

**L'IMPLICATION DES PRIMO SALARIES DANS LA JEUNE ENTREPRISE  
INNOVANTE : PROPOSITION D'UN MODELE CONTINGENT ET PREMIERS  
ENSEIGNEMENTS POUR LE SECTEUR DES TIC.**

**Marc Dumas**

Maître de conférences Université Rennes 1 – IUT de Rennes  
Chercheur au CREM, UMR CNRS 6211  
[marc.dumas@univ-rennes1.fr](mailto:marc.dumas@univ-rennes1.fr)

**Dominique Martin \***

Professeur des Universités Rennes 1 – IAE-IGR  
Chercheur au CREM, UMR CNRS 6211  
11 rue Jean Macé – CS 70803  
35708 Rennes cedex 7  
[dominique.martin@univ-rennes1.fr](mailto:dominique.martin@univ-rennes1.fr)

\* pour toute correspondance

**Résumé :**

Les référents conceptuels sur l'implication des salariés concernent principalement les grandes entreprises, or ces référents ne sont pas nécessairement adaptés aux spécificités des jeunes entreprises innovantes. L'article propose un modèle d'implication des primo-salariés qui tiennent compte de ces spécificités. Une première étude auprès des 6 dirigeants et 8 primo-salariés de jeunes entreprises innovantes permet de stabiliser le contour du modèle d'implication proposé et d'en évaluer la pertinence. Les premiers enseignements sur les modes d'implication des primo-salariés des jeunes entreprises en croissance sont également proposés.

**Mots clés :** Jeune entreprise innovante ; implication ; primo-salarié

Cet article s'intéresse aux rôles et aux modes d'implication dans les jeunes entreprises innovantes (JEI) des primo-salariés. L'objet de cette recherche est de préciser le mode d'implication des premiers salariés embauchés dans de petites structures à forte croissance potentielle. Nos référents conceptuels habituels qui concernent en effet principalement les grandes entreprises ne sont pas nécessairement adaptés aux caractéristiques de ces jeunes entreprises innovantes.

Il convient tout d'abord de définir plus finement ce que sont ces JEI et ce que leurs caractéristiques induisent en matière de ressources humaines. La précision apportée au concept d'implication permettra d'identifier les formes possibles d'engagement des primo-salariés dans les JEI (I° Partie). Ces premiers référents conceptuels stabilisés, un modèle détaillera les motifs ainsi que les supports possibles de l'implication des primo-salariés (Becker, 1992) (II° Partie). Des entretiens qualitatifs conduits auprès de dirigeants et de primo-salariés de six jeunes entreprises innovantes permettront d'apporter des éléments de réponses sur leurs modalités de recrutement ainsi que sur les spécificités de leurs modes implications (III° partie).

D'un point de vue académique et managérial cette recherche permet de disposer de premiers référents sur la thématique de l'implication des primo-salariés dans les jeunes entreprises technologiques à croissance potentielle forte.

## **1. Les spécificités ressources humaines des Jeunes Entreprises Innovantes**

La JEI est, comme son nom l'indique, une entreprise jeune, de petite taille, organisée autour d'une structure organisationnelle simple. Ces caractéristiques descriptives se retrouvent cependant aussi pour les entreprises artisanales ou toutes autres petites entreprises centrées sur des activités de services classiques. La spécificité de la JEI tient à ce qu'elle cherche à valoriser sur les marchés des projets innovants comportant une forte dimension d'innovation technologique<sup>1</sup>.

C'est cette spécificité qu'il convient d'étudier plus finement, ainsi que sa traduction en matière d'exigences pour les ressources humaines.

### ***1.1. La Jeune Entreprise Innovante et ses dimensions Ressources Humaines***

#### ***1.1.1. Caractérisation de la JEI***

La JEI doit constamment trouver des équilibres dynamiques – car les contextes évoluent sans cesse - entre une nécessaire autonomie favorisant la créativité et un mode de fonctionnement en intelligence distribuée (McKelvey, 2001). A cette capacité à innover est associée deux autres caractéristiques : tout d'abord la forte incertitude - scientifique, technique, de marché – dans la réalisation du projet innovant, et d'autre part et simultanément la possibilité pour la JEI d'une forte croissance si les marchés s'avèrent « porteurs ».

---

<sup>1</sup> cette dernière étant définie « comme un nouveau développement à travers lesquels les personnes accroissent leur contrôle sur l'environnement » SHAVINIA LV. (2003). *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Science Ltd: Oxford.

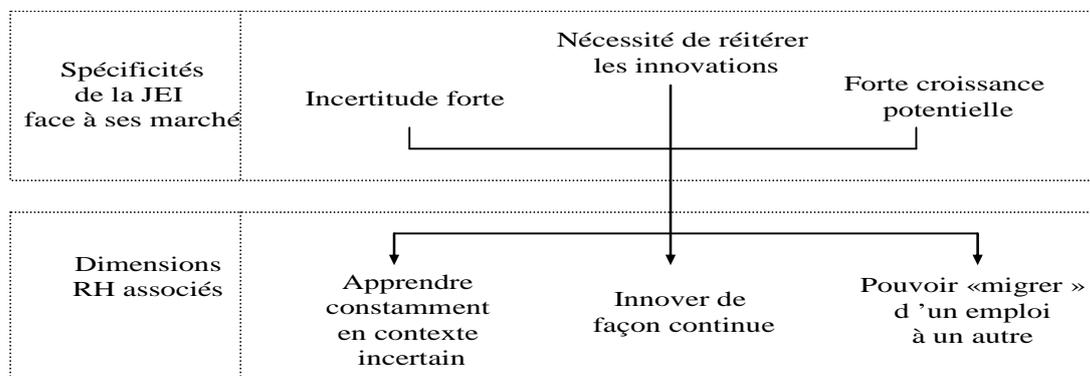
Dans le secteur des TIC les JEI vont être soumises à une grande rapidité des changements technologiques. Les cycles de vie des produits sont très courts, par exemple de 6 mois à un an dans la téléphonie mobile. A titre de comparaison le domaine biomédical est soumis à des « temporalités » plus longues (3 à 10 ans) car les innovations sont en lien avec la santé humaine et donc soumises à un ensemble de tests pré cliniques puis cliniques (Pisano, 1997).

