun dispose sur lui, les autres, et la conduite de ses projets, devient palpable. Le bénéfice de cette distribution horizontale du pouvoir est autant économique que politique. Dans ces conditions le niveau d'implication et de contrôle de soi du salarié croît avec la productivité de son travail. Responsable et autonome, en devenant un entrepreneur de lui-même, l'individu mobilise dans son travail le maximum de ses ressources (intellectuelles, affectives, relationnelles...). *« Moi je suis l'entrepreneur facial, enfin je suis celui qu'on voit, mais je veux dire l'ensemble des salariés qui sont là sont des entrepreneurs, sont des gens qui ont suivi un projet, qui ont monté un projet, qui ont participé au projet et qui ont apporté leur énergie à ce projet. Les mecs qui venaient le week-end, parce que le samedi en se levant ils se disaient : attends merde, c'est vrai qu'il ne faut pas que j'oublie ça, on en a besoin pour faire le site [...]. La plupart des salariés que j'ai eus, ont été des entrepreneurs au sein de W. Je ne suis pas le seul gugusse à prendre des risques, à avoir travaillé, cravaché dans tous les sens »* [Directeur de start-up].
- 10 Un tri opéré entre 2003 et 2004 parmi plus d'une centaine d'offres d'emplois⁴ pour des métiers de l'information sur internet (rédacteur web, webmaster...) montre que les qualités personnelles les plus fréquemment recherchées par les employeurs sont : l'autonomie, la créativité, l'enthousiasme, la curiosité, le dynamisme. (*webmaster editorial 19-08-2003 [...], PROFIL : autonome, réactif, passionné et impliqué, vous faites preuve de créativité et d'initiative [...], PERSONNALITÉ : très bon relationnel, forte capacité d'adaptation, rigoureux, disponible, dynamique, autonome, responsable et organisé*). On est proche dans cette description du portrait du personnage du « start-uper » que le début des années 2000 a consacré. Précisons toutefois que la récurrence de ces items dans les offres d'emploi, certes plus prégnante dans le secteur de l'information et de la communication et dans les postes à responsabilité, illustre une tendance générale : la montée du « modèle de la compétence » dans le monde du travail (Paradeise et Lichtenberger, 2001). Ainsi, le recrutement et l'évaluation des salariés tendent à s'effectuer plus sur des critères subjectifs liés à la personnalité et aux qualités de la personne, que sur les critères objectifs (diplôme, qualification). Le « savoir-être » prend le pas sur le « savoir » et « savoir-faire ». Il n'est pas rare que, dans les offres étudiées, les compétences techniques (*connaissances des outils logiciels*) apparaissent en second dans l'ordre des priorités derrière les qualités personnelles (*Personnalité enthousiaste, dynamique et créatrice*). Confronté à des situations fluctuantes, l'employeur ne cherche pas à s'attacher des savoir-faire figés. La différence se fait sur l'expérience, la résistance au changement et l'envie de s'investir. Se dessine alors en relief le profil du travailleur idéal de demain.
- 11 L'examen des fiches de présentation accompagnant les CV de certains ex-salariés de start-up et travailleurs de l'information sur internet confirme que les qualités dont se

prévalent les candidats à l'emploi sont sensiblement les mêmes que celles qui intéressent les employeurs : autonomie, polyvalence, dynamisme, réactivité. (*Webmaster-rédactrice : rapide, efficace, polyvalente et travaillant toujours avec le sourire*). Plus que d'autres, les travailleurs de la Nouvelle économie semblent avoir intériorisé ces nouvelles normes comportementales qu'il s'agit pour eux de valoriser professionnellement. L'exposition plus forte aux discours dominants sur la personnalité du travailleur adapté à son monde, a fortement façonné les dispositions à l'égard du travail et déterminé les représentations de soi.

