



HAL
open science

**L'innovation managériale dans les petites et moyennes
entreprises : le cas d'innovations managériales
alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME
en croissance**

Anne-Cécile Lebrun

► **To cite this version:**

Anne-Cécile Lebrun. L'innovation managériale dans les petites et moyennes entreprises : le cas d'innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance. Gestion et management. Université de Montpellier, 2022. Français. NNT : 2022UMOND001 . tel-03627918

HAL Id: tel-03627918

<https://theses.hal.science/tel-03627918>

Submitted on 1 Apr 2022

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

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

THÈSE POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER

En Sciences de Gestion

École doctorale Economie et Gestion (EDEG)

Unité de recherche Montpellier Recherche en Management (MRM)

**L'innovation managériale dans les petites et moyennes
entreprises :**

**Le cas d'innovations managériales alternatives à
l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance**

Présentée par Anne-Cécile LEBRUN

Le 17 janvier 2022

**Sous la direction de Sophie MIGNON (directrice de thèse)
et de Marc ROBERT (co-encadrant)**

Devant le jury composé de

Rachel BOCQUET, Professeur des Universités, Université Savoie Mont Blanc

Albert DAVID, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Karim MESSEGHEM, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Liliana MITKOVA, Professeur des Universités, Université d'Evry Val d'Essonne

Sophie MIGNON, Professeur des Universités, Université de Montpellier

Marc ROBERT, Professeur Assistant, Montpellier Business School

Rapporteur

Rapporteur

Président du jury

Examinatrice

Directrice de thèse

Co-encadrant de thèse



**UNIVERSITÉ
DE MONTPELLIER**

Remerciements

J'adresse mes remerciements à ma directrice de thèse, Madame la Professeure Sophie Mignon, ainsi qu'à mon co-encadrant, Monsieur Marc Robert, pour l'encadrement de mon travail doctoral.

Je remercie sincèrement Madame la Professeure Rachel Bocquet et Monsieur le Professeur Albert David pour avoir accepté d'évaluer ce travail doctoral en qualité de rapporteurs.

Je remercie également Madame la Professeure Liliana Mitkova d'avoir accepté d'être membre de mon jury de thèse, et Monsieur le Professeur Karim Messeghem d'avoir accepté de le présider.

Ce travail doctoral n'aurait pu être conduit à son terme sans le concours des entreprises que j'ai eu la chance de pouvoir étudier. Je remercie donc les quatre entreprises qui ont accepté de m'ouvrir leurs portes et de m'accueillir avec bienveillance. Je remercie tout particulièrement tous les salariés qui ont accepté de me consacrer une partie de leur temps, et avec qui les échanges ont été riches et passionnants.

Ces trois années d'études doctorales m'ont aussi permis de vivre dans les meilleures conditions mon premier contact avec le métier d'enseignant. Je remercie chaleureusement l'ensemble des personnels de Polytech Montpellier, et plus particulièrement les responsables des filières dans lesquelles j'ai enseigné pour leur disponibilité et pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

Je remercie de tout mon cœur mes parents et mon conjoint pour leur présence, pour leur soutien constant et immuable qui m'a permis de traverser ces trois années et de mener à son terme ce travail doctoral.

Résumé et mots-clés

Résumé :

Les innovations managériales (IM) portant une philosophie gestionnaire alternative à celle de l'organisation hiérarchique suscitent l'intérêt croissant des entreprises et de la recherche académique. Leur adoption par des Petites et Moyennes Entreprises (PME) apparaît a priori inattendue au regard des spécificités des PME, notamment leur vulnérabilité et la forte centralité du dirigeant. Le contexte exacerbé qu'est celui de la croissance de la PME rend d'autant plus inattendue l'adoption de telles IM, car il amène de multiples bouleversements et tensions déstabilisatrices, et tend à faire évoluer la PME vers une organisation hiérarchique classique sur le plan organisationnel. Or, la littérature existante fait état d'un faible nombre d'études menées sur l'IM en PME, et a fortiori sur les IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance, n'apportant pas un éclairage suffisant sur ces phénomènes. Dans un premier axe de recherche, ce travail doctoral a donc pour objectif d'identifier les motivations poussant des PME en croissance à adopter une IM alternative à l'organisation hiérarchique. Dans une perspective plus dynamique, notre second axe de recherche s'intéresse à l'évolution de telles IM lorsque la PME connaît une croissance postérieure à son adoption.

Notre choix s'est porté sur une méthodologie qualitative pour répondre à ces questionnements, méthodologie cohérente avec notre paradigme épistémologique interprétativiste. Nous étudions trois cas de PME en croissance dans le cadre de notre premier axe de recherche, et deux cas de PME connaissant une croissance postérieure à l'adoption d'une première IM dans le cadre de notre second axe.

Nos résultats mettent en évidence que les PME étudiées adoptent des IM alternatives à l'organisation hiérarchique car elles refusent, dans le cadre de leur croissance, d'évoluer vers une organisation hiérarchique perçue comme éloignant la PME de son identité et de ses valeurs originelles. Elles adoptent de telles IM dans l'intention de pérenniser leurs valeurs originelles et leur histoire. Notre axe 2 montre que les deux PME étudiées mettent en place une deuxième IM alternative à l'organisation hiérarchique afin de faire face au nouveau palier amené par leur croissance. Cette deuxième IM est alignée avec la philosophie de la première IM, elle-même congruente avec les valeurs originelles que la PME souhaite pérenniser.

Mots-clés : innovation managériale, innovation managériale alternative à la hiérarchie, entreprise libérée, méthodes agiles, PME, croissance, pérennité organisationnelle, paradoxe organisationnel

Abstract and keywords

Abstract:

There is a growing interest from companies and academic research in Management Innovations (MIs) carrying a managerial philosophy alternative to that of the hierarchical organization. Their adoption by Small and Medium Enterprises (SMEs) appears a priori unexpected given the specificities of SMEs, in particular their vulnerability and the strong centrality of the manager. The exacerbated context of the growth of the SME makes the adoption of such MIs all the more unexpected, as it brings multiple upheavals and destabilizing tensions, and pushes the SME to evolve towards a classical hierarchical organization. However, existing literature reports a small number of studies carried out on MIs in SMEs, and a fortiori on MIs that are alternative to hierarchical organization in growing SMEs, thus not shedding enough light on these phenomena. Therefore, as a first line of research, this doctoral work aims to identify the motivations that push growing SMEs to adopt a MI alternative to the hierarchical organization. From a dynamic perspective, our second line of research is concerned with the evolution of such MIs when the SME experiences a new phase of growth after its adoption.

To answer these questions, our choice was to go with a qualitative methodology, a methodology that is consistent with our interpretative epistemological paradigm. We are studying three cases of growing SMEs as part of our first line of research, and two cases of SMEs experiencing growth after the adoption of a first MI as part of the second line of research.

Our results show that the studied SMEs adopt MIs alternative to hierarchical organization because they refuse to evolve towards a hierarchical organization because of their growth. The hierarchical organization is perceived as distancing the company from its identity and its original values. They adopt such MIs with the intent of perpetuating their original values and history. Our second line of research shows that the two studied SMEs are setting up a second MI alternative to hierarchical organization in order to overcome the challenges brought by a new growth stage. This second MI is aligned with the philosophy of the first MI, philosophy that is congruent with the original values of the SME, values that it wishes to thereby perpetuate.

Keywords: management innovation, management innovations alternative to hierarchical organization, liberated firm, agile methods, SME, growth, organizational durability, organizational paradox

Table des matières

Introduction	7
1.1 Contextualisation de la recherche	8
1.2 Objet de recherche	12
1.3 Intérêt académique et managérial de la recherche	18
1.4 Plan et architecture de la thèse.....	19
Chapitre 1 – Cadre théorique	23
1.1 L’innovation managériale.....	25
1.2 La PME, une organisation spécifique	98
1.3 Des phénomènes inattendus qui se heurtent à des vides théoriques	122
Chapitre 2 – Cadre méthodologique	130
1.1 Choix d’une posture épistémologique interprétativiste	131
1.2 Choix d’une méthodologie qualitative.....	133
1.3 Présentation des cas de PME étudiés	160
Chapitre 3 – Résultats	190
Axe 1 – Etude des motivations à l’adoption d’une innovation managériale alternative à l’organisation hiérarchique dans des PME en croissance	191
1.1 Un mode d’organisation ante-libération ambivalent.....	191
1.2 Une croissance perturbatrice faisant apparaître des prémices d’évolution	226
1.3 Evolutions envisagées du mode d’organisation	250
1.4 Refus d’évoluer vers une organisation hiérarchique.....	257
1.5 L’adoption d’une IM alternative à l’organisation hiérarchique	280
Axe 2 – Etude de l’évolution d’une IM alternative à l’organisation hiérarchique dans des PME en croissance	322
1.1 Une première IM bien implantée dont la philosophie est alignée avec la culture de l’entreprise	322
1.2 Une croissance post-IM1 perturbatrice amenant les limites du mode d’organisation fondé sur l’IM1	340
1.3 Un refus d’évoluer vers une organisation hiérarchique et une volonté de conserver la philosophie portée par l’IM1	400
1.4 La décision d’adoption d’une seconde IM à la philosophie alignée avec celle de la première IM et avec les valeurs pour faire face à la croissance	427
Chapitre 4 – Discussion théorique des résultats	475
1.1 Une croissance qui crée un paradoxe sur les plans culturel et organisationnel au sein des PME étudiées	476
1.2 L’innovation managériale alternative à l’organisation hiérarchique, perçue comme un moyen pour la PME de croître et de se pérenniser sur le plan organisationnel	486
1.3 Par l’innovation managériale, la PME conserve certaines de ses spécificités malgré sa croissance et dépasse les modèles de croissance classiques	503
1.4 Résumé des principaux résultats et schéma synthétique.....	509
Conclusion	511
Bibliographie	528
Annexes	548
Table des tableaux	575
Table des figures	575

Introduction

1.1 Contextualisation de la recherche

L'innovation est un moteur essentiel de la croissance économique. Le progrès technique, qu'il soit considéré comme une variable exogène dans les modèles traditionnels de croissance économique tel que celui de Schumpeter (1935) ou de Solow (1956), ou comme une variable endogène dans les modèles plus récents (Aghion & Howitt, 1992; Lucas, 1988; Romer, 1990), est une source fondamentale de la croissance. Là où les modèles traditionnels tel que celui de Solow peinaient à expliquer les sources même du progrès technique et en faisaient alors une variable « valise » captant tous les effets autres que l'accumulation du capital et du travail, le progrès technique étant alors supposé « tombé du ciel », les nouvelles théories de la croissance économique ont justement pour objectif d'expliquer les origines de ce facteur de croissance. Le progrès technique est dans ces modèles récents considéré comme une variable endogène issue des comportements d'agents économiques recherchant un gain. Ces modèles donnent par ailleurs un socle microéconomique plus solide aux théories de la croissance, et incorporent des externalités. De fait, les auteurs des théories de la croissance endogène donnent un important poids au contexte institutionnel et aux politiques économiques mises en place par l'Etat pour faire face à ces défaillances de marché et pour favoriser les moteurs de la croissance endogène (accumulation de capital humain, activités de R&D des entreprises, etc.). Toutefois, les politiques économiques favorisant l'innovation qui ont été mises en place ont le plus fréquemment eu pour vocation d'encourager l'innovation de nature technologique. Depuis les années 1950, la littérature académique en sciences de gestion s'est elle aussi essentiellement concentrée sur l'étude de l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008).

A partir des années 1990, de nouvelles formes d'innovations ont commencé à être explorées, l'une d'elles étant l'innovation managériale (IM). D'après la définition de l'IM donnée par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) dans leur article fondateur, « *L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveau par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation* ». Nous choisirons dans ce travail doctoral d'avoir une conception plus large du concept d'IM, en considérant que l'objet de management peut constituer une nouveauté au niveau de l'organisation et/ou au niveau de l'état de l'art (Mol & Birkinshaw, 2009).

D'après l'édition 2019 de l'enquête « Les entreprises en France » de l'INSEE, les innovations non technologiques, dont l'innovation managériale, seraient plus fréquemment adoptées par les

entreprises que l'innovation technologique (42% des entreprises auraient adopté une innovation non technologique contre 33% pour l'innovation technologique). Aujourd'hui, l'innovation managériale (IM) reste encore moins bien connue que l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008), bien que le champ de recherche soit en pleine expansion (Birkinshaw & Mol, 2006; Damanpour, 2014; Damanpour & Aravind, 2012a; Ganter & Hecker, 2013b; Mol & Birkinshaw, 2009, 2014; Vaccaro et al., 2012; Volberda et al., 2014; Mignon et al., 2017; Khosravi et al., 2019). Cet intérêt croissant pour l'IM pourrait s'expliquer par la reconnaissance de sa contribution aux performances de l'organisation, comme plusieurs auteurs le mettent en évidence (Birkinshaw et al., 2008; Mol & Birkinshaw, 2009).

Les études publiées ont principalement porté sur la théorisation de l'IM (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour, 2014; Le Roy et al., 2013), sur le processus d'adoption ou de génération (Birkinshaw et al., 2008; F. Damanpour & Aravind, 2012a; David, 2013, 2019; Dubouloz & Bocquet, 2013), ou encore sur l'évaluation de l'impact de l'IM sur les performances et ses liens avec les autres formes d'innovations (Besbes et al., 2013; Damanpour, 2014; Heij et al., 2020; Mignon et al., 2017; Volberda et al., 2014).

Ces recherches ont quasi-exclusivement été menées sur des grandes entreprises privées ou des organisations « génériques », c'est-à-dire sans que ne soient prises en compte les spécificités managériales qui marquent certains types d'organisations. Or, le type d'organisation influe considérablement sur le processus d'innovation (Damanpour, 1991).

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) présentent plusieurs spécificités managériales (Julien, 1990; Julien & Marchesnay, 1988). Premièrement, elles sont marquées par un management de proximité (Torres, 2004b) qui les conduit à surestimer l'importance des choses, personnes et événements temporellement ou spatialement proches et à sous-estimer ceux qui leur paraissent éloignés (Torrès, 2003). Deuxièmement, du fait de leurs ressources limitées, les PME peuvent être déstabilisées par des événements en apparence anodins (Mahe de Boislandelle, 1996). Troisièmement, le dirigeant tient un rôle central en PME. Les caractéristiques des PME impliquent donc des enjeux managériaux spécifiques notamment la gestion de leur croissance et de ses conséquences. La croissance est en effet un enjeu de taille pour les PME, et est visée par plusieurs politiques publiques françaises ou européennes. Toutefois, la croissance est un événement particulièrement perturbateur pour la PME puisqu'elle lui impose notamment des crises et transformations majeures à chaque passage de

seuil organisationnel ou encore la gestion de diverses tensions (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983; Chanut-Guieu & Guieu, 2011; Bérard et al., 2015).

Les défis managériaux spécifiques qui se posent aux PME vont influencer sur tous les processus de l'entreprise : le caractère proxémique du management introduit des mécanismes hiérarchiques dans les choix et donc impacte les processus de l'entreprise (Torrès & Gueguen, 2008) ; la croissance induit de nécessaires évolutions organisationnelles et une adaptation des processus (Greiner, 1972; Churchill & Lewis, 1983; Chanut-Guieu & Guieu, 2011; Bérard et al., 2015). Le processus d'innovation, et notamment celui d'innovation managériale, devrait également être impacté par le cadre managérial spécifique qu'est celui de la PME, et inciter à une étude de l'innovation managériale en contexte PME.

Un autre argument appuyant la nécessité d'étudier l'IM en PME provient de la théorie configurationnelle. La théorie configurationnelle travaille à partir de configurations organisationnelles pouvant être définies comme des *patterns* uniques de caractéristiques ou d'attributs (Delery & Doty, 1996). Du fait de ses spécificités managériales qui en font une combinaison unique d'attributs (Julien, 1990; Marchesnay, 1991; Torrès, 2004b), nous pouvons considérer la PME comme une configuration organisationnelle, à rapprocher de la structure simple ou de l'adhocratie parmi les configurations de Mintzberg (1982). En application de cette théorie, les résultats issus de recherches sur l'IM menées dans des configurations organisationnelles différentes ne seront donc pas nécessairement vérifiés en PME, et de nouveaux résultats spécifiques seraient également attendus en contexte PME.

Toutefois, à notre connaissance, peu d'études portant sur l'IM dans le contexte des PME ont été publiées afin de combler ces lacunes théoriques. Ces recherches traitaient d'IM spécifiques (Gélinas et al. 1996 ; McAdam 2002). Parmi les recherches récentes, nous pouvons identifier des recherches portant sur les antécédents de l'IM en PME (Ben Hamadi et al., 2014; Fort et al., 2005), sur l'impact de l'IM sur les performances de la PME, ou sur les liens entre l'IM et d'autres formes d'innovation (Hervas-Oliver et al., 2016; Woschke & Haase, 2016; Mignon et al., 2017).

Les PME jouent pourtant un rôle clé au sein du tissu économique européen. D'après *Les Chiffres Clés de l'Europe* publiés par Eurostat en 2019, les PME représentaient 99.8% des entreprises opérant dans l'économie marchande non financière de l'UE-28 en 2016 (Eurostat, 2019). Ces entreprises ont généré 56.2% de la valeur ajoutée dans ce secteur économique et

représentaient 66.7% de l'emploi au sein de l'Union Européenne. L'innovation joue un rôle clé dans la croissance et la compétitivité des PME. Si l'innovation technologique en PME fait l'objet d'un nombre conséquent d'études, il semble également important d'étudier son pendant non technologique dans ce contexte particulier.

D'après Birkinshaw et al. (2008), l'IM recouvre des pratiques, processus, structures ou techniques aussi divers que : le total quality management, la forme multidivisionnelle, le lean management, le balanced scorecard. L'IM est donc multiforme et multidimensionnelle. Il existe plusieurs typologies de l'IM ; étant donné la relative jeunesse du champ de recherche, aucune ne fait encore pleinement autorité. On pourra néanmoins retenir celle proposée dans le cadre de l'*Enquête Communautaire sur l'Innovation*, sur laquelle un certain nombre d'études s'appuient (Damanpour, 2014). Cette typologie distingue trois types d'IM : les nouvelles pratiques pour l'organisation des procédures, les nouvelles méthodes d'organisation du travail et les nouvelles façons de gérer les relations externes. Une IM peut également être caractérisée par trois éléments, d'après la grille d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992) fréquemment mobilisée dans les recherches sur l'IM (Canet & Tran, 2018; David, 1996; Fort & Fort, 2006) : une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles.

La question de l'opérationnalisation du concept d'IM semble donc se poser à tout projet de recherche sur l'IM. Le Lean Manufacturing a jusqu'à présent fréquemment été utilisé comme proxy dans la recherche sur l'IM (Dubouloz, 2014). Cette phase d'opérationnalisation peut toutefois paraître délicate au vu de la diversité des pratiques, processus, structures ou techniques de management qui appartiennent à la catégorie des IM. Si Volberda et al. (2013) mettent en évidence qu'une opérationnalisation de l'IM sur une pratique précise peut constituer une limite à la généralisation des résultats à d'autres types d'IM, Armbruster et al. (2008) soulignent la pertinence de l'étude d'IM prises individuellement plutôt que celle du concept général de l'innovation organisationnelle en raison du caractère spécifique de chaque IM.

Nous avons pour notre part opté pour cette dernière posture, et choisi de focaliser notre travail doctoral sur un type particulier d'IM, les IM alternatives à l'organisation hiérarchique, que nous étudierons dans le contexte des PME en croissance, contexte dans lequel leur apparition est source de questionnements.

1.2 Objet de recherche

Nous allons nous intéresser aux IM se caractérisant par une philosophie gestionnaire s'inscrivant en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique, à leur apparition et à leur évolution dans le contexte des PME en croissance. Puisque ces IM s'inscrivent en opposition avec la hiérarchie, une clarification de ce terme semble de prime abord nécessaire. Nous adopterons la même définition du concept de hiérarchie que Lee et Edmondson (2017). Les auteurs évoquent par les termes « hiérarchie managériale » la forme organisationnelle historiquement née à la fin du 19^{ème} siècle – début du 20^{ème} siècle dans les grandes entreprises capitalistes, et reposant sur deux grandes principes : la hiérarchie de l'autorité (les subordonnés dépendent d'un manager investi de l'autorité nécessaire pour définir l'organisation du travail, allouer les tâches, superviser leur réalisation et vérifier les performances, embaucher et licencier) et la hiérarchie des responsabilités (les managers de la ligne hiérarchique sont responsables du travail réalisé par tous ceux situés en-dessous d'eux dans l'organigramme) (Lee & Edmondson, 2017). En effet, comme le rappellent les auteurs, l'organisation hiérarchique repose sur le très central lien de subordination existant entre managers et subordonnés, matérialisant une asymétrie de pouvoir entre les deux parties : le manager a autorité sur le subordonné et de multiples aspects de sa vie au travail, et le subordonné ne peut remettre en question les décisions prises par le manager. Ces principes trouvent leurs soubassements théoriques dans la théorie des organisations contemporaine de l'émergence de la grande entreprise capitaliste au début du siècle dernier : l'école classique dont les chefs de file sont Taylor, Ford ou encore Fayol, et les théories de la bureaucratie avec notamment la théorie Webérienne.

Les théories de l'école des Relations Humaines et de l'école socio-technique ont contesté la vision de l'homme au travail portée par les théories classiques dès le milieu du 20^{ème} siècle. Ces théories mettent en évidence l'importance de la prise en compte des besoins des salariés, et encouragent l'adoption d'un style de management plus participatif permettant notamment aux salariés d'exprimer leur potentiel, ou encore l'augmentation de l'autonomie des groupes de salariés. Le « management participatif » suscite un intérêt croissant dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, ainsi que la notion d'« *empowerment* » qui se développe quant à elle dans les années 1980 ; il s'agit là de concepts polysémiques dont il est difficile de trouver une définition unifiée et stabilisée (Picard, 2015).

Dans cette lignée théorique, se sont développées depuis la fin du 20^{ème} siècle – début du 21^{ème} siècle de nouvelles manières de s’organiser visant à limiter la hiérarchie et à favoriser la participation des salariés (Battistelli, 2019; Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017; Picard, 2015). Lee et Edmondson (2017) nomment ces nouvelles formes organisationnelles « *less-hierarchical organizing* », ces pratiques pouvant être, d’après ces auteurs, plus ou moins radicales. Certaines de ces pratiques suscitent depuis quelques années un fort engouement. L’une de ces nouvelles pratiques particulièrement discutées actuellement est par exemple l’entreprise libérée, innovation managériale héritière de plusieurs courants théoriques et constituant une nouveauté à la fois pour l’organisation adoptante, mais aussi pour l’état de l’art (Mattelin-Pierrard, 2019; Mattelin-Pierrard et al., 2020; Picard, 2015). Plusieurs formes organisationnelles s’inscrivent d’ailleurs dans la mouvance de l’entreprise libérée, qui s’apparente d’ailleurs plus à une philosophie qu’à un modèle organisationnel spécifique : l’organisation opale, spaghetti, ou encore l’holocratie, le terme « entreprise libérée » étant souvent utilisé pour désigner les entreprises ayant adopté de tels modes d’organisation (Mattelin-Pierrard, 2019). La méthode agile Scrum est une autre innovation managériale qui sera étudiée dans ce travail doctoral (Berkani et al., 2019; Berkani & Causse, 2019). Celle-ci est née en 2001 et suscite un fort intérêt, principalement dans le domaine du développement informatique. Les méthodes agiles apparaissent comme une nouveauté à l’échelle de l’organisation elle-même d’un point de vue de la gestion des projets informatiques, puisqu’elle lui impose « *un changement radical, passant du management traditionnel reposant sur le commandement et le contrôle à une autonomie accrue* » (Lee & Chen, 2019, p.870) mais aussi au niveau de l’état de l’art, où les méthodes de gestion de projets classiques s’inscrivant dans un environnement organisationnel hiérarchique prédominaient jusqu’à l’avènement du Manifeste Agile en 2001 (« Agile Manifesto », 2001; Ahimbisibwe et al., 2015; Dingsøyr et al., 2012; J.-C. Lee & Chen, 2019; Mangalaraj et al., 2009; Vinekar et al., 2006). Récemment, de nouveaux frameworks se sont développés afin de « faire passer l’agile à l’échelle » (SAFe, LeSS, Spotify, Scrum of Scrum, etc.), c’est-à-dire afin que les principes des méthodes agiles puissent s’appliquer à une échelle plus grande que celle de l’équipe.

Si ces IM ne se situent pas nécessairement au même niveau d’analyse – par exemple, la méthode agile Scrum proposant un mode d’organisation à l’échelle de l’équipe là où l’entreprise libérée se situe plus à l’échelle de l’organisation dans son ensemble – elles portent une philosophie managériale similaire proposant, entre autres, une diminution voire une suppression de la ligne hiérarchique, une décentralisation de la décision dans les mains des salariés, et une

prédominance de l'auto-organisation induisant l'autonomisation et la responsabilisation des salariés (Antoine et al., 2017; Brière, 2017; Dingsøyr et al., 2012; Getz, 2009; Holtz, 2017; Mangalaraj et al., 2009; Mattelin-Pierrard et al., 2020; Robertson, 2016). Nous nous intéresserons en effet plus à la philosophie gestionnaire de ces IM, qu'à leur substrat technique et à son niveau d'analyse. Comme la littérature le montre à propos des méthodologies agiles, le substrat technique d'une IM peut affecter le niveau de l'équipe, mais porter une philosophie gestionnaire affectant toute l'entreprise : Cram et Newell (2016) mettent en effet en évidence que pour les entreprises qui n'adoptent pas l'agilité pour se conformer à une mode managériale, qu'ils nomment spécifiquement les « *Crusader* », une adéquation importante existe entre la philosophie agile, leur culture et leur structure. Le terme « *less-hierarchical forms of organizing* » employé par Lee et Edmondson (2017) nous paraît ainsi suffisamment large et approprié pour désigner les IM portant une philosophie gestionnaire alternative à la hiérarchie que nous souhaitons étudier.

Ces IM sont de plus en plus discutées dans la presse professionnelle, grand public, et suscitent également un intérêt croissant au niveau de la recherche académique (Lee & Edmondson, 2017; Picard, 2015) comme en attestent par exemple de récents travaux sur l'une de ces IM très médiatisée, l'entreprise libérée (Battistelli, 2019; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin-Pierrard et al., 2020; Schell & Bischof, 2021). Les exemples d'entreprises ayant opté pour une IM alternative à l'organisation hiérarchique sont multiples et médiatisés : Morning Star, Spotify, Zappos, Chronoflex, Poult, Favi, etc. Toutefois, selon Pfeffer (2013) et Gruenfeld et Tiedens (2010), la hiérarchie reste encore aujourd'hui la forme organisationnelle dominante, et ne semble pas prête à disparaître. Comme l'avance en effet Pfeffer (2013), la hiérarchie serait la forme organisationnelle la plus naturelle, se mettant en place spontanément dans les groupements sociaux ; Gruenfeld et Tiedens (2010) montrent quant à eux que la préférence pour l'homogénéité et la hiérarchie serait inscrite dans la psychologie humaine. Au-delà de ces considérations, qui mènent à s'interroger sur l'engouement suscité par les IM alternatives à l'organisation hiérarchique, l'apparition de telles IM apparaît d'autant plus étrange en contexte PME étant donné les fortes spécificités de ces organisations.

Comme nous l'avons déjà souligné, une des spécificités de la PME est la prépondérance de son dirigeant et la forte centralisation du pouvoir entre les mains de celui-ci (Collins & Reutzell, 2017; Chabaud & Sammut, 2016; Marcati et al., 2008; Torrès, 1999, 2003, 2004b). Premièrement, cette forte personnalisation et centralisation de la gestion permet au dirigeant de maîtriser le destin de la PME et de le modeler, dans une certaine mesure, à ses objectifs propres

(Marchesnay, 1991; Torrès, 1999, 2003). Dès lors, l'adoption d'IM alternatives à la hiérarchie avec l'avènement du principe d'auto-organisation et le transfert du pouvoir décisionnel aux salariés qu'elles impliquent peut sembler singulière car contraire aux intérêts du dirigeant. Deuxièmement, l'adoption de telles IM semble susceptible de mettre en péril la dynamique de la PME. En effet, en PME, le dirigeant a un rôle central dans la gestion opérationnelle et la dynamique long terme de la PME, centralise un certain nombre d'informations utiles à la prise de décision, et est de fait le point de liaison privilégié avec l'environnement extérieur de l'entreprise (Torrès, 1999, 2004b). Par ailleurs, le dirigeant semble bénéficier d'un effet d'expérience dans la prise de décision du fait de la forte centralisation de la gestion. Du fait de leur manque de ressources, les PME vivent la plupart du temps dans l'urgence (Mahe de Boislandelle, 1996; Torrès, 1999) et possèdent peu de *slacks* organisationnels, c'est-à-dire de marges leur permettant de gérer les imprévus. Or, l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique peut apparaître a priori particulièrement bouleversante et déstabilisatrice : elle demande une autonomisation des salariés et une prise de recul du dirigeant. Du fait de la prise en charge par les salariés d'activités qu'ils ne géraient pas auparavant, des erreurs peuvent être commises. Ainsi, l'adoption de telles IM dans le contexte d'urgence propre aux PME peut sembler périlleuse.