Les JEI du secteur des TIC se doivent donc de mettre en place des processus permettant de générer des innovations de façon permanente (Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006). Le couplage « incertitude / innovation / forte croissance potentielle » est ainsi un des traits marquants auxquels sont confrontés ces JEI, et cela n'est pas sans incidence sur les spécificités des RH.

### 1.1.2. Les ressources humaines de la JEI.

Il est possible de considérer que ces différents facteurs ont trois conséquences directes sur les RH des JEI. Tout d'abord ils nécessitent de la part des premiers salariés d'être dans une posture d'apprentissage continue en contexte d'incertitude. D'autre part ils supposent simultanément que ces premiers salariés soient capables de produire des connaissances nouvelles. Enfin, ils nécessitent pour ces derniers une capacité de migrer d'une activité - ou d'un métier - vers une autre, ou bien encore d'accepter de redéfinir de façon constante leur périmètre d'activité pour suivre la croissance rapide de la jeune entreprise.

Le schéma ci-dessous résume ce lien étroit entre les dimensions différenciatrices des JEI de celles associées aux caractéristiques de ses ressources humaines.



**Figure 1 : JEI et caractéristiques RH associées**

On notera que les trois exigences RH identifiées ne se sont pas nécessairement simultanément maîtrisées par chacun des salariés des JEI.

En tout cas dans ce contexte si spécifique, la question de l'implication des salariés apparaît être une question particulièrement critique pour la survie et le développement de la JEI. Il convient donc de préciser le sens donné au terme d'implication.

## ***1.2. Les composantes de l'implication dans la JEI***

L'implication a fait l'objet de nombreux travaux. Elle peut notamment être étudiée à la fois en terme de composantes – les motifs, les supports ...- et de processus évoluant dans le temps.

### *1.2.1. Pourquoi s'intéresser à l'implication ?*

Comme le rappelle Neveu et Thévenet (2002), l'implication est « *une prédisposition à agir ...dans le sens de l'organisation* ». Dans la littérature managériale, le débat s'est principalement orienté sur les composantes de l'implication affective et cognitive (action raisonnée), qui sont aujourd'hui largement reconnues. L'implication psychologique ou affective est aussi une orientation positive envers l'organisation. Elle est une rencontre entre les attentes de l'organisation et des employés.

Il apparaît ainsi que quand une organisation s'engage à satisfaire les besoins et attentes de ses membres, les membres s'engagent au service de l'organisation en termes de buts et de valeurs (Gouldner, 1960; Decottis et Summers, 1987).

La composante calculée renvoie quant à elle directement aux travaux de Becker et à l'implication instrumentale : elle correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués. Selon Becker (1960), « *l'attachement à l'organisation résulte de la comparaison entre les investissements et les coûts de la participation d'une part et les coûts liés à la fin de la participation d'autre part* ».

### *1.2.2. Identifier les termes de l'implication.*

Les travaux conduits sur cette question peuvent être organisés en distinguant les motifs et les domaines de l'implication.

#### *Domaines de l'implication*

Morrow (1983) a été la première à conceptualiser l'implication dans différents domaines du travail et à s'orienter vers un concept fédérateur, « l'attachement professionnel », constitué de quatre facettes : l'implication dans l'organisation, l'engagement (ou l'implication) dans le travail, l'implication dans la carrière ou la profession et l'approbation de l'éthique de travail.

L'implication des « professionnels », c'est-à-dire des personnes détenant des compétences distinctives, a également fait l'objet de recherches et constitue une facette spécifique de l'implication.

Pour Reichers (1985) l'implication organisationnelle peut être définie comme une collection d'implications multiples dans des groupes variés qui composent l'organisation (le top management, les collègues de travail, les clients et le syndicat). Son raisonnement s'appuie sur certaines théories suggérant que les entreprises sont par nature des coalitions. Le salarié ne sera pas impliqué dans l'organisation en tant qu'entité, mais plutôt dans les diverses constituantes de celle-ci.

#### *Les motifs de l'implication*

Becker (1992) affine les analyses précédentes en distinguant les notions de « foci » et de « bases ». Les « foci » sont des entités auxquelles un salarié est attachées et constituent en quelque sorte des supports aux processus d'implication. Il s'agit par exemple des collègues,

de la direction, des subordonnés, des consommateurs... Les « bases » sont en fait les motifs qui suscitent l'attachement de l'individu à l'organisation. Ces motifs sont les « moteurs » initiaux de l'implication. S'ils n'étaient pas présents, le salarié ne s'impliquerait pas et pourrait même quitter l'entreprise. On notera également qu'un ensemble de travaux (Mowday, Porter et Steers, 1982) souligne également que l'implication se développe au fil du temps, selon par exemple les étapes de la carrière (Cf. Buchanan, 1974).

On retiendra ainsi que l'implication est un processus dynamique. Les primo-salariés s'engagent en trouvant dans les spécificités des JEI à la fois des motifs et des supports d'implication.

## **2. JEI et implication des primo-salariés : modèle d'analyse**

La proposition principale est que les spécificités des JEI – incertitude forte, nécessité de réitérer les innovations, forte croissance potentielle – constituent en fait des motifs d'implication pour les primo-salariés. Il y a donc un échange, une rencontre, entre les exigences de la JEI et les attentes des primo-salariés.

Les bases de l'implication des primo-salariés dans les JEI dépendraient donc notamment de leur possibilité d'apprendre constamment, et pour certains d'entre eux d'innover de façon réitérer en univers d'incertitudes (technique, marchande ...), et enfin de la possibilité de « migrer » d'un emploi à un autre et/ou d'avoir une redéfinition constante de leur périmètre d'intervention. On notera que cette relation entre « incertitude » et « implication » est plutôt antinomique d'une position « classique » de salarié, le contrat de travail permettant en principe de neutraliser partiellement l'incertitude liée à la relation marchande.

