

# Les startups sont-elles éthiques ?

---

**Lorsque l'on parle de startups, on évoque souvent l'innovation, la finance avec leurs levées de fonds, la réglementation qui évolue... mais jamais de l'éthique. Un constat qu'à fait Carole Juge, cofondatrice et CEO de Joone.**

Sur les 10 dernières années, les startups ont poussé comme des champignons dans Paris et à travers le monde. On peut dire que c'est à cause de la crise de 2008 qui a mis plein de gens au chômage ou qui a créé chez des salariés un désir de prendre les choses en main. Ou peut-être juste que cela suit la courbe exponentielle de l'avènement des nouvelles technologies. L'un dans l'autre, cela se traduit par un désir très fort d'entreprendre et de créer, qui ne sera que plus fort pour les générations à venir.

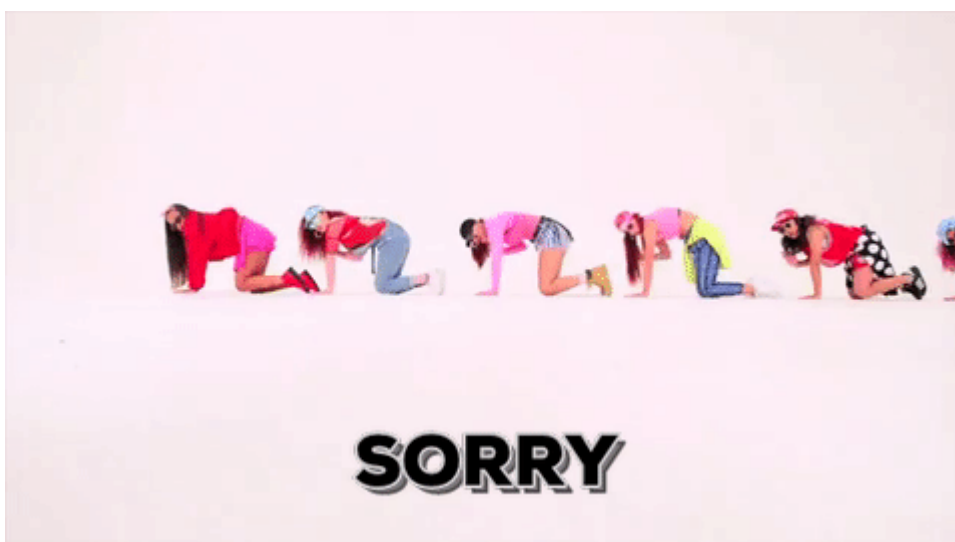
De part leur jeunesse mais aussi leur petitesse (en taille) ou leur courte durée de vie, les startups sont rarement étudiées scientifiquement, et l'éthique en startup encore moins. On se contente de faire des articles sur ceux qui font les choses bien et ceux qui font les choses mal. Comme le dit très bien M. Lahdesmaki « *There are many reasons for the lack of research into small business ethics; one surely being the insignificant economic role an individual small firm has at the national level.* » Car finalement, l'impact éthique des startups est plutôt moindre car une entreprise de 10 salariés avec une bonne RSE face à un Sanofi ou un Renault, tout de suite, les comparaisons sont obsolètes.



## CEO fondateur VS PDG nommé

Le groupe des fondateurs de startup est très différent de celles des PDG nommé, et pourtant nous faisons in fine le même métier. Quand je discute avec le PDG d'un groupe qui fait plusieurs milliards de CA annuel, au final, on a les mêmes griefs, les mêmes problèmes, les mêmes joies, juste à des échelles très différentes. On a aussi des parcours très différents: eux viennent de grandes écoles, sont des *Legacy CEO*, des PDG nommés par des boards, qui ont grimpé les échelons un à un jusqu'au poste de PDG alors que les CEO de startups deviennent CEO parce qu'ils sont créateurs.