De plus, nous choisissons d'étudier cette typologie d'IM dans un contexte exacerbé qui est celui de la PME en croissance. La croissance de la PME suscite l'intérêt de la recherche académique et des pouvoirs publics, notamment car les PME en croissance sont considérées comme des moteurs essentiels de croissance économique future (Hart et al., 2021; Sahut et al., 2019; M. Wright et al., 2015). Un certain nombre de politiques nationales et européennes – comme par exemple la loi PACTE en France et le Small Business Act en Europe – sont mises en place afin de faciliter la croissance des PME. La croissance crée de multiples bouleversements et tensions au sein de la PME, qui s'imposent au gérant (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2019, 2018; Grandclaude et al., 2014; Levie & Lichtenstein, 2010). Les modèles du cycle de vie de la firme mettent en évidence que la PME est censée voir se développer sa ligne hiérarchique : celle-ci devrait progressivement évoluer vers une organisation hiérarchique classique au fil de sa croissance (Churchill & Lewis, 1983; Godener, 2002; Greiner, 1972). Des modèles de croissance plus récents (Levie & Lichtenstein, 2010; Phelps et al., 2007) généralisent les modèles de croissance par phase, sans prescrire de trajectoires de croissance précise ; ces modèles mettent l'accent sur les multiples tensions, évolutions organisationnelles et managériales subies par l'entreprise en croissance. La croissance de la PME semble ainsi

induire de nombreux bouleversements déstabilisateurs impliquant la gestion de nombreuses problématiques complexes, et induire une évolution vers une organisation hiérarchique classique. Dans ce contexte particulier, il paraît d'autant plus complexe de comprendre les motivations conduisant à l'adoption de telles IM.

Par ailleurs, dans une optique plus dynamique, une fois une IM alternative à l'organisation hiérarchique adoptée par la PME, celle-ci peut connaître une nouvelle phase de croissance, et faire face à un nouveau seuil organisationnel, ainsi qu'à de nouveaux enjeux déstabilisateurs. D'après les modèles du cycle de vie, l'entreprise rencontre plusieurs seuils organisationnels au fil de sa croissance et y répond en adaptant de manière « classique » ses modes d'organisation et de management, c'est-à-dire en évoluant vers une organisation hiérarchique. La PME franchit de nouveaux paliers organisationnels, chacun de ces paliers amenant de nouveaux besoins. Le niveau de formalisation des processus nécessaire n'est par exemple pas le même lorsque la société passe de cinq salariés à vingt salariés ou lorsqu'elle passe de vingt à cent salariés. De même, les différents paliers franchis font naître des besoins de coordination et de communication différents. Cela nécessite des évolutions du mode d'organisation pour répondre à ces nouveaux besoins. Par ailleurs, les modèles plus généraux de Levie et Lichtenstein (2010) et Phelps et al. (2007), ne précisent pas, pour leur part, la nature des évolutions organisationnelles et managériales vécues par l'entreprise en croissance ; la question de l'évolution d'une IM alternative à la hiérarchie dans la PME en croissance reste ouverte. Ainsi, comment une telle IM va-t-elle évoluer ? La PME peut-elle conserver une telle IM à une échelle plus grande, ou celle-ci est-elle condamnée à disparaître, et par là même, la philosophie managériale alternative à la hiérarchie portée par l'IM ? Nous pressentons en effet qu'il s'agit là d'un problème épineux pour les PME ayant adopté une IM portant une philosophie managériale « *less hierarchical* », pour reprendre les termes de Lee et Edmondson (2017). L'étude de Colle et al. (2017) le met d'ailleurs en évidence : la PME « libérée » étudiée dans cette recherche se demande justement s'il lui sera possible de continuer à être une entreprise libérée lorsque l'entreprise aura atteint une plus grande taille, dans le cadre de sa croissance. Ce questionnement fait écho à une problématique plus large, celle du « passage à l'échelle » ou « *scale up* » qui se pose avec insistance dans les entreprises à croissance forte et rapide, encore appelées « startups » ou « jeunes pousses », comme en attestent plusieurs articles de presse et

publications¹. Le passage à l'échelle impose à ces startups des évolutions organisationnelles et culturelles entraînant un risque de perte de la philosophie initiale et de leurs valeurs originelles.

La littérature sur l'IM ne permet pas de mieux comprendre ces phénomènes. Les quelques recherches existantes portant sur les antécédents de l'IM en PME se concentraient sur des IM qui n'étaient pas nécessairement des IM alternatives à l'organisation hiérarchique, ou sur des secteurs d'activités particuliers (Ben Hamadi et al., 2014; Fort et al., 2005). A notre connaissance, seules deux études portent sur les antécédents de l'entreprise libérée, et se concentrent principalement sur les antécédents managériaux (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Mattelin-Pierrard, 2019).

De même, peu de recherches ont porté sur l'étude de l'évolution de l'IM postérieurement à son adoption – le terme « adoption » étant ici entendu comme le processus dans sa globalité et non comme une phase du processus – dans un contexte d'évolution de l'entreprise adoptante. Les recherches sur le processus d'adoption de l'IM ont essentiellement porté sur les antécédents de l'IM dans chacune des phases du processus, ou encore sur le design du processus d'adoption. Les études portant sur l'IM après son adoption par l'entreprise traitent essentiellement de ses impacts sur les performances de l'entreprise (Mol & Birkinshaw, 2009; Nieves, 2016; Volberda et al., 2013; Walker et al., 2011) ou des liens qu'elle entretient avec d'autres formes d'innovation (Heij et al., 2020; Mignon et al., 2017; Woschke & Haase, 2016). Certaines études portent sur l'adaptation de l'IM lorsqu'elle se diffuse à l'échelle d'une population d'organisations (Ansari et al., 2010; Mamman, 2002; Volberda et al., 2014) ou entre les succursales d'une multinationale (Alofan et al., 2020), mais ne se situent pas à l'échelle de l'organisation.

Face à ce vide théorique, notre travail doctoral a ainsi pour objet l'étude de l'adoption et de l'évolution d'IM à la philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique

¹ Pour exemple, l'étude réalisée sur ce thème par le cabinet de conseil PwC en 2018 : <https://www.pwc.fr/assets/files/pdf/2018/07/pwc-global-software-leaders-juin-2018.pdf> ; ou encore l'article de presse « Startup voici comment devenir une PME sans perdre votre âme » recueillant le témoignage de plusieurs dirigeants de startups publié en janvier 2019 dans le journal Capital <https://www.capital.fr/votre-carriere/start-up-voici-comment-devenir-une-pme-sans-perdre-votre-ame-1322714>

classique dans le contexte spécifique des PME en croissance. Nous nous proposons ainsi de répondre à la problématique suivante :

Pourquoi des IM alternatives à l'organisation hiérarchique apparaissent-elles dans la PME en croissance, et comment ces IM évoluent-elles dans ce contexte ?

Pour répondre à cette problématique, nous identifions deux sous-questions de recherche, l'une adoptant une perspective statique, et l'autre dynamique :

- Dans une perspective statique, quelles sont les motivations à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance ?
- Dans une perspective dynamique, comment évolue une telle IM dans le cadre d'une croissance ultérieure de la PME ?

1.3 Intérêt académique et managérial de la recherche

Face aux vides théoriques précédemment soulevés, cette recherche aspire à participer au développement du champ académique sur l'innovation managériale. D'après les chiffres de l'Enquête Communautaire sur l'Innovation de 2012, l'innovation managériale est le type d'innovation le plus adopté par les entreprises européennes, alors qu'elle reste moins bien connue que son pendant technologique : il semble donc important de développer les connaissances académiques au sein de ce champ de recherche, et en particulier en contexte PME, où cette IM reste encore peu étudiée. Plus précisément, nous espérons apporter des connaissances nouvelles sur les motivations à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans la PME en croissance, ainsi que sur l'évolution de telles IM dans le cadre d'une croissance postérieure de l'entreprise adoptante, et ainsi contribuer à combler les vides théoriques associés. Les motivations d'adoption et l'évolution de telles IM dans le contexte de la PME en croissance ont en effet encore été peu étudiées, comme nous avons pu le mettre en évidence plus en amont.

En termes de contributions managériales, il est attendu que cette recherche permette de faire connaître aux praticiens des modes d'organisation et de management alternatifs à la structure pyramidale et au management classique. En développant une compréhension des raisons qui ont poussé des PME en croissance à adopter des IM alternatives à l'organisation hiérarchique, nous donnons à voir des contextes et situations dans lesquels l'adoption de telles innovations managériales peut être une voie d'évolution envisageable. Par ailleurs, par le biais de notre

recherche sur l'évolution de telles IM dans le cadre d'une croissance postérieure de l'entreprise adoptante, nous espérons apporter des éléments de réponse aux PME se questionnant sur les voies d'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique face à une problématique de passage à l'échelle.

Plus généralement, les connaissances acquises devraient permettre à la fois de mieux faire connaître ces IM aux dirigeants de PME et de leur proposer un meilleur accompagnement dans leurs démarches d'IM.

1.4 Plan et architecture de la thèse

Notre thèse est composée de quatre chapitres, que nous allons présenter succinctement ci-dessous.

Le premier chapitre est consacré à la présentation de notre cadre théorique. Dans une première partie, nous dessinons les contours du concept d'innovation managériale, y présentons le processus d'innovation managériale, ainsi que les antécédents identifiés dans la littérature. Nous faisons également une revue des *outputs* de l'innovation managériale identifiés dans la littérature, c'est-à-dire des impacts de l'IM sur les performances de l'organisation et de ses liens avec les autres formes d'innovation. Nous présentons ensuite les IM alternatives à l'organisation hiérarchique qui ont été adoptées par les PME en croissance étudiées dans notre partie empirique : l'entreprise libérée ; l'holacratie, qui s'inscrit dans la mouvance des entreprises libérées ; et les méthodes agiles, en particulier la méthode Scrum. Dans une seconde partie, nous présentons les spécificités des PME, et faisons ensuite un focus sur la croissance de la PME, en évoquant notamment les modèles de croissance de l'entreprise. Dans une troisième partie, à la lumière de la revue de littérature réalisée, nous mettons en évidence que l'adoption et l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique sont des phénomènes inattendus que la littérature ne permet pas encore d'expliquer : ces phénomènes se heurtent donc à plusieurs vides théoriques, que nous nous attachons à détailler.

Le second chapitre propose une présentation de notre cadre méthodologique. Nous y justifions notre choix d'un paradigme épistémologique interprétativiste, puis y détaillons notre méthodologie dans une seconde partie. Nous choisissons de réaliser une étude qualitative, et plus particulièrement deux études multi-cas pour répondre à nos deux questions de recherche. Pour répondre à notre première question de recherche portant sur les motivations de l'adoption

d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance, nous étudions trois cas de PME ayant adopté l'holocratie pour deux d'entre elles, et l'entreprise libérée pour la troisième. Pour répondre à notre seconde question de recherche portant sur l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans le cadre d'une croissance de la PME postérieure à l'adoption, nous étudions deux cas de PME, ayant pour l'une adopté l'entreprise libérée, et pour l'autre la méthode agile Scrum. Nous détaillons ensuite notre dispositif de collecte et d'analyse de données. Le mode de recueil de données choisi est l'entretien semi-directif. Nous avons également visité les entreprises étudiées, assisté à certains rituels de l'IM, et recueilli des données secondaires. 38 entretiens semi-directifs ont été réalisés pour répondre à notre première question de recherche, et 32 entretiens semi-directifs pour répondre à la seconde. En termes d'analyse de données, nous choisissons de réaliser une analyse de contenu thématique en nous aidant du logiciel NVivo. En parallèle, nous réalisons également des fiches de synthèse des entretiens, et, pour chaque cas étudié, nous construisons également des tableaux de synthèse nous permettant, pour chaque thème, de mieux comparer les perceptions des acteurs interviewés. La troisième partie est consacrée à la présentation des quatre PME étudiées, notamment de leur histoire et de leurs valeurs.

Le chapitre 3 présente les résultats. Celui-ci est scindé en deux parties. La première partie est consacrée à notre premier axe de recherche portant sur les motivations à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance. La seconde partie porte quant à elle sur notre second axe de recherche, et présente les résultats relatifs à l'évolution de ces IM lorsque la PME connaît une croissance postérieure à leur adoption.

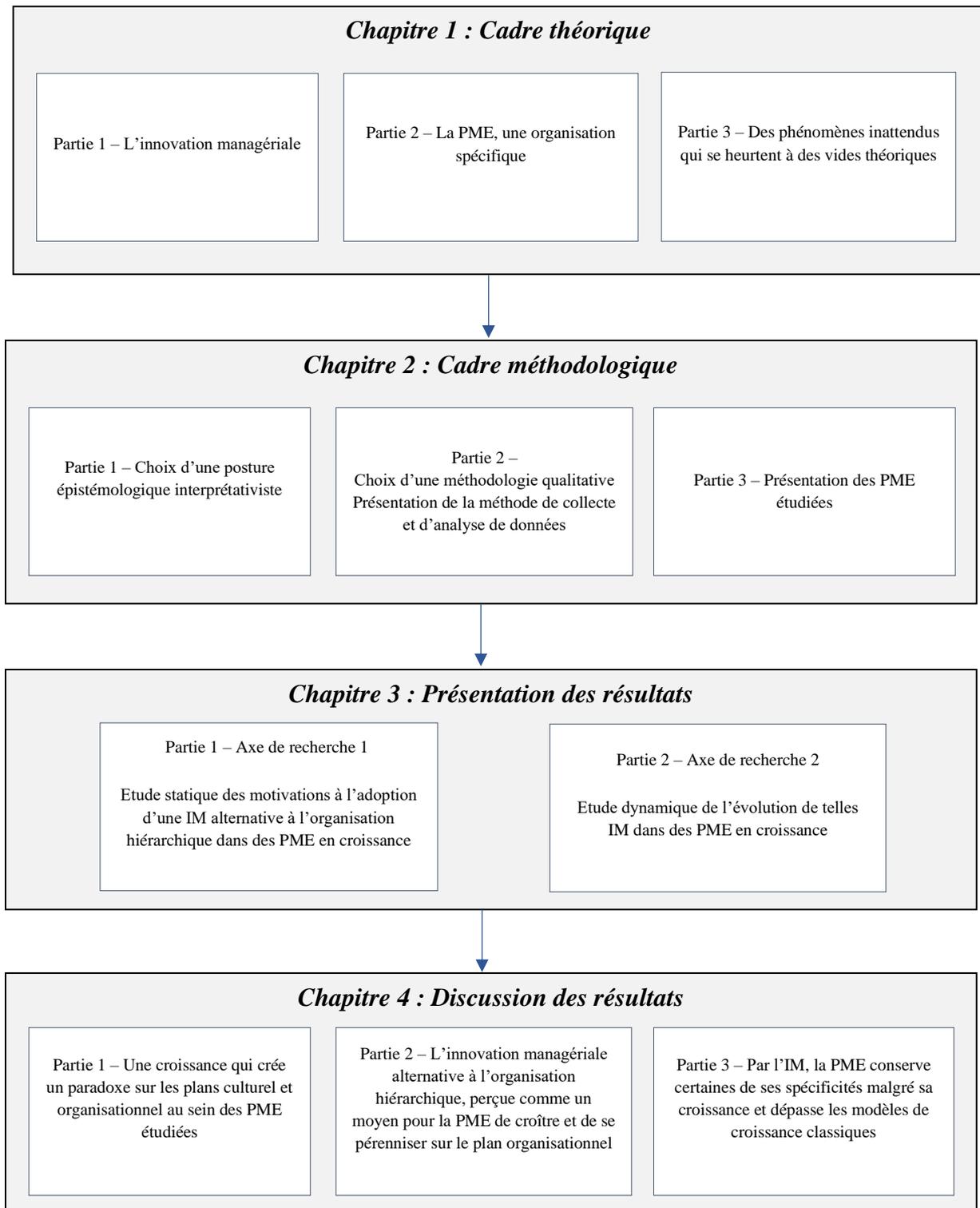
Le chapitre 4 est consacré à la discussion théorique de ces résultats par rapport à la littérature existante ainsi qu'à la présentation détaillée de nos contributions théoriques. Nous montrons dans une première partie que la croissance fait naître, chez les PME étudiées, un paradoxe sur les plans culturel et organisationnel. Dans la seconde partie, nous montrons que les IM alternatives à l'organisation hiérarchique sont adoptées par ces PME dans l'intention d'assurer leur pérennité organisationnelle tout en faisant face à leur croissance, donc de surmonter le paradoxe amené par la croissance. Nous mettons également en exergue que, face à une croissance postérieure à l'adoption d'une première IM, ces PME adoptent une seconde IM afin de faire face à cette nouvelle phase de croissance. Cette seconde IM possède un nouveau substrat technique adapté pour faire face à la croissance, et une philosophie gestionnaire congruente avec celle de la première IM, elle-même alignée avec les valeurs de l'entreprise. Cette deuxième partie est également l'occasion de mettre nos travaux en perspective par rapport

à la littérature critique en management. Dans une troisième partie, nous montrons que si la croissance finit par provoquer la « dénaturation » des PME étudiées, au sens de la littérature spécifique à la PME, elles conservent en fait, grâce à ces IM, certaines spécificités des PME, notamment une ligne hiérarchique très faible. Nous montrons alors que les PME étudiées dépassent finalement les modèles de croissance par phase évoqués dans notre cadre théorique.

La conclusion de ce travail doctoral est quant à elle dédiée à une présentation synthétique de nos résultats, des contributions théoriques et managériales, ainsi qu'à une mise en exergue des limites de notre étude.

La Figure 1 représente sous forme de schéma l'architecture globale de notre travail doctoral.

Figure 1 : Architecture globale de notre travail doctoral



Chapitre 1 – Cadre théorique

Ce chapitre est consacré à la présentation de notre cadre théorique. Dans une première partie (1.1), nous évoquerons le concept d'innovation managériale, puis nous caractériserons les innovations managériales alternatives à l'organisation hiérarchique qui seront étudiées dans notre partie empirique.

Dans une seconde partie (1.2), nous présenterons les spécificités managériales des PME. Nous verrons que le gérant tient une place centrale en PME, qui se caractérise par ailleurs par un management de proximité. Notre travail doctoral visant à étudier les IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans un contexte de croissance de la PME, nous présenterons les modèles de croissance de l'entreprise et verrons les problématiques spécifiques qui apparaissent dans la PME en croissance.

Compte tenu de notre revue de littérature, la dernière partie (1.3) aura quant à elle pour objet de relever le caractère inattendu de l'adoption et de l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique en contexte PME, et a fortiori dans la PME en croissance. Nous verrons que la littérature existante ne permet pas de mieux comprendre ces phénomènes, ceux-ci se heurtant alors à plusieurs vides théoriques.

1.1 L'innovation managériale

Plusieurs conceptualisations de l'innovation managériale existent au sein du champ de recherche sans qu'une définition ne fasse pleinement consensus. Une première sous-partie (1.1.1) nous permettra de mieux cerner ce concept multi-dimensionnel. Nous mettrons notamment en évidence la conceptualisation de l'innovation managériale à laquelle nous avons choisi de nous conformer dans ce travail doctoral. Dans une deuxième sous-partie (1.1.2), nous nous intéresserons au processus d'adoption d'une innovation managériale et en exposerons différentes modélisations. Nous proposerons par ailleurs une revue des antécédents de l'innovation managériale recensés dans la littérature, ainsi qu'une revue des impacts de l'IM et de ses liens avec les autres formes d'innovation, ce qui nous permettra de mettre en évidence le vide théorique existant dans la littérature. La troisième sous-partie (1.1.3) traitera de l'IM portant une philosophie gestionnaire alternative à celle de l'organisation hiérarchique classique ; nous y présenterons notamment l'entreprise libérée et les méthodes agiles.

1.1.1 Le concept d'innovation managériale

Cette sous-partie a pour objet de donner à voir les définitions du concept d'innovation managériale existantes dans la littérature. Nous exposerons également les différentes typologies de l'innovation managériale établies. La dernière section permettra de présenter et justifier notre choix d'une conceptualisation de l'innovation managériale pour notre travail doctoral.

1.1.1.1 Définitions de l'innovation managériale

Plusieurs acceptions de l'innovation managériale existent dans la littérature. Les différentes perspectives offertes par ces définitions sont intéressantes au vu du stade encore embryonnaire auquel se trouve le champ de recherche sur l'innovation managériale, d'autant que ces définitions se complètent plus qu'elles ne se contredisent (Volberda et al., 2013). Nous proposons dans cette sous-section un aperçu des définitions les plus mobilisées.

Le terme « innovation managériale » apparaît avec Kimberly en 1981 (Le Roy et al., 2013). Il définit d'abord le management qui est selon lui « *ce que les managers sont et font* ». Les managers prennent des décisions ; dès lors l'innovation managériale affecte le processus de prise de décision. Selon lui, l'innovation managériale est « *tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif avec l'état de l'art en management au moment où il est apparu pour la première fois, et qui affecte la nature, le lien, la qualité ou la quantité* ».

d'information qui est disponible dans le processus de prise de décision » (Kimberly, 1981, p.86). Hamel (2006) adopte une approche similaire pour conceptualiser l'innovation managériale. Il considère qu'elle transforme « *la façon dont les managers font ce qu'ils font* ». Hamel identifie huit activités réalisées par les managers : fixer des objectifs et mettre en place des plans ; motiver et aligner les efforts ; coordonner et contrôler les activités ; accumuler et allouer les ressources ; acquérir et appliquer les connaissances ; construire et cultiver les relations ; identifier et développer les talents ; comprendre et équilibrer les demandes de leur « électorat » (Hamel, 2006). Ainsi, un grand nombre d'activités sont impactées par l'innovation managériale. Dans l'acception d'Hamel (2006), à la différence de Kimberly (1981), les activités potentiellement affectées par l'innovation managériale ne se limitent donc pas au processus de prise de décision. En synthèse, la définition de l'innovation managériale proposée par Hamel (2006) est : « *un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels du management, ou un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé* ». Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) donnent quant à eux une définition de l'innovation managériale qui fait autorité dans la littérature postérieure à l'avènement de l'*Innovation Management Lab* au milieu des années 2000 : « *L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveau par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation* ».

Les définitions de Kimberly (1981), de Hamel (2006) et Birkinshaw et al. (2008) conçoivent l'innovation managériale comme une nouveauté par rapport à l'état de l'art, encore appelée nouveauté « conceptuelle » (Adam-Ledunois & Damart, 2017). L'innovation est alors le fruit d'un processus créatif impliquant la combinaison d'idées existantes et nouvelles, et en rupture par rapport aux pratiques, processus, structures ou techniques de management existants. Le niveau d'analyse est alors large (Vaccaro et al., 2012). En effet, l'innovation est en fait une notion relative, qui dépend dès lors du niveau d'analyse auquel on se place (Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Daft (1978) et Damanpour et Wischnevsky (2006) mettent en évidence qu'une pratique, même si elle n'a pas été inventée dans une entreprise, peut être considérée comme une innovation à l'échelle de cette entreprise puisqu'elle modifie la façon de faire habituelle. Dans la même lignée, Rogers (1995) conçoit également l'innovation comme « *une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations* ». Il met alors en évidence que le caractère nouveau d'une idée, d'une pratique ou d'un objet dépend de la représentation

qu'en ont les individus ou les organisations. Dès lors, toute pratique ou idée peut être une innovation managériale à l'échelle de l'organisation si elle est perçue comme une nouveauté par les acteurs de cette organisation (Le Roy et al., 2013). La nouveauté est alors relative à l'organisation, et non absolue par rapport à l'état de l'art ; Adam-Ledunois et Damart (2017) parlent alors de nouveauté « contextuelle ». Le niveau d'analyse est dans ce cas celui de l'organisation (Vaccaro et al., 2012). Dans cette perspective, Mol et Birkinshaw (2009) donnent la définition suivante « *l'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management qui sont nouvelles pour la firme dans l'objectif d'augmenter ses performances* » (Mol & Birkinshaw, 2009). La définition donnée par Damanpour (2014), dans le cadre de sa revue de la littérature existante sur l'innovation managériale, considère également la nouveauté au niveau de l'organisation : « *L'innovation managériale est généralement conceptualisée comme distincte de l'innovation de produit, de service, et de procédé technologique, et peut être définie ici comme le développement et l'utilisation de nouvelles approches visant la performance du travail managérial, la mise en place de nouvelles stratégies et structures organisationnelles, le développement de nouveaux processus produisant des changements dans les procédures et les systèmes de gestion d'une organisation.* » (Damanpour, 2014). Nous notons par ailleurs que ces définitions mettent pour la plupart en évidence la contribution positive de l'innovation managériale à l'amélioration des performances de l'entreprise, de l'activité managériale, et de l'efficacité et de l'efficience de ses processus (Damanpour, 2014).

Auteur	Définition
Kimberly (1981)	« Tout programme, produit ou technique qui représente un écart significatif avec l'état de l'art en management au moment où il est apparu pour la première fois, et qui affecte la nature, le lien, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans le processus de prise de décision »
Hamel (2006)	« L'innovation managériale peut être définie comme un écart important par rapport aux principes, processus et pratiques traditionnels du management, ou comme un écart par rapport aux formes organisationnelles courantes qui changent significativement la façon dont le travail managérial est réalisé. Dit simplement, une innovation

	managériale change la façon dont les managers font ce qu'ils ont à faire »
Birkinshaw, Hamel et Mol (2008)	« L'innovation managériale est l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveau par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation »
Mol et Birkinshaw (2009)	« L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management qui sont nouvelles pour la firme dans l'objectif d'augmenter ses performances »
Damanpour (2014)	« L'innovation managériale est généralement conceptualisée comme distincte de l'innovation de produit, de service, et de procédé technologique, et peut être définie ici comme le développement et l'utilisation de nouvelles approches visant la performance du travail managérial, la mise en place de nouvelles stratégies et structures organisationnelles, le développement de nouveaux processus produisant des changements dans les procédures et les systèmes de gestion d'une organisation. »

Tableau 1: Définitions de l'innovation managériale

Par ailleurs, les IM peuvent également être distinguées selon leur degré de nouveauté, comme les autres types d'innovation. Mol et Birkinshaw (2014) et Mattelin-Pierrard (2019) proposent alors de distinguer les innovations managériales incrémentales (amélioration et raffinement de pratiques existantes) et les innovations managériales radicales (différence radicale par rapport aux pratiques existantes) (Mol & Birkinshaw, 2014).

1.1.1.2 Vers une définition plus complète : les éléments constitutifs de l'innovation managériale

D'après Birkinshaw et al. (2008), l'innovation managériale est une structure, une pratique, un processus ou une technique de management nouveau. Afin de cerner profondément le concept, il est intéressant de préciser ce que recouvrent ces termes. Birkinshaw et al. (2008)

reconnaissent que, d'une part, la distinction entre pratique, processus, technique et structure n'est pas claire, que ce soit d'un point de vue empirique ou conceptuel et que d'autre part, une innovation managériale relève souvent de plusieurs des quatre éléments distingués (Birkinshaw et al., 2008). Volberda et al. (2013) précisent ces quatre dimensions. Les pratiques de management sont les activités que les managers font au quotidien, parmi lesquelles la fixation d'objectifs, la mise en place de procédures, l'organisation du travail, la réponse aux demandes des parties prenantes, etc. Les processus managériaux sont les routines qui régissent le travail des managers depuis la génération d'idées abstraites jusqu'à leur mise en œuvre pratique (planification stratégique, gestion de projet, etc.). La structure organisationnelle représente la façon dont les entreprises alignent et organisent le travail de leurs salariés, et le mode de communication au sein de l'entreprise. Une technique de management représente un outil, une approche ou une technique (Volberda et al., 2013). Le Tableau 2 présente des exemples issus de Volberda et al. (2013) ; l'un des exemples met notamment en évidence que l'introduction d'équipes auto-gérées chez Procter & Gamble induit l'adoption de nouvelles pratiques, de nouveaux processus, et d'une nouvelle structure organisationnelle.

Pratiques de management	Equipes auto-gérées : les membres de l'équipe définissent eux-mêmes les objectifs et la façon de les atteindre ; cela impacte donc le travail des managers, qui sont délestés de ces activités quotidiennes
Processus	Equipes auto-gérées : évolution du système de rémunération et de promotion
Structure	Equipes auto-gérées : suppression de niveaux hiérarchiques
Technique de management	Le Balanced Score Card

Tableau 2 : Exemples de pratiques, processus, structure ou technique de management (Volberda et al., 2013)

Le cadre d'analyse proposé par Hatchuel et Weil (1992) est également très utile pour décomposer une innovation managériale et en identifier les éléments constitutifs. Selon la grille d'analyse des outils de gestion de Hatchuel et Weil (1992), une innovation managériale peut être décomposée en trois éléments : une philosophie gestionnaire, un substrat technique et une vision simplifiée des relations organisationnelles. La philosophie gestionnaire est l'ensemble

des concepts associés à l'IM. Le substrat technique représente les éléments tangibles sur lesquels repose l'IM. Le troisième élément, la « vision simplifiée des relations organisationnelles » traduit les liens entre les acteurs de l'organisation.