Aux origines de la mobilisation

- 12 Le volume et la disponibilité du capital qui s'investit avant 2000 dans les projets de la Nouvelle économie encourageant les recruteurs à promettre à de jeunes diplômés ou passionnés d'informatique et de nouveauté, sans expérience professionnelle, des salaires très élevés. Avant que la chute des valeurs de l'internet ne tire brutalement vers le bas les salaires des rescapés des vagues de licenciements, les perspectives de fortune rapide ne font néanmoins pas des motivations pécuniaires la priorité des salariés de start-up. « *Le premier facteur qui fait que les gens restent ici, c'est pas le salaire, c'est l'ambiance de travail* » [Directeur de start-up]. La « passion », plus que l'argent, explique leur investissement dans un travail qu'ils jugent « riche », « créatif » et « stimulant ». C'est le cas plus particulièrement des entreprises du secteur du jeu vidéo et de l'internet.
- 13 Dans l'univers des start-up, la rationalité économique ne domine pas seule. D'ailleurs, le management a, depuis Taylor, progressivement réalisé que le consentement des salariés à leur exploitation s'obtient difficilement de manière mécanique grâce aux seules hausses de salaire. Les paramètres tels que la considération ou l'initiative sont introduits dans l'arsenal pratique et rhétorique du management avec le courant des *human relations* avant que ne s'impose la mode du participatif (cercle de qualité, groupes d'expression...). Avec le passage du fordisme au post fordisme s'opère un renversement complet. Le travailleur d'aujourd'hui ne doit plus être cette « bête de somme » stimulée par la carotte salariale et qui exécute sans réfléchir. Faire l'économie de la coercition et encourager l'autonomisation se révèle être pour le néomanagement plus profitable. Plutôt que de réprimer la coopération et la communication interpersonnelle, il l'encourage. Libérer l'intelligence, l'ingéniosité, la responsabilité et le sens de la communication, est en effet le meilleur moyen d'extraire de l'individu le maximum de son potentiel productif.

Le brouillage des frontières professionnelles et la mise au travail

- 14 L'ère des start-up marque l'achèvement de ce long cycle de « colonisation » de la subjectivité des individus. En outre, dans ce contexte particulier de réenchantement de l'économie et de l'entreprise, la recherche du plaisir et de l'épanouissement personnel deviennent les principaux ressorts de la mobilisation de la force de travail. « *On se fait plaisir en travaillant* ». Deux ethnologues des start-up résument la concrétion du plaisir et du travail par le terme « professionnalo-hédonisme » (Savignac et Waser, 2003). L'entreprise qui souhaitait, pour se réconcilier avec la société, rompre définitivement avec sa vieille image et se donner comme « objet de passion », obtient là pleine

satisfaction. L'investissement passionnel des salariés des start-up peut d'autant plus exploser que l'entreprise perd de sa matérialité. Dans la start-up tout est en mouvement dans un immense flou artistique. S'estompent les frontières entre travail et loisir, vie privée et vie professionnelle, ludique et sérieux, patron et copain etc...