D'autre part en reprenant les analyses sur le domaine (Morrow, 1983 ; Neveu et Thévenet, 2002), deux principales composantes peuvent être retenues comme support à l'implication. La première est classique et concerne l'évolution des modalités de coordination entre les acteurs que sont le primo salarié, les autres membres de l'équipe et le(s) porteur(s) de projet dans la réalisation effective du ou des projets innovants. La deuxième composante cherche quant à elle à caractériser l'évolution des liens de chaque type de primo-salariés face à la structuration progressive du projet entrepreneurial. Il s'agit notamment d'étudier l'éventuelle implication des primo-salariés dans les processus de prise de décision stratégique de la JEI et plus généralement leur relation à l'entreprise comme entité (« implication organisationnelle »).

Le schéma ci-dessous résume les principes de cette analyse.

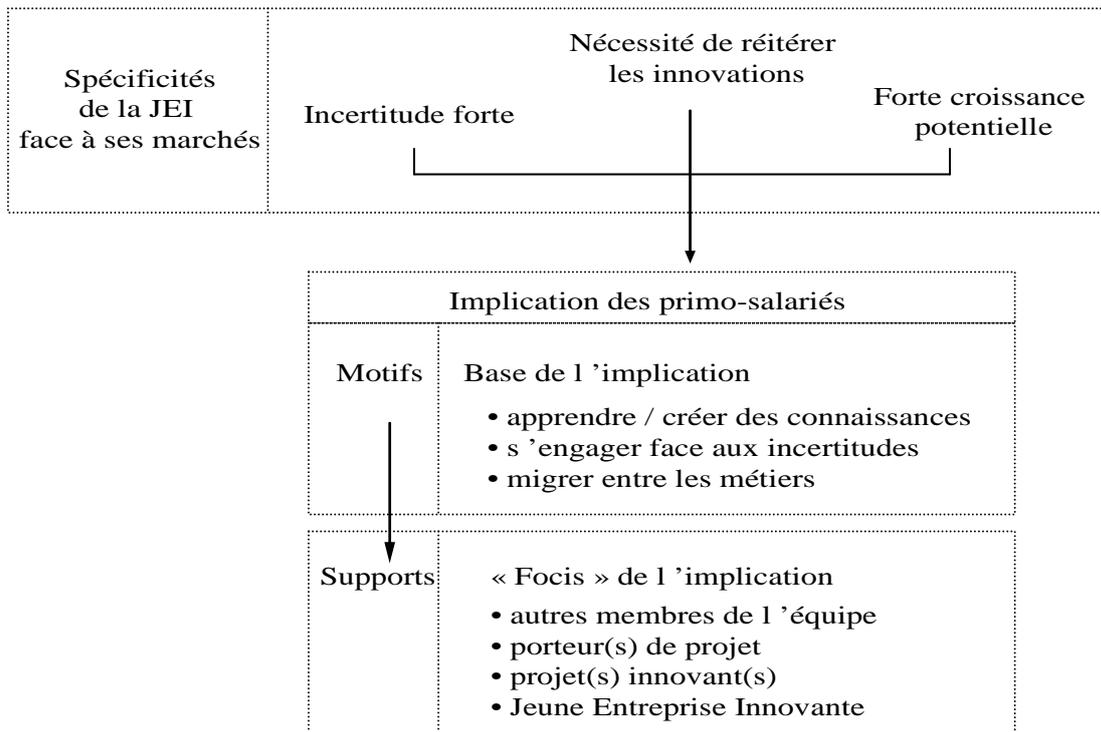


Figure 2 : JEI et implication des primo-salariés

On rappellera d'autre part que, selon la croissance de l'entreprise, sa capacité à répondre aux motifs de l'implication des primo-salariés risque de se modifier du fait notamment de l'augmentation des effectifs et d'une redéfinition de la division et de la coordination du travail.

## 2.1. Les motifs de l'implication des primo-salariés dans les JEI.

La présente section va s'attacher à détailler les principaux motifs d'implication précédemment mentionnés.

### 2.1.1. La production de connaissances

Il s'agit pour les primo-salariés d'un facteur majeur d'implication, ce qui conduit à les considérer comme faisant partie de fait à la catégorie des travailleurs de la connaissance (« Knowledge worker »). La définition de cette catégorie de travailleurs est encore l'objet d'un débat important selon la définition privilégiée de la connaissance (connaissance abstraite, scientifique, théorique ... ou basée sur des expertises pratiques). Il est généralement considéré qu'il s'agit d'un salarié dont le travail est principalement de nature intellectuelle, et notamment qu'il mobilise de façon régulière un corps établi de connaissances formelles et codifiées<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Sous ce terme peut donc se trouver mobiliser des métiers au contenu très différents comme les scientifiques et les ingénieurs, les architectes, mais aussi les consultants, ou bien encore les concepteurs de SI.

Les travaux conduits sur cette catégorie de salariés soulignent qu'ils ont cependant un certain nombre de caractéristiques propres qui appellent des pratiques de management spécifiques (Horowitz, Chan Teng Heng et Quazi, 2003; Robertson Hammersley, 2000). Ainsi les « travailleurs de la connaissance » doivent pouvoir se réaliser dans leur travail sinon ils quittent très rapidement l'entreprise. Leur travail doit d'autre part leur laisser un haut niveau d'autonomie. La possibilité d'apprendre et de se développer de façon continue constitue une troisième caractéristique centrale, de même qu'une rétribution globale attractive (Redman et Wilkinson, 2006). Coombs et Rosse (1992) soulignent également leur tolérance à l'incertitude, ainsi que leur très grande indépendance d'esprit. Ce sont souvent des esprits critiques plus attachés à leur profession qu'à leur entreprise.