Ce cadre d'analyse est fréquemment mobilisé dans la littérature sur l'innovation managériale pour présenter les différentes composantes d'une IM (Canet & Tran, 2018; David, 1996; Fort & Fort, 2006; Mattelin Pierrard et al., 2018). De plus, cette grille d'analyse intègre la dimension « philosophie gestionnaire » d'un outil de gestion, or Adam-Ledunois et Damart (2017) ont récemment souligné l'importance de caractériser une innovation managériale par sa philosophie, ce qui rend le recours au cadre d'analyse de Hatchuel et Weil d'autant plus pertinent.

1.1.1.3 L'innovation organisationnelle, l'innovation administrative, le changement organisationnel : des concepts proches de celui d'innovation managériale

Depuis les années 1960, plusieurs termes se sont succédés dans la littérature pour évoquer l'innovation managériale ; innovation organisationnelle, innovation administrative puis innovation managériale à partir du milieu des années 2000 (Damanpour, 2014; Damanpour & Aravind, 2012b). Présenter et définir ces différents termes proches de l'innovation managériale nous permettra de mieux cerner ce dernier concept. Nous mettrons également en évidence la différence entre innovation managériale et changement organisationnel.

1.1.1.3.1 *Innovation organisationnelle*

Le terme innovation organisationnelle est employé pour distinguer l'innovation technologique de l'innovation non technologique.

Schumpeter fut le premier à faire référence à l'innovation organisationnelle (1935). La cinquième forme d'innovation distinguée dans sa typologie est en effet l'innovation organisationnelle « *new way of organizing* ». Soulignons que Schumpeter étudie l'évolution des structures au niveau du système économique, et non l'évolution de l'unité organisationnelle ; il se place donc à une échelle plus large que celle qui nous intéresse ici, soit celle de l'organisation. Depuis les écrits de l'auteur, le concept a évolué et l'étude de l'innovation organisationnelle s'est établie à l'échelle de l'organisation (nouvelle procédure, nouvelle organisation du travail par exemple) (Damanpour & Aravind, 2012b).

Par ailleurs, il existerait un paradoxe dans l'œuvre de Schumpeter quant au rôle de l'innovation pour le développement économique. Ses premiers écrits, – Théorie de l'évolution économique (1935) – soutenant que les petites entreprises sont les sources du progrès technique et de la croissance économique via la destruction des industries établies et la création de nouvelles, seraient en opposition avec ses écrits plus récents – Capitalisme, Socialisme et Démocratie (1974). Ces-derniers soutiennent au contraire que les grandes entreprises établies sont plus innovantes que les petites car leur grande taille leur permet d'intensifier la R&D et d'avoir à leur disposition les ressources nécessaires (Munier, 2013). Le rôle de l'entrepreneur, entendu comme l'innovateur à la tête d'une petite entreprise innovatrice réinventant des pans de l'économie, a donc évolué dans la pensée schumpéterienne. Ces deux thèses sont souvent identifiées sous les noms de « modèle de l'innovation entrepreneuriale » (*Schumpeter Mark I*) et « modèle de l'innovation corporate » (*Schumpeter Mark II*). D'après Damanpour (2014), ces deux modèles sont éclairants pour la conceptualisation de l'innovation managériale, et dans la compréhension de la manière dont elle est envisagée par rapport à l'innovation technologique. En effet, dans le modèle schumpetérien de l'innovation entrepreneuriale, l'innovation technologique (nouveaux produits, nouveaux processus) semble être plus importante que l'innovation organisationnelle pour les start-up et entreprises de petite taille qui détruisent des pans de l'économie et en construisent d'autres. En revanche, dans le modèle de l'innovation corporate où les grandes entreprises sont identifiées comme les plus susceptibles d'innover du fait des avantages liés à leur grande taille, l'innovation organisationnelle prend toute son importance. La taille et la complexité favorisent en effet la mise en place de nouvelles pratiques managériales qui permettront d'améliorer l'efficacité et l'efficience des actions menées par la grande entreprise (Damanpour, 2014).

Plus récemment, Edquist et al. (2001) définissent les innovations organisationnelles comme de nouvelles façons d'organiser le travail, ou encore l'introduction de nouvelles formes organisationnelles. Elles concernent notamment la coordination des ressources humaines. Ils ajoutent que l'innovation organisationnelle ne repose sur aucun élément technologique. Cette forme d'innovation est généralement développée par essai-erreur et *learning-by-doing*, et n'est pas le résultat d'une activité de R&D. Armbruster et al. (2008) définissent quant à eux l'innovation organisationnelle comme « *l'utilisation de nouvelles pratiques de management et de nouveaux concepts de fonctionnement* ».

1.1.1.3.2 *Innovation administrative*

L'innovation administrative est pensée en opposition à l'innovation de produit/service et à l'innovation technique, qui pour l'une bénéficie aux clients et pour l'autre concerne le système productif (Damanpour & Aravind, 2012b). D'après l'approche socio-technique (Emery & Trist, 1969), on peut concevoir l'organisation comme un système ouvert composé d'un système social et d'un système technique ; l'efficacité de l'organisation dépend de l'optimisation conjointe de ces deux systèmes. Selon Damanpour et Evan (1984) les innovations administratives affectent le système social de l'entreprise, là où les innovations technologiques affectent le système technique. Le système social est défini comme « *les relations entre les individus qui interagissent pour atteindre un but particulier ou une tâche. Cela inclut les règles, rôles, procédures, et structures liés à la communication et l'échanges entre les individus et entre l'environnement et les individus* » (Damanpour & Evan, 1984). Cette approche de l'innovation administrative semble montrer le lien entre ce type d'innovation et l'innovation technologique. La définition donnée par Evan (Evan, 1966, p.51) a une approche plus large de l'innovation administrative que Damanpour et Evan, puisqu'elle concerne également la politique de ressources humaines et plus spécifiquement le recrutement du personnel, la division du travail et les modes de sanctions-récompenses : « [l'innovation administrative est] *l'implémentation d'une idée pour une nouvelle politique relative au recrutement du personnel, l'allocation des ressources, le découpage des tâches, de l'autorité ou des récompenses* » (Evan, 1966).

1.1.1.3.3 *Innovation administrative, innovation organisationnelle et innovation managériale : points communs et différences*

Ces différents termes ont un certain nombre d'attributs communs, au-delà du simple fait de désigner une forme d'innovation de nature non technologique : l'introduction de nouvelles pratiques et processus managériaux, de nouvelles formes organisationnelles au sein d'une organisation (Dubouloz, 2013).

Ces concepts, s'ils ont beaucoup en commun, ne sont pourtant pas complètement identiques (Birkinshaw et al., 2008; Volberda et al., 2013). Birkinshaw et al. (2008), qui ont été les premiers à introduire le terme « innovation managériale » dans leur article fondateur, justifient le choix de cette appellation en mettant en évidence que l'innovation administrative se rapporte à un champ d'innovations plus étroit concernant la structure organisationnelle et les politiques de ressources humaines (telle que conceptualisée entre autres par Evan (1966)), et n'inclut pas par exemple les innovations en gestion des opérations. L'innovation managériale, d'après

l'acceptation de Hamel (2006), concerne toutes les activités des managers, ce qui se rapporte à un champ beaucoup plus large. D'autre part, le terme « innovation organisationnelle » a, d'après les auteurs, pour principal défaut d'être trop facilement confondu avec l'innovation au sein des organisations, c'est-à-dire des innovations de tout type (innovation de produit, service, processus, etc.) qui apparaissent dans les organisations. Le terme « innovation managériale » semble être à présent le plus fréquemment employé dans la littérature (Damanpour, 2014).

Cependant, ces concepts restent proches et sont fréquemment assimilés dans la littérature. Cette revue de littérature tient donc compte également des articles employant les termes « innovation organisationnelle » ou « innovation administrative ».

1.1.1.3.4 Innovation managériale et changement organisationnel

D'après Damanpour et Aravind (2012a), l'IM et le changement organisationnel sont des concepts très proches, l'un et l'autre différant par « l'étendue de la nouveauté » du changement. Le processus d'adoption d'une IM est un cas particulier du processus de changement organisationnel (Damanpour & Aravind, 2012a, 2012b; Damanpour & Schneider, 2006). Vaccaro et al. (2012) montrent que, par exemple, la réduction des effectifs (*downsizing*) est un changement organisationnel, mais n'est toutefois pas nécessairement une innovation managériale. Le recours au *downsizing* est une réponse possible et habituelle à un problème particulier, qui appartient donc au « répertoire » de réponses de l'entreprise (Vaccaro et al., 2012). Il ne s'agit pas d'une innovation managériale si le travail managérial n'a pas changé (Volberda et al., 2013). Une innovation managériale bouleverse le répertoire de réponses habituelles et prévisibles de l'entreprise. Elle va modifier les routines organisationnelles, entendues au sens de Nelson et Winter (1982), qui modelaient la structure organisationnelle, les processus et les pratiques, et donc le travail managérial (Khanagha et al., 2013).

1.1.1.4 Typologies d'innovations managériales

Le Tableau 3 présente quelques exemples d'innovations managériales très diverses apparues depuis les années 1960.

Exemple	Description
Forme multidivisionnelle (1962)	Nouvelle structure organisationnelle pour les firmes complexes, multi-produits, présentes sur plusieurs marchés
Qualité de vie au travail (1985)	Nouveaux processus et pratiques en relation avec les conditions de travail des employés afin d'améliorer leur bien-être au travail
Balanced scorecard (1998)	Nouvelles techniques et pratiques permettant de rassembler des informations variées en vue de la prise de décisions
Activity-based costing (1998)	Nouvelles techniques et pratiques pour affecter les coûts afin de réaliser des évaluations plus réalistes
Management de la qualité totale (1998)	Nouveaux processus et pratiques ayant pour objectifs de réduire les défauts de qualité et d'améliorer la satisfaction des clients
Système de production Toyota (1988)	Nouveaux processus et pratiques ayant pour objectifs d'améliorer l'efficacité de la production et de réduire les gaspillages
Organisation spaghetti (2003)	Nouvelle structure organisationnelle dont les objectifs sont d'accroître les initiatives des employés et de dépasser les problèmes de hiérarchie

Tableau 3: Quelques exemples d'innovations managériales célèbres, d'après Birkinshaw et al. (2008)

Les innovations managériales prennent des formes très diverses et touchent de nombreux domaines : contrôle de gestion, gestion de production, ressources humaines, organisation du travail, structure de l'entreprise, relations inter-organisationnelles, gestion de projet entre autres. De fait, plusieurs typologies ont émergé et coexistent dans la littérature.

Par exemple, David (1996) propose de distinguer les innovations managériales orientées connaissances (IOC) et les innovations managériales orientées relations (IOR). Les IOC affectent la production et le partage de connaissances au sein de l'organisation. Les IOR affectent quant à elle les contacts entre les acteurs ou unités de l'organisation. Les innovations mixtes combinent à la fois des IOC et des IOR. Pour présenter les IOR et les IOC, David s'appuie sur le cadre d'analyse proposé par Hatchuel et Weil (1992).

La typologie proposée par l'Enquête Communautaire sur l'Innovation 2010 est aujourd'hui la plus fréquemment mobilisée par les recherches sur l'innovation managériale (Damanpour, 2014). On distinguera trois types d'innovations managériales pouvant être adoptées par une entreprise : un nouveau mode de gestion des procédures (supply-chain management, gestion de la qualité, système de management des connaissances etc.) ; une nouvelle méthode d'organisation du travail et de prise de décision (décentralisation, structure multi-divisionnelle, etc.) ; une nouvelle façon de gérer les relations externes (mise en place d'une alliance, etc.). Cette typologie tend à compartimenter les innovations managériales en catégorie différenciées, là où souvent une IM impacte plusieurs catégories, par exemple à la fois l'organisation du travail et la gestion des processus. Par exemple, le lean management, par les différents outils mobilisés, impacte tout aussi bien les procédures que l'organisation du travail. Toutefois, cette typologie a pour avantage d'être aisément mobilisable et de proposer plus de catégories que la typologie de David (1996).

1.1.1.5 Choix d'une conceptualisation de l'innovation managériale dans le cadre de notre recherche

Nous choisissons dans ce travail doctoral de nous conformer à la définition centrale de centrale de Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) – l'innovation managériale étant donc vue comme « *l'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique de management nouveau par rapport à ce qui est connu dans l'objectif de mieux atteindre les buts de l'organisation* ». Toutefois, nous choisissons d'avoir une conception plus large de l'innovation managériale. Nous tiendrons en effet également compte du fait que l'objet de management peut constituer une nouveauté au niveau de l'organisation, comme plusieurs approches dans la littérature sur l'innovation managériale le proposent d'ailleurs (Mol & Birkinshaw, 2009). L'innovation managériale peut donc être, dans l'approche que nous adoptons, une nouveauté conceptuelle et/ou contextuelle. Il nous semble intéressant d'élargir la conceptualisation de l'IM pour inclure également les nouveautés par rapport à l'organisation car

l'introduction de nouveautés par rapport à l'état de l'art semble de manière générale relativement rare. Il s'agit par exemple d'innovations historiques qui ont marqué l'histoire, comme la forme multi-divisionnelle ou le toyotisme.

Par ailleurs, notons qu'une organisation peut adopter un objet de management qui constitue pour elle une nouveauté contextuelle, mais que cet objet de management peut également constituer une nouveauté conceptuelle du fait de son émergence récente dans l'état des pratiques existantes. Une telle innovation managériale correspondra alors à une innovation managériale contextuelle pour l'organisation adoptante, mais sera en même temps une innovation conceptuelle. A titre d'exemple, Mattelin-Pierrard (2019) met en évidence dans ses travaux que l'entreprise libérée constitue à la fois une innovation conceptuelle et une innovation contextuelle radicale.

Cette vision élargie de l'IM impacte également la façon dont nous allons envisager le processus d'IM, qui peut être considéré sous deux angles : processus de génération ou d'adoption. Les études considérant l'IM comme une nouveauté par rapport à l'état de l'art traitent pour la plupart du processus de génération d'une IM. Nous nous intéresserons pour notre part plutôt au processus d'adoption d'une IM.

Après avoir tenté de mieux cerner le concept d'innovation managériale, nous avons présenté les typologies de l'innovation managériales existantes, puis notre choix d'une conceptualisation de l'innovation managériale pour notre travail doctoral. Nous allons à présent présenter les modélisations du processus d'innovation managériale existants dans la littérature, ses antécédents, et ses impacts.

1.1.2 Une approche processuelle de l'adoption d'une innovation managériale

Nos questions de recherche portant sur les facteurs déclencheurs de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique et sur son évolution dans une PME en croissance, une approche processuelle de l'adoption d'une IM nous apparaît pertinente. Cette partie est ainsi consacrée à la littérature sur le processus d'IM. Nous y présenterons les modélisations existant dans une première sous-partie, puis nous nous intéressons plus spécifiquement aux antécédents de l'IM, que nous étudierons dans une seconde sous-partie, et à ses impacts, que nous exposerons dans une troisième sous-partie.

1.1.2.1 La modélisation du processus d'innovation managériale

Plusieurs modélisations du processus d'innovation managériale existent dans la littérature. Nous avons déjà présenté la distinction à opérer entre innovation conceptuelle et innovation contextuelle (Adam-Ledunois & Damart, 2017) : l'innovation conceptuelle est une nouveauté par rapport à l'état de l'art, alors que l'innovation contextuelle est une nouveauté par rapport à l'organisation adoptante, et non nécessairement par rapport à l'état de l'art. Dans le cas où le chercheur s'intéresse aux innovations radicales, il s'intéressera au processus de génération de telles innovations, qui intégrera notamment souvent une phase de diffusion de l'innovation depuis l'organisation génératrice vers l'extérieur (Damanpour, 2014) ; s'il s'intéresse aux innovations incrémentales, alors le chercheur s'intéressera plutôt au processus d'adoption de l'innovation.

Nous allons dans une première sous-partie présenter différentes modélisations du processus d'innovation managériale mises en évidence au sein de la littérature. Bien que notre intérêt se porte plus sur le processus d'adoption eu égard à notre choix d'une conceptualisation de l'IM pour ce travail doctoral, nous présenterons à la fois les processus de génération et les processus d'adoption de l'IM. Dans une seconde sous-partie, nous parlerons plus spécifiquement des dernières étapes du processus en nous interrogeant sur le moment à partir duquel on peut considérer une innovation comme adoptée.

1.1.2.1.1 Présentation des modèles de génération et d'adoption d'une IM proposés dans la littérature

Birkinshaw et Mol (2006) choisissent de considérer le processus de génération d'une innovation managériale. Les auteurs distinguent quatre phases au sein du processus de génération d'une

IM : une prise de conscience du fait que la situation dans laquelle se trouve actuellement l'organisation n'est pas satisfaisante, qui va mener l'organisation à aller chercher des sources d'inspiration généralement à l'extérieur pour y faire face, la phase d'invention de l'innovation, une troisième phase de validation externe et interne, et enfin, une phase où l'innovation inventée par l'organisation va à son tour être diffusée à l'extérieur, aux autres organisations.

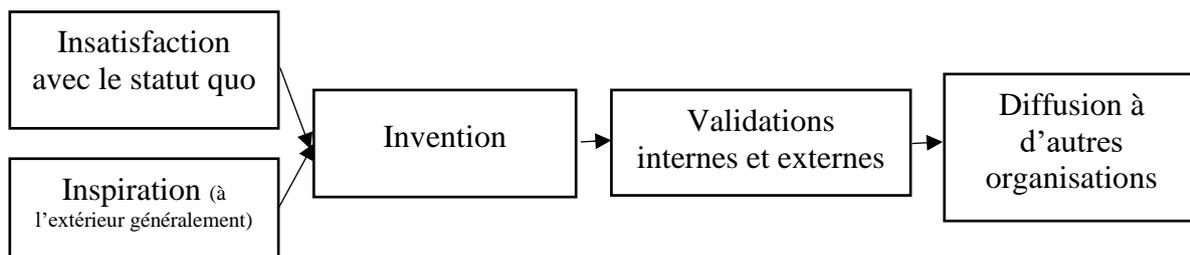


Figure 2: Le processus de génération d'une IM d'après Birkinshaw et Mol (2006)

Dans la première phase, nommée « *Insatisfaction avec le statut quo* » par les auteurs, le niveau d'insatisfaction peut varier et aller d'un simple problème opérationnel, à une future menace stratégique, voire jusqu'à une crise imminente (Birkinshaw & Mol, 2006). Les auteurs mettent en évidence que l'IM tend à émerger par nécessité, contrairement à l'innovation technologique. Face à l'insatisfaction ressentie dans la situation présente, les innovateurs vont alors rechercher des sources d'inspiration à l'extérieur de l'entreprise. Pour la phase d'« *Invention* », Birkinshaw et Mol (2006) mettent en évidence qu'ils ont peu identifié de moment « eurêka » dans les cas étudiés. L'invention d'une IM relèverait plus d'un processus itératif et graduel, au cours duquel les composantes du problème sont confrontées à plusieurs éléments de solutions. Dans la quatrième phase, « *Validations internes et externes* », les auteurs mettent en évidence que mettre en œuvre une IM représente, à l'instar des autres formes d'innovation, une prise de risque. Ainsi, l'étape de validation est critique pour l'adoption d'une IM, et plus particulièrement la validation interne. Cette étape de validation semble plus difficile pour l'IM que pour l'innovation technologique, étant donné son caractère intangible. Dès lors, l'inventeur de l'IM au sein de l'organisation doit savoir s'entourer d'une coalition d'acteurs l'aidant dans la crédibilisation de l'innovation. La validation externe est également importante, car elle permet également de pérenniser l'IM à l'intérieur de l'entreprise. La reconnaissance de l'IM par les acteurs externes à l'entreprise permet notamment de diffuser la pratique à d'autres organisations.

Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) choisissent eux aussi de considérer l'innovation comme radicale, et de s'intéresser au processus de génération d'une IM. A la différence de Birkinshaw et Mol (2006), les auteurs adoptent ici une approche récursive du processus de génération de l'innovation managériale, en prenant en compte la possible existence de boucles de rétroactions au sein du processus. Cette modélisation du processus a en outre pour vocation de mettre en évidence le rôle joué par les acteurs internes et les acteurs externes de changement dans chacune des phases du processus. Ce modèle a pour principale limite d'être très conceptuel ; il n'a en effet pas été élaboré sur la base d'une étude empirique.

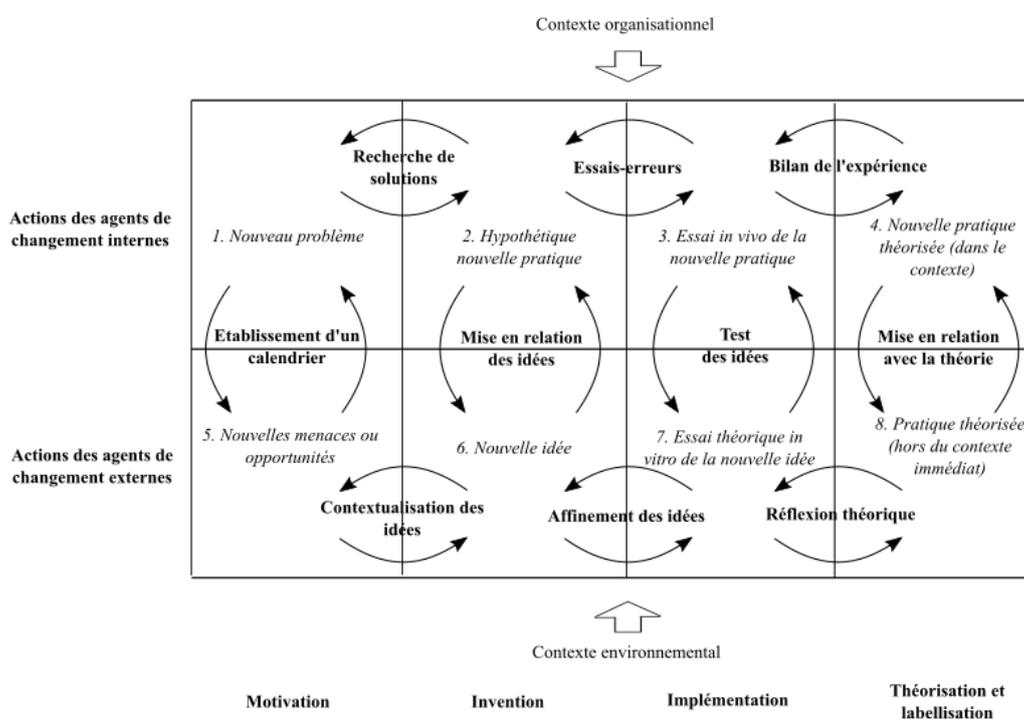


Figure 3 : Le processus de génération d'une IM d'après Birkinshaw et al. (2008)

Les auteurs distinguent quatre phases en relation les unes avec les autres : la phase de motivation, la phase d'invention, la phase d'implémentation et la phase de théorisation.

La phase de motivation se rapporte aux « préalables et facteurs facilitants qui conduisent les membres d'une organisation à être motivé à expérimenter une nouvelle innovation managériale » (traduit de Birkinshaw et al., 2008, p.833). Les auteurs mettent en évidence que la volonté de mettre en place une nouvelle pratique managériale provient généralement de l'identification d'un écart entre la performance actuelle de l'organisation et celle qu'elle pourrait atteindre. Cet écart de performance peut être lié à un problème qui diminue les

performances actuelles, ou à la présence d'une opportunité à saisir dans l'environnement, ou encore à l'anticipation de changements dans l'environnement. Les agents de changement externes peuvent notamment aider les acteurs internes à identifier les menaces et opportunités présentes dans l'environnement. Les acteurs de l'organisation peuvent ensuite regarder si une solution existe déjà en-dehors de l'organisation, là aussi aidés par les acteurs externes de changement. Dans certains cas toutefois, les acteurs choisiront de construire leur propre pratique.

La phase d'invention correspond à la phase au cours de laquelle les acteurs internes de l'organisation vont créer de nouvelles pratiques et ce de trois manières : en adoptant des approches problème-solution et essais-erreurs, et en échangeant avec des agents de changement externes (Birkinshaw et al., 2008). La phase d'implémentation est la phase qui suit la première expérimentation, qui mène à ce que l'innovation managériale soit pleinement opérationnelle. Tout comme Birkinshaw et Mol (2006), les auteurs mettent en évidence l'importance du contexte organisationnel dans cette phase : les salariés pouvant être opposés à l'implémentation de l'IM, il s'agit pour les agents de changement internes de mettre en œuvre des pratiques managériales permettant d'éviter une telle opposition. Au cours de la dernière phase du processus, celle de théorisation, un nom est donné à l'innovation managériale retenue. Cela permet notamment de légitimer l'IM auprès des membres de l'organisation, et de la rendre tangible.

Les modélisations du processus d'IM que nous avons jusqu'alors présentées considéraient la génération d'une IM, et non l'adoption. Comme le met en évidence Dubouloz (2015), le processus d'adoption d'une IM n'a quant à lui que très peu été analysé. Les quelques études l'évoquant le considèrent généralement comme identique à celui que l'innovation technologique (Dubouloz, 2015). Nous allons ci-après présenter des modèles traitant du processus d'adoption d'une innovation : celui d'Hashem et Tann (2007) qui proposent pour leur recherche portant sur l'adoption d'une IM un modèle d'adoption adapté à partir de celui de Rogers (1995) ; celui de Damanpour et Schneider (2006), portant sur l'innovation de tous types mais présentant l'avantage d'être synthétique ; et celui de Dubouloz (2013, 2015), dont les recherches s'intéressent spécifiquement à l'adoption d'une innovation managériale.

Hashem et Tann (2007) étudient l'adoption d'une innovation managériale particulière : les standards ISO 9000 dans les entreprises égyptiennes. Le processus d'adoption d'une innovation est dans cette recherche considéré comme itératif et constitué de cinq étapes : la prise de conscience, la formation d'une attitude vis-à-vis de l'innovation, l'évaluation, l'adoption, la poursuite de l'usage/le rejet. Au cours de la première phase, l'organisation prend conscience de l'existence d'une innovation et de l'opportunité qu'elle peut apporter ; les managers recherchent alors de l'information sur cette innovation. Dans la seconde phase, les managers se forment une attitude vis-à-vis de l'innovation d'après les informations qu'ils ont pu condenser dans la phase précédente. Une attitude positive conduit à la phase suivante, là où une attitude négative peut d'ores et déjà conduire à un abandon.

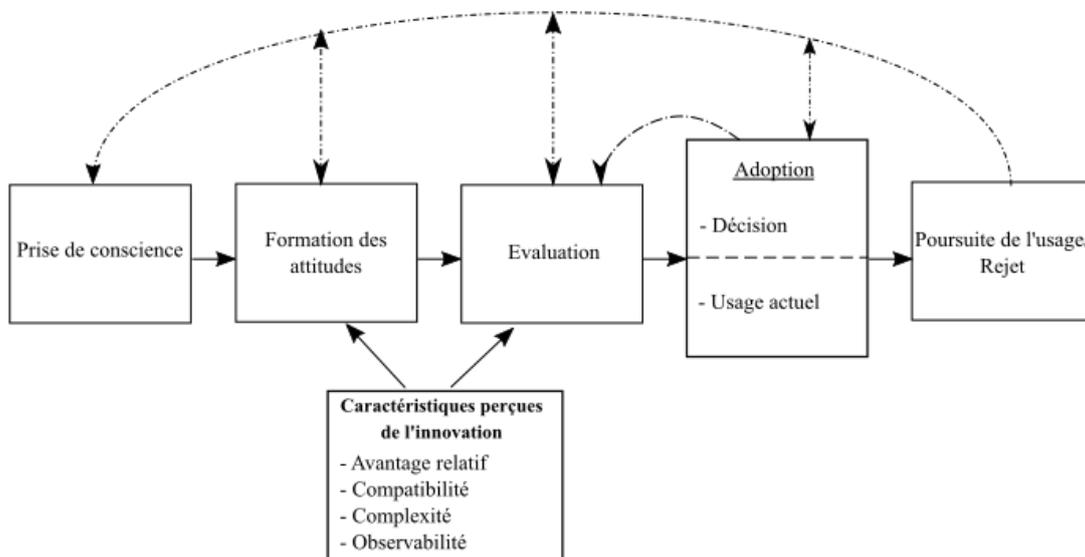


Figure 4 : Le processus d'adoption d'une IM d'après Hashem et Tann (2007)

Dans la phase d'évaluation, l'organisation évalue les avantages et les désavantages de l'innovation, et décide ou non de l'adopter. Les caractéristiques perçues de l'innovation influent sur la formation d'une attitude vis-à-vis de l'innovation, et sur la phase d'évaluation. Dans la quatrième phase, celle d'adoption, est celle de prise de décision et de mise en usage. Hashem et Tann (2007) nous disent que si les managers ont une attitude négative par rapport à l'innovation, il est probable que l'innovation soit rejetée. Si par contre, ils ont adopté une attitude positive vis-à-vis de cette innovation, ils peuvent décider d'implémenter l'innovation, qui commence alors à être utilisée. Dans la dernière phase « Poursuite de l'usage / Rejet », l'organisation réévalue le ratio coût – bénéfice de l'innovation ; elle peut alors décider d'accepter l'innovation et d'utiliser de façon permanente l'innovation, d'arrêter pour le moment

pour recommencer à l'utiliser plus tard, ou encore de rejeter l'innovation (Hashem & Tann, 2007).