- 15 Dans l'univers des start-up se propage l'illusion d'un continuum entre loisir et travail, passion et profession, entreprise et maison. Tous les réseaux sociaux tendent à fusionner en un seul, autour de la start-up. L'environnement de cette dernière devient l'espace quasi unique de la sociabilité des individus (Marty, 2003). On travaille, on joue, on sort, on couche ensemble. Les amitiés se nouent, les couples se forment, les collègues deviennent les amis, les conjoints, la famille d'adoption. Il arrive que le fondateur dont on admire le charisme incarne le père et accepte d'en mimer le rôle. Toutefois, avec le gommage des différences entre patrons et salariés, la mise en scène de l'égalité entre tous les associés est savamment orchestrée. A travers le tutoiement et la faible division hiérarchique et fonctionnelle du travail, la start-up casse définitivement les représentations vieilles de l'entreprise comme haut lieu de la lutte de classes. Signe d'un changement de mentalité, certains salariés peuvent même aller jusqu'à accepter un salaire minimum pour faire vivre et aider à se développer l'entreprise. La confusion entre les registres familiaux et professionnels encourage ces formes de don de soi et de sacrifice. On s'aide dans la fratrie, on ne compte pas entre amis. Le calcul proscrit, les catégories hermétiques abolies, il semble que la « *grande famille* », la « *bande de potes* » et l'entreprise ne fassent qu'un.
- 16 La start-up est une extension du domaine privé et réciproquement. Les contours physiques de l'entreprise disparaissent notamment grâce aux moyens de communication. On amène du travail à la maison, pratique largement répandue au sein du groupe des cadres, et on amène parfois la maison au travail. En effet, beaucoup de start-up sont nées et ont grandi, non pas dans les garages comme le veut le mythe californien, mais dans l'appartement d'un des associés. « *On a démarré dans un petit studio que j'avais à Caluire, de 30 m², enfin vous voyez avec 2 ordinateurs récupérés* » [rédacteur en chef d'un site d'information]. Avant de pouvoir lever des fonds ou d'atteindre une taille critique, l'espace de vie se confond avec le siège social et l'espace de travail. Il n'est pas rare de trouver des matelas et des cartons de pizzas au pied des ordinateurs. En outre, l'élasticité du temps, instituée en norme, entraîne la déconnexion entre le rythme de la start-up et les rythmes sociaux traditionnels. On travaille la nuit et le week-end, on mange devant l'écran, on va en soirée pour « vendre la boîte »... Quant au temps consacré à la vie hors start-up, il se contracte sensiblement. « *A l'époque je passais jusqu'à 15h par jour à surfer sur internet, pendant quasiment 6 mois pour rédiger ces newsletters, je passais jusqu'à 16h-17h à surfer sur internet* » [ex-salarié de start-up].
- 17 Comme beaucoup de projets de ces entreprises sont issus d'une démarche ludique ou passionnée, la distinction n'est jamais claire entre amateurisme et professionnalisme, hobby et gagne-pain, jeu et travail. L'Internet et l'informatique représentent pour une partie de la population des start-up une réelle passion. La démarche d'initier ou de rejoindre un projet en cours d'élaboration est vécue par ces aficionados comme une aubaine leur permettant de réaliser cette passion. « *En fait au départ on ne comptait pas du tout ni même en vivre ni même pouvoir l'exploiter sur la durée* ». Certains acceptent sans peine le statut de bénévoles pendant les longs mois des débuts. « *On avait vraiment un état d'esprit de... faire des sacrifices, on était vraiment prêts à pas se payer pendant un an pour faire naître et faire vivre une société* ». La génération start-up ne se fait pas du travail une idée de

« devoir ». Elle recherche l'épanouissement et rejette les catégories hermétiques. Ensemble on travaille, développe, cherche, surfe, *chat*, joue sur internet indifféremment. Bien plus ici qu'ailleurs les TIC (ordinateur, téléphone portable) qui permettent une multiplicité d'usages, contribuent à l'interpénétration généralisée de la sphère privée et de la sphère professionnelle. Sur son lieu de travail ou chez lui et avec les mêmes outils, le webdesigner crée et met à jour son propre site web parodique, le rédacteur web alimente en contenu son « blog » et le webmaster perfectionne le site d'un ami. En outre, ces pratiques à la frontière entre travail et hors travail, permettent au salarié de développer son « employabilité » et d'augmenter ses ressources, notamment ses capitaux relationnel et réputationnel.