On notera que leur indépendance et leur besoin d'autonomie ne sont pas toujours compatibles avec une capacité à travailler en équipe.

### *2.1.2. Les relations des primo-salariés aux différentes formes d'incertitudes de la JEI.*

Ce second facteur est également déterminant. L'implication peut être dynamisée ou à l'inverse ralentie voire stoppée, en fonction du type et du niveau d'incertitude perçu ou évalué par le primo-salarié.

Il convient ici de rappeler que les projets innovants sont soumis à de nombreuses formes d'incertitudes. La première concerne le passage du concept et/ou de l'idée innovante à l'élaboration de démonstrateurs, c'est-à-dire des objets techniques attestant de la faisabilité du concept et/ou du principe innovant. La deuxième est relative à la capacité à élaborer des prototypes, c'est-à-dire des objets ou des services qui intègrent plus explicitement les attentes des consommateurs. Un processus itératif, plus ou moins long et difficile, permet de résoudre progressivement les « nœuds » scientifiques ou technologiques des projets innovants et cela constitue un réel challenge source de « motivation » pour les travailleurs de la connaissance directement en lien avec le cœur de la JEI. Le troisième niveau d'incertitude concerne quant à lui l'acceptabilité par le marché du produit ou service innovant. Elle joue un rôle crucial car elle concerne la viabilité économique et la possibilité de croissance de la JEI.

Ces différents niveaux d'incertitude permettent d'affiner la spécificité des JEI ainsi que des niveaux d'engagement des primo-salariés. Il est assez probable que les deux premiers niveaux d'incertitude constituent un challenge pour les primo-salariés et sont donc un motif d'implication dans le(s) projet(s) innovant(s). Par contre une incertitude forte sur la viabilité marchande du projet entrepreneurial peut assez probablement venir compliquer les formes d'engagement. On distinguera donc des motifs d'implication des primo-salariés liés à l'incertitude positive (scientifique/technique/de marché) car il s'agit de challenges à relever. De plus leur avenir professionnel dépend de la réussite du projet. Il existe cependant une possible dimension négative de l'incertitude marchande si la viabilité de la JEI est remise en question. Une évaluation de ces différents niveaux d'incertitude doit donc assez probablement être conduite par chacun des primo-salariés.

### *2.1.3. La migration des primo-salariés au sein de la JEI.*

Enfin le dernier motif d'implication possible est relatif à la migration des primo-salariés d'un métier à un autre de façon à accompagner la (re)structuration constante de la JEI. En effet ces entreprises passent d'un mode de coordination par ajustement mutuel, le plus souvent informel (Mintzberg, 1982), à des modalités se structurant progressivement par grandes fonctions. Si le « cœur » de ces JEI gravite souvent autour des activités R&D, très rapidement

les demandes de développements spécifiques des clients vont entraîner une évolution de l'innovation initiale<sup>3</sup>.

Ainsi, on voit souvent apparaître dans la JEI une fonction « support client » maintenue en étroite interaction avec la fonction R&D. Il en est de même avec la structuration de la fonction administrative ou encore de la partie production selon le « business model » de la JEI. Si la partie commerciale reste souvent l'apanage des fondateurs initiaux, il apparaît souvent nécessaire de recruter une ou des personnes spécifiquement dédiées aux activités commerciales.

En d'autres termes, la JEI est constamment dans une dynamique de « structuration / restructuration » des périmètres d'intervention des primo-salariés. Ces continuelles transformations peuvent aussi être considérées comme un des motifs d'implication des primo-salariés dans les JEI.

## ***2.2. Précisions sur les supports (« foci ») de l'implication des primo-salariés des JEI.***

Si maintenant nous cherchons à identifier les différents supports d'implication possibles des primo-salariés, quatre méritent d'être mentionnés.

Le premier concerne les relations de chaque type de primo-salariés avec le ou les porteurs de projet. Se trouve notamment posée ici la question des formes de leaderships des porteurs de projets et de façon concomitante, des formes associées d'engagement des primo-salariés à leurs égards. Le deuxième composant concerne les relations de chaque type de primo-salarié avec les autres membres de l'équipe de travail. Il s'agit par exemple de savoir comment se mettent en place les équipes de travail lorsque se développent des recherches collaboratives.

Il convient cependant de prendre en compte deux autres supports d'implication qui concernent cette fois des objets et/ou des artefacts. Il s'agit tout d'abord de l'implication de chaque type de primo-salariés vis-à-vis du projet d'innovation à travers lequel ils cherchent à mobiliser et accroître leur expertise. Il y a ensuite l'implication vis-à-vis de l'organisation en tant qu'entité (implication organisationnelle).

Le modèle proposé permet ainsi de mettre en relation les spécificités des JEI avec les modes possibles d'implication des primo-salariés. La partie suivante s'attachera à présenter la façon dont les données ont été collectées et les principaux résultats.

## **3. Implication des primo-salariés : premiers résultats et discussion**

Une étude qualitative a été conduite auprès de JEI du secteur des TIC. Les principales caractéristiques des entreprises et des primo-salariés rencontrés seront brièvement exposées, ainsi que les principaux résultats concernant le recrutement, les motifs et enfin les facettes de l'implication.

---

<sup>3</sup> Par exemple il est apparu progressivement que les signaux numériques des radios numériques peuvent aussi transmettre des images. La prise en compte de cette nouvelle potentialité peut faire évoluer de façon assez radicale le métier initial de la JEI.

### 3.1. Collecte des données et méthodologie

Pour évaluer la pertinence de ce modèle, une étude qualitative a été conduite auprès de six JEI. Ces entreprises ont entre 4 mois à 3 ans d'existence. Elles comptent entre 1 à 40 salariés.

Elles appartiennent au secteur des TIC et ont été contactées à partir d'un fichier transmis par la technopole Rennaise. Le Tableau 1 résume les principales caractéristiques ainsi que celle des primo-salariés.