Dans leur étude, Damanpour et Schneider (2006) considèrent l'innovation comme incrémentale, c'est-à-dire comme nouvelle pour l'organisation adoptante. Ils s'intéressent donc particulièrement au processus d'adoption d'une innovation. Les auteurs traitent toutefois de toutes les natures d'innovation (produit, service, processus, technologique, structurelle, administrative) et non uniquement de l'innovation managériale.

Les auteurs constatent qu'au sein de la littérature, le processus d'adoption d'une innovation a été divisé en plus ou moins de phase selon la modélisation. Damanpour et Schneider (2006) considèrent que l'on peut simplifier ces processus en regroupant ces diverses phases en trois : pré-adoption, décision d'adoption, et post-adoption, que l'on peut également nommer : initiation, adoption (moment de décision), implémentation.

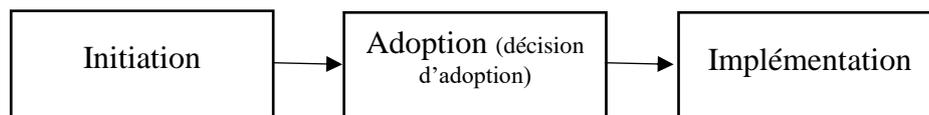


Figure 5 : Modélisation du processus d'adoption d'une innovation d'après Damanpour et Schneider (2006)

La phase d'initiation se rapporte à la reconnaissance d'un besoin et à la recherche de solutions (Damanpour & Schneider, 2006). Les acteurs de l'organisation prennent connaissance des innovations existantes, et celles qui semblent des solutions convenables sont identifiées. Au cours de la phase d'adoption, les innovations préalablement identifiées sont évaluées au regard de plusieurs critères (financiers, techniques, etc.). Les décisionnaires prennent la décision d'adopter une innovation, et allouent des ressources en conséquence. La phase d'implémentation correspond à la phase de mise en usage de l'innovation. Elle se rapporte à l'ensemble des activités suivantes : modification de l'innovation, préparation de l'organisation pour sa mise en place, premier essai, acceptation de l'innovation par ses utilisateurs, poursuite de l'usage de l'innovation jusqu'à ce qu'elle devienne une routine de l'organisation (Damanpour & Schneider, 2006).

Dans une perspective de comparaison entre la modélisation proposée par Damanpour et Schneider (2006) et celle proposée par Hashem et Tann (2007), nous notons cette dernière

détaille particulièrement les phases que Damanpour et Schneider regroupent sous les vocables « initiation » et « adoption ».

A l'issue d'une revue de littérature des modélisations du processus d'adoption d'une innovation tous types confondus, Dubouloz (2013, 2015) propose une modélisation synthétique du processus d'adoption d'une innovation managériale, en suivant les exemples de Damanpour (1991) et de Damanpour et Schneider (2006). Dubouloz (2013) propose un processus composé de trois phases : initiation et décision ; implémentation ou mise en usage ; routinisation ou poursuite de l'usage. Ultérieurement, Dubouloz (2015) subdivise la première phase en deux, et aboutit ainsi à un processus identique mais composé de quatre phases : initiation ; décision ; implémentation ou mise en usage ; routinisation et poursuite de l'usage. L'auteur revisite par ailleurs également le processus d'adoption d'une IM en adaptant le processus de génération d'une IM proposé par Birkinshaw et al. (2008) : sur le même modèle, elle propose de distinguer pour chacune des quatre phases précitées le rôle des acteurs internes et externes, ainsi que les liens entre chacune des phases, puisqu'il s'agit d'un processus récursif. Elle opère également la distinction entre éléments rhétoriques et actions réelles pour chacune des phases de ce processus.

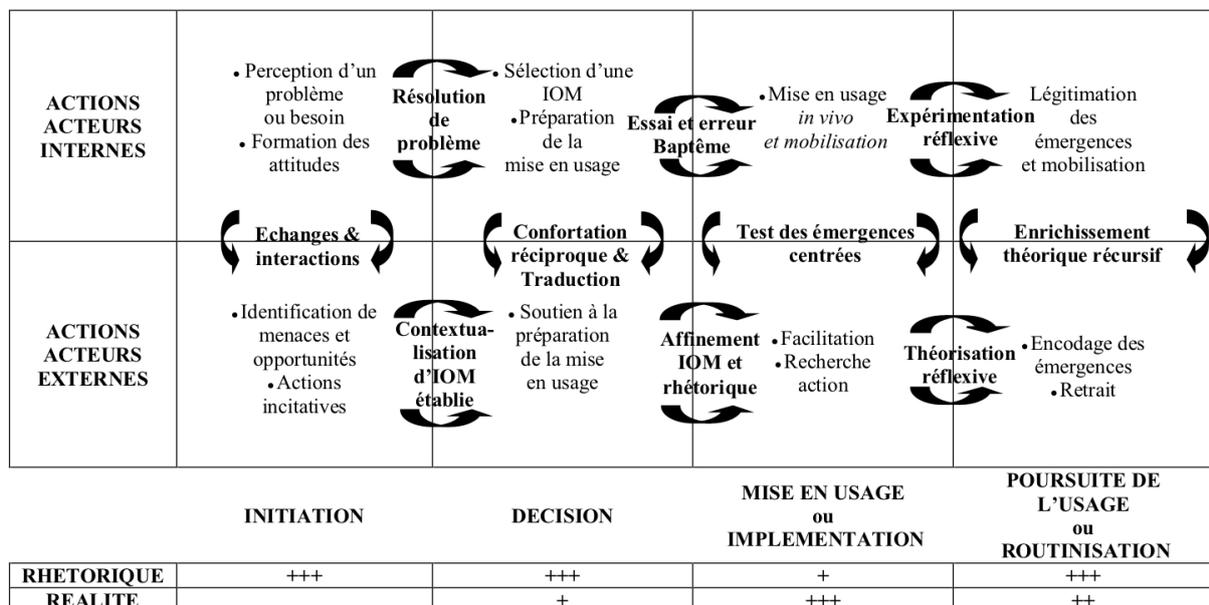


Figure 6 : Processus d'adoption d'une IM revisité par Dubouloz (2015)

La phase d'initiation se rapporte à la perception d'un problème ou d'un besoin. Des solutions sont recherchées, des informations à propos des innovations existantes sont collectées. Les acteurs externes appuient les acteurs internes notamment dans l'identification de menaces et d'opportunités et dans la recherche de solutions en jouant un rôle incitatif (en mettant en évidence les intérêts de telle ou telle innovation managériale, en exerçant des pressions pour l'adoption d'une IM précise, par exemple) (Dubouloz, 2015). Dans la phase de décision, le choix s'affine : la prise d'information, les potentielles formations réalisées par les membres de la direction permettent de sélectionner l'innovation managériale qui semble la plus adéquate. Les attitudes des décideurs deviennent de plus en plus favorables. La décision d'adoption est prise et la mise en usage est préparée. Les acteurs externes viennent en appui en accompagnant les acteurs internes dans leur formation, leur acculturation à l'innovation managériale, et en partageant leurs expériences passées (Dubouloz, 2015). Dans la troisième phase, l'innovation managériale est mise en œuvre dans une dynamique d'essais-erreurs. L'implémentation peut générer des résistances au sein de l'entreprise : Dubouloz (2015) met donc en évidence que cette phase est aussi celle du déploiement de pratiques de mobilisation des ressources humaines. Dans la dernière phase de poursuite de l'usage, l'innovation managériale devient une routine et se généralise dans l'entreprise.

Nous allons pour notre part nous conformer au processus d'adoption d'une IM synthétique proposé par Dubouloz (2013, 2015) dans ses travaux. Nous retiendrons donc les quatre phases du processus présentées ci-avant : initiation ; décision ; mise en usage ; routinisation.

1.1.2.1.2 Fin du processus : quand l'innovation est-elle considérée comme adoptée ?

Si nous avons déjà évoqué dans la partie précédente les différentes phases du processus d'IM, et notamment les dernières phases du processus, il est intéressant d'évoquer plus en détail la fin du processus d'IM. Comme le soulignent Hashem et Tann (2007) dans leur étude de l'adoption d'une innovation managériale spécifique, les standards ISO 9000 : « *une question clé en*

rapport avec l'adoption est le moment où l'innovation peut être considérée comme adoptée »². Cette « dernière » phase du processus est souvent peu discutée dans la littérature, les études dans le champ de l'innovation managériale s'intéressant principalement à la phase d'adoption ou à la phase d'implémentation. Klein et Sorra (1996, p.1070) relevaient d'ailleurs à leur époque ce vide théorique à propos du processus d'innovation : les études menées se sont essentiellement intéressées aux déterminants de l'innovation, peu à l'implémentation, et très peu voire jamais aux conséquences de l'innovation, les conséquences de l'innovation étant entendues par les auteurs dans leur recherche comme l'impact de l'innovation sur le climat organisationnel pour l'implémentation d'une innovation future, et l'adéquation entre l'innovation et les valeurs de l'organisation. Certains travaux que nous allons présenter ci-dessous se sont intéressés à la « fin » du processus, c'est-à-dire au moment à partir duquel on peut considérer que l'innovation est adoptée. Ces travaux avaient pour la plupart vocation à étudier l'impact de l'innovation considérée sur les performances de l'organisation, c'est pourquoi ils s'intéressent particulièrement aux dernières étapes du processus d'innovation. Comme le dit très justement Damanpour (1987), « *les innovations ne peuvent influencer les performances tant qu'elles n'ont pas été effectivement utilisées* »³ (Damanpour, 1987, traduit de l'anglais). Ces études traitaient pour la grande majorité de tous les types d'innovation, et non uniquement de l'innovation managériale.

Nous remarquons qu'il existe dans la littérature plusieurs approches quant au moment où l'innovation est considérée comme adoptée. Damanpour et Evan (1984) soulignent que la littérature identifie l'innovation comme adoptée lorsque la décision d'adoption a été prise, lorsque l'implémentation a été initiée, ou lorsque l'implémentation a été réalisée. Si nous nous reportons aux travaux investigués par Damanpour et Evan (1984) et qui ont été réalisés par différents auteurs dans les années 1960, nous constatons en effet que Walker (1969) considère l'adoption de l'innovation comme la décision première d'adoption ; l'auteur spécifie qu'ils ne vont pas « *essayer de spécifier les circonstances sous lesquelles de nouvelles idées ou de nouveaux programmes seront conçus ou développés ; nous étudions plutôt les conditions sous lesquelles les preneurs de décisions au niveau de l'Etat sont les plus à même d'adopter un*

² Traduction de l'auteur

³ Traduction de l'auteur

nouveau programme »⁴ (Walker, 1969). Pour Evan et Black (1967), une nouvelle idée peut être soit implémentée, soit abandonnée (Evan & Black, 1967). Ce n'est donc pas parce que l'organisation a pris la décision d'adopter une innovation qu'elle sera forcément implémentée, car il peut y avoir des résistances de la part des acteurs impactés par cette innovation. Il serait alors discutable de considérer l'innovation comme adoptée au moment où la décision d'adoption a été prise. Mohr (1969) considère pour sa part que l'innovation est « *l'introduction réussie dans une situation de moyens ou de fins qui sont nouveaux pour cette situation* »⁵ (Mohr, 1969). Par « introduction réussie », l'auteur entend l'acceptation de la nouveauté par tous les acteurs de l'organisation qui sont concernés par la nouveauté. Mohr considère qu'une action n'est plus innovante lorsque l'innovation est « *devenue une partie de la tradition de l'organisation* »⁶ (Mohr, 1969). Dès lors, nous comprenons que tant qu'une idée n'est pas intégrée dans la tradition et les routines organisationnelles, l'adoption est toujours en cours. L'acceptation d'Ozanne et Churchill (1971) va dans le sens de celle de Mohr (1969). Ozanne et Churchill (1971) considèrent un processus d'adoption en cinq phases (prise de conscience, intérêt, évaluation, essai, adoption). Au cours de chacune des phases, soit l'innovation est maintenue et on passe à la phase suivante, soit l'innovation est rejetée. A l'issue du processus, si l'innovation n'est pas rejetée par les groupes de référence, celle-ci est adoptée. Toutefois, par la suite, soit l'innovation continue à être utilisée de façon permanente, soit l'usage est reporté à une date ultérieure, soit l'innovation est rejetée. Hashem et Tann (2007) font écho aux travaux d'Ozanne et Churchill (1971) en ajoutant au processus une dernière étape « Poursuite de l'usage / Rejet ». Lors de cette phase, l'organisation peut accepter l'innovation et l'utiliser de façon permanente, la rejeter ou repousser son usage à une date ultérieure (Hashem & Tann, 2007). Ils déclarent pour leur part qu'ils choisissent de considérer l'innovation comme adoptée au moment où celle-ci est mise en usage et non au moment où la décision d'adoption est prise.

David (1996) apporte une perspective intéressante. L'auteur avance qu'il y a intégration complète de l'innovation managériale lorsque la distance entre l'innovation et l'organisation est nulle. Au départ, il existerait en effet une distance entre l'IM et l'organisation ; le substrat

⁴ Traduction de l'auteur

⁵ Traduction de l'auteur

⁶ Traduction de l'auteur

technique est plus ou moins bien maîtrisé, la philosophie gestionnaire plus ou moins bien comprise, et la vision simplifiée des relations est éloignée des relations existantes (David, 1996). Au fur et à mesure, des évolutions de l'organisation et de l'innovation permettront une contextualisation de l'innovation, ce qui induira une réduction de la distance entre l'organisation et l'innovation. David (1996) avance également qu'il existerait différents états initiaux selon le degré de contextualisation interne de l'innovation. Si la distance initiale entre l'organisation adoptante et l'innovation est élevée, le degré de contextualisation interne de l'innovation est faible ; inversement, si la distance initiale est faible, le degré de contextualisation interne de l'innovation est élevé. Ainsi, selon la distance initiale entre l'organisation adoptante et l'innovation, le processus sera plus ou moins long et complexe avant d'aboutir à une intégration complète de l'innovation dans l'organisation (David, 1996).

Plusieurs travaux de Damanpour donnent également un éclairage sur ce sujet. Damanpour et Evan (1984), considèrent l'innovation comme adoptée lorsque la nouvelle idée a commencé à être utilisée ; c'est seulement lorsque les acteurs de l'organisation ont commencé à utiliser le nouveau système, le nouveau programme ou la nouvelle politique que l'on peut considérer que l'adoption a été réalisée (Damanpour & Evan, 1984). Damanpour (1987) considère que l'on peut parler d'innovation lorsqu'une nouvelle idée est mise en usage, c'est-à-dire lorsque les membres de l'organisation ont commencé à l'utiliser, et non lorsque la décision d'adoption de cette nouvelle idée est prise (Damanpour, 1987). Damanpour (1987) ne précise toutefois pas si l'innovation doit être utilisée par tous les membres de l'organisation et être entrée dans ses routines. Damanpour (1991), fidèle à sa vision processuelle de l'adoption d'une innovation, considère l'adoption d'une innovation comme un processus « *qui inclut des activités menant à la décision d'adoption comme des activités qui facilitent la mise en usage et la poursuite de l'usage de l'innovation* »⁷ (Damanpour, 1991). On voit dès lors que dans l'acception de l'auteur, l'adoption de l'innovation inclut non seulement la décision d'adoption, mais également les activités d'implémentation visant la mise en usage et la poursuite de l'usage. Walker et al. (2015), Damanpour et Wischnevsky (2006) considèrent eux aussi que l'adoption

⁷ Traduction de l'auteur

d'une innovation ne s'arrête pas à la phase d'initiation de l'innovation mais inclut également l'implémentation de cette innovation (Walker et al., 2015; Damanpour & Wischnevsky, 2006).

Frambach et Schillawert (2002) ont un positionnement aligné avec celui de Damanpour (1991) puisqu'ils considèrent de la même manière un processus composé d'une phase d'initiation à l'issue de laquelle la décision d'adoption est prise, puis une phase d'implémentation où plusieurs activités visent à la mise en usage et à la poursuite de l'usage. La décision d'adoption n'est, ici aussi, considérée que comme l'événement à l'origine de l'implémentation. De la même manière que Damanpour (1991), les auteurs avancent que « *le processus d'innovation peut seulement être considéré comme un succès au moment où l'innovation est acceptée et intégrée dans l'organisation, et que les adoptants visés montrent de l'engagement en continuant à utiliser le produit sur une période de temps* » (Frambach & Schillewaert, 2002)⁸.

Plus récemment, Hazen et al. (2012) mettent en évidence trois phases qui suivent la décision d'adoption d'une innovation technologique dans le domaine du *supply chain management*, et précèdent l'incorporation et la pérennisation de l'innovation dans l'organisation. Ces trois phases sont l'acceptation, la routinisation et l'assimilation. L'acceptation représente le degré auquel les membres de l'organisation accueillent l'innovation ; la routinisation est le degré auquel les systèmes de gouvernance de l'organisation s'ajustent pour s'adapter à l'innovation ; enfin, l'assimilation est la mesure dans laquelle l'innovation s'est diffusée dans les processus organisationnels (Hazen et al., 2012). Les auteurs détaillent des dimensions permettant de caractériser chacune de ces trois phases, dimensions qui sont adaptées aux innovations technologiques du domaines de la supply chain. Si ce modèle a été conçu pour des innovations technologiques, Douglas et al. (2016) s'y réfèrent toutefois pour analyser le processus de diffusion d'une innovation managériale au sein d'une unité de l'US Air Force, depuis en détaillant le processus depuis l'acceptation jusqu'à l'assimilation. Dubouloz (2013, 2015) propose quant à elle une phase de routinisation de l'IM comme dernière phase de son processus d'adoption. Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, cette phase est celle où la pratique se généralise au sein de l'organisation, et où elle se routinise.

⁸ Traduction de l'auteur

En somme, le débat semble plus résider dans le choix entre deux alternatives : considérer l'innovation comme adoptée au moment de la prise de décision d'adoption, et considérer l'innovation comme adoptée lorsqu'elle commence à être utilisée par les acteurs de l'organisation. Nous voyons que la majorité des travaux exposés considèrent l'innovation comme adoptée lorsque l'innovation est *a minima* mise en usage et a commencé à être utilisée, et non au moment où la décision d'adoption est prise. Cette dernière approche semble d'ailleurs minoritaire. Certains travaux restent flous sur le niveau de mise en usage requis : des auteurs semblent considérer l'innovation comme adoptée lorsque l'implémentation a été initiée (Damanpour, 1987; Damanpour & Evan, 1984), là où d'autres considèrent que l'innovation est adoptée lorsqu'elle est implémentée avec succès, c'est-à-dire lorsqu'elle est intégrée aux routines de l'organisation, et que celle-ci poursuit l'usage de l'innovation (Damanpour, 1991; Dubouloz, 2015; Frambach & Schillewaert, 2002; Hazen et al., 2012; Ozanne & Churchill, 1971).

Nous nous conformerons, dans ce travail doctoral, à l'approche selon laquelle l'innovation est considérée comme adoptée lorsqu'elle est mise en usage et qu'elle continue à être utilisée dans l'organisation, qu'une majorité des acteurs concernés par l'innovation dans l'organisation l'utilisent, et qu'elle se routinise au sein de l'organisation adoptante, donc qu'elle rentre dans les usages et habitudes de l'organisation, pour reprendre l'expression de Mohr (1969), lorsqu'elle est devient « *une partie de la tradition de l'organisation* » (Mohr, 1969).

Après avoir présenté les modélisations du processus d'innovation managériale identifiées dans la littérature, nous présentons dans la prochaine partie les antécédents de l'innovation managériale recensés dans le champ de recherche. Nous montrerons ainsi que les antécédents de l'innovation managériale en PME restent aujourd'hui encore peu étudiés.

1.1.2.2 Les antécédents de l'innovation managériale

Plusieurs recherches ont étudié les éléments déclencheurs et les antécédents de l'innovation managériale (Birkinshaw & Mol, 2006; Daft, 1978; Damanpour & Aravind, 2012a; Vaccaro et al., 2012). Après avoir présenté les éléments déclencheurs de l'adoption d'une IM, nous exposerons les antécédents que nous pouvons classer en plusieurs catégories comme le

proposent les cadres d'analyse intégrateurs de Khosravi et al. (2019) et Volberda et al. (2013). Khosravi et al. (2019) proposent une synthèse des antécédents de l'IM résultant de leur revue de littérature et de leur méta-analyse. Les auteurs identifient plusieurs catégories d'antécédents organisationnels. Nous choisissons, comme Volberda et al. (2013), de distinguer les antécédents intra-organisationnels et inter-organisationnels.

1.1.2.2.1 Les éléments déclencheurs

Plusieurs recherches au sein de la littérature ont mis en évidence différents éléments déclencheurs de l'adoption d'une IM, essentiellement : suite à une évolution de l'environnement concurrentiel ; par isomorphisme (coercitif, normatif, mimétique) ; du fait de l'existence d'un problème de performance interne à l'organisation (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006; Bocquet & Dubouloz, 2020; L. R. Burns & Wholey, 1993; F. Damanpour & Aravind, 2012a; Ganter & Hecker, 2013b; Hollen et al., 2013; Khosravi et al., 2019; Volberda et al., 2013).

Un certain nombre de publications convergent vers l'idée que l'IM émerge à la suite de la détection d'un problème en interne, ou d'une menace ou d'une opportunité dans l'environnement de l'organisation. D'après Birkinshaw et Mol (2006) l'IM tend à émerger par nécessité, contrairement à l'innovation technologique. Les auteurs indiquent que l'adoption d'une IM est liée à une « *insatisfaction avec le status quo* », elle-même liée à un problème opérationnel récurrent, à une menace ou une crise imminente. Dans leur article fondateur, Birkinshaw et al. (2008) soulignent à leur tour qu'en phase d'initiation du processus d'invention d'une IM, les managers perçoivent un différentiel entre les performances actuellement réalisées par l'organisation et celles qu'elle pourrait atteindre. Cela peut être dû à l'existence d'un problème en interne, à l'existence d'opportunités à saisir, ou encore à un changement à venir dans l'environnement. Hollen et al. (2013) mettent en exergue la difficulté à concilier exploration et exploitation au sein du processus d'innovation technologique comme un problème interne spécifique qui pousse les organisations à adopter une IM. L'entreprise peut aussi se placer dans une optique d'anticipation, en cherchant de manière proactive à devancer les évolutions de l'environnement externe par l'innovation. D'après Montes et al. (2005), en contexte d'environnement externe dynamique, la stratégie qui semble la plus appropriée pour l'entreprise est de tenter de combler le « *gap* » d'innovation qui la sépare de son environnement par une stratégie proactive qui permet d'anticiper les évolutions de cet environnement, et d'introduire des innovations avant ses concurrents.

L'impact de plusieurs variables environnementales ayant trait à l'intensité concurrentielle du marché, son niveau de concentration, le dynamisme de l'environnement ou encore la vitesse de changement technologique sont étudiées. Ganter et Hecker (2013a) montrent quant à eux qu'une forte intensité concurrentielle sur le marché et qu'une vitesse de changement technologique importante favorisent l'adoption d'IM. L'étude de Hecker et Ganter (2013b) confirme le fait que des changements technologiques rapides contribuent positivement à l'adoption d'IM. Hashem et Tann (2007) montrent également qu'une pression concurrentielle importante dans l'environnement de l'entreprise accroît la probabilité d'adoption de standards ISO par l'entreprise. Naranjo-Gil (2009), pour sa part, relève que l'incertitude et la concentration du marché impactent positivement l'IM.

Ravichandran (2000) étudie une IM spécifique : le management de la qualité totale. L'auteur s'intéresse à l'impact du dynamisme de l'environnement sur la rapidité et l'intensité de l'adoption du management de la qualité totale dans les pratiques de développement dans les départements de système d'information des organisations. Les résultats montrent que le dynamisme de l'environnement influe sur l'orientation qualité de l'organisation, ce qui influe à son tour sur la rapidité et l'intensité de l'adoption de pratiques de management de la qualité totale dans les départements de système d'information (Ravichandran, 2000).

L'environnement politique et légal peut également être source d'incitations à l'innovation (Khosravi et al., 2019). Jiao et al. (2015) mettent par exemple en évidence que l'environnement légal au niveau local et l'efficacité du gouvernement influent sur l'introduction d'innovations managériales.

L'existence, dans l'environnement de l'organisation, d'une pratique devenue un standard reconnu semble favoriser l'adoption de cette même pratique par une organisation. DiMaggio et Powell (1983), au sein du courant néo-institutionnaliste, ont analysé le phénomène d'isomorphisme institutionnel qui met en évidence les pressions et forces poussant les organisations à adopter des formes et pratiques organisationnelles similaires, soit par exemple une innovation managériale, et identifient trois types d'isomorphisme : coercitif, normatif, mimétique. Plusieurs recherches ont mis en évidence que, selon la perspective institutionnelle, une organisation peut être amenée à adopter une IM par mimétisme ou à cause de pressions et

forces externes. Le souhait d'améliorer les performances n'est alors pas la première motivation de l'adoption. Burns et Wholey (1993) confirment, en étudiant l'adoption de structures matricielles au sein d'hôpitaux, que l'adoption n'est pas seulement due à l'existence de problèmes internes (diversité des tâches, besoin en coordination), mais est aussi influencée par des pressions normatives et des forces mimétiques. Hashem et Tann (2007) montrent également que de fortes pressions externes à l'adoption de procédures qualité (provenant d'organisations gouvernementales ou non gouvernementales, de l'opinion publique ou des clients) sont positivement associés avec l'adoption des standards ISO. Bocquet et Dubouloz (2020) mettent en évidence que des pressions coercitives exercées par des parties prenantes externes et la volonté de se conformer à des normes et standards établis dans une quête de légitimité ont une influence significative sur la décision d'adopter une IM. Une organisation peut aussi adopter une IM sous l'influence d'une mode managériale (*management fashion*) (Abrahamson, 1991). Selon cette perspective théorique, une IM est générée ou adoptée « *à travers une interaction dynamique entre les managers qui utilisent les nouvelles idées managériales et les « faiseurs de tendance* » » (Birkinshaw et al., 2008). Cette perspective diffère de la perspective du choix rationnel par plusieurs aspects. La perspective du choix rationnel considère que les acteurs introduisent une IM dans l'objectif d'améliorer les performances ou l'efficacité de l'organisation (Birkinshaw et al., 2008). Ils prennent leurs décisions dans un contexte d'incertitude réduite sur leurs préférences et objectifs, et sur l'efficacité technique de l'innovation. Dans ce cadre, les agents choisissent l'innovation optimale pour satisfaire leurs objectifs compte tenu de leurs contraintes de ressources. La perspective de la mode managériale considère au contraire que les agents se trouvent dans un contexte d'incertitude importante, tant sur le plan des objectifs que de l'efficacité technique de l'innovation. Dans ce cadre, les acteurs choisiront d'imiter les autres organisations. L'objet de la décision n'est pas ici de savoir quelle innovation adopter, mais quelle organisation imiter (Abrahamson, 1991). Abrahamson (1991) avance que l'organisation qui se situe dans un groupe de référence va adopter les idées managériales plébiscitées par des « faiseurs de tendance » qui ne font pas partie de son groupe de référence : cabinets de consultants, media, etc. L'auteur propose également une théorie légèrement différente, dans laquelle une organisation va imiter les organisations qui appartiennent à son groupe de référence, par exemple parce que ces organisations appartiennent au même réseau de communication, ou dans l'objectif d'éviter que des concurrents gagnent un avantage compétitif (Abrahamson, 1991).

1.1.2.2.2 Les antécédents intra-organisationnels

Les antécédents intra-organisationnels peuvent être classifiés en plusieurs catégories (Khosravi et al., 2019) : structure et orientation stratégique de l'organisation, système de management des connaissances, capacités dynamiques, ressources humaines, culture et contexte interne de l'organisation.