- 18 L'aspect ludique est une composante essentielle de « l'esprit start up ». A D., l'espace se structure autour de l'emplacement de la zone détente où trône la table de ping-pong. L'esprit start-up a permis d'introduire plus en profondeur la dimension du jeu dans le travail. Si les activités ludiques et sérieuses tendent à s'interpénétrer, comme le montre Huizinga (1957), il demeure que le refoulement du ludique hors de la sphère productive, phénomène moderne, a marqué les périodes antérieures du capitalisme. Dorénavant, travail et jeu ont plus que jamais partie liée. L'histoire et la sociologie industrielle fournissent des exemples de l'intégration à l'ordre productif des tactiques de résistance à l'aliénation ou de contournement des interdits. Les petites révoltes du quotidien telles que la « Perruque » (de Certeau, 1990) ou « les jeux de production » (Burawoy cité par Coutrot, 1998) ont permis de rendre acceptable à l'ouvrier sa condition plutôt que de remettre en question l'organisation capitaliste de la production. En développant, sous forme ludique, leur habileté et leur ingéniosité, les ouvriers des usines fordistes ont ainsi démontré bien malgré eux que l'exploitation est bien plus efficace quand elle est rendue indolore par ceux-là mêmes qui la subissent. Cela bien avant que le néo-management ne décèle l'incroyable profit que la contamination des valeurs du jeu dans le travail pouvait apporter à l'entreprise. La liberté offerte par l'indistinction entre loisir et travail rend plus efficiente puisque naturelle, la fabrique du consentement à céder à l'entreprise son temps, sa force de travail et aujourd'hui sa subjectivité.

Le sujet incertain de l'organisation post-disciplinaire

- 19 Les médias ont contribué à construire les figures mythologiques de la Nouvelle économie ; le jeune entrepreneur parti de rien pour faire fortune ou le cadre bien installé qui laisse derrière lui une carrière assurée. Tous ont tenté l'aventure avant de tomber dans l'oubli après la crise du secteur. Alexandre Dreyfus échoue à son bac et lance *Webcity*, le premier guide de ville à succès. Jérémie Berrebi développe, à grands renforts de publicité, la société d'alerte et de recherche sur internet, *Net2one*. Christophe Agnus abandonne son poste de grand reporter à *l'Express* pour créer *Transfert*, un journal papier et en ligne sur l'univers des nouvelles technologies. Jeunes et ambitieux, tous ont eu en commun des idées neuves, la volonté d'entreprendre et le goût du risque. Le contexte d'euphorie était propice à l'esprit d'initiative et d'entreprise, comme l'illustre l'usage métaphorique des champs lexicaux de la conquête d'un nouveau « far west », d'un nouvel « el dorado ». « L'entrepreneute », comme le simple salarié de start-up, aventurier de l'internet, fait figure de parfait vecteur de la promotion à l'ensemble de la société des valeurs désormais éminemment positives du « risque ».