Le premier entretien a eu lieu avec le dirigeant. Il portait sur l'historique de la création de la JEI ainsi que sur les conditions et les raisons du recrutement du premier salarié. Les caractéristiques actuelles de l'entreprise étaient ensuite abordées, ce qui permettait d'apporter des précisions sur l'évolution des effectifs ainsi que des types de compétences acquises par l'embauche de salariés. Enfin des questions de prospective, sur l'évolution probable de la JEI étaient également posées.

Les entretiens avec les primo-salariés (exclusivement des hommes ; âge moyen 31 ans) abordaient les questions relatives aux expériences professionnelles antérieures ainsi qu'aux conditions de recrutement et d'intégration dans l'entreprise. Les thèmes concernant la satisfaction et l'engagement au travail, ainsi que la loyauté étaient également traités. Il s'agissait également d'apprécier les évolutions dans le temps de ces différentes dimensions.

Entreprise	Date création	Domaine activité	Primo-salarié		Nbre actuel de salariés
			statut	domaine d'activité primo-salarié	
Ci	06.2005	images numériques	non associé	R&D cœur de métier	- 1 salarié - stagiaires
Di	05.2005	son numérique	non associé	Interface technologique / R&D	- 4 salariés - stagiaires
Evi	10.2006	images numériques et archivages	non associé	R&D cœur de métier	- 1 salarié - stagiaires
Ki	07.2004	transmission de données et maintenance à distance	associé (1) et non associé (1)	R&D cœur de métier	- 14 salariés - stagiaires
Tea	07.2003	ensemble modulaire transmission/ réception de données	non associé	Fonction support administratif transversal	- 30 salariés - stagiaires
Tim	04.2006	consultance et appui à projet TIC	associé	Cœur de métier	- 3 salariés

**Tableau 1 : principales caractéristiques des entreprises étudiées**

Les entretiens d'une durée moyenne de 90 minutes se sont déroulés sur le lieu et durant le temps de travail. Les entretiens enregistrés ont été retranscrits et une analyse de contenu de type thématique a été réalisée.

### 3.2. Recrutement et expériences passées

Ce qui caractérise le plus les jeunes entreprises étudiées concerne d'une part le fait qu'il y a toujours eu une rencontre avant l'embauche, et donc une connaissance réciproque, même

rapide. Cette rencontre a toujours permis aux personnes d'évaluer leur désir réciproque de travailler ensemble. Ainsi dans quatre des six cas étudiés les primo-salariés avaient eu l'occasion de travailler au sein des mêmes équipes dans d'autres structures (cas « Di », « Ki », « Tea » et « Tim »). Pour les deux cas restants le primo-salarié et le porteur de projet avaient commencé à se connaître dans le cadre d'un stage au sein de la JEI (cas « Evi ») ou bien lors de partages informels d'expériences sur des interventions en école de design (cas « Ci »). D'autre part, hormis les deux cas de salariés débutants et relativement inexpérimentés – cas « Ci » et « Evi » - les autres primo-salariés avaient tous une réelle expérience professionnelle. Cette dernière leur sert de référent pour comparer le présent et le passé et les conduit à porter un jugement qui les conforte dans leur choix de changement d'entreprise.

Les expériences passées des primo-salariés sont susceptibles d'expliquer leurs formes d'engagement car elles permettent de structurer un cadre de référence sur ce qu'ils souhaitent et ce qu'ils veulent éviter de revivre dans la nouvelle structure. Ainsi les primo-salariés anciennement licenciés s'engagent dans des projets de JEI en mettant en avant le cheminement d'une équipe qui souhaite « bâtir » ou « créer » quelque chose de nouveau, alors qu'ils ont le plus souvent vécu dans leur précédent emploi la « déconstruction » (cas « Di » et « Tea »). En complément à cette idée de rupture et du désir de reconstruire, il existe des configurations où l'embauche est simplement la continuité d'un projet, par exemple celui d'un laboratoire public dont l'ingénieur est devenu salarié de l'entreprise créée (cas « Evi »). Du fait de leur expérience passée, les salariés expérimentés rencontrés savent également ce qu'ils ne veulent pas revivre (être des pions, interrompre des projets sans concertation ...).

### **3.3. Bases ou motifs de l'implication**

Il s'agit ici d'évaluer à travers l'analyse des entretiens les motifs d'implication tels qu'ils ont pu être mis en avant dans la proposition de modèle (Cf. figure 2 – JEI et implication des primo-salariés). Nous envisagerons ainsi successivement les dimensions relatives au désir d'apprendre, la relation aux incertitudes, puis celle concernant la migration des métiers.

#### *3.3.1. Apprendre et créer des connaissances*

Les JEI sont des structures appréciées par tous les primo-salariés principalement parce qu'elles permettent d'apprendre. Ce désir d'apprendre se retrouve quel que soit le domaine d'activité du primo-salarié. Il est ainsi présent pour ceux qui sont en activité R&D (« Ci », « Evi », « Ki », « Tim »), mais également pour le salarié qui est à l'interface de la technologie et de l'activité R&D (cas « Di »), ou bien encore pour celui qui en fonction support administratif transversal (cas « Tea »).

Les argumentations mobilisées soulignent qu'il s'agit d'abord d'éviter la routine, même si cette dernière est liée à une forme d'expertise. Si le désir d'apprendre s'oppose à la routine, cela signifie aussi le fait, et c'est sa deuxième caractéristique intéressante, qu'apprendre est un processus continu. Ce désir d'apprendre continûment concerne aussi bien l'ingénieur en R&D, que le technicien ou bien encore le responsable administratif.

Dans les entretiens les salariés font référence à « la vitesse d'apprendre » : « *Il a vite appris* », précise un salarié qui évoque l'arrivée d'un collègue du commercial, pour qui l'informatique ne faisait pas partie de son domaine de connaissance initial. D'autre part si les salariés des jeunes entreprises innovantes se trouvaient dans une position où ils n'apprendraient plus ils seraient prêts à partir (« Tea »). De la même façon si d'autres structures leurs permettaient d'apprendre plus de choses et plus vite ils seraient prêts à quitter la structure dans laquelle ils

se trouvent (cas « Ci »). La mobilité est recherchée si elle permet d'apprendre plus, surtout chez les jeunes salariés.