- Structure et orientation stratégique de l'organisation

La littérature s'est intéressée à l'impact de plusieurs paramètres de la structure organisationnelle sur la mise en œuvre d'une IM. La taille de l'entreprise est un des facteurs les plus étudiés (Khosravi et al., 2019). Schumpeter, dans son « modèle de l'innovation corporate » (*Schumpeter Mark II*), soulignait que les grandes entreprises, du fait de leur taille et leur complexité, étaient plus susceptibles d'introduire des IM que les petites entreprises. La taille et la complexité favorisent en effet l'adoption de nouvelles pratiques managériales qui permettront d'améliorer l'efficacité et l'efficacité des actions menées par la grande entreprise (Damanpour, 2014). Plusieurs recherches confirment cette corrélation positive entre la taille et la propension d'adoption d'une IM (Kimberly & Evanisko, 1981; Mol & Birkinshaw, 2009). Vaccaro et al. (2012) soulignent quant à eux le rôle modérateur de la taille de l'entreprise sur la relation entre le style de leadership et l'IM. Un leadership de type transactionnel encourage l'adoption d'IM au sein de petites organisation, alors qu'un leadership de type transformationnel bénéficie aux grandes organisations dans leur mise en œuvre d'une IM. D'après Damanpour et Schneider (2006), la complexité de l'organisation est positivement liée à l'initiation d'une innovation.

La centralisation des décisions et la formalisation apparaissent également comme des déterminants organisationnels de l'IM. Le degré de centralisation se rapporte au niveau de concentration du pouvoir de prise de décision et de l'autorité dans une organisation (Hashem & Tann, 2007). Plus le pouvoir est concentré dans les mains d'un petit nombre d'individus, plus le pouvoir est centralisé. La centralisation du pouvoir de décision au sein d'une organisation faciliterait l'adoption et l'implémentation d'une IM (Daft, 1978; Hashem & Tann, 2007; Subramanian & Nilakanta, 1996). Le degré de formalisation, qui a trait à l'existence ou non de règles et procédures formelles au sein de l'organisation, apparaît comme une autre variable impactant l'adoption d'une IM : plus la formalisation est grande, plus l'adoption des IM est facilitée (Hashem & Tann, 2007). Ces résultats semblent mettre en évidence que plus une

organisation est de type bureaucratique (au sens de Burns et Stalker (1961)), plus la génération ou l'adoption d'une IM en sera facilitée.

Naranjo-Gil (2009) montre quant à lui que l'orientation stratégique de l'organisation influe sur l'adoption de l'IM. L'auteur étudie les antécédents de organisationnels et environnementaux de l'adoption d'innovations techniques et d'innovations organisationnelles dans les organisations du secteur public. Cette recherche montre que l'adoption d'innovations administratives est positivement reliée avec le fait que l'organisation considérée adopte une stratégie de type « prospecteur » (au sens de Miles et al. (1978)). Les organisations ayant une stratégie de type « prospecteur » sont constamment en recherche d'opportunités produit et marché. Elles captent les signaux faibles d'évolution du marché et y répondent rapidement.

- *Système de management des connaissances*

Des antécédents se rapportant au système de management des connaissances sont également identifiés. Les études relatives à cette thématique portent sur le rôle joué par l'apprentissage organisationnel, la capacité d'absorption, ou encore la gestion des connaissances dans l'adoption d'innovations managériales.

Comme le mettent en évidence Argyris et Schön (1978), l'apprentissage organisationnel est source d'innovations : l'apprentissage en simple boucle apporte des innovations incrémentales, et l'apprentissage en double boucle apporte des innovations radicales où la logique sous-jacente qui prévalait jusqu'alors est remise en question (Argyris & Schön, 1978; S. Liao et al., 2008). Liao et al. (2008) montrent que l'apprentissage organisationnel influe positivement sur l'innovation administrative. Camisón et Villar-López (2011) étudient l'impact de l'apprentissage organisationnel et de la mémoire organisationnelle sur l'innovation non-technologique, comprenant l'innovation organisationnelle et l'innovation marketing. Les auteurs montrent que les capacités d'apprentissage et la mémoire organisationnelle influent positivement sur l'innovation organisationnelle. Les capacités d'apprentissage sont supposées favoriser l'IM en soutenant l'introduction de nouvelles pratiques managériales, en facilitant l'introduction d'innovation touchant au lieu de travail, et en favorisant l'implémentation de nouvelles méthodes d'organisation dans la gestion des relations extérieures (Camisón & Villar-López, 2011). La mémoire organisationnelle quant à elle joue le rôle de source interne de connaissances, puits de savoir interne à l'organisation reconnu comme favorisant l'introduction d'innovations managériales (Mol & Birkinshaw, 2009). De même que les capacités

d'apprentissage, la mémoire organisationnelle favorise l'IM en encourageant l'introduction de nouvelles pratiques managériales, d'innovations relatives au lieu de travail, et de nouvelles méthodes de gestion des relations extérieures (Camisón & Villar-López, 2011).

Liao et Wu (2010) montrent l'impact positif de l'apprentissage organisationnel sur l'innovation organisationnelle. Les auteurs montrent également que les systèmes de management des connaissances influent positivement sur l'innovation organisationnelle. Ils mettent plus précisément en évidence qu'un management des connaissances important permet de développer les capacités d'apprentissage organisationnel. Les résultats montrent que l'apprentissage organisationnel est une variable médiatrice entre le système de management des connaissances et l'innovation organisationnelle. Dès lors, pour accroître l'innovation organisationnelle, l'entreprise gagne non seulement à développer son management des connaissances, mais qu'elle doit également développer ses capacités d'apprentissage organisationnel. De Souza Bermejo et al. (2016) montrent également l'impact positif d'un système de management des connaissances sur l'innovation managériale.

Plusieurs travaux étudient notamment le lien entre la capacité d'absorption et l'innovation managériale. Cohen et Levinthal (1990) définissent la capacité d'absorption comme la capacité de la firme à « *reconnaître la valeur des nouvelles informations, les assimiler, et les appliquer à des fins commerciales* » (Cohen & Levinthal, 1990; Lin et al., 2016). Lin et al. (2016) soulignent que la capacité d'absorption influe positivement sur chacune des phases du processus d'IM, à savoir : l'initiation, la recherche externe de solutions au problème, l'établissement de la proposition, et l'implémentation. Zahra et George (2002) identifient quatre dimensions de la capacité d'absorption qu'ils classifient en deux concepts : la capacité d'absorption potentielle (PACAP), qui correspond aux phases d'acquisition et d'assimilation de la connaissance, et la capacité d'absorption réalisée (RACAP), qui correspond aux phases de transformation et d'exploitation. PACAP et RACAP sont complémentaires l'un à l'autre ; l'acquisition de connaissances seule ne garantit pas qu'elle sera effectivement transformée et exploitée (Ali & Park, 2016). L'étude d'Ali et Park (2016) met alors en évidence que des capacités élevées d'acquisition et d'assimilation de nouvelles connaissances externes (PACAP) augmente l'innovation managériale. En revanche, l'effet de capacités élevées de transformation et d'exploitation des connaissances acquises et assimilées n'est pas significatif pour l'augmentation de l'innovation managériale. Cette étude est alignée avec les résultats de Mol et Birkinshaw (2009) qui montrent que le fait qu'une organisation soit en contact avec plusieurs sources d'information de natures différentes : sources d'information internes, situées sur le

marché (c'est-à-dire des clients, des fournisseurs, des concurrents, etc.), et des sources professionnelles influe positivement sur l'introduction d'innovations managériales. Yang et al. (2020) soulignent que deux formes d'apprentissage du marché, d'exploration et d'exploitation, influent positivement sur l'IM. Ces relations sont modérées par les capacités technologiques et marketing de la firme.

Ayerbe et al. (2020) mettent en évidence que le paradigme d'open innovation peut être mobilisé pour apporter une compréhension plus profonde des antécédents de l'IM. Bocquet et Dubouloz (2020) mettent ainsi en évidence que, dans le cadre d'une stratégie d'open innovation, le degré d'ouverture à des sources de connaissances externes favorise jusqu'à un certain seuil l'adoption d'IM. Les auteurs soulignent également l'impact positif des capacités d'absorption sur l'intensité d'adoption d'IM. Cette étude met toutefois en exergue que l'effet conjoint des capacités d'absorption et d'une recherche délibérée de sources externes de connaissances a un impact négatif sur l'intensité d'adoption d'IM.

- Capacités dynamiques

Les capacités dynamiques de l'organisation sont également des antécédents intra-organisationnels de l'innovation managériale. Les capacités dynamiques sont définies comme « *la capacité de la firme d'intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour rapidement faire face à des changements de l'environnement* » (Teece et al., 1997) et sont supposées améliorer les capacités de la firme à introduire des innovations managériales. Lin et al. (2016) mettent en évidence que les capacités de détection et les capacités intégratives, en tant que capacités dynamiques, influent positivement sur l'adoption d'innovations managériales.

- Ressources humaines

Dans le domaine des ressources humaines, plusieurs études montrent l'impact des pratiques RH, des capacités et profil des salariés sur l'adoption d'une IM.

De Souza Bermejo et al. (2016) montrent que les compétences des salariés sont primordiales pour développer les capacités d'innovation de l'organisation. Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle (2008) soulignent pour leur part qu'une politique de gestion des ressources humaines qui favorise entre autres l'innovation, l'empowerment, le travail d'équipe, des plans de formation riches et orientés sur le long terme influe positivement sur l'innovation. Pour Gundry et al.

(2016) l'engagement organisationnel des salariés est un facteur favorisant l'innovation administrative, les salariés contribuant alors activement à l'adoption de l'innovation. Un capital humain élevé est également favorable à l'IM (Hecker & Ganter, 2013; Mol & Birkinshaw, 2009). En effet, comme l'avancent Mol et Birkinshaw (2009) et De Souza Bermejo et al. (2016), une organisation pourvue de salariés ayant un niveau d'éducation élevé représentent des ressources-clés pour l'innovation : ils ont d'avantage tendance à lire des ressources diverses, ou à rejoindre des organisations professionnelles par exemple (Mol & Birkinshaw, 2009). Harder (2011) offre un point de vue plus nuancé : le niveau d'éducation des salariés ne serait pas relié de manière significative avec l'implémentation d'une IM.

Les pratiques RH mises en place influent également sur le processus. Dubouloz (2014), dans son étude des antécédents de la pérennisation de l'usage du Lean Manufacturing, met en évidence des pratiques de mobilisation des ressources humaines (RH), entre autres : la formation, la communication, une reconnaissance non financière témoignée aux salariés, etc. Ho (2011) met en évidence que l'apprentissage autonome des salariés a un impact positif sur l'innovation organisationnelle.

D'autre part, Birkinshaw, et al. (2008) considèrent le rôle clé des agents de changement internes dans chacune des phases du processus de génération de l'IM. Mol et Birkinshaw (2014) montrent quant à eux que les agents internes de changement peuvent être moteurs dans l'implémentation en accédant à des sources externes de connaissances, ou encore par le biais de leurs expériences passées (qu'il s'agisse d'une formation ou d'expériences professionnelles). En effet, d'après ces auteurs, dans les premières phases du processus d'innovation managériale, un agent de changement interne peut réutiliser les pratiques qu'il a appliquées ou rencontrées au cours de ses expériences passées. De plus, son expérience lui permet de mieux sélectionner les pratiques appropriées à la situation. Dans les dernières phases du processus, la présence de salariés bénéficiant d'une expérience passée permet d'implémenter plus rapidement et plus efficacement l'IM, car ils ont généralement une légitimité et de crédibilité auprès des autres membres de l'organisation du fait de leur expérience (Mol & Birkinshaw, 2014).

Des recherches identifient également les obstacles de nature RH à l'adoption d'une IM : un turnover important, un manque de salariés qualifiés, un manque d'engagement et de motivation des salariés (attitude peu proactive), craintes individuelles et collectives des salariés (Dubouloz, 2013; Khallouk & Robert, 2018; Wagner et al., 2010; Robert et al., 2019; Madrid-Guijarro et al., 2009).

- Culture et contexte interne de l'organisation

La culture organisationnelle joue également un rôle dans l'adoption d'une innovation managériale. Hashem et Tann (2007) mettent par exemple en évidence que la compatibilité perçue des standards ISO avec les systèmes qualité déjà en place influe positivement sur leur adoption par l'organisation. Ansari (2010) parle quant à lui d'inadéquations culturelles ou « cultural misfit » qui peuvent freiner l'adoption d'une pratique. Cette dernière doit alors être adaptée pour être adoptée et les inadéquations entre la pratique et l'organisation doivent être surmontées (Ansari et al., 2010).

Une culture organisationnelle tournée vers l'innovation est identifiée comme un antécédent facilitant l'IM. Ali et Park (2016) montrent plus précisément qu'une culture de l'innovation est une variable partiellement médiatrice entre la capacité d'absorption et l'innovation managériale. Robert et al. (2017) mettent également en évidence qu'une culture organisationnelle tournée vers l'innovation est un facteur favorisant le lancement d'une IM dans les organisations à but non lucratif. Hassi (2019) met en évidence qu'un climat organisationnel tourné vers la créativité influe positivement sur l'innovation managériale, et joue un rôle médiateur positif entre un style de leadership responsabilisant et l'IM.

1.1.2.2.3 Les antécédents inter-organisationnels

Différentes catégories d'antécédents inter-organisationnels sont distinguées : influence des agents de changement externes, participation de l'organisation à des réseaux, capacités relationnelles.

- Influence des agents de changement externes

Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) relèvent l'importance des agents de changement externes dans chacune des phases du processus d'invention. L'IM étant une innovation de nature tacite, peu compréhensible et entraînant de l'ambiguïté, les agents de changement externes viennent en appui aux agents de changement interne notamment pour la légitimation de l'IM dans l'organisation. Ils leur apportent également leur expertise et un regard externe. Wright et al. (2012) mettent en évidence que les consultants sont des vecteurs de standardisation et de diffusion d'une innovation managériale d'une organisation à l'autre. La recherche de David (2013) montre que le chercheur académique peut apporter différentes contributions à la

génération, la mise en pratique et la mise en théorie d'une IM nouvelle à l'échelle de l'état de l'art.

- *Participation de l'organisation à des réseaux et développement d'alliances*

En outre, la participation de l'organisation à des réseaux externes lui permet d'avoir accès à des sources de connaissances extérieures, et notamment des retours d'expériences d'organisations ayant déjà mis en place une IM (Volberda et al., 2013). Comme nous l'avons précédemment mis en évidence d'après l'étude de Mol et Birkinshaw (2009), plus une organisation est en contact avec des sources d'information, qu'elles proviennent du marché ou qu'il s'agisse de sources professionnelles ou internes à l'organisation, plus elle sera susceptible d'adopter des innovations organisationnelles. Ganter et Hecker (2013a) ont testé à nouveau le modèle de Mol et Birkinshaw (2009) et ont mis en évidence que les sources professionnelles seules ont un impact positif sur l'innovation managériale. Kim et Lui (2015) mettent quant à eux en évidence que les informations provenant de réseaux d'affaires ne sont pas significativement plus importantes que celles issues de réseaux institutionnels pour l'innovation managériale. D'autre part, ces deux auteurs mettent en évidence que la participation de l'entreprise à un groupe d'affaires (qu'ils définissent comme « *une association d'entreprises juridiquement indépendantes liées par un management administratif et financier commun* »⁹) contribue positivement à l'adoption d'innovations managériales. Young et al. (2001), dans leur étude des facteurs favorisant l'adoption du Total Quality Management (TQM), mettent en exergue l'importance de l'effet de réseau pour l'adoption de telles pratiques, notamment au cours des phases postérieures à l'adoption de l'IM ; ils soulignent également l'importance que revêt une démonstration réalisée par un hôpital ayant précédemment adopté le TQM sur la probabilité d'adoption du TQM. L'impact des agents externes de changement, ou encore les retours d'expérience obtenus auprès du réseau externe de l'organisation sont également relevés comme élément favorisant l'innovation managériale dans le cadre des organisations à but non lucratif (Robert et al., 2017).

⁹ Traduction de l'auteur

Estrada et Zhou (2021) soulignent quant à eux que la diversité du portfolio de partenaires avec lesquels l'entreprise a développé des alliances technologiques influe positivement sur la propension de cette entreprise à introduire une IM. En effet, plus le portfolio de partenaires est diversifié, plus l'entreprise aura l'opportunité de récolter de nouvelles connaissances managériales sur la manière dont ses partenaires gèrent des problématiques de nature intra-organisationnelle ou inter-organisationnelle, et plus elle sera susceptible d'introduire une IM. Les auteurs relèvent toutefois qu'un portfolio d'alliances technologiques tourné vers l'exploration diminue la relation entre la diversité des partenaires et la propension à introduire une IM.

- Capacités relationnelles

Les capacités relationnelles informations de l'organisation, qui recouvrent les capacité de l'organisation à tisser des liens avec d'autres acteurs et à obtenir de cette manière des sont donc essentielles pour le développement d'innovations managériales (Lin et al., 2016).

1.1.2.2.4 Les antécédents managériaux

Les antécédents managériaux de l'IM peuvent se subdiviser en sous-catégories : style de leadership, caractéristiques et attitudes des managers, soutien apporté par le top management.

- Style de leadership

Les managers et dirigeants jouent un rôle clé dans le processus d'IM, tout d'abord par leur style de leadership (Khosravi et al., 2019). Vaccaro et al. (2012) étudient l'influence du leadership transformationnel et du leadership transactionnel sur l'adoption d'une innovation managériale, en intégrant la taille de l'organisation comme variable modératrice de la relation style de leadership – innovation managériale. Les auteurs montrent que ces deux styles de leadership influent sur l'adoption d'une IM ; toutefois, un style de leadership transactionnel aurait un plus grand impact au sein des petites entreprises, là où un style de leadership transformationnel contribuerait mieux à l'adoption d'une IM dans une grande entreprise. Les petites entreprises permettent une proximité entre les managers transactionnels, ce qui permet d'accroître la confiance entre les acteurs et donc de faciliter la coopération entre les parties dans la réalisation des objectifs associés à l'adoption d'une IM. Dans les grandes entreprises, qui présentent des niveaux de complexité et de bureaucratie supérieurs à ceux des petites entreprises, le leadership transformationnel permet de donner du sens aux actions menées par les acteurs, et de fait de

donner du sens à la démarche d'innovation managériale. Elenkov et Manev (2009) montrent également que plus un style de leadership transformationnel et visionnaire est employés par des managers seniors expatriés, plus le taux d'adoption d'innovations organisationnelles est élevé. Les auteurs montrent aussi, puisque leur étude se situe dans le champ du management international, que l'intelligence culturelle joue un rôle modérateur dans la relation entre un leadership visionnaire et transformationnel, et le taux d'adoption d'innovations organisationnelles. Jaskyte (2011), qui étudie l'impact de plusieurs facteurs organisationnels et managériaux sur l'adoption d'innovations technologiques et d'innovations administratives au sein des organisations à buts non lucratifs met également en évidence que les organisations ayant des managers employant un style de leadership transformationnel tendent à adopter plus d'innovations administratives.

Une étude, celle d'Elenkov et al. (2005), s'intéresse également à l'impact d'une autre forme de leadership, le leadership stratégique. Les dirigeants ayant un leadership stratégique sont orientés vers la détection et la saisie d'opportunités d'affaires. Les auteurs étudient la relation entre les comportements de leadership stratégique et l'influence des dirigeants sur l'innovation. Ils tiennent compte de deux variables modératrices : l'hétérogénéité de l'équipe dirigeante et la culture sociale. Elenkov et al. (2005) montrent que les comportements de leadership stratégique influent positivement sur l'influence des dirigeants sur l'innovation administrative. Par ailleurs, un leadership inébranlable reposant sur la responsabilisation, la transparence et la cohérence apparaît comme un autre facteur d'adoption d'innovations organisationnelles (Douglas et al., 2016).

- *Caractéristiques et attitudes des managers*

Les caractéristiques des managers et l'attitude qu'ils adoptent envers l'IM sont également des antécédents. Peeters et al. (2014) montrent par exemple que l'attention accordée à l'IM par l'équipe managériale du niveau corporate est cruciale pour l'efficacité du processus d'adoption de l'IM, et pour sa légitimation. Young et al. (2001) étudient les antécédents de l'adoption de pratiques de management de la qualité totale dans les hôpitaux publics, et montrent qu'il existe une relation positive entre l'expérience qu'a accumulée le directeur de l'hôpital sur son poste et l'introduction de pratiques de management de la qualité totale. Les auteurs mettent également en évidence que la propension d'un hôpital à adopter des pratiques de management de la qualité totale est positivement reliée à la possession d'un diplôme par le directeur. Damanpour et Schneider (2006) mettent également en évidence que l'expérience acquise par les managers

influence positivement les trois phases d'adoption d'une innovation. Les conclusions de Harder (2011) ne sont toutefois pas alignées avec les études précédentes : l'auteur montre que l'expérience du dirigeant est négativement liée à l'adoption d'une innovation managériale, car source d'inertie.

Heyden et al. (2018) cherchent quant à eux à déterminer si des similarités entre le top et le middle management facilite ou non l'innovation managériale. Les caractéristiques étudiées sont notamment l'âge et le sexe, ou encore le niveau d'éducation et l'orientation de la fonction. L'étude montre que les top managers orientés vers des fonctions telles que la production, la comptabilité, ou la conception de processus et ayant des activités ayant trait au fonctionnement interne de l'entreprise sont d'avantage susceptibles de favoriser l'IM, que des top managers ayant des fonctions dans des domaines tels que le marketing, ou les ventes sont tournés vers « l'extérieur » de l'entreprise. Les chercheurs montrent ensuite que les similarités entre le top et le middle management sur le plan professionnel (niveau d'éducation et orientation de la fonction) renforce la relation précédemment établie (des tops managers tournés vers des fonctions « internes » sont d'avantage susceptibles de favoriser l'IM).

Mattelin-Pierrard (2019) met en évidence des antécédents managériaux qui sont évoqués dans des articles de recherche portant sur l'entreprise libérée, sans toutefois que les antécédents de la libération de l'entreprise ne soient l'objet de la recherche. L'auteur rapporte que les croyances des managers (jugement négatif de la bureaucratie et des dérives managériales, a priori positifs à propos de la performance de l'entreprise libérée) et leurs caractéristiques (expérience professionnelle, créativité, confiance, absence d'aversion au risque par exemple) sont des antécédents managériaux qui ont pu être soulevés dans la littérature sur l'entreprise libérée. Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) montrent par ailleurs que les représentations sociales du dirigeant influent sur l'adoption de l'entreprise libérée. Mattelin-Pierrard (2019) mettent en évidence des caractéristiques du dirigeant relevées comme des antécédents de la libération de l'entreprise.

- *Le soutien apporté par le top management*

Un troisième groupe d'antécédents managériaux est considéré comme favorisant l'adoption d'une innovation managériale : les facteurs associés à la gérance. Le soutien du top management favorise l'innovation managériale (Ravichandran, 2000). Montes et al. (2005) mettent en exergue que le support apporté par les managers sous la forme d'un style de

leadership collaboratif et solidaire encourage l'innovation administrative. Plus spécifiquement, Kam Sing Wong (2013) montre que l'engagement des managers seniors dans le projet d'innovation managériale a par ailleurs une influence positive sur l'innovation organisationnelle. D'un point de vue des obstacles, Giuliani et al. (2018) et Madrid Guijarro et al. (2009) mettent d'ailleurs respectivement en évidence qu'un manque d'engagement de la direction, et qu'un manque de compétences managériales sont des freins à l'adoption d'une IM.

1.1.2.2.5 Des antécédents de l'innovations managériale peu étudiés en contexte PME

Le Tableau 4 présente une synthèse des études portant sur les antécédents de l'innovation managériale que nous avons pu identifier dans la littérature. Pour chacune de ces études, nous avons précisé le type d'organisations étudié dans la phase empirique.

	Objet de la recherche/Antécédents étudiés	Type d'organisation étudié, échantillon
Birkinshaw et Mol, 2006	Examen des étapes du processus d'IM	Analyse documentaire de 11 cas historiques (dont 2 PME) Conduite d'entretiens avec les innovateurs clés de chaque cas
Birkinshaw et al., 2008	Examen du rôle des agents de changement internes et externes dans le processus d'IM	Pas de phase empirique
Burns et Wholey, 1993	Etude des motivations à l'adoption de structures matricielles	Hôpitaux publics
Hollen et al., 2013	Etude de l'adoption d'une innovation managériale pour faciliter l'adoption d'une innovation technologique	Pas de phase empirique
Fort et al., 2005	Etude des déterminants de l'innovation organisationnelle, de produit et de procédés	Etude de 60 entreprises agroalimentaires de moins de 50 salariés dans le Gard et dans l'Aude
Hecker et Ganter, 2013	Impacts de l'environnement concurrentiel de la firme sur l'adoption d'une innovation managériale	2789 entreprises de plus de 5 salariés
Hashem et Tann, 2007	Etude des déterminants de l'adoption des standards ISO 9000 (caractéristiques perçues de l'innovation, caractéristiques de l'environnement externe, caractéristiques organisationnelles)	Entreprises manufacturières publiques et privées situées en Egypte 239 questionnaires exploités Pas d'indication de la distribution de l'échantillon en termes de taille
Naranjo-Gil, 2009	Influence des facteurs organisationnels et environnementaux sur l'adoption d'innovations techniques et managériales	Organisations publiques
Jiao et al., 2015	Impact de l'environnement légal local et de l'efficacité du gouvernement sur l'innovation de l'entreprise (innovation produit, technologique, de processus, et managériale)	Plusieurs milliers d'entreprises chinoises de toute taille
Vaccaro et al. 2012	Impact du leadership transformationnel et transactionnel sur l'innovation managériale Rôle modérateur de la taille de l'entreprise	Etude menée sur un échantillon aléatoire de 1000 entreprises allemandes de plus de 25 employés Les entreprises ayant répondu avaient une taille moyenne de 103.46 employés à temps plein
Damanpour, 2014	Etat de la recherche sur l'innovation managériale	Pas de phase empirique
Elenkov et Manev, 2009	Impacts du leadership visionnaire et transformationnel des managers seniors expatriés sur l'adoption d'innovation (dont l'innovation managériale) Rôle modérateur de l'intelligence culturelle	223 managers seniors expatriés dans 353 joint-ventures internationales ou succursales dirigées par des managers seniors expatriés
Jaskyte, 2011	Effets de facteurs managériaux (leadership transformationnel, force de la culture organisationnelle, l'expérience du directeur exécutif dans son poste) et structurels (centralisation, formalisation, spécialisation, taille) sur deux types d'innovation (administrative et technologique)	Organisations à but non lucratif
Elenkov et al., 2005	Impact du leadership stratégique sur l'influence de la direction sur le processus d'innovation (de produit et administrative)	1095 top managers dans 223 firmes dans 6 pays Pas d'informations sur la taille des entreprises

Douglas et al., 2016	Lien entre un leadership inébranlable (responsabilisation, transparence, cohérence) et l'innovation managériale	Etude de cas unique de l'US Air Force
Young et al., 2001	Impacts des caractéristiques du manager et de l'effet de réseau sur l'adoption du Total Quality Management	Hôpitaux publics
Damanpour et Schneider, 2006	Impact de l'expérience du manager sur les phases d'adoption d'une innovation	Organisations publiques
Heyden et al., 2018	Influence de la proximité des caractéristiques du top management et du middle management	33 entreprises En moyenne 8000 employés
Montes et al., 2005	Etude de l'influence d'un leadership de soutien, de l'apprentissage organisationnel et de la cohésion d'équipe sur l'innovation	Echantillons stratifié par rapport à la base de données Duns et Bradstreet 2000, qui inclut les 50 000 plus grandes entreprises implantées en Espagne, et par rapport à la base Actualidad Economica 2000 Prise en compte de 202 entreprises
Mattelin-Pierrard 2019	Etude des antécédents managériaux (représentations sociales et profil du dirigeant) de l'adoption de l'entreprise libérée	Etude qualitative de 5 entreprises, dont 4 PME
Mattelin-Pierrard et Dubouloz, 2019	Etude des représentations sociales des dirigeants comme antécédents de l'entreprise libérée	Etude qualitative de 5 entreprises, dont 4 PME
Ben Hamadi, Chapellier et Villesèque-Dubus, 2014	Etude de l'impact du profil des dirigeants, des secteurs d'activité et de facteurs contextuels et structurels sur l'adoption d'innovations budgétaires en PME	101 PME tunisiennes
Kam Sing Wong, 2013	Etude de l'impact de l'implication des managers sur l'innovation organisationnelle, technique et de marketing. Etude du rôle médiateur de l'innovation organisationnelle sur la relation implication des managers – innovation technique et de marketing	196 questionnaires considérés Population répondante : ingénieur R&D, responsable des ventes ou du marketing travaillant dans des entreprises d'électronique en Chine Pas d'indication sur la taille des entreprises
Giuliani et al., 2018	Etude du dépassement des obstacles se posant à l'implémentation d'une IM Obstacles identifiés : manque d'engagement de la direction Circuit de décision long et complexe	Etude qualitative de Schneider Electric
Dubouloz, 2014	Rôle des pratiques de mobilisation des RH comme antécédents favorisant l'adoption de l'innovation organisationnelle (le lean manufacturing)	6 études de cas, dont 4 PME
Jiménez-Jiménez et Sanz-Valle ; 2008	Etude du lien entre le management des ressources humaines et l'innovation organisationnelle	173 entreprises espagnoles de plus de 50 salariés