- 20 Oser l'aventure, oser la mobilité professionnelle et géographique, deviennent des injonctions qui traversent les champs sociaux et viennent se fixer sur des aspirations au changement (*Responsable de la version anglaise du site* : « *ayant le goût du défi* »). De manière générale, la start-up confirme les évolutions du capitalisme à travers la multiplication des séquences et l'accélération des cycles professionnels et para professionnels. Pour beaucoup de ces sociétés, moins d'un an s'écoule entre le moment de la création, celui de la levée de fonds et celui de la faillite. Il n'est pas rare qu'un jeune de la génération start-up ait en quelques années, cumulé une dizaine de stages, de projets et d'emplois dans le secteur de l'internet. En outre, ces trajectoires sont marquées par l'alternance rapide de périodes de sur-activité intense et de sous-activité, choisie ou subie. Six mois de vacances après six mois passés à travailler « *17 heures par jour devant un écran* ».
- 21 L'instabilité et l'incertitude caractérisent l'économie de l'internet, fragile et étroitement dépendante des rythmes asynchrones de la spéculation boursière, des avancées technologiques et de la pénétration sociale des TIC. Dans ce secteur pourtant, on parvient à réaliser sans heurt l'adaptation des besoins de main d'oeuvre aux besoins du marché. Les métiers comme les emplois naissent et disparaissent. Les effectifs augmentent considérablement pour ensuite fondre aussi rapidement⁵. Si l'absence quasi totale de syndicats et de règles collectives peut être une des causes du degré élevé de flexibilité, on peut toutefois se demander pourquoi les salariés acceptent ainsi les conditions qui leur sont faites. On est ici face aux effets d'un long processus conduisant à l'ajustement des dispositions individuelles aux exigences de l'économie néo-libérale. Créer, changer et absorber les aléas de l'activité. « *J'avais une grande curiosité d'apprendre, j'étais relativement malléable je dirais* » [ex salarié de start-up]. Les Changements d'orientations, l'obsolescence rapide des savoir-faire comme des compétences et des techniques poussent à l'auto-apprentissage permanent. Ainsi, face à l'instabilité du secteur, le réflexe de défense du salarié est de cultiver sa propre instabilité. On retrouve alors ici les mêmes ressorts psychiques de l'idéologie défensive de métier utilisés par les travailleurs, dans les métiers à risque, pour dominer la peur. Le mépris et l'inconscience du risque ne sont alors qu'une « parade » (Dejours, 2000). Résister, par la dénégation ou la minimisation, à l'incertitude, au stress et à la surcharge de travail liés à l'instabilité, devient une règle de conduite et un motif de fierté professionnelle⁶. « *Même si ça apporte beaucoup de stress et ben c'est un stress qui est plaisant parce que tous les matins il faut être créatif. Putain comment je vais régler ce problème là ?* » [ex salarié de start-up]. Certaines offres d'emploi insistent sur cette aptitude (*Rédacteur web : capacité à travailler sous pression [...]*, *Responsable web : Vous possédez une bonne résistance au stress*).
- 22 La résistance à l'instabilité se confond avec le goût pour l'instabilité. Le sentiment de liberté lié à l'instabilité procure une réelle forme de satisfaction. Le changement permanent est excitant, il ne fait plus peur (Riou, 2001). « *Ce qui est génial dans ce métier comme dans l'internet c'est que ça change tout le temps. Les certitudes changent tous les six mois* » [responsable éditorial]. Inversement la stabilité est considérée comme un obstacle à la fois à l'épanouissement et à « l'employabilité » de la personne. Le court, le provisoire, l'instantané, l'incertain supplantent le durable, le solide, le certain comme l'atteste la perte de valeur des anciennes conventions (le diplôme, le métier, le CDD, la carrière). L'imaginaire des start-up diffuse l'idéologie du risque positif et tend à combler l'écart qui sépare les deux catégories d'individus identifiées par Castel, « l'individu par excès », « risquophile » et « l'individu par défaut », « risquophobe ». Voilà donc, dans un contexte social marqué par la montée de l'incertitude, le tour de force du néo-management.

Rendre le risque souhaitable pour tous, même pour ceux qui, dépourvus de ressources, sont les victimes de la baisse des protections du travail consécutives au désengagement de l'État (Castel, 2003).

- 23 Dès lors les demandes de sécurité seraient illégitimes et l'instabilité deviendrait un facteur structurant du psychisme du travailleur et de l'homme moderne. Comme les frontières entre sphères personnelle et professionnelle sont, on l'a vu, extrêmement poreuses dans l'univers de la start-up, l'instabilité s'étend à l'ensemble des activités sociales. On peut donc aisément affirmer avec quelques années de recul que la parenthèse des start-up peut servir à exprimer une tendance qui s'affirme. Dans tous les registres de sa vie, l'individu tend à être soumis à cet impératif du mouvement perpétuel. La modernité « liquide » (Bauman, 2004) conduit l'individu, salarié, consommateur, passionné ou amant à ne tisser que de multiples liens précaires, provisoires, jetables qui se font et se défont au rythme des occasions (projets, liaisons). Selon l'expression de Sennett (2000), « la force des liens faibles » favorise, dans les relations humaines comme professionnelles, un type d'engagement désengagé. Sans enlever la dimension sincère des relations interindividuelles créées, surtout lorsque la vie se confond avec le travail, la brièveté de la vie des projets et des entreprises de la Nouvelle économie habitue les salariés à des formes d'investissement certes intense et total mais transitoire.