Comme cela a été noté précédemment, apprendre c'est avant tout avoir un travail non routinier, avec des activités différentes qui permettent d'être en contact avec d'autres personnes, d'autres technologies. Un des aspects importants de l'implication est la possibilité offerte par l'entreprise de s'impliquer dans le marketing ou le support client. Pour le primo-salarié de « Ki », l'intérêt à travailler dans une petite structure est de faire des choses différentes. A l'inverse l'inconvénient est qu'il « *faut une souplesse, une disponibilité,...* » « *on doit s'adapter en fonction des demandes* » des clients.

La proximité dans l'entreprise, qui s'apparente en fait davantage à une relation avec l'équipe, facilite le transfert des connaissances. Ainsi dans l'entreprise « Ki » chaque ingénieur travaille sur un projet, mais échange régulièrement afin que chacun soit à niveau sur les autres projets. On retrouve ce même principe chez « Tea ». Comme le soulignent les primo-salariés, une des modalités d'apprendre passe par ce processus continu d'échange de connaissances tacites et explicites, qui permet à chacun de progresser et au projet de se viabiliser progressivement. La petite taille des JEI facilite ce travail d'interaction continue et d'échange informel. Les processus mobilisés sont très proches de ceux décrits dans l'approche de Nonaka et Takeuchi (1991; 1994; 2003)<sup>4</sup>.

### 3.3.2. Relations aux incertitudes

La question posée ici est comment les salariés vivent-ils l'incertitude ? Dans toute organisation, un salarié peut décider de rester membre de son entreprise quel que soit l'intérêt qu'il porte à son travail. Il prend ainsi un risque, celui de manquer des opportunités de progression en acceptant d'être mobile. S'il estime avoir peu d'opportunités alternatives d'emploi dans d'autres entreprises alors le risque de rester au sein de la même entreprise est minimisé.

Dans la JEI, les risques sont de nature différente. Ils portent d'abord sur le développement du projet à la fois dans sa dimension conceptuelle et technique (résolution des nœuds scientifiques et technologiques), mais aussi dans sa dimension commerciale (concevoir un produit qui trouve son marché). C'est la résolution de ces risques qui conditionne les perspectives d'évolution professionnelle. Le risque lié au projet est un facteur de motivation car il apparaît comme un défi à relever. Le risque « marchand » (ie le produit a-t-il son marché ?) est aussi un facteur de motivation. « *J'avais une prise de risque ... car j'ai quitté un CDI pour un autre CDI, mais plus précaire. Mais ce risque peut aussi être moteur car rien n'est acquis. Il faut se donner pour que cela réussisse ... accepter d'être multifonctions et de mettre les mains dans le cambouis...* » (Primo-salarié « Tea »). Cependant au-delà d'un certain seuil ce risque marchand n'est plus un élément de motivation, mais de doute ou d'angoisse : « *alors cela signifiera que l'on devra quitter l'entreprise, rechercher un autre emploi...* » (Primo-salarié « Tea » rapportant la façon dont était perçu le risque par certains autres salariés de l'entreprise). D'où l'extrême difficulté pour les responsables des JEI de savoir jusqu'où il faut aller dans la communication sur le risque marchand supporté par la JEI. Cette question a explicitement été mentionnée par les dirigeants des entreprises « Ki » et « Tea » : « *certains trouvent que c'est très bien [la transparence], et d'autres trouvent que c'est trop... On nous donne trop d'informations, c'est très bien si tout va bien, mais du coup*

---

<sup>4</sup> Selon ces auteurs la capacité à innover est en lien avec un processus de création de connaissances, ces dernières étant générées à partir des interactions en spirale entre connaissances tacites et explicites. Ce processus est décrit à travers les phases de Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation (modèle SECI)

*si les choses vont un peu moins bien, alors on le saura immédiatement* » (Primo-salarié « Tea » exprimant la façon dont la transparence sur les comptes de l'entreprise était perçue par les autres salariés).

En JEI, l'avenir d'un salarié dans l'entreprise réside dans le développement et la réussite du projet (degré d'incertitude élevé). Aussi les salariés en JEI évaluent constamment le risque que le projet n'évolue pas. Nous avons constaté que le risque est toutefois neutralisé car la majorité des JEI étudiées ont une couverture du risque par une activité qualifiée de temporaire qui génère de la trésorerie le temps du passage du concept à la technologie (environ deux ans).

Pour limiter le risque de participer à un projet non porteur et de perte de temps tandis que les carrières sont de plus en plus rapides (surtout dans l'informatique) les salariés sont susceptibles de quitter l'entreprise en cas de « clignotants au rouge ». Ces situations de crise doivent être gérées par l'entreprise, pour éviter l'hémorragie pouvant compromettre toute chance de relance. L'exemple « Ki » est intéressant. Ils ont su créer une dynamique de projet en phase critique, alors que les salariés s'interrogeaient sur l'avenir de l'entreprise. Ceci a renforcé l'esprit d'équipe. Le rôle du management d'équipe est ici central. Un salarié précise que *« ce qui est important chez « Ki » ce n'est pas le projet ce sont les hommes »*. Les dirigeants sont parvenus à dynamiser l'implication à un moment critique compte tenu des perspectives d'avenir pour l'entreprise.

Entre l'incertitude « projet » et l'incertitude « marché », le groupe et ses pratiques de management joue un rôle central. Nous retrouvons sans doute ici le rôle du groupe face au stress ainsi que sa possible dimension protectrice. Un ingénieur de « Ki » précise qu'il quittera l'entreprise, s'il *« ne croit plus à la stratégie de développement... pas sur les projets », « il vaut mieux prendre le devants »...« quitter plus tôt pour rebondir »*.