Gundry et al., 2016	Impact de composantes du climat organisationnel (confiance, communication collaborative) et de l'engagement des salariés sur l'adoption d'innovations administratives et techniques	Entreprises de toutes tailles
Wagner et al., 2011	Exploration des obstacles à l'adoption d'innovations Obstacle identifié : manque d'engagement des salariés, manque de clarté dans la définition des rôles	Etude qualitative de deux grandes entreprises du secteur automobile
Khallouk et Robert 2018	Exploration des obstacles à l'adoption d'une IM par les organisations à but non lucratif Obstacles internes identifiés : un turnover important, un manque d'employés qualifiés, un manque de ressources financières, un manque de clarté dans la présentation du projet d'IM, une adoption non systémique Obstacles externes identifiés : une redevabilité externe élevée, des disparités dans l'environnement politique, économique et social	Etude qualitative d'une organisation à but non lucratif
Dubouloz, 2013	Exploration des barrières à l'innovation organisationnelle Obstacles internes identifiés : résistance au changement, manque de temps, manque de qualification du management, centralisation Obstacles externes identifiés : difficultés à trouver des partenaires Mauvaise image de l'innovation managériale : désavantage perçu ou incompatibilité avec l'entreprise	6 études de cas, dont 4 PME
Robert et al., 2019	Exploration de l'évolution des obstacles à l'innovation managériale dans le temps Identification d'obstacles relatifs aux craintes et d'obstacles relatifs à un manque de motivation	Etude qualitative d'une division française d'un groupe international et d'une entreprise de 230 salariés
Madrid-Guijarro et al., 2009	Etude de l'impact de 15 obstacles sur l'innovation de produit, de processus et l'IM	294 managers issus de PME espagnoles
Mol et Birkinshaw, 2009	Impact du contexte organisationnel de l'entreprise (taille, salariés, marché) et des sources de connaissances auxquelles elle a accès sur l'innovation managériale	3668 réponses complètes pour des entreprises de plus de 10 salariés
Ganter et Hecker, 2013	Impact du contexte organisationnel de l'entreprise (taille, salariés, marché), des sources de connaissances auxquelles elle a accès et de l'avantage compétitif sur l'innovation managériale	Collecte de questionnaires auprès de 5476 entreprises allemandes issues de l'enquête CIS IV Entreprises de toutes tailles (au moins 5 salariés)
Harder, 2011	Etude d'antécédents intra-organisationnels sur l'adoption d'une IM	204 questionnaires considérés Entreprises répondantes : taille de plus de 150 salariés en 2008
Damanpour et Aravind, 2012	Travail sur la définition du concept, le processus de génération et d'adoption, les antécédents et l'influence de l'innovation managériale sur l'organisation	Pas de phase empirique
Kimberly et Evanisko, 1981	Influence de facteurs individuels, organisationnels et contextuels sur l'adoption d'innovations technologiques et administratives	Hôpitaux
Damanpour et Schneider, 2006	Impacts de l'environnement, de l'organisation et des top managers sur l'adoption d'innovations	1200 organisations publiques aux Etats-Unis

Daft, 1978	Rôles des administrateurs et des employés techniques dans le processus d'adoption d'innovations organisationnelles	13 écoles secondaires américaines
Subramanian et Nilakanta, 1996	Etude de la relation entre les capacités d'innovation, les caractéristiques organisationnelles et la performance organisationnelle	Echantillon final constitué de 141 banques américaines
Volberda et al., 2013	Travail sur la définition du concept, sur les liens entre l'innovation technologique et l'IM, proposition d'un framework présentant les principaux champs de recherche (antécédents, processus, résultats et contexte)	Pas de phase empirique
Ravichandran, 2000	Impact de l'environnement du département de systèmes d'information, de ses caractéristiques organisationnelles et de son contexte sur l'adoption du management de la qualité totale dans les départements de système d'information	123 départements de Système d'Information de grandes agences gouvernementales et d'entreprises figurant dans le classement américain Fortune 1000 (21.7% des entreprises ayant un nombre de salariés inférieur ou égal à 500)
Liao et al., 2008	Etude de la relation entre « l'inertie de connaissance », l'apprentissage organisationnel et l'innovation organisationnelle	485 organisations gouvernementales, entreprises publiques et entreprises privées Pas d'information sur la taille
Camisón & Villar-López, 2011	Etude du rôle de la mémoire organisationnelle et des capacités d'apprentissage comme des antécédents de l'innovation organisationnelle et marketing	159 entreprises industrielles espagnoles, dont 28.9% de PME (10-250 salariés)
Liao et Wu, 2010	Etude la relation entre le management des connaissances et l'innovation organisationnelle	327 questionnaires remplis par des managers issus d'entreprises manufacturières du Common Wealth Magazine's Top 1000 manufacturers et d'entreprises financières du Top 100 financial firms
De Souza Bermejo et al., 2016	Impact de pratiques d'innovation sur les capacités d'innovation organisationnelle	320 entreprises brésiliennes Pas d'indication sur la taille des entreprises
Lin et al., 2016	Impact de quatre capacités dynamiques sur les étapes du processus d'adoption d'une innovation managériale	1 ^{ère} phase : 823 managers de firmes chinoises. Taille moyenne des entreprises dans lesquelles travaillent ces managers : 235 salariés 2 ^{ème} phase : 264 managers parmi les 823 de la 1 ^{ère} phase
Ali et Park, 2016	Lien entre la capacité d'absorption potentielle, la capacité d'absorption réalisée, une culture organisationnelle tournée vers l'innovation, et l'innovation (de produit, processus et de management).	195 questionnaires considérés Entreprises répondantes : entreprises coréennes de toutes tailles
Peeters et al., 2014	Etude de l'impact des routines de capacité d'absorption et de leur processus d'évolution sur l'efficacité du processus d'innovation managériale	Etude qualitative de deux multinationales implantées aux Etats-Unis
Ho, 2011	Impact de la méditation sur l'apprentissage autonome des salariés, la capacité d'innovation de l'organisation et la performance de l'organisation	412 questionnaires considérés Entreprises répondantes : 15 entreprises d'électronique taïwanaises de plus de 1000 salariés
Dubouloz et Bocquet, 2013	Impact des sources externes de connaissance et de l'ACAP sur l'innovation organisationnelle, et de leur effet conjoint.	4319 entreprises industrielles françaises de plus de 9 salariés

Bocquet et Dubouloz, 2020	Etude du lien entre la recherche de sources externes, la capacité d'absorption, les pressions coercitives, mimétiques, la quête de légitimité et l'intensité d'adoption d'innovations managériales	4319 entreprises industrielles françaises de plus de 9 salariés
Yang et al., 2020	Etude du lien entre deux formes d'apprentissage du marché (exploration et exploitation), les capacités organisationnelles (technologiques et marketing) et l'innovation managériale	272 entreprises chinoises. Taille moyenne des entreprises de l'échantillon : environ 550 salariés
Wright et al., 2012	Etude du rôle des consultants comme normalisateurs de l'innovation managériale	Etude qualitative de 7 grandes entreprises
David, 2013	Etude de la place des chercheurs dans l'IM et notamment dans le processus d'invention, la mise en théorie et la mise en pratique.	Analyse de 5 cas historiques d'invention d'une IM
Robert et al., 2017	Impact d'une culture organisationnelle tournée vers l'innovation et de facteurs inter-organisationnels (agents de changement externes, participation à des réseaux)	Etude qualitative de deux organisations à but non lucratif
Hassi, 2019	Etude du lien entre un leadership responsabilisant, un climat organisationnel tourné vers la créativité et l'innovation managériale	127 entreprises marocaines de l'hôtellerie Pas d'informations sur la taille des entreprises
Ansari et al., 2010	Etude de l'adaptation des pratiques lors de leur diffusion Identification d'éléments d'inadéquation qui peuvent freiner l'adoption	Pas de phase empirique
Gélinas et al., 1996	Etude des caractéristiques et spécificités de la PME favorables ou défavorables au juste-à-temps	Pas de phase empirique
Estrada et Zhou, 2021	Etude du lien entre la configuration du portfolio d'alliances technologiques d'une entreprise et la propension à adopter une innovation managériale	1844 entreprises espagnoles de l'industrie. Taille moyenne des entreprises de l'échantillon : environ 13 000 salariés

Tableau 4 : Synthèse des types d'organisations étudiés dans les publications sur les antécédents de l'IM

Ce tableau met en évidence qu'encore peu d'études ont spécifiquement porté sur les antécédents de l'innovation managériale en contexte PME. Les études existantes ont majoritairement porté sur des échantillons constitués d'entreprises de toutes tailles, uniquement sur des grandes entreprises, ou encore sur des organisations publiques ou à but non lucratif. Les études réalisées sur des échantillons constitués d'organisations de toutes tailles ne considèrent pas les spécificités managériales propres à chaque type d'organisation étudié.

Nous avons toutefois pu relever quelques études existantes portant sur les antécédents de l'innovation managériale en PME. Ces études portent sur des innovations managériales spécifiques telles que le Total Quality Management, des outils budgétaires ou sur des secteurs d'activité particulier ; par exemple, le secteur agroalimentaire pour Fort et al. (2005). Beaucoup de ces études sont par ailleurs antérieures à 2006, date à laquelle le champ de recherche sur l'IM a connu une résurgence d'intérêt. Gélinas et al. (1996) étudient l'implantation du Juste-A-Temps (JAT) dans les PME, après avoir constaté que ce système de gestion des flux a principalement été étudié dans les grandes entreprises. Dans ce cadre, ils mettent en évidence les caractéristiques spécifiques des PME qui facilitent ou viennent contrarier la mise en œuvre du JAT. Cette étude, si elle repose sur des bases théoriques solides, ne semble pas proposer de confrontation empirique. Messeghem et Varrault (1998) s'intéressent au dirigeant en montrant son influence sur la stratégie d'adoption d'une démarche qualité en PME. En effet, la stratégie adoptée (réactive ou proactive) dépend de son attitude, de ses représentations, de ses vision et intention stratégiques. Fort et al. (2005) identifient, d'après leur étude des déterminants de différents types d'innovations au sein de PME agroalimentaires, que l'insertion locale du dirigeant, le développement du territoire, les aides publiques, les sources de connaissances externes et la pression institutionnelle sont des antécédents de l'innovation organisationnelle. Ils soulignent que les déterminants relationnels et inter-organisationnels semblent particulièrement importants pour ce type d'innovation. Si les conclusions sont intéressantes, cette recherche ne s'est cependant limitée qu'au secteur agroalimentaire. Enfin, la recherche récente menée par Ben Hamadi, Chapellier et Villesèque-Dubus (2014) met quant à elle en évidence l'influence du secteur d'activité, du profil du dirigeant et du contexte environnemental sur l'adoption d'innovations budgétaires par le biais d'une étude quantitative. Des études récentes portant sur l'entreprise libérée semblent quant à elles donner à voir des antécédents de la libération de l'entreprise en PME, mais l'étude des antécédents n'est pas l'objet principal de la recherche. Une étude, celle de Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019), et une thèse, celle de

Mattelin-Pierrard (2019) portant spécifiquement sur les antécédents de la libération de l'entreprise en PME s'intéressent principalement aux antécédents managériaux.

D'un point de vue méthodologique, nous notons également que les études existantes sur les antécédents de l'innovation managériale tendent pour la plupart à étudier l'impact d'un facteur particulier sur l'adoption d'une IM, et utilisent pour beaucoup une méthodologie quantitative. Or, nous faisons face à un phénomène encore mal connu, et l'emploi d'une méthodologie qualitative semble pertinent ; Ben Hamadi et al. (2014) mettent par exemple en évidence que l'emploi d'une méthodologie qualitative serait nécessaire afin de se former une représentation plus détaillée de l'adoption d'innovations budgétaires en PME.

Les facteurs déclencheurs et les antécédents d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique en PME mériteraient donc d'être encore investigués, et l'emploi d'une méthodologie qualitative semblerait opportun afin de comprendre en profondeur et de manière détaillée les raisons ayant mené à l'adoption d'une telle IM. A présent que nous avons présenté les facteurs déclencheurs et antécédents de l'IM, nous allons nous intéresser à *l'output* du processus d'IM, à « l'après » adoption, en d'autres termes à l'évaluation des impacts de l'IM à l'échelle organisationnelle et inter-organisationnelle.

1.1.2.3 Les impacts de l'innovation managériale et ses liens avec d'autres innovations

Khosravi et al. (2019) identifient les grandes familles d'impacts de l'innovation managériale. Nous allons présenter plus en détail ci-dessous les impacts de l'IM sur les performances, et ses liens avec les autres formes d'innovation. L'adoption d'une IM a par ailleurs également un impact positif sur les capacités d'apprentissage de l'organisation (Nieves, 2016) et ses capacités dynamiques (Gebauer, 2011).

1.1.2.3.1 *L'impact de l'innovation managériale sur les performances de l'organisation*

Les IM ayant pour visée d'augmenter l'efficacité et l'efficience des processus internes (Birkinshaw et al., 2008; Walker et al., 2011), leur adoption mène à une amélioration de la productivité et de la profitabilité, autant de mesures utilisées dans la littérature pour mesurer la performance de l'organisation (Volberda et al., 2013). Hamel et Breen (2007) vont jusqu'à souligner la supériorité de l'IM sur les autres types d'innovation dans la recherche d'un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

Plusieurs études empiriques concourent en effet à établir une relation positive entre l'adoption d'une IM et la performance globale de l'organisation (Camisón & Villar-López, 2014; Gunday et al., 2011).

La performance étant un concept multidimensionnel, plusieurs types de performance sont affectées par l'IM et distinguées dans les recherches.

Plusieurs études montrent que l'IM influe positivement sur la performance financière de l'entreprise. Azar et Ciabuschi (2017) mettent par exemple en évidence que l'IM influe positivement sur la performance à l'export, concept opérationnalisé par la performance financière et l'efficacité stratégique de l'entreprise d'exportation. Lee et al. (2019) soulignent quant à eux que l'innovation organisationnelle modère la relation entre l'innovation de processus et la performance de l'entreprise. Mol et Birkinshaw (2009) montrent pour leur part que l'introduction de nouvelles pratiques managériales a un impact positif sur la performance future de l'entreprise, mesurée par la croissance de la productivité. Nieves (2016) apporte des résultats plus contrastés : les résultats empiriques de son étude ne permettent pas de conclure à une relation directe entre l'IM et la performance financière dans le secteur des services.

L'impact de l'IM sur la performance opérationnelle a également été étudié. Montes et al. (2005) mettent ainsi en évidence que l'innovation administrative augmente la performance organisationnelle, opérationnalisée par la performance financière et la performance opérationnelle. De manière concordante, Naranjo-Gil (2009) met en évidence que la combinaison, dans une organisation publique, d'innovation technique et d'innovation administrative accroît l'efficacité de ses opérations et processus. Hervas-Oliver et al. (2018) soulignent que l'adoption conjointe d'une IM et d'une innovation technologique influence la performance opérationnelle de l'entreprise.

La relation entre l'IM et la performance managériale a également été étudiée. Walker et al. (2011) étudient l'impact de l'innovation managériale sur les performances dans le cadre d'organisations publiques. Ils mettent en évidence que l'innovation managériale n'influe pas directement sur la performance organisationnelle, mais qu'elle impacte cette dernière au travers de la performance managériale (mise en place de buts clairs, précision des objectifs, définition d'indicateurs reflétant l'atteinte des objectifs et les effets sur les performances) qui agit comme un médiateur de la relation IM – performances organisationnelles.

Par ailleurs, l'IM a un impact positif sur la performance d'innovation de l'entreprise (Gunday et al., 2011; Pino et al., 2016).

1.1.2.3.2 L'impact de l'innovation managériale sur l'adoption d'autres innovations

L'adoption d'innovations managériales peut avoir un impact sur les autres formes d'innovation : innovation technologique, de produit, de processus, innovation marketing. Plusieurs études employant des méthodologies quantitatives ont eu pour volonté d'étudier les liens entre l'IM et les autres types d'innovation.

A propos du lien entre l'IM et l'innovation technologique, Azar et Ciabuschi (2017) mettent en évidence que l'adoption d'innovations organisationnelles pour le développement d'un marché étranger influe positivement sur le degré de radicalité et l'étendue de l'innovation technologique. Heij et al. (2020) montrent que l'IM est un modérateur de la relation entre le niveau de R&D et l'innovation de produit. Woschke et Haase (2016) soulignent que l'innovation portant sur les procédures organisationnelles a des effets positifs sur les capacités de développement de nouveaux produits au sein des PME, et que l'innovation de forme organisationnelle a des effets positifs sur leurs capacités d'implémentation de nouveaux produits. Le Bas et al. (2015) mettent en exergue que l'innovation organisationnelle influe sur la persistance de l'innovation technologique, et plus précisément que l'introduction de systèmes de management des connaissances influe particulièrement sur la persistance de l'innovation produit, là où l'introduction d'innovations portant sur l'organisation du travail influe sur la persistance de l'innovation de processus.

Les recherches de Camison et Villa-Lopez (2014) et Gunday et al. (2011), soulignent que l'introduction d'innovations managériales favorise le développement de l'innovation de processus. Nieves (2016) mettent quant à eux en évidence que l'innovation managériale dans le secteur des services influence positivement l'introduction d'innovations produit. Plus récemment, l'étude de Ozturk et Ozen (2020) met également en exergue que l'IM affecte positivement l'innovation de produit et de processus. Les auteurs montrent de plus que cette relation entre l'IM et l'innovation produit/de processus est plus intense pour les petites entreprises que pour les grandes, et pour les entreprises de service que pour les entreprises industrielles. Kraus et al. (2012) soulignent quant à eux que l'innovation organisationnelle a un effet positif sur l'intensité de l'innovation produit, mais l'hypothèse selon laquelle l'innovation managériale aurait un effet positif sur l'intensité de l'innovation produit n'est pas validée par l'étude empirique. Les auteurs réalisent en effet la distinction entre l'innovation

managériale et l'innovation organisationnelle, la première étant considérée comme l'introduction de nouveaux systèmes de management des connaissances, et la seconde comme l'introduction de nouvelles organisations du travail, structures managériales, ou relations avec les partenaires externes. Gunday et al. (2011) apportent également des résultats plus mitigés ; d'après leur étude, l'hypothèse selon laquelle un haut niveau d'innovation organisationnelle induirait un haut niveau d'innovation produit n'est pas validée par l'étude empirique.

Pino et al. (2016) étudient le lien entre l'innovation organisationnelle et une autre innovation de nature non technologique, l'innovation marketing. Ils montrent qu'un haut niveau d'innovation organisationnelle a un impact positif sur l'innovation marketing, c'est-à-dire l'implémentation d'une nouvelle méthode marketing influant sur le design du produit, sa distribution, son prix ou sa promotion (Pino et al., 2016).

Plus largement, Cobo-Benita et al. (2016) étudient l'impact de l'IM sur le succès des projets d'innovation. Les auteurs mettent en évidence que la combinaison de l'innovation organisationnelle, de la taille de l'entreprise, et de la coopération nationale et internationale avec des partenaires contribue au succès des projets d'innovation.

Si nous avons jusqu'ici essentiellement présenté les résultats d'études quantitatives, des études qualitatives ont également été menées sur la relation entre l'IM et d'autres innovations.

L'ouvrage collectif de Mignon et al. (2017) met ainsi en évidence les liens entre l'IM et les autres types d'innovations. Baillelte et Fallery (2017) mettent ainsi en évidence que l'IM que constitue la méthode du Delphi argumentaire permet de faciliter l'innovation de procédés. Giuliani et Robert (2017) mettent également en évidence que l'adoption d'une IM telle que l'Animation à Intervalles Courts peut générer des innovations incrémentales de procédés. L'innovation managériale est également considérée comme source d'innovations sociales (de Beaufort & Yousfi, 2017; Silveri & Macombe, 2017) ou encore d'innovations commerciales (Marsal, 2017; Pellegrin-Boucher & Roy, 2017). Par exemple, Pellegrin-Boucher et Roy (2017) montrent que la coopération entre les cabinets d'architecture induit des innovations managériales (comme l'implémentation de procédures de création d'offres communes) qui induisent elles-mêmes une innovation dans la relation commerciale avec le client (la gestion conjointe de la réponse à un appel d'offre et de la relation avec le client si l'appel d'offre est remporté). Enfin, en écho aux études quantitatives évoquant le lien entre l'IM

et l'innovation produit, Dangereux et al. (2017) et Siadou-Martin (2017) étudient ce lien de manière qualitative. Dangereux et al. (2017) mettent par exemple en évidence que les outils de contrôle de gestion adoptés par des PME innovantes constituent des IM qui viennent en appui à l'innovation produit.

Par ailleurs, des études ont également montré que l'adoption d'une IM peut faciliter l'adoption d'une innovation technologique, mais également d'une autre IM. L'étude de l'introduction d'une nouvelle technologie par une grande firme du domaine de la télécommunication réalisée par Khanagha et al. (2013) met en évidence que l'adoption d'une IM portant sur le mode d'organisation peut faciliter la mise en place d'une innovation technologique touchant le cœur de métier de l'entreprise. En effet, les auteurs montrent que l'introduction d'une innovation managériale a permis dans le cas étudié de modifier les routines existantes de l'entreprise pour surmonter leur inefficacité dans le cadre de l'adoption d'une telle innovation technologique. Hollen et al. (2013) montrent que la mise en œuvre d'une innovation managériale peut permettre de réaliser la deuxième phase du processus d'innovation technologique, celle d'expérimentation, au niveau inter-organisationnel dans le cadre d'un dispositif de test externe. L'étude de Giuliani et al. (2018) met quant à elle en évidence que l'échec de l'implémentation d'une première IM, le lean manufacturing, a mené à la génération d'une seconde IM afin de faire face aux problèmes liés à l'implémentation du lean manufacturing. La deuxième IM mise en place permet, là aussi, de modifier les pratiques organisationnelles existantes, et *in fine* d'implémenter l'IM initialement visée.

1.1.2.3.3 La diffusion de l'IM à l'échelle inter-organisationnelle et ses modifications

Des recherches se sont également intéressées à la diffusion de l'IM à l'échelle inter-organisationnelle et à ses adaptations au niveau intra-organisationnel lors de l'adoption de l'IM par une organisation. Volberda et al. (2014) développent un framework articulant le niveau inter-organisationnel et le niveau intra-organisationnel, et permettant de développer une compréhension du phénomène de diffusion et de modification des pratiques managériales.

Au niveau intra-organisationnel, une organisation peut décider d'adopter une IM au lieu de la générer ; deux solutions s'offrent alors à elle : l'adapter ou l'adopter sans la modifier (Volberda et al., 2014). Si elle décide de l'adopter sans la modifier, elle ne contribuera pas à la modification de la pratique à l'échelle inter-organisationnelle (Volberda et al., 2014, p.1253). En revanche, l'organisation adoptante peut décider d'y apporter des modifications pour l'adapter à son contexte. Des auteurs se sont d'ailleurs intéressés à l'adaptation d'une IM pour

qu'elle soit mieux appariée au contexte organisationnel. Mamman (2002) met en évidence que l'adaptation d'une IM par l'organisation adoptante est souhaitable, et développe un framework visant à expliquer la modification d'une IM au sein de celle-ci. Dans le même esprit, Ansari et al. (2010) s'intéresse à l'évolution des pratiques au fil de leur diffusion et de leur implémentation dans les organisations. Les auteurs soulignent que peu d'intérêt a jusqu'alors été porté à l'adaptation que subissent les pratiques managériales lorsqu'une organisation décide d'en implémenter une, et proposent également un modèle théorique pour combler ce vide dans la littérature. Ils mettent ainsi en évidence que l'adaptation des pratiques managériales dépend de l'appariement (ou « *fit* ») technique, culturel et politique entre la pratique et l'organisation adoptante. Dans leur étude de l'adaptation d'une IM lors de sa diffusion entre les sièges sociaux de multinationales et leurs filiales, Alofan et al. (2020) montrent que le degré d'adaptation d'une IM dépend à la fois de la distance entre les cultures organisationnelles du siège social et des filiales, de la distance entre les cultures nationales du pays où se situe le siège social et ceux où se situent les filiales.

Au niveau inter-organisationnel, les pratiques managériales modifiées au niveau intra-organisationnel subissent un processus de sélection – rétention (Volberda et al., 2014). Les nouvelles pratiques adaptées par les organisations sont filtrées et selon les critères en vigueur dans l'environnement, sont sélectionnées ou rejetées. Celles qui sont sélectionnées rejoignent alors l'ensemble des pratiques retenues, et peuvent provoquer l'obsolescence de pratiques existantes. Ces nouvelles pratiques peuvent alors être adoptées par d'autres organisations, et se diffusent alors au niveau inter-organisationnel.

1.1.3 L'IM comme alternative à l'organisation hiérarchique : le cas de l'entreprise libérée et des méthodes agiles

Nous nous intéressons dans ce travail doctoral aux IM se caractérisant par une philosophie gestionnaire en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique, cette dernière ayant des principes de fonctionnement prenant leurs racines théoriques dans la théorie des organisations du début du 20^{ème} siècle : l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor, l'Organisation Administrative du Travail de Fayol, le Fordisme ou encore les théories de la bureaucratie. Pour donner une définition plus précise de la hiérarchie, nous choisissons de nous référer à celle de Lee et Edmondson (2017) qui définissent la hiérarchie managériale comme reposant sur le principe de la hiérarchie de l'autorité (les subordonnés dépendent d'un manager investi de l'autorité nécessaire pour définir l'organisation du travail, allouer les tâches, superviser leur

réalisation et vérifier les performances, embaucher et licencier) et la hiérarchie des responsabilités (les managers de la ligne hiérarchique sont responsables du travail réalisé par tous ceux situés « en-dessous » d'eux). Le lien de subordination est central dans le mode de fonctionnement hiérarchique, représentant l'asymétrie de pouvoir entre manager et subordonné, le manager ayant autorité sur le subordonné et ce-dernier ne pouvant contester les décisions prises par le manager.

Ces dernières années ont vu émerger un intérêt croissant pour les formes organisationnelles qui s'inscrivent en opposition avec les principes portés par les théories managériales classique et la forme bureaucratique Webérienne reposant sur la hiérarchie (Battistelli, 2019; Bernstein et al., 2016; Lee & Edmondson, 2017; Picard, 2015). Ces formes organisationnelles sont elles aussi marquées par plusieurs héritages théoriques : l'école des Relations Humaines, l'école socio-technique, ou encore de concepts tels que le « management participatif » ou encore l'« empowerment » (Mattelin-Pierrard, 2019; Picard, 2015). Lee et Edmondson (2017) parlent de « *less-hierarchical forms of organizing* » qui se rapportent « *aux efforts pour adapter la hiérarchie managériale de manière à ce que l'autorité soit décentralisée par rapport aux principes hiérarchiques d'unité de commandement, de supervision des services inférieurs par des services supérieurs, et l'obéissance aux supérieurs* » (Lee & Edmondson, 2017, p.37).

Plus que le substrat technique de ces IM et le niveau qu'il impacte (niveau de l'équipe ou niveau organisationnel), nous nous intéressons ici à la philosophie gestionnaire portée par ces IM. Le substrat technique d'une IM peut en effet affecter le niveau de l'équipe mais porter une philosophie gestionnaire affectant toute l'entreprise, comme le mettent en évidence Cram et Newell (2016) à propos des méthodes agiles : les auteurs montrent que certaines entreprises adoptent le substrat technique des méthodes agiles pour se conformer à une mode, sans qu'il y ait congruence entre la philosophie agile et la culture organisationnelle, là où pour les entreprises appartenant à la catégorie « *Crusader* » – qui n'adoptent pas l'agilité pour se conformer à une mode – un important « *fit* » existe entre la philosophie agile, leur culture et leur structure. C'est pourquoi nous choisissons de nous rapprocher du terme « *less-hierarchical forms of organizing* » employé par Lee et Edmondson (2017), qui nous semble suffisamment large pour inclure toute IM portant une philosophie gestionnaire alternative à l'organisation hiérarchique, indépendamment de la forme précise de substrat technique.