Vers le nouvel ordre du désordre intérieur et du désordre productif

- 24 Dans l'idéologie du risque et de l'incertitude, les valeurs d'ordre et de sécurité ont été remplacées par celles d'incertitude et d'instabilité. On retrouve dans « l'esprit start-up » une certaine forme d'éthique de la subversion. La discipline nouvelle est celle de l'indiscipline (canalisée). Placé en état d'incertitude le travailleur de la Nouvelle économie est incité à subvertir les formes d'ordre non compatibles avec le désordre productif institué en règle. Quand la transgression se met au service de la production, il faut en permanence remettre en cause l'ancien équilibre, innover, créer, inventer. Les représentations classiques de l'artiste du XIX^e siècle (Chiapello, 1998) loué pour ses vertus d'indépendance, de désintéressement et d'idéalisme, alimentent la glorification du génie créateur mis en scène dans l'acte de création de produits ou de services en ligne innovants⁷. Dans une vision syncrétique de l'acte de création, la figure de l'artiste tourmenté côtoie celle de l'entrepreneur schumpétérien. Dans le monde de l'art comme dans le système capitaliste (comme Marx l'a montré il y a longtemps), il faut bouleverser en permanence les conditions existantes, détruire pour créer de la nouveauté, dépasser toujours plus ses propres limites (Menger, 2002). La « performance » au travail s'entend donc plus comme la performance de l'acteur ou de l'artiste que comme résultat tangible d'une action visant l'efficacité (Heilbrunn, 2004). Dans les start-up il n'y a de place que pour le travail en action et non pour l'oeuvre accomplie et la satisfaction contemplative.
- 25 Sous la pression de la montée du nouvel individualisme, la profonde crise de légitimité que connaissent les institutions des sociétés « disciplinaires » (Foucault et Goffman) avait posé dans de nouveaux termes la question de l'autonomie dans les organisations humaines. De conquête ou résistance à l'aliénation, avant la fin des 30 Glorieuses, l'autonomie est devenue une condition d'intégration à l'ordre productif et plus largement le principal vecteur de normalisation des comportements. Ainsi l'organisation « post-

disciplinaire » s'inscrit dans le prolongement du projet politique des « Disciplines » tel que le décrit Foucault : rendre les corps et les esprits dociles et utiles à la reproduction de l'ordre social. Mais au lieu d'apposer dans les têtes et les corps un « moule » le néomanagement impose la « modulation » des nouvelles formes de contrôle (Deleuze, 1990). Le brouillage généralisé des frontières qui s'opère sous l'égide des TIC qui chevauchent sphère privée et professionnelle, fait de l'entreprise un lieu ouvert et du salarié le prescripteur réputé libre des normes qu'il s'applique. Ce que nous apprend l'étude du management des start-up est l'efficacité incontestable des technologies de pouvoir, plus diffuses. A travers la dilution et le déplacement de la contrainte (de l'extériorité des dispositifs organisationnels vers l'intériorité des personnes), le sujet se donne de son propre gré entièrement à son travail.

- 26 Il faut revisiter la dialectique liberté-contrainte pour saisir que la domination dans le travail passe désormais par l'injonction d'être autonome. L'individu narcissique est placé devant ce paradoxe de « la contrainte d'autonomie ». De même que ce dernier est sommé d'être lui-même, avant même d'acquérir les moyens de sa construction identitaire, il est libre mais contraint de résoudre les contradictions (du marché) qui s'imposent à lui dans l'exercice de son travail. A travers cette situation de tension permanente, anxiogène et pathogène, comme le souligne Ehrenberg (la stimulation excessive conduit à la panne et au recours à des prothèses techniques et chimiques pour accepter sa condition), le sujet s'ajuste aux exigences nouvelles des organisations flexibles (dont la start-up représente l'archétype). L'entreprise s'appuie donc sur la figure du sujet clivé, « skizé » ouvert à tous les « branchements » (Dufour, 2002) dont l'instabilité, la mobilité, la nervosité créative servent les intérêts du capitalisme.