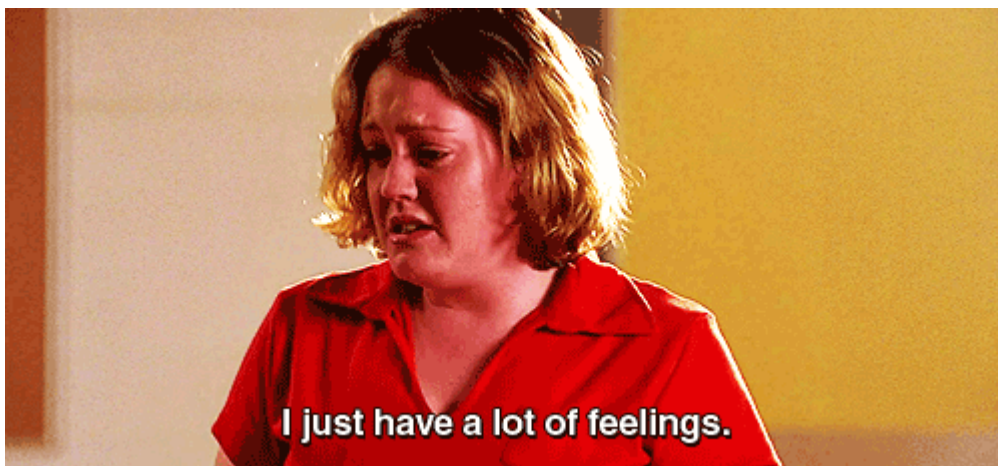
En tant que jeune CEO de startup, l'entrepreneur est confronté à un nombre potentiellement élevé de challenges éthiques, souvent liés à la jeunesse de la boîte et la volatilité de la structure qui parfois amène les CEO à prendre des risques, le fameux « *better ask for forgiveness than permission* » qui anime les entrepreneurs de la Silicon Valley jusqu'à TheFamily. L'évolution constante, dans le positif ou le négatif, la possibilité d'un pivot, la scalabilité, le cashflow, tout évolue très vite en startups et impacte de manière directe l'éthique de nos petites entreprises, dans le positif comme dans le négatif..



“Better ask for forgiveness than permission” en twerkant, c’est plus fun

## Le Compromis Ethique de l’employé

Le problème éthique des startups réside dans le fait que la durée de vie d’une startup est une variable inconnue ainsi que la stabilité de son chiffre d’affaire qui peut varier de manière folle d’un mois sur l’autre, alors qu’il est très très peu probable que Sanofi ou Renault ferment du jour au lendemain pour des raisons de trésor. Ce problème de cash-flow justifie ce que Michael Morris appelle « le compromis éthique » qui amène un certain nombre d’employés à accepter des choses que l’on n’oserait probablement même pas leur proposer dans des grands groupes de peur d’avoir des plaintes au niveau RH. Dans les startups, un engagement très fort est un des prérequis du recrutement. On appelle ça « recruter au mindset. » C’est une erreur que j’ai faite sur ma première boîte, de recruter les gens qui avaient des CV supposés brillants mais qui au final n’avaient pas le « mindset » startup. Un bon employé de startup est quelqu’un qui non seulement ne trouvera pas cette demande d’engagement non éthique, mais surtout pour qui cette liberté sera plus grisante et excitante que problématique. J’irai jusqu’à dire que le fait d’accepter ces challenges qui peuvent être émotionnellement exigeants est également ce que cherchent les gens qui viennent bosser en startup. Un projet, une création, un engagement. Quelque chose de différent d’un job 9h-17h.



## L’innovation, mais à quel prix ?

Le développement d’un projet peut être un des points où les contraintes éthiques sont les plus fortes et amènent le plus de frictions car en startup, le développement de projet est souvent lié à la vision du (ou des) fondateur, et donc intimement liée à sa capacité de partager son projet *personnel* et sa vision *personnelle*. Personne n’est derrière un fondateur pour lui dire quoi faire ni pourquoi, c’est un instinct personnel qui pousse à créer, à innover. Le coût de l’innovation n’est pas juste financier mais aussi émotionnel car les décisions et les responsabilités reposent sur un groupe très limité de personnes (les

fondateurs) et qu'elles reflètent parfois le stress ou les interrogations sur la startup, le produit, le projet, tous basés sur une vision *personnelle*. Emeric Solomossy a étudié le développement moral et cognitif (CMD) du potentiel éthique des entrepreneurs et conclut que les entrepreneurs ont une conscience éthique plus élevée que les dirigeants ou managers salariés car leur compréhension de l'engagement supérieur qu'ils demandent à leurs employés reflète l'engagement supérieur qu'ils prennent avec eux-mêmes en s'engageant dans la création d'entreprise, ce qui en conséquence augmente leur CMD et diminue la probabilité qu'ils fassent des choix non-éthiques. Les CEO-fondateurs par opposition aux dirigeants salariés font des choix *personnels* sur le projet, la stratégie, la vision, mais aussi sur le personnel et sont donc plus enclins à appliquer la clause « ne pas faire à autrui ce que l'on ne voudrait pas que l'on fasse à soi », ce que Solomossy oppose aux « non-owner managers employed to act as agents for the owners of the business, the moral duty of such managers is simply to make as much money for the owners as possible while obeying the basic laws and customs of society ». Un CEO non fondateur, un dirigeant salarié même avec plein de stock-options et une rémunération hyper intéressante n'est pas connecté émotionnellement à l'entreprise, à la marque, au produit, aux employés dans la même mesure qu'un CEO-fondateur de startup car un dirigeant salarié peut *partir* quand il veut, ce qui n'est pas le cas d'un CEO-fondateur, ce qui réduit le fossé entre « nous » et « eux. » Puis que « nous » (les CEO fondateurs) étions « eux » (les employés) quelques mois/ années plus tôt et que « nous » pouvons redevenir « eux » dans quelques mois / années si le projet n'aboutit pas. Alors que Carlos Gohsn qui construit des montages financiers délirants pour échapper au fisc sait très bien qu'il ne redeviendra jamais « l'un d'entre eux. »