Nous allons ici présenter des innovations managériales qui s'inscrivent dans cette mouvance de « *less-hierarchical forms of organizing* » : l'entreprise libérée ; l'holacratie ; et les méthodes

agiles (Bernstein et al., 2016). L'entreprise libérée est une innovation managériale constituant une nouveauté à la fois au niveau de l'organisation et de l'état de l'art (Mattelin-Pierrard, 2019; Mattelin-Pierrard et al., 2020; Picard, 2015). L'holocratie, quant à elle, est une des formes organisationnelles s'inscrivant dans la mouvance de l'entreprise libérée (Mattelin-Pierrard, 2019). La méthode agile Scrum est une innovation managériale née en 2001, et suscitant un fort intérêt dans le domaine du développement informatique, car elle induit un changement radical au niveau de l'organisation et de l'état de l'art (Ahimbisibwe et al., 2015; Dingsøyr et al., 2012; Lee & Chen, 2019; Mangalaraj et al., 2009; Vinekar et al., 2006). Comme nous allons le voir dans le cadre de cette revue de littérature, ces IM ont en commun de revendiquer une philosophie gestionnaire prônant le « *self-management* » (Bernstein et al., 2016) opposée à l'organisation bureaucratique et hiérarchique tout en présentant des substrats techniques différents. Ces IM spécifiques sont ici envisagées comme des opérationnalisations d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, et ont été adoptées par notre terrain de recherche. Il est par ailleurs à souligner que l'entreprise libérée et l'holocratie sont particulièrement discutées dans la presse professionnelle et académique, et que la méthode agile Scrum est particulièrement répandue dans les entreprises du domaine de l'informatique. Cette partie est consacrée à la description de ces IM dans l'optique d'une meilleure compréhension de nos résultats.

1.1.3.1 L'entreprise libérée

Si le concept d'entreprise libérée est aujourd'hui particulièrement discuté dans la presse professionnelle et fait l'objet d'un certain nombre de témoignages de la part de « leaders libérateurs », le champ de recherche académique sur l'entreprise libérée nécessite encore aujourd'hui d'être développé. Les études académiques récemment menées se sont entre autres intéressées à une meilleure compréhension de ce concept (Gilbert, Teglberg, et al., 2017), à la mise en œuvre de la libération de l'entreprise (Aigouy & Granata, 2017) ou encore à l'influence de la libération de l'entreprise sur la qualité de vie au travail et l'innovation (Colle et al., 2017).

La définition du concept ne fait pas consensus au sein de la littérature (Fox & Pichault, 2017). L'entreprise libérée semble s'apparenter plus à une philosophie qui s'inscrit en opposition avec l'entreprise hiérarchique classique et ses méthodes de management. qu'à un modèle organisationnel spécifique et prescrit (Holtz, 2017; Poli, 2020). Comme le souligne Brière (2017, p.268) : « *Il apparaît en effet que c'est plus, aujourd'hui, une communauté de refus qui unit les différentes expériences de « libération d'entreprise » (refus de systèmes de contrôle et*

de reporting généralisés, refus de pratiques managériales autoritaires...), qu'une communauté de réponses ou de solutions, lesquelles varient sensiblement d'une expérience à l'autre (suppression des managers chez l'une versus suppression des fonctions supports chez l'autre, suppression des réunions ou au contraire sacralisation de celles-ci, encouragement de la formalisation ou refus de celle-ci...) ».

Getz (2009) définit l'entreprise libérée comme une « *une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* » (traduit de l'anglais par Gilbert et al., 2017).

Afin de démontrer formellement l'appartenance de l'entreprise libérée au champ des innovations managériales, nous pouvons mobiliser les travaux de Mattelin Pierrard (2019), Mattelin Pierrard et Dubouloz (2019), et Mattelin Pierrard et al. (2020) qui mettent clairement en évidence ce lien. Les auteurs se reposent d'une part sur la définition fondatrice donnée par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) mettant en relief les dimensions qui composent une innovation managériale (structures, pratiques et processus), et d'autre part intègrent la dimension « philosophie gestionnaire » comme cela est d'ailleurs conseillé par Adam-Ledunois et Damart (2017). A l'issue du processus de codage des attributs de l'entreprise libérée selon les dimensions de l'innovation managériale proposées par Birkinshaw et al. (2008), Mattelin-Pierrard (2019) et Mattelin-Pierrard et al. (2020) donnent la définition intégrative suivante, opérant le lien entre les attributs de l'entreprise libérée et les dimensions de l'IM « *[L'entreprise libérée] peut être vue comme une nouvelle combinaison d'une philosophie humaniste, d'une structure de type adhocratique, de processus qui assurent l'autonomisation et la responsabilisation des employés, et de pratiques de management démocratique basées sur la confiance* » (Mattelin-Pierrard, 2019, p.100; Mattelin-Pierrard et al., 2020, p.41). Les auteurs concluent également de leur analyse que l'entreprise libérée est une innovation radicale, c'est-à-dire une nouveauté conceptuelle (au niveau de l'état de l'art) et contextuelle (au niveau organisationnel) (Mattelin-Pierrard, 2019; Mattelin-Pierrard et al., 2020).

1.1.3.1.1 La philosophie de l'entreprise libérée

Comme nous l'avons avancé dans la partie précédente, l'entreprise libérée est sous-tendue par des valeurs démocratiques et égalitaires (Antoine et al., 2017; Mattelin-Pierrard, 2019).

La valeur de liberté est naturellement très présente dans la philosophie de l'entreprise libérée ; revenons à la définition de Getz (2009, p.34) : « *les employés ont une liberté totale et la responsabilité d'entreprendre les actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleures* ». Nous le disions précédemment, l'entreprise libérée se libère par rapport au modèle hiérarchique classique. Holtz (2017, p.126) nous dit en effet que le terme « libéré » du concept s'entend comme « *affranchi du joug d'une organisation du travail au sein de laquelle le personnel est nécessairement commandé et contrôlé par une structure d'encadrement hiérarchique* ». Pour Brière (2017), la libération de l'entreprise peut s'entendre comme une tentative de restaurer le droit de chaque individu à l'autonomie individuelle, « *à être considéré comme un adulte responsable, afin que l'homme au travail soit enfin sorti de sa condition de mineur* », mineur étant entendu par l'auteur au sens Kantien du terme. Il s'agirait d'inciter l'Homme à penser par lui-même, à se servir de son propre entendement. Par cela, la philosophie de l'entreprise libérée peut également être qualifiée d'humaniste. L'entreprise libérée semble s'inscrire en opposition avec les organisations bureaucratiques notamment en redonnant une place centrale à l'humain (Dalmas & Lima, 2016).

1.1.3.1.2 Le substrat technique de l'entreprise libérée

Comme le met en évidence Poli (2020, p.62) « *Se définissant d'avantage comme une philosophie qu'un modèle à répliquer, la mise en œuvre du concept se traduit par des pratiques diversifiées d'une entreprise à l'autre [...]* ». Toutefois, la revue systématique de la littérature effectuée par Mattelin-Pierrard (2019) permet de mettre en évidence plusieurs caractéristiques de la configuration organisationnelle de l'entreprise libérée, ainsi que différentes pratiques organisationnelles.

Une première caractéristique distinguée par l'auteure est la décentralisation verticale et horizontale du pouvoir de décision. Cette décentralisation s'accompagne d'une diminution du nombre d'échelons hiérarchiques intermédiaires, et l'abolissement des signes distinctifs de pouvoir. L'objectif visé est que chaque acteur de l'organisation détienne un pouvoir égal aux autres (Mattelin-Pierrard, 2019). Comme l'expriment Antoine et al. (2017, p.6) : « *le design organisationnel de l'entreprise dite libérée promeut la démocratie organisationnelle et l'égalité de tous les travailleurs* » ; la vision de l'entreprise qui sous-tend donc l'entreprise libérée est celle d'une entreprise démocratique et égalitaire (Mattelin-Pierrard, 2019; Rousseau & Ruffier, 2017; Antoine et al., 2017).

Par rapport à l'entreprise hiérarchique classique, la prise de décision relève du groupe et non plus d'un seul manager investi du pouvoir de prise de décision (Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Fox & Pichault, 2017). Les processus de prise de décision sont démocratiques : par exemple, Gilbert et al. (2017) montrent dans leur étude de trois entreprises libérées (Favi, Poult et ChronoFlex) que le choix des animateurs d'équipes est réalisé par cooptation. Le fonctionnement en entreprise libérée repose sur la participation des salariés qui, contrairement au management participatif, « *n'est plus périphérique et occasionnelle, mais est inscrite dans le fonctionnement d'ensemble de l'entreprise* » (Gilbert, Teglberg, et al., 2017). Par ailleurs, l'entreprise libérée valorise le collectif et la solidarité ; comme l'avancent Gilbert, Teglberg et al. (Gilbert, Teglberg, et al., 2017, p.46), « *les entreprises libérées sont davantage centrées sur le petit collectif que sur l'individu et encouragent la solidarité au sein de l'équipe* ».

En corollaire de leur *empowerment*, les salariés sont rendus autonomes et responsables de leurs actions (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015; Gilbert, Raulet-Croset, et al., 2017). Chaque salarié peut prendre des initiatives et des décisions relatives à son travail (Autissier & Guillain, 2017; Autissier et al., 2016; Getz, 2009). Les équipes de salariés s'auto-organisent en autonomie (Gilbert et al., 2014; Autissier et al., 2016; Bernstein et al., 2016; Getz, 2012) ; un des processus de coordination centraux de l'entreprise étant par ailleurs l'ajustement mutuel, tel que nous le détaillerons ci-après.

Une autre caractéristique de l'entreprise libérée mise en évidence par Mattelin-Pierrard (2019) est relative au mode de coordination. D'après sa revue systématique de littérature, l'auteure met en évidence que les modes de coordinations en entreprise libérée reposent sur l'ajustement mutuel, la standardisation des résultats et la coordination par les normes. Les systèmes de contrôle formels fortement développés dans les organisations tayloriennes laissent place à un contrôle culturel et social (Chêne & Le Goff, 2017). Les activités sont coordonnées par ajustement mutuel selon un « *processus de communication informelle* » (Mattelin-Pierrard, 2019) entre des acteurs de l'organisation placés sur un pied d'égalité. Chêne et Le Goff (2017) montre par exemple dans leur étude d'une entreprise familiale libérée, que le système repose sur l'autocontrôle et des contrôles coopératifs notamment via des réseaux et réunions transverses qui permettent aux salariés de suivre les résultats, ce qui limite les contrôles hiérarchiques des résultats. Gilbert, Teglberg et al. (2017) mettent en évidence qu'au sein des mini-usines de Favi par exemple, le leader coopté et ses collègues décident ensemble du nombre

d'équipes à instituer au sein de la mini-usine, et s'ajustent en cas d'activité exceptionnelle. Mattelin-Pierrard (2019) met également en évidence que la standardisation des résultats est un mode de coordination utilisé en entreprise libérée, mais relève que les résultats attendus ne sont pas spécifiés de manière détaillée, l'objectif à atteindre étant souvent prescrit par la satisfaction du client. Au sein d'une entreprise libérée, un autre mode de coordination est la coordination par les valeurs. En définissant un cadre, les valeurs permettent l'autonomie et la prise d'initiatives des salariés (Colle et al., 2017; Mattelin-Pierrard, 2019). Comme le soulignent Gilbert, Teglberg et al. (2017, p.47) en se référant à Getz (2009) : « *la vision de l'entreprise constitue le régulateur de la liberté d'action des employés* ». Warrick et al. (2016) mettent en évidence que la forte culture de Zappos, entreprise ayant adopté un modèle organisationnel de type holacratique, est un moyen de réguler les comportements des salariés. En particulier, chez Zappos comme chez Favi, les nouveaux salariés sont sélectionnés d'après leur adéquation avec les valeurs. Dans une approche plus critique, Jacquinet et Pellissier-Tanon (2015) mettent en évidence que le management par la culture dans les entreprises libérées peut devenir « *totalitaire* » puisque l'homogénéisation des valeurs et des normes peut conduire à annihiler l'autonomie et l'esprit critique.

Le troisième critère distingué par Mattelin-Pierrard (2019) concerne la circulation de l'information et des connaissances. L'entreprise libérée favorise les échanges formels et informels entre les acteurs de l'organisation. Comme Foss (2003) le met en évidence dans son étude de l'organisation spaghetti chez Oticon, l'organisation des bureaux a été revue pour faciliter les échanges entre les salariés (mise en place d'un open-space à la place des bureaux individuels, d'un escalier central en lieu et place d'ascenseurs), l'information a été rendue accessible à tous, là où auparavant elle était concentrée dans les mains de quelques-uns. Comme nous le verrons lorsque nous évoquerons le rôle du dirigeant dans la libération de l'entreprise, une de ses activités est de définir un environnement propice à la libération des salariés (Gilbert, Teglberg, et al., 2017), et notamment de favoriser la communication au sein de l'entreprise (Mattelin-Pierrard, 2019; Getz, 2009).

Une quatrième caractéristique de l'entreprise libérée est une absence de postes précis avec polyvalence des salariés qui peut être importante (Mattelin-Pierrard, 2019). Les fonctions sont « *déspecialisées* » : les salariés peuvent quasiment tous exercer les mêmes fonctions (Rousseau & Ruffier, 2017). De plus, les postes ne sont pas définis de façon précise comme cela peut exister lorsque la division horizontale du travail est poussée ; peu d'instructions opérationnelles existent (Mattelin-Pierrard, 2019; Carney & Getz, 2009).

1.1.3.1.3 *Les pratiques organisationnelles*

La revue systématique de littérature de Mattelin-Pierrard (2019) précise également les pratiques organisationnelles en œuvre dans les entreprises libérées. Les pratiques organisationnelles adoptées reposent sur l'autonomisation, la confiance, l'empowerment et le développement des salariés (Mattelin-Pierrard, 2019).

La libération de l'entreprise s'accompagne le plus souvent d'une diminution du nombre de couches hiérarchiques ; toutefois, les managers peuvent subsister. L'entreprise libérée relevant plus du concept que d'un modèle organisationnel, il n'y a pas de prescription quant au nombre de managers intermédiaires. Lorsqu'ils existent, leur rôle est cependant considérablement modifié ; ils sont désormais mis au service de l'équipe et deviennent des coachs (Fox & Pichault, 2017). Ils n'ont plus les attributs d'un manager d'organisation hiérarchique classique concentrant le pouvoir et pouvant adopter une posture managériale autoritaire. Le « leader libérateur » doit s'attacher à mettre en place des pratiques favorisant l'égalité intrinsèque des salariés (Getz, 2009). La technostructure tend elle aussi à être supprimée, l'expert étant désormais lui aussi au service des équipes pour leur fournir l'information nécessaire à la prise de décision autonome (Gilbert, Teglberg, et al., 2017). Tout est ainsi réalisé pour favoriser l'autonomisation des salariés ; les dirigeants ne sont par exemple plus inclus dans les décisions opérationnelles, qui sont totalement déléguées aux équipes (Gilbert, Teglberg, et al., 2017). La confiance est également au centre des pratiques managériales : les salariés sont encouragés à prendre des initiatives, et le droit à l'erreur est accordé, cette dernière étant considérée comme source d'apprentissage (Chêne & Le Goff, 2017).

1.1.3.1.4 *Le rôle du leader libérateur*

Le dirigeant de l'entreprise, nommé « leader libérateur », est, en tant qu'initiateur du processus de libération, un acteur-clé de la démarche (Getz, 2012), et reste ensuite un acteur central de l'entreprise libérée. Le dirigeant étant le seul dans l'organisation hiérarchique classique à pouvoir impulser un changement organisationnel et culturel d'une telle radicalité, il est donc le seul acteur à avoir le pouvoir d'engager le processus de libération (Getz, 2012). La décision de libération vient donc initialement nécessairement du dirigeant, *a fortiori* en PME où la centralisation du pouvoir est importante. Il doit ensuite faire en sorte que les salariés deviennent les moteurs du processus de changement (Gilbert, Teglberg, et al., 2017). Getz (2012), analysant le processus de libération de l'entreprise Favi, met en évidence les quatre étapes de la libération impulsées par le leader libérateur : supprimer les pratiques et caractéristiques qui

ne permettaient pas l'égalité des salariés, partager avec tous les salariés la vision de l'entreprise, bâtir un environnement qui favorise l'auto-motivation, entretenir l'entreprise libérée (Getz, 2012).

Il veille donc notamment à la suppression des attributs de pouvoir et des pratiques propres aux organisations hiérarchiques classiques (places de parking attribuées, organigramme, bureaux, titres, systèmes de récompenses et de punition, etc.), et également à la suppression de certaines pratiques de management (processus de planification à long terme, les départements de Ressources Humaines et de gestion des processus, etc.) (Gilbert, Teglberg, et al., 2017; Getz, 2009, 2012). Le leader libérateur a pour mission de mettre en place des pratiques qui favorisent l'égalité des salariés, et notamment de leur conférer la possibilité de mettre en œuvre les actions qu'ils jugent les plus appropriées pour réaliser la vision de l'entreprise (Getz, 2009, 2012). Son rôle est également de définir et promouvoir la vision de l'entreprise, dans l'objectif que chaque salarié la fasse sienne, la comprenne profondément et agisse pour la réalisation de cette vision (Getz & Carney, 2012). Le leader libérateur doit ensuite au quotidien s'assurer que les pratiques et la culture qu'il a mises en place sont respectées (Colle et al., 2017; Getz, 2012).

Le rôle du dirigeant se trouve ainsi considérablement transformé, puisqu'il ne prend plus de décisions opérationnelles, celles-ci étant désormais déléguées aux salariés. Son rôle est de définir un « *cadre de travail propice à la liberté d'agir fondé sur l'égalité intrinsèque entre les individus et favorisant l'auto-motivation* » (Gilbert, Teglberg, et al., 2017).

Comme nous l'avons dit, l'entreprise libérée se rapproche actuellement plus d'une philosophie que d'une méthode d'implémentation ou d'un design organisationnel. Dès lors, l'holocratie peut par exemple être envisagée comme un design organisationnel tangible permettant de respecter la philosophie de l'entreprise libérée. En effet, l'holocratie est un mode de fonctionnement par cercles autogérés « *où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent* » (D. Autissier et al., 2016).

1.1.3.2 L'holocratie, un modèle organisationnel dans la mouvance des « entreprises libérées »

1.1.3.2.1 La philosophie du système holocratique

Plusieurs termes sont utilisés pour évoquer des formes organisationnelles attachées à l'entreprise libérée, dont celui d'« holocratie » (Antoine et al., 2017; Chêne & Le Goff, 2017;

d'Iribarne, 2017; Mattelin-Pierrard, 2019). Selon Mattelin-Pierrard (2019), le système de management proposé par holocratie affecterait principalement le niveau de « l'équipe » plus que le niveau de « l'organisation », auquel se situe l'entreprise libérée ; malgré cela, quels que soient les niveaux d'analyse considérés, l'holocratie est assimilable à l'entreprise libérée.

Historiquement, le terme « holocratie » est issu de « holon », terme inventé par Arthur Koestler en 1967 dans son livre *The Ghost in the Machine* pour désigner « *un tout faisant partie d'un ensemble plus vaste* » (Robertson, 2016 citant Koestler, 1967), soit une entité autonome existant à la fois pour elle-même et en tant que sous-élément d'une entité supérieure. L'analogie réalisée avec les organismes vivants est éclairante : nos cellules sont à la fois des entités autonomes qui existent pour elles-mêmes, et des parties d'un tout plus grand, l'organe, qui fédère l'ensemble de ces cellules dans l'objectif d'atteindre un but commun ; de même, chacun de nos organes existe pour lui-même et remplit la fonction qui lui est dévolue, et fait partie d'un tout plus grand, le corps humain (Robertson, 2016). L'holocratie en tant que système organisationnel a été popularisée par Brian Robertson en 2007, qui l'a mise en œuvre dans l'entreprise Ternary Software. Brian Robertson a ensuite co-fondé avec Tom Thomison la société HolacracyOne, qui développe le framework « Holacracy ». Le terme « Holacracy » est une marque déposée par cette société.

Pour Robertson (2016), l'holocratie est un modèle qui permet une distribution de l'autorité au sein de l'organisation. L'entreprise est considérée comme « *un organisme avec des cellules autonomes et dépendantes de ce même organisme* » (Autissier et al., 2016). Ce modèle organisationnel s'inscrit en opposition avec les modes d'organisation et de management classiques, reposant sur un fonctionnement hiérarchique dans lequel le pouvoir est concentré dans les mains de quelques individus, et où des liens de subordination existent entre les acteurs (Battistelli, 2019; Robertson, 2016). L'holocratie se veut au contraire un système sans hiérarchie, dans lequel chaque acteur est autonome et responsabilisé : « *dans une holarchie, chaque partie (ou holon) n'est pas assujettie à celle située au-dessus, mais dispose d'une autonomie, d'une autorité individuelle et d'une plénitude* » (Robertson, 2016, p.63). D'autre part, le système holocratique abroge les relations de pouvoir interpersonnelles ; un individu n'est plus en mesure de donner des ordres à un autre : « *au lieu de structurer une simple relation de pouvoir entre les gens – qui peut donner des ordres à qui – Holacracy structure le travail au sein du système et clarifie les limites entre les différentes entités réalisant ce travail* » (Robertson, 2016, p.64).

L'holocratie est également un système structuré reposant sur plusieurs éléments tangibles : des « cercles » qui fédèrent des « rôles » ayant des « raisons d'être » et des « redevabilités ». Différents processus régissent le fonctionnement de ces éléments : les « réunions de gouvernance », « opérationnelles » et « de stratégie ». L'holocratie incite également l'entreprise à définir sa « raison d'être » qui retranscrit sa mission principale, sa vision et la place qu'elle entend occuper dans l'environnement économique et social. Dans la constitution Holacracy diffusée par le cabinet de consultants iGi Partners, la raison d'être est définie comme « *le potentiel créatif le plus profond que l'Organisation peut durablement exprimer dans le monde, compte tenu de l'ensemble des contraintes auxquelles celle-ci est soumise et de toutes les choses dont elle dispose. Il s'agit notamment, de son histoire, de ses capacités actuelles, de ses ressources disponibles, de ses Associés, de son caractère, de sa culture, de la structure d'affaires, de la marque, de la connaissance du marché, ainsi que toutes les autres ressources ou facteurs pertinents* » (iGi Partners, 2016).

Nous allons présenter plus en détail dans les sections suivantes les différents éléments tangibles caractérisant le mode de fonctionnement holocratique.

1.1.3.2.2 Les éléments tangibles du système holocratique

1.1.3.2.2.1 Les rôles

Les rôles sont des éléments-clés sur lesquels repose le modèle organisationnel holocratique ; il s'agit de la plus petite entité définie dans l'organisation. En nous rapportant à l'analogie faite entre l'holarchie et le corps humain, le rôle pourrait s'approcher de la cellule.

D'après Robertson (2016), en formalisant les rôles, l'holocratie permet de s'affranchir des limites du mode d'organisation pyramidal classique, dans lequel ce qui est attendu de chaque acteur est défini de façon implicite, donc potentiellement floue. Ainsi, l'holocratie « *génère de la clarté en définissant des rôles explicites avec des redevabilités explicites qui octroient une autorité explicite* » (Robertson, 2016, p.58). Chaque rôle est défini par une raison d'être, qui de manière identique à la raison d'être de l'entreprise, définit les desseins du rôle et les buts à atteindre ; des domaines, qui sont les champs dans lesquels le rôle a une autorité absolue et exclusive ; des redevabilités, qui sont les activités que le rôle se doit de réaliser pour l'organisation, et qui sont notamment attendues par d'autres rôles dans l'organisation.

Les rôles ne sont pas confondus avec les acteurs de l'organisation ; les rôles sont d'abord définis, puis les acteurs de l'organisation viennent ensuite occuper ces rôles. Les rôles existent

donc indépendamment des personnes ; de fait, un acteur de l'organisation peut occuper plusieurs rôles au sein de l'entreprise.

1.1.3.2.2.2 Les cercles

1.1.3.2.2.2.1 *Éléments généraux*

Les rôles se regroupent dans des entités plus grandes, que l'on nomme « cercles ». Comme un rôle, chaque cercle a une raison d'être, des domaines et des redevabilités. Les cercles s'auto-organisent dans le périmètre de leur rôle, dans l'objectif de servir leur raison d'être. Les rôles et les cercles bénéficient donc d'autonomie et d'autorité dans le périmètre de leur rôle ou de leur cercle. Toutefois, le cercle est également un élément d'un tout plus grand, dont il doit également prendre en compte les besoins et les finalités (Robertson, 2016).

Les cercles eux-mêmes peuvent faire partie de cercles plus grands. Telles des poupées russes, les cercles s'emboîtent donc les uns dans les autres. Il existe in fine un cercle contenant tous les autres : il s'agit, en vocabulaire holacratique, du « cercle d'ancrage », auquel est associé la raison d'être de l'entreprise dans sa globalité.

La figure 7 représente la structure circulaire d'une organisation holacratique, mettant en évidence l'imbrication des rôles dans les cercles, des cercles dans d'autres cercles, jusqu'au cercle d'ancrage.

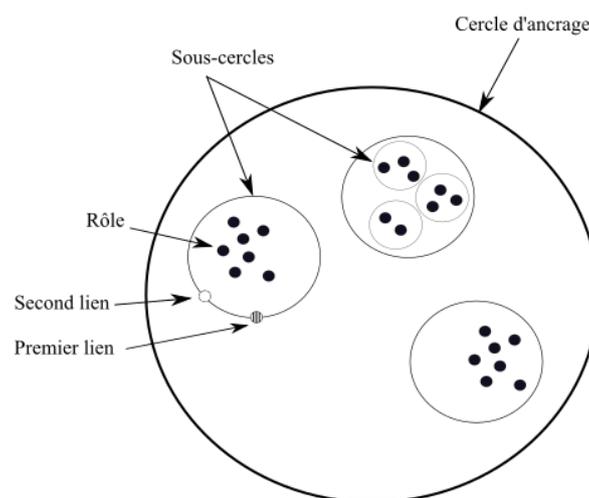


Figure 7 : Le fonctionnement holacratique, adapté de Robertson (2016)

1.1.3.2.2.2 Des rôles spécifiques au sein des cercles

Il existe des rôles spécifiques au sein de chaque cercle, qui permettent notamment d'assurer la communication et la coordination avec les autres cercles : le premier lien et le second lien.

Le premier lien d'un sous-cercle a pour rôle de représenter le cercle supérieur (le cercle dans lequel est inclus le sous-cercle considéré) dans le sous-cercle, et de s'assurer que le sous-cercle est bien aligné avec les raisons d'être et les besoins du cercle supérieur. Le premier lien d'un sous-cercle est nommé par le premier lien du cercle supérieur. Le domaine d'autorité du premier lien est d'affecter les rôles du sous-cercle aux acteurs. D'après Robertson (2016, p.69), le premier lien a les redevabilités suivantes : structurer la gouvernance du cercle pour manifester sa raison d'être et mettre en œuvre ses redevabilités ; affecter les acteurs aux rôles du sous-cercle, s'assurer de l'adéquation acteur-rôle et faire évoluer les affectations le cas échéant ; allouer les ressources disponibles du cercle aux différents projets et rôles ; établir des priorités et des stratégies pour le cercle, qui servent de repère aux rôles du cercle pour la définition de leurs priorités ; définir des indicateurs pour le cercle ; éliminer les contraintes sur la mise en œuvre de la raison d'être et des redevabilités du super-cercle ; ainsi que tous les domaines et redevabilités qui n'ont pas été délégués à d'autres rôles au sein du cercle.

Si le premier lien a des redevabilités ayant trait à l'organisation du travail, il se distingue d'un manager classique car ses domaines d'autorité sont strictement délimités aux redevabilités présentées ci-avant, et qu'il n'a pas le droit de dépasser ces limites. Il n'a par exemple pas l'autorité de donner des ordres à des rôles du cercle à propos de la réalisation du travail, ou de dicter le comportement d'un rôle du cercle, celui-ci ayant une pleine autorité sur ses domaines et la réalisation de ses redevabilités. Il n'a également pas le pouvoir de licencier un salarié, ou encore de définir de nouveaux rôles et de nouvelles redevabilités hors processus de gouvernance du cercle (processus par lequel l'auto-organisation est mise en œuvre et que nous présenterons plus loin) (Robertson, 2016). De même, il ne peut imposer ses décisions aux rôles du cercle. D'après Robertson (2016), le premier lien peut demander à un rôle de privilégier un projet, mais le rôle n'est pas obligé d'accepter un projet spécifique et précis ; le rôle doit avant tout s'assurer que le projet demandé est aligné avec sa raison d'être, et ses redevabilités, et peut refuser s'il juge qu'il y a une inconformité. Toutefois, même s'il y a conformité, l'acteur en charge du rôle peut toute de même refuser s'il estime qu'un autre résultat est plus adapté compte tenu de la raison d'être et des redevabilités de son rôle (Robertson, 2016).

Le second lien a une fonction complémentaire à celle du premier lien. Le second lien représente le sous-cercle et sa raison d'être dans les différentes réunions du cercle supérieur, et a pour mission de s'assurer que les intérêts et besoins du sous-cercle sont bien pris en compte dans le cercle supérieur. D'après Robertson (2016, p.72), le second lien a les redevabilités suivantes : éliminer au sein de l'organisation plus large les contraintes qui limitent le sous-cercle ; chercher à comprendre les tensions transmises par les membres du sous-cercle et discerner celles qu'il est pertinent de « processer » dans le super-cercle ; donner de la visibilité au super-cercle sur la santé du sous-cercle, y compris rendre compte de tout indicateur ou point de check-list assigné à l'ensemble du sous-cercle.