BIBLIOGRAPHIE

- Aubert, N.**, (1994), « du système disciplinaire au système managinaire », in : *L'invention de la gestion*, Bouilloud J.-P. et Lecuyer B., Paris, L'Harmattan.
- Aubert, N.**, (2004), *L'individu hypermoderne*, Ramonville Saint-Agne, Eres.
- Bauman, Z.**, (2004), *L'amour liquide, de la fragilité des liens entre les hommes*, Rodez, Le Rouergue, Chambon.
- Boltanski, L. et Chiapello, E.**, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Castel, R.**, (2003), *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?*, Paris, Seuil.
- Chiapello, E.**, (1998), *Artistes versus managers*, Paris, Métailié.
- Coutrot, T.**, (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*, Paris, La Découverte.
- De Certeau, M.**, (1990), *L'invention du quotidien, 1. arts de faire*, Paris, Gallimard.
- Dejours, C.**, (2000), *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.
- Deleuze, G.**, (1990), *Pourparlers*, Paris, Minuit.

- Dufour, D.-R.**, (2003), *L'Art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Paris, Denoël.
- Ehrenberg, A.**, (1998), *La fatigue d'être soi*, Paris, Odile Jacob.
- Flichy, P.**, (2004), « L'individualisme connecté. Entre la technique numérique et la société », *Réseaux*, n° 124, 2004.
- Heilbrunn, B.**, (2004), *La performance, nouvelle idéologie ?*, Paris, La Découverte.
- Huizinga, J.**, (1957), *Homo ludens*, Paris, Gallimard.
- Lasch, C.**, (2000), *La culture du narcissisme*, Castelnau-le-Lez, Climats.
- Le Goff, J.-P.**, (2001), « L'imaginaire des start-up », *Le Monde* 30-01-2001.
- Marty, O., Moreau, R. et Weinberger, D.**, (2003), *Start-up ? Du mythe médiatique aux réalités sociologiques*, Paris, L'Harmattan.
- Menger, J.-P.**, (2002), *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphose du capitalisme*, Paris, Seuil.
- Olivesi, S.**, (2002), *La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, PUG.
- Paradeise, C. et Lichtenberger, Y.**, (2001), « Compétence, compétences », *Sociologie du travail*, Vol. 43 – N° 1, 2001.
- Riou, N.**, (2001), *Comment j'ai foiré ma start-up ?*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Savignac, E. et Waser, A.-M.**, (2003), *Start-up. Les rois de l'éphémère*, Paris, Descartes & cie.
- Sennett, R.**, (2000), *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel.

NOTES

1. A la fin des années 90, le gouvernement Jospin a mis en scène la 2^e grande réconciliation du Parti socialiste avec l'entreprise. Un dispositif légal d'incitation à la création d'entreprises innovantes (loi de finance de 1998 et loi Alègre sur l'innovation de 1999) accompagne un discours à la gloire des technologies de pointe et de l'internet. Les médias ont, de leur côté, contribué directement à la promotion du mythe. Durant la seule année 2000, on recense 641 articles contenant le mot start-up dans *Le Monde* et 398 dans *Libération*.
2. Le matériau empirique mobilisé est constitué d'une sélection d'offres d'emplois et de CV, ainsi que d'une vingtaine d'entretiens avec des managers et salariés de start-up.
3. Flichy (2004) parle d'un « individualisme connecté ».
4. Offres publiées sur le portail www.categorynet.com.
5. En l'espace de quelques mois, les effectifs de *Webcity* ont décuplé et sont revenus à leur niveau de départ.
6. On mentionnera aussi les plaisanteries qui s'échangent dans ce milieu au sujet de l'investissement sans compter : « moi je fais les 35h en 2 jours ». A quelqu'un qui quitte le travail à 18h on lui demande s'il « prend son après-midi ». L'humour permet dans ce cas là de conforter les croyances collectives et de supporter « l'hyperactivité » au travail (Aubert et Rhéaume, 2004).
7. « L'entreprise permet aux sujets de se laisser aller à leur imagination créatrice et d'utiliser toutes les ressources de leur psychisme comme moteur de leur action » (Aubert, 1994). Le cadre ainsi posé, rien n'empêche le conformisme ni la médiocrité de certains « concepts ». Plusieurs