### *3.3.3. Migrations métiers et évolutions JEI*

Le métier d'une JEI n'est jamais stabilisé. Il peut correspondre à une régénération et/ou à un approfondissement d'un même concept, comme par exemple concevoir des antennes émettrices et réceptrices ayant des caractéristiques techniques permettant de répondre à des environnements difficiles, mais le métier peut aussi bifurquer ou se ramifier dans une autre activité (la vidéosurveillance pour les systèmes embarqués, la conception de scénarios pour les images numériques).

Plusieurs salariés intègrent l'idée que le projet peut muter : *« le projet peut muter à tout moment, par exemple pour concevoir un logiciel qui pourrait répondre à un ensemble de besoins »* (« Tim »). Les managers doivent s'assurer qu'il y a une ambiance dans laquelle les membres ont le sentiment de partager leurs connaissances en toute sécurité.

La petite entreprise offre d'une part des opportunités de progression rapide aux jeunes, car il y a plusieurs domaines ouverts aux individus selon leurs compétences, alors que dans les grandes entreprises, il faut « gagner en grade » pour avoir accès à des activités nouvelles variées (« Evi »; « Tim ») ; et d'autre part de nouvelles opportunités pour les ingénieurs. Ils peuvent par exemple plus facilement s'impliquer dans le marketing ; ils apprécient ce rapport au client qu'ils ne trouvaient absolument pas dans les laboratoires. Plus généralement, ils évoluent vers des fonctions support en tant que responsables de produits par exemple (« Tea » et « Ki »).

Compte tenu de la jeune existence de la société, il n'y a pas de parcours bien défini. Autrement dit il n'y a pas de vision à long terme, ni à moyen terme, en termes d'évolution, mais les salariés savent *« que ça évoluera »*. L'évolution deviendra plus claire et formalisée

au-delà de quelques années (« Evi », « Tea »). Plus l'entreprise se développera et plus les salariés seront impliqués dans l'organisation. « *Sur le plan personnel, K a vocation à grossir et logiquement je vais être censé occuper des postes avec plus de responsabilités* » (F de « Ki »). Il dit également qu' « *en arrivant dans les premiers, il y a l'évolution qui va avec* ». Il a une évolution de poste naturelle : « *c'est normal que les anciens fassent de l'encadrement. C'est la croissance naturelle* » (F de « Ki »).

### **3.4. Facettes de l'implication**

Les facteurs d'engagement sont la plupart du temps le projet et les personnes, en particulier le porteur du projet, initialement car de fait il n'y a personne d'autres.

#### *3.4.1. Porteur(s) de projet et autres membres de l'équipe*

Il est assez difficile de distinguer les éléments du discours concernant le porteur du projet et les autres membres de l'équipe.... Toutefois les salariés des JEI estiment que le porteur de projet participe à l'ambiance au sein de l'équipe en apportant de la transparence sur les résultats : (V de « Tea »). L'ambiance est liée « *à la volonté de transparence des dirigeants* » (« *T forme un tout* »).

Ils reconnaissent que le porteur du projet prend des risques et qu'il a les qualités pour gérer une entreprise. Leur discours se limite souvent à ce constat et notent qu'« *ils ont chacun (eux et le porteur de projet) un domaine d'expertise propre* » (autonomie). Le fait de connaître les créateurs crée de la confiance ce qui caractérise leurs relations (X de « Di »). Un technicien (X de « Di ») indique que lorsqu'on ne connaît pas la technologie, il faut connaître le porteur du projet pour s'engager. Ils ont une grande confiance dans le porteur du projet du fait de son expérience.

Les entretiens confirment que les salariés en JEI marquent un attachement majeur aux gens. Ce sont par ailleurs souvent des personnes avec lesquelles ils ont travaillées dans un passé récent (cas fréquents pour notre étude) : « *on se connaît, on a choisi avec qui on veut travailler* ».

Les termes « travailler ensemble » reviennent souvent : « *on travaille ensemble, on a des réunions très fréquemment sur la société... Il y a la volonté de conserver un relationnel fort* ». JC de « Ki » se dit prêt à faire un autre projet (s'il n'était pas bon) avec les mêmes personnes : « *Cette question s'est posée, lorsqu'on s'est demandé si le business modèle était bon, on s'est posé la question si « Ki » faisait autre chose ; par K on ne parle pas de l'activité mais des gens* ».

Le discours de V (« Tea ») confirme que le rapport à l'équipe renforce l'implication : « *j'ai trouvé la force dans l'équipe* ».

#### *3.4.2. Projet innovant*

Dans la JEI, initialement les salariés s'engagent vis-à-vis du projet. Leur engagement est plus ou moins déterminé par l'évolution du projet et la confiance qu'ils accordent à ceux qui font évoluer le projet (porteur du projet et l'équipe).

Un salarié peut être attaché au projet parce qu'il lui permet de réaliser son propre projet personnel. Ainsi un salarié associé nous indique que le projet de la JEI lui offrait une place pour faire du conseil (R de « Tim »). Ce même salarié mentionne une grande proximité entre

ce que l'entreprise attend de lui et ce qu'il attend de l'entreprise : participer au développement de l'entreprise et « *accepter mes décisions en matière d'évolution personnelle dans la société. Qu'ils me reconnaissent* ». Cette relation au projet est très forte dans les petites structures : « *Dans la petite entreprise, il y a l'idée de progrès. On sait ce qu'on apporte* ».

### 3.4.3. Entreprise

Il peut y avoir une attitude de réserve à ne pas s'impliquer autrement qu'envers le projet, les personnes, ainsi qu'une attitude d'évitement par rapport à des pratiques d'implication (par exemple l'implication organisationnelle), pour être libre de sortir. Il y aurait toutefois une implication indirecte à l'entreprise, via les autres facettes. Un salarié, à l'origine du projet de l'entreprise, n'évoque plus le projet mais l'entreprise à laquelle il s'identifie : « *c'est un peu mon bébé* ».