## Et les investisseurs alors?

On aborde l'angle compliqué: que se passe-t-il en startup quand on grossit et que la petite pousse devient un petit poney (voir une grosse licorne) avec des investisseurs?



Pour séduire des investisseurs, les startups doivent présenter des métriques

intéressantes, avec une forte croissance, un *cashburn* faible, des coûts d'acquisition prometteurs. En gros, faire des miracles en dépensant peu d'argent. Cela veut dire accepter pour les CEO-fondateurs et leurs employés des salaires souvent plus faibles que ce qui serait appliqué dans un cabinet de conseil ou une agence, cela veut dire remplacer des budgets marketing délirants par des idées et de l'huile de coude, et donc au final, être payés moins tout en ayant plus de responsabilités. Certaines startups poussent le vice à appliquer la règle du stagiaire employé, c'est-à-dire de confondre un stagiaire (un étudiant qui doit apprendre son métier) avec un employé (une personne totalement formée et « prête à l'emploi ») afin d'augmenter leur capacité de travail à moindre coût. Un certain nombre de startups ont un ratio salarié / stagiaire qui n'est pas sain (voire totalement délirant) et qui construit le mythe de la startup comme étant non éthique dont parle le Huffington Post.

Certes, cela permet de construire le projet à moindre coût mais cela crée aussi une survalorisation de l'entreprise et un faux sentiment de croissance puisque si l'entreprise embauchait des salariés plutôt que des stagiaires, elle verrait sa rentabilité décroître, ce qui déplaît évidemment aux investisseurs. Cela force donc, par rétro-effet, à inciter les startups à ne pas construire leur croissance grâce à des armées de stagiaires afin de ne pas lever des fonds sur des fausses promesses, ce qui finit (en général) mal. Car l'investisseur sera déçu non plus par la boîte, mais aussi (voire surtout) par le CEO-fondateur, ce qui limitera grandement sa capacité à lever des fonds sur les tours suivants, voire les boîtes suivantes. Encore une fois, l'argument *personnel*, l'engagement *personnel* du CEO-fondateur l'incite (généralement) à plus d'éthique qu'un dirigeant salarié.



Je pense que Solomossy a raison quand il dit que les startups sont d'excellent laboratoires pour observer les best practices et que, comme dans toute expérience, il y a parfois des ratés mais que le résultat est majoritairement positif. L'avenir réside dans la capacité de l'entreprise à s'adapter à sa masse salariale, et non pas l'inverse. C'est pour ça que chez JOONE, comme chez de plus en plus de startups, nous prôtons la responsabilité individuelle en n'imposant aucune durée de vacances ni nombre de RTT. Nous essayons de nous arranger pour qu'il y ait toujours quelqu'un pour tenir le fort, mais je

refuse catégoriquement d'imposer des horaires, des durées de travail, des durées de vacances à mes employés. Personne ne fait de « demande de congés », on marque juste sur le calendrier commun nos jours d'absence, nos matinées off pour cause de visite chez le pédiatre ou de retour de week-end tardifs car le billet était moins cher le lundi matin. Sans jugement, sans contrainte.

J'estime que mon travail est de leur offrir des conditions de travail agréables afin de compenser le fait que peut-être ailleurs, ils gagneraient un peu plus, mais surtout pour leur signifier ma reconnaissance de leur travail et de leur engagement. C'est principalement pour ça que chez JOONE, on recrute au « mindset. » Car nous voulons être agiles et nous dire que si un jour nous sommes contraints à ne pas être à la hauteur des valeurs éthiques et de la RSE que nous nous sommes fixées, nous pouvons pivoter et itérer très rapidement, apprendre de notre erreur et corriger le tir de suite. C'est l'avantage des startups face aux grands-groupes: nous apprenons de nos erreurs beaucoup plus vite que eux ne le font.

*Tribune originale à lire intégralement sur Medium*

---

Article écrit par CAROLE JUGE, COFONDATRICE DE JOONE