personnes interrogées évoquent a posteriori la vacuité générale de la création à l'ère des start-up. L'exemple souvent cité est le projet de site web commercialisant... de la pâtée pour chien.

RÉSUMÉS

Après avoir connoté la nouveauté et alimenté beaucoup de fantasmes, les termes « start-up » ou « nouvelle économie » semblent désormais anachroniques. Pourquoi alors revenir aujourd'hui sur ce phénomène ? Nous nous proposons dans cet article d'étudier les principaux ressorts de la mobilisation des salariés des sociétés de l'Internet où le management veut être « fun ». Il s'agit ici de montrer en quoi la parenthèse enchantée de la « Nouvelle économie » fut un révélateur et un accélérateur des transformations du rapport à soi, au travail et à l'autorité. Fonctionnant métaphoriquement comme un laboratoire dans lequel se fabrique un « travailleur nouveau », miroir et reflet de « l'individu nouveau », autonome, mobile et instable, la start-up se donne à voir comme l'organisation « post-disciplinaire » par excellence, horizontale, réticulaire et déterritorialisée. Les principes d'autonomie et de responsabilité participent à la mise au travail des salariés et assurent leur bon gouvernement. A l'ère des start-up, les technologies diffuses de pouvoir dans l'entreprise font de l'autonomie concédée et exigée de l'individu, le pivot de la contrainte auto administrée. Sur ce plan là l'exemple des start-up continuera sans doute longtemps à être médité dans les cercles du pouvoir de l'entreprise en permanence à la recherche de formes efficaces de légitimation de la domination.

Although the terms “start-up” and “new economy” were first synonymous with novelty and excitement, they now seem anachronistic. Why therefore should we still be talking about these phenomena? This paper examines the main mechanisms used by a supposedly fun-oriented management to stimulate the mobilization of employees of Internet companies. It shows how the development of the new economy revealed and emphasized new ways of conceptualizing our relationship with authority, with work, and with ourselves. As a sort of laboratory in which “new workers” are created and a mirror of “new individuals” seen as autonomous, mobile, and unsettled, start-ups are perfect applications of a post-disciplinary organization, that is, a horizontal, reticular, and de-localized organization. Autonomy and responsibility incite, constrain, and control workers. The governing principle of start-ups is a diffuse form of technological control and power within the company, such that every employee is at the same time free and bound: free to decide but forced to plan and work. This aspect of start-ups will probably be the one that survives the longest since it offers efficient modes of domination—and of legitimating that domination—to those who hold the power in firms.

INDEX

Mots-clés : start-up, autonomie, contrainte, travail, mobilisation

Keywords : start-up, autonomy, work, constraint, mobilization

AUTEUR

YANNICK ESTIENNE

Yannick Estienne est Doctorant en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Stendhal – Grenoble 3. ATER à l'IEP de Grenoble (Grenoble 2), et membre du Ced&Pic et du Crape (IEP de Rennes). Ses recherches portent sur la presse en ligne et, plus généralement, sur les mutations de l'idéologie et des pratiques du journalisme avec internet et la Nouvelle économie. Adresse électronique : yanest@hotmail.com.