L'entreprise se construit, se structure en établissant des systèmes et des procédures. Les salariés sont attachés à ce qu'en se développant l'entreprise garde son côté humain. Si les jeunes entreprises ont la capacité à développer de la cohérence entre les pratiques et les discours (fondamental en contexte de changement), elle peut devenir plus problématique, lorsque l'entreprise se développe et qu'il doit y avoir cohérence entre les règles, les procédures, et les systèmes (adaptation et évolution des pratiques de gestion, communication).

L'entreprise est aussi caractérisée par les valeurs. Certaines entreprises ont des valeurs fortes (appropriation) qui participe à la définition initiale du projet, qui sont susceptible d'évoluer mais qui peuvent garantir le maintien d'une implication centrée sur les valeurs. Chez « Tim », la culture est de chercher à faire les choses par plaisir.

Les individus s'approprient l'entreprise (le résultat ??) qu'ils ont le sentiment d'avoir créé. C'est un processus collectif auquel chacun a le sentiment d'avoir contribué. Cette appropriation collective crée un moral fort au sein du groupe et un attachement à ce qui a été trouvé. L'appropriation se développe en présentant l'avenir de l'entreprise, le passé et en posant des questions ; on apprend aussi à partir des incertitudes et pas seulement à partir des certitudes que les autres ont construit (« Ki »).

La notion d'appropriation est très forte et le résultat est bien une augmentation de l'implication organisationnelle.

## Conclusion

Les premiers résultats soulignent que les trois spécificités de la JEI - la forte incertitude, la nécessité de réitérer les innovations, une forte croissance potentielle – constituent aussi de forts motifs d'implication des primo-salariés. Les possibilités d'apprendre offertes par la JEI permettent donc de répondre aux attentes de ce type de salariés. De même les différentes formes d'incertitude sont plus des défis qu'ils souhaitent relever que des facteurs inhibant leurs actions. D'autre part les possibilités de migrer entre les métiers, lorsque la JEI réalise ses potentiels de croissance, permettent de régénérer ce désir d'apprendre, tout du moins tant que la viabilité marchande de la JEI n'est pas radicalement mise en oeuvre.

Ces premiers résultats encourageants conduisent à approfondir le modèle initial (cf. figure 2 « JEI et implication des primo-salariés »). La prochaine étape consistera à mieux identifier les différentes formes d'incertitude auxquelles les primo-salariés sont confrontés ainsi que leurs liens avec les supports d'implication. Plus généralement les liens entre motifs et supports doivent être approfondis en intégrant une dimension temporelle : que se passe-t-il pour les primo-salariés si les possibilités de migrer d'un emploi à un autre diminuent ? Que se passe-t-il si les possibilités d'apprendre sont progressivement remplacées par des routines de résolution de problèmes plus stabilisés ? Avancer sur ces questions suppose notamment de poursuivre un travail de conceptualisation de la JEI dans une dynamique temporelle, domaine dans lequel nous manquons encore de référents stabilisés.

## **Bibliographie :**

- BECKER H.S. (1960), « Notes on the concept of commitment », *American Journal of Sociology*, vol. 66, p. 32-40
- BECKER H. S. (1992), « Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making? », *Academy of Management Journal*, vol 35, 1, p. 232-244
- BUCHANAN B. (1974), « Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations », *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 19, 1974, p. 533-546
- BURT, R. S. (1992), *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- BURT, R. S. (1997), « The contingent value of social capital », *Administrative Science Quarterly*, 42, 339-365.
- COOMBS, G. ET ROSSE, J. (1992), « Recruiting and hiring the high technology professional: trends and future directions ». *Advances in Global High-Technology Management*, 1, 91-107.
- DECOTIIS T. A. ET SUMMERS T. P., (1987), « A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment », *Human Relations*, Vol. 40, n° 7, 1987, p. 445-470
- GOULDNER A.W. (1960), « The norm of reciprocity », *American Sociological Review*, Vol. 25, n° 2, avril, p. 161-178
- HOROWITZ, F. M., CHAN TENG HENG, F. M. ET QUAZI, H. A. (2003), « Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers », *Human Resource Management Journal*, 13(4), 23-44.
- LE MASSON, P., WEIL, B. ET HATCHUEL, A. (2006), *Le processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises*. Paris: Lavoisier.
- MCKELVEY, B. (2001), « Energizing order-creating networks of distributed intelligence », *International Journal of Innovation Management*, 5, 351-380.
- MINTZBERG, H. (1982)., *Structure et dynamique des organisations*, Paris: Editions d'Organisation.
- MOWDAY R.T., PORTER L.W., STEERS R.M. (1982), « Employee-organization linkages: The psychology of commitment », *Academy of Management Review*, 8, p. 486-500
- MORROW P., (1983), « Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment », *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 3, p. 486-500
- NEVEU, J-P. ET THEVENET M., (2002), *L'implication au travail*, Vuibert, 230 p.
- NONAKA, I. (1991), « The Knowledge-Creating Compagny ». *Harward Business Review*, November-December, 96-104.
- NONAKA, I. (1994), « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5, 14-37.
- NONAKA, I., TOYAMA, R. ET BYOSIÈRE, P. (2003), « A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge », In M.
- PISANO, G. P. (1997), *The Development Factory. Unlocking the Potential of Process Innovation*, Boston: Harward Business Scholl Press.

REDMAN, T. ET WILKINSON, A. (2006), *Contemporary Human Resource Management* (2° ed.). Edinburgh.

REICHERS A.E., (1985), « A review and reconceptualisation of organizational commitment », *Academy of Management Review*, Vol. 10, n° 3, 1985, p. 465-476.

ROBERTSON, M. ET HAMMERSLEY, O. M. (2000), « Knowledge management practices within a knowledge intensive firm », *Journal of European Industrial Training*, 24(2-4), 241-253.

SHAVINIA LV. (2003). *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Science Ltd: Oxford.