1.1.3.2.2.3 L'auto-organisation au travers des processus et réunions holocratiques

Le mode de fonctionnement holocratique repose sur un ensemble de processus et de réunions fortement formalisées et structurées : les réunions de gouvernance et les réunions de triage.

1.1.3.2.2.3.1 Réunions de gouvernance

Les réunions de gouvernance d'un cercle ont lieu tous les mois. Plusieurs activités peuvent être réalisées au cours des réunions de gouvernance : la création, modification et suppression des rôles, et des politiques définissant les domaines ; l'élection des membres du cercle destinés aux rôles élus ; la création, la modification et la suppression de sous-cercles (Robertson, 2016, p.84). Comme nous allons le voir, les prises de décision au cours des réunions de gouvernance ont lieu selon un processus de prise de décision intégrative, où chaque rôle du cercle est invité à s'exprimer et à donner son avis.

Les réunions font intervenir deux rôles spécifiques : le secrétaire et le facilitateur. Le secrétaire a pour redevabilités l'organisation des réunions, la saisie et la publication du compte-rendu de la réunion et des divers indicateurs, documents nécessaires à la gouvernance du cercle ; interpréter la gouvernance et la constitution (Robertson, 2016, p.83). Le facilitateur a quant à lui pour redevabilités l'animation des réunions du cercle, et la réalisation d'un audit des réunions et des registres des sous-cercles (Robertson, 2016, p.83). Le facilitateur doit en particulier s'assurer que chacun a une possibilité d'expression égale.

Les réunions se déroulent selon un processus très cadré et composé de plusieurs étapes. Elles débutent par un tour d'inclusion, où chacun commente son état d'esprit et les sujets qui sont susceptibles de le détourner de la réunion. Ce tour d'inclusion est suivi d'un point administratif, où la durée de la réunion, et les pauses sont abordées. Il s'agit ensuite de définir les points à

aborder. Chaque membre du cercle peut d'ailleurs, au cours d'une réunion de gouvernance, faire une proposition pour que soit modifiée la gouvernance de son cercle. Dans une quatrième phase, chaque point inscrit dans l'ordre du jour est traité l'un après l'autre selon un processus de prise de décision intégrative. Enfin, le tour de clôture permet à chacun de s'exprimer et de donner ses impressions sur la réunion une fois que les points de l'ordre du jour ont été traités, et que le temps de la réunion est écoulé.

Le processus de décision intégrative vise à s'assurer que, face à une proposition formulée par un acteur de l'entreprise dans le cadre de son rôle, les autres rôles du cercle puissent faire valoir les objections qu'ils identifient, afin que la proposition soit modifiée en conséquence. Plusieurs étapes doivent obligatoirement être respectées. Tout d'abord, le rôle peut décrire sa tension (en vocabulaire holacratique, il s'agit d'un différentiel entre la situation actuelle et une situation améliorée envisagée) et faire une proposition pour réduire le différentiel entre la situation actuelle et la situation visée. Dans une deuxième phase, les membres du cercle sont invités à poser des questions de clarification ; puis, dans une troisième étape, chaque membre du cercle prend la parole pour exprimer une réaction. Il ne s'agit pas d'un débat, mais d'un simple exposé de points de vue. Ensuite, le rôle ayant initialement formulé la proposition peut modifier sa proposition, au regard des points de vue des autres membres du cercle. Là non plus, aucune discussion n'est permise. Une cinquième étape est le tour d'objection, au cours de laquelle chaque rôle est invité à s'exprimer sur les potentiels torts que pourrait causer l'adoption de la proposition. Les objections de chacun sont alors notées. Ces objections sont discutées lors de l'étape suivante. Il s'agit alors d'adapter la proposition afin que la tension soulevée par l'objection soit traitée, ainsi que celle amenée initialement par la proposition. De façon itérative, un nouveau tour d'objection est ensuite réalisé. Lorsqu'il n'y a plus d'objection, la proposition est adoptée. Nous voyons ainsi, que chaque rôle est invité à s'exprimer au cours du processus ; chacun bénéficie d'une possibilité égale d'expression.

La structure de gouvernance de l'organisation est notée dans un registre, où sont recensés les cercles, les rôles, ainsi que les domaines d'autorité et les redevabilités. Ce registre est accessible à tous les membres de l'organisation.

1.1.3.2.2.3.2 Réunions de triage

Les réunions opérationnelles, ou réunions de triage, sont des réunions hebdomadaires qui permettent aux membres du cercle de se coordonner, d'échanger sur des problèmes de nature opérationnelle, de diffuser de l'information, et de faire un point sur les projets en cours

(Robertson, 2016). Les réunions de triage, tout comme les réunions de gouvernance, sont très structurées et doivent suivre plusieurs étapes : tour d'inclusion ; revue de check-list, où le facilitateur va lire les actions récurrentes par rôle du cercle, et où le rôle indique s'il a effectué les actions qui se rapportent à son rôle entre deux réunions de triage ; revue des indicateurs ; nouvelles sur les projets, où le facilitateur évoque chaque projet et chaque rôle concerné donne le cas échéant brièvement des nouvelles ; établissement de l'ordre du jour, où on définit les tensions à gérer au cours de la réunion ; traitement des points de l'ordre du jour, où le rôle ayant apporté la tension va exprimer ses besoins aux autres rôles concernés sur demande du facilitateur, à l'issue de quoi les prochaines actions et projets demandés et acceptés seront notés ; tour de clôture (Robertson, 2016).

Au cours des réunions de triage, chaque rôle a un devoir de transparence (répondre avec honnêteté aux autres membres du cercle sur les indicateurs, les projets et prochaines actions, etc.), de prendre en compte les demandes qui lui parviennent (c'est-à-dire les demandes formulées par les autres membres du cercles par exemple en termes de prise en charge de projets ou d'actions) et un devoir de priorisation (donner la priorité aux demandes des autres rôles du cercle, ou donner la priorité à la stratégie du cercle définie par le premier lien sur l'exécution d'actions en rapport avec son rôle) (Robertson, 2016).

1.1.3.2.2.3.3 Réunions de stratégie

Les réunions de stratégie sont réalisées à un rythme plus sporadique. La stratégie du cercle fait partie des redevabilités du premier lien ; s'il peut la définir seul en toute autonomie, il peut aussi vouloir recueillir les perceptions des autres membres du cercle. Dans ce cas, une réunion de stratégie peut être organisée, où les idées de chaque membre du cercle sont recueillies, et où une discussion sur les voies stratégiques envisageables est réalisée, à l'issue de laquelle le premier lien propose des stratégies qui sont traitées selon le processus de prise de décision intégrative.

1.1.3.3 Les méthodologies agiles

Nous étudions dans ce travail doctoral les méthodes agiles, qui sont d'autres IM portant une philosophie alternative à celle de l'organisation hiérarchique. En effet, tout comme Berkani et al. (2019) (qui justifient plus formellement l'affiliation des méthodes agile au champ des IM dans un papier de conférence (Berkani & Causse, 2019)) nous considérerons qu'une méthode agile introduite dans une organisation et constituant une nouveauté par rapport aux pratiques

organisationnelles existantes dans cette organisation est une IM. Rappelons d'ailleurs que Lee et Chen (2019, p.870) avancent « *qu'en plus des changements fondamentaux qui doivent être opérés dans les processus existants de développement de logiciels, les organisations [qui adoptent le développement agile] font également face à un changement radical, passant du management traditionnel reposant sur le commandement et le contrôle à une autonomie accrue, puisque le développement agile est approprié aux structures organisationnelles flexibles et participatives* ». Au niveau de l'état des pratiques existantes, l'avènement des méthodes agiles a induit un profond changement dans le domaine du développement logiciel (Ahimbisibwe et al., 2015; Dingsøyr et al., 2012; Lee & Chen, 2019; Mangalaraj et al., 2009; Vinekar et al., 2006).

Nous allons tout d'abord présenter la philosophie portée par les méthodes agiles, puis nous présenterons le substrat technique de Scrum, la méthode qui a été adoptée par la PME étudiée dans notre phase empirique.

1.1.3.3.1 La philosophie des méthodes agiles

Les méthodes agiles constituent une rupture radicale par rapport aux méthodes classiques de développement logiciel reposant sur la planification, la prédiction et le contrôle (Dingsøyr et al., 2012; Mangalaraj et al., 2009). Les méthodes classiques reposent sur des développements planifiés, via des processus de conception standardisés, vérifiables, et prédictibles, contrairement aux méthodes agiles qui valorisent plutôt la gestion de la complexité via des processus de conception flexibles (Moe et al., 2010). Plusieurs méthodes agiles existent ; nous pouvons citer la méthode eXtreme Programming et la méthode Scrum comme deux des méthodes les plus fréquemment utilisées (Dikert et al., 2016; Hoda et al., 2012). Les méthodes agiles reposent sur une même philosophie agile dont les valeurs ont été édictées pour la première fois en 2001 dans le « Manifeste Agile » de manière collaborative par plusieurs développeurs (« Agile Manifesto », 2001; Dikert et al., 2016; Hoda et al., 2012). Bien que eXtreme Programming et Scrum diffèrent sur les pratiques mises en œuvre, ces méthodes ont en effet plusieurs valeurs en commun : la flexibilité, la création de valeur au plus tôt, une collaboration rapprochée avec le client, une communication ouverte au sein de l'équipe et avec le client, l'amélioration continue, l'auto-organisation des équipes, et la cohésion des équipes (Cram & Newell, 2016; Ramesh et al., 2017; « Agile Manifesto », 2001; Maruping et al., 2009). Nous allons ici nous concentrer sur la méthode Scrum, qui est la méthode agile adoptée par PME4. Si le framework Scrum a initialement été conçu pour le développement de produits

informatiques, il est désormais utilisé dans de multiples domaines et pour divers usages, comme le mettent en évidence Ken Schwaber et Jeff Sutherland, développeurs informatiques à l'origine de Scrum : « *Scrum a été utilisé pour développer des logiciels, du matériel, des logiciels embarqués, des réseaux de fonctions interactives, des véhicules autonomes, des écoles, des gouvernements, du marketing, de la gestion opérationnelle des organisations et presque tout ce que nous utilisons dans notre vie quotidienne.* » (Schwaber & Sutherland, 2017).

Dans les méthodes classiques, le travail est coordonné et supervisé par une hiérarchie via un mode de management reposant sur le commandement et le contrôle, avec une division verticale du travail clairement établie (Moe et al., 2010). Dans le cadre de la méthode Scrum, les équipes sont auto-organisées et ont l'autorité pour prendre des décisions se rapportant aux fonctionnalités à implémenter, à l'estimation de leur durée, et à la manière de les implémenter dans chaque sprint (Ramesh et al., 2017; Moe et al., 2010; Bass, 2015; Anand & Dinakaran, 2016; Hoda et al., 2012). L'auto-organisation est une composante centrale de Scrum (Moe et al., 2010). Comme le mettent en évidence Moe et al. (2010) : « *en comparaison des modes de managements traditionnels orientés commandement-contrôle, Scrum représente une nouvelle approche radicale pour planifier et gérer des projets informatiques, car l'autorité de prise de décision est amenée au niveau des problèmes opérationnels et incertitudes* » (traduit de Moe et al., 2010).

La flexibilité et l'amélioration continue sont également des piliers de la philosophie agile. Comme inscrit dans le « Manifeste Agile », les méthodes agiles valorisent « *l'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan* » (« Agile Manifesto », 2001). Les équipes agiles s'adaptent aux changements des utilisateurs, aux évolutions des besoins ; elles délivrent en continu des fonctionnalités ou morceaux de fonctionnalités en état de marche qui puissent être confrontés aux utilisateurs finaux lors de certains rituels de Scrum, et prennent ainsi en compte leurs retours dans la suite des développements (Lee & Xia, 2010; Ramesh et al., 2017; Schwaber & Sutherland, 2017).

Certaines entreprises adoptent l'agilité dans sa forme la plus pure et font état d'une adéquation entre l'agilité et la culture et la structure organisationnelle, là où d'autres au contraire adoptent l'agilité pour se conformer à une mode managériale, sans adhérer réellement aux valeurs qui sous-tendent la philosophie agile (Cram & Newell, 2016).

1.1.3.3.2 *Le substrat technique de Scrum*

1.1.3.3.2.1 Les rôles

Au sein de l'équipe, plusieurs rôles sont prévus dans le cadre de la méthode Scrum : le rôle de Product Owner, celui de Scrum master, et celui de membre de l'équipe de développement (Anand & Dinakaran, 2016).

1.1.3.3.2.1.1 *Le Product Owner (PO)*

Le Product Owner joue le rôle de représentant de l'utilisateur au sein de l'équipe agile (Hoda et al., 2011). Il maximise la valeur créée par l'équipe (Schwaber & Sutherland, 2017). A cette fin, le PO a pour responsabilité la gestion du *Product Backlog*, artefact qui liste les fonctionnalités du produit. Plusieurs activités relèvent du rôle du PO (Hoda et al., 2011; Schwaber & Sutherland, 2017) :

- Prioriser les fonctionnalités pour mieux réaliser les objectifs et les missions ;
- Exprimer clairement les éléments du Product Backlog ;
- Optimiser la valeur créée par l'équipe ;
- S'assurer que le Product Backlog est visible, transparent et clair pour toutes les parties prenantes, et montre sur quoi l'équipe de développement travaillera prochainement ;
- S'assurer que l'équipe de développement comprend correctement les éléments du Product Backlog.
- Donner du feedback à l'équipe de développement.

Certaines activités peuvent être prises en charge par les équipes, mais le PO en reste le responsable (Schwaber & Sutherland, 2017).

1.1.3.3.2.1.2 *Le Scrum master*

Le rôle du Scrum master est de faciliter le processus de développement selon la méthodologie Scrum : ils aident les parties prenantes à « *comprendre la théorie, les pratiques, les règles et les valeurs de Scrum* » (Schwaber & Sutherland, 2017). Comme le mettent en évidence Schwaber et Sutherland (2017) dans *Le Guide Scrum*, le Scrum master est considéré comme le *servant-leader* de l'équipe Scrum et des différentes parties prenantes. Il ne s'agit pas d'un rôle managérial reposant sur une approche classique commandement-contrôle ; en aucun cas le Scrum master ne va gérer l'organisation du travail et distribuer les tâches entre les membres de l'équipe de développement (Bass, 2014). Plusieurs rôles lui sont ainsi attribués, par exemple (Schwaber & Sutherland, 2017; Bass, 2014) : faciliter les rituels Scrum si besoin, aider l'équipe

à comprendre les éléments programmés dans le Product Backlog, coacher l'équipe au niveau d'auto-organisation et de pluridisciplinarité, supprimer les obstacles à la progression de l'équipe, etc.

Le Scrum Master joue également un rôle au niveau de l'organisation, puisqu'il accompagne celle-ci dans l'adoption et l'implémentation de Scrum, en collaborant avec les autres Scrum Master notamment et en aidant les différentes parties prenantes à comprendre Scrum (Schwaber & Sutherland, 2017).

1.1.3.3.2.1.3 L'équipe de développement

Les équipes de développement sont des équipes pluridisciplinaires, composées d'autant de compétences différentes que nécessaire pour accomplir les fonctionnalités du produit présentées dans le Product Backlog.

Comme nous le disions plus en amont lorsque nous présentions la philosophie agile, l'équipe de développement est auto-organisée (Ramesh et al., 2017; Moe et al., 2010; Bass, 2015; Anand & Dinakaran, 2016; Hoda et al., 2012) et chacun de ses membres participe à la prise de décision (Hoda et al., 2012) ; ni le Product Owner, ni le Scrum master, n'est habilité à donner des ordres aux équipes quant à la réalisation des fonctionnalités présentées dans le Product Backlog (Schwaber & Sutherland, 2017). La création du sprint backlog, artefact équivalent au Product Backlog mais à l'échelle d'un sprint, relève par ailleurs de l'équipe de développement lors du rituel du sprint planning (Cervone, 2011). L'équipe agile est investie d'une importante autorité et responsabilité : elle planifie, distribue le travail entre les membres de l'équipe et prend toutes les décisions nécessaires pour l'atteinte de ses objectifs (Moe et al., 2010).

Par ailleurs, comme le mettent en évidence les fondateurs de Scrum, les membres de l'équipes de développement ne se distinguent pas les uns des autres via des titres particuliers (Schwaber & Sutherland, 2017). D'autre part, bien que le fait que l'équipe soit pluridisciplinaire implique que certains membres aient des compétences spécifiques, la responsabilité du travail réalisé repose sur l'équipe dans son ensemble et non sur une personne spécifique (Schwaber & Sutherland, 2017).

L'équipe de développement ne doit pas être trop petite – afin qu'un travail conséquent et varié puisse être pris en charge – ni trop grande – au risque d'une perte en réactivité et efficacité du fait d'une coordination difficile (Schwaber & Sutherland, 2017). La taille optimale de l'équipe est idéalement située entre cinq et neuf personnes (Anand & Dinakaran, 2016). Au-delà de neuf

personnes, la complexité et les besoins en coordination deviennent trop importants (Schwaber & Sutherland, 2017).

1.1.3.3.2.2 Les rituels

Un projet se déroulant dans le cadre de la méthode agile Scrum se déroule selon une succession de courtes périodes de développement, appelées « sprints » de durée variant entre deux et quatre semaines (Bass, 2015). Plusieurs rituels rythment la vie de l'équipe et du projet agile Scrum, et ont une durée limitée (Schwaber & Sutherland, 2017).

- *Le sprint planning*

Le planning du sprint est une réunion impliquant les membres de l'équipe, le Scrum Master, et le Product Owner, et a lieu au début de chaque sprint. Dans un premier temps, le Product Backlog préalablement défini par le Product Owner, est généralement revu et ajusté avec l'équipe de développement (Cervone, 2011). Les objectifs du sprint à venir sont ensuite définis, et sont intégrés dans le sprint backlog (Cervone, 2011). Lors des réunions de planification, les équipes s'auto-ajustent pour estimer les durées de développement, et sélectionner les user stories qui seront implémentées dans le sprint dont il est question.

- *Les daily Scrum meetings*

Entre les réunions de début et de fin de sprint, les équipes communiquent et se coordonnent grâce à des réunions quotidiennes, les *daily Scrum meetings* ou *stand-ups*, généralement réalisées debout dans l'objectif d'en réduire la durée (Bass, 2015) ; elles ne sont pas censées durer plus de quinze minutes (Cervone, 2011). Ces réunions sont généralement rythmées par trois questions : qu'avez-vous fait depuis la dernière réunion, qu'allez-vous faire d'ici la prochaine réunion, et quels obstacles qui vous empêchent d'avancer avez-vous rencontrés (Anand & Dinakaran, 2016; Bass, 2015; Cervone, 2011).

- *Le sprint review meeting*

La sprint review meeting – ou encore appelé *demonstration* et abrégé « *demo* » – est réalisé à la fin de chaque sprint dans l'objectif de réaliser un bilan de ce qui a été réalisé au cours du sprint, et de faire évoluer si nécessaire le Product Backlog (Schwaber & Sutherland, 2017). Cette réunion, à la différence d'un projet géré selon des méthodes classiques, se déroule de manière informelle (Cervone, 2011), et a pour but de favoriser la collaboration entre les différentes parties prenantes du projet (Schwaber & Sutherland, 2017). Au cours de cette

réunion, les fonctionnalités qui ont été développées et finalisées pendant le sprint sont présentées aux parties prenantes invitées par le Product Owner, et répond aux questions (Anand & Dinakaran, 2016; Schwaber & Sutherland, 2017). De plus, l'équipe de développement présente au cours de cette réunion les difficultés rencontrées et comment l'équipe les a surmontées (Schwaber & Sutherland, 2017). Le PO, quant à lui, met à jour le Product Backlog en indiquant les fonctionnalités qui sont ou non terminées ; sur cette base, il met à jour les dates prévisionnelles de livraison des fonctionnalités en fonction des progressions réalisées et des obstacles rencontrés au cours du sprint écoulé (Schwaber & Sutherland, 2017). Les fonctionnalités à développer au prochain sprint sont également évoquées (Schwaber & Sutherland, 2017).

- La rétrospective du sprint

Ce rituel a lieu entre la revue du sprint et la planification du prochain sprint, dans l'objectif de faire un bilan de la pratique collective de Scrum au cours du sprint, de ce qui a bien fonctionné et des améliorations qui peuvent être apportées à la pratique (Schwaber & Sutherland, 2017). Il est principalement animé par le Scrum Master.

1.1.3.3.3 La question de l'agile « à l'échelle »

Les méthodes agiles étaient initialement adaptées pour des projets ne comportant qu'une seule équipe de petite taille (Boehm & Turner, 2005; Dikert et al., 2016). Les impacts positifs des méthodes agiles les ont rendu attrayantes notamment pour les grandes entreprises (Cram & Newell, 2016). Or les projets de grande ampleur, qui comportent plusieurs équipes posent des problématiques supplémentaires telles que par exemple la coordination entre les équipes (Dikert et al., 2016).

Dans leur revue systématique de la littérature sur les transformations agiles à grande échelle, Dikert et al. (2016) mettent en évidence que la littérature sur ce thème de recherche est particulièrement émergente. Les quelques études menées ont été réalisées sur de grandes firmes (Microsoft, Siemens, Nokia, Ericsson, etc.) et ont essentiellement porté sur les difficultés et les facteurs clés de succès lors du passage à l'agilité de grandes organisations. Dikert et al. (2016) font de plus remarquer que peu de recherches ont été réalisées sur les pratiques et framework conçus expressément pour le passage à l'échelle de l'agilité (SAFe, LeSS, Scrum-of-Scrums). La littérature académique ne mentionne que très rarement ces frameworks permettant l'agilité à l'échelle (Dikert et al., 2016; Hobbs & Petit, 2017). Les études existantes, au-delà d'être peu

nombreuses, traitent de plus de la mise en œuvre de ces frameworks au sein de grandes entreprises (Conboy & Carroll, 2019; Kalenda et al., 2018; Paasivaara et al., 2018; Berkani et al., 2019).

Cette revue de littérature sur l'innovation managériale nous a permis de mieux cerner ce concept multiforme et multidimensionnel, ainsi que le processus d'adoption d'une IM, ses antécédents et ses impacts. La seconde sous-partie a présenté des IM portant une philosophie gestionnaire alternative à celle de l'organisation hiérarchique – l'entreprise libérée, l'holocratie, les méthodes agiles – qui seront notamment celles adoptées par les PME étudiées dans notre phase empirique.

Nous allons à présent mettre en évidence les spécificités du type d'organisation qui constitue notre terrain d'étude : la PME.

1.2 La PME, une organisation spécifique

Si plusieurs courants se sont opposés au sein de la littérature sur l'entrepreneuriat et les PME depuis les années 1960 (Torrès, 1997), celui de la spécificité des PME s'est progressivement imposé comme le courant dominant (Torrès & Gueguen, 2008).

Dans une première sous-partie, nous présenterons les spécificités managériales des PME (1.2.1). La seconde sous-partie sera consacrée à la croissance de la PME, puisque notre travail doctoral se situe plus précisément dans le contexte de la PME en croissance (1.2.2).

1.2.1 La PME, un cadre managérial particulier dans lequel le gérant tient un rôle central

1.2.1.1 Un management de proximité

Les PME sont caractérisées dans la littérature par : leur petite taille, un management centralisé, un faible niveau de spécialisation, des systèmes d'information internes et externes simples et peu formalisés, et une stratégie de court terme, implicite et intuitive (Julien, 1990). Torrès (2004a) soutient que chacune de ces caractéristiques constitue une forme particulière de proximité, le tout formant donc un « mix de proximité » (Torres, 2004a; Torrès, 2004b) :

- *Proximité hiérarchique* : la centralisation du management conduit à une importante proximité entre le dirigeant et les employés. En effet, le pouvoir du dirigeant ne peut être effectif et réel que si celui-ci est omniprésent et entretient des relations proches avec ses salariés, chose encore facilitée par la petite taille de l'entreprise. Ces relations de proximité renforcent en retour la centralisation du management car le besoin d'établir un management intermédiaire est moins prégnant.
- *Proximité fonctionnelle* : la division du travail n'est pas très élaborée en PME. Les fonctions tendent à être très interconnectées, et sont toutes maîtrisées par le dirigeant. Le dirigeant et les salariés tendent à être polyvalents. Cette forme de proximité est en outre conditionnée par le recours à des modes de coordination par ajustement mutuel et supervision directe. En retour, la proximité et le transfert de connaissances entre les différents acteurs de l'organisation renforce encore leur polyvalence. La séparation des tâches et la mise en place de mécanismes de standardisation ne sont alors pas ressenties comme nécessaires.
- *Systèmes d'information de proximité* : la petite taille des PME induit de fréquentes interactions entre les membres, et notamment entre le dirigeant et les salariés. Le

système d'information interne repose donc principalement sur le dialogue et des contacts directs. De même, du fait de la proximité de la PME avec son environnement, ces mêmes voies de communication sont privilégiées pour échanger avec l'extérieur, avec le dirigeant comme acteur principal.

- *Proximité temporelle* : la stratégie en PME est très flexible et informelle. Peu de plans stratégiques de long terme sont établis. En effet, du fait notamment de leur rapidité d'adaptation, de leur flexibilité organisationnelle et de leur agilité, elles peuvent relativement aisément réagir aux événements et faire évoluer leur stratégie. Les PME ont dès lors une préférence pour un horizon temporel de court terme.
- *Proximité spatiale* : la PME s'inscrit généralement dans un environnement local, où se trouvent ses partenaires et clients.

La proximité dans le management des PME a également été analysée par Torrès (2003) via la mobilisation de la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978).

Celle-ci souligne que les acteurs conçoivent l'espace de façon subjective et égocentrée depuis le « Moi, Ici et Maintenant » : ils accordent de l'importance principalement aux choses et événements à proximité, leur attention décroissant avec la distance. Peut survenir un phénomène de paroi, élément de discontinuité qui diminue de façon conséquente l'importance des événements au-delà. En PME, et plus encore en TPE, Torrès (2003) montre la possible existence d'une « proxémique aiguë », accentuation de ce phénomène à cause de l'effet de grossissement à l'œuvre en PME au sens de Mahé de Boislandelle (1996) : grossissement de l'Ici et Maintenant (effet de microcosme – l'attention du dirigeant est focalisée sur ce qui est proche dans le temps et dans l'espace), grossissement du Moi du dirigeant (effet d'égotrophie – personnalisation de la gestion et centralisation du pouvoir à l'extrême, hypertrophie de l'ego), grossissement de la paroi (effet de proportion – la petite taille de la PME accroît la barrière entre « le dedans » de l'entreprise et « le dehors ») et grossissement de l'importance relative des êtres et des événements (effet de nombre – grande importance de chaque salarié au sein de la PME). Du fait de la prégnance de la proximité dans chaque strate de la gestion de la PME, le dirigeant a tendance, dans ses choix, à recourir à des mécanismes hiérarchiques reposant sur la proximité (par exemple ses choix de recrutement, de mode de financement, d'internationalisation) (Torrès, 2003; Torrès & Gueguen, 2008).

1.2.1.2 Une organisation vulnérable et en dépendance

Le management de proximité spécifique aux PME conduit le dirigeant à surestimer l'importance des événements proches, et à sous-estimer celle des événements éloignés (Torrès, 2003). Cet aveuglement du dirigeant, véritable « myopie stratégique » (Lorsch, 1986; Reboud & Séville, 2016), est source de vulnérabilité pour la PME, car celle-ci tend à ignorer les signaux faibles (Julien, 2001; Torrès, 2003) et à négliger les actions de long terme au bénéfice du court terme. Reboud et Séville (2016) soulignent en outre que plusieurs caractéristiques managériales spécifiques des PME telles que le recours privilégié à l'intuition, la confiance accordée aux individus (partenaires, clients, salariés, fournisseurs) à proximité de la PME contribuent à sa vulnérabilité. En effet, cela n'incite pas la PME à développer un système de reconnaissance et de gestion des risques. Or cela apparaît particulièrement paradoxal en PME car celle-ci est très sensible aux événements (Reboud & Séville, 2016). En effet, du fait de sa petite taille et de sa faible quantité de ressources, Mahé de Boislandelle (1996) soutient que la PME est soumise à l'effet nombre et à l'effet de proportion. Le nombre de salariés étant faible, chacun est d'autant plus important pour la PME (effet nombre). Par exemple, le départ d'un salarié, et de ses compétences, aura moins de conséquences dans une grande entreprise qu'en PME. D'autre part, tout événement, en apparence anodin ou peu impliquant est susceptible d'engendrer une crise voire de mener à la disparition de l'entreprise (effet de proportion). Une PME peut par exemple disparaître à la suite du départ d'un seul de ses clients, là où dans une grande entreprise, cela est dommageable mais met plus rarement l'entreprise en péril.

La PME semble dès lors particulièrement dépendante de ses ressources. La théorie de la dépendance envers les ressources met en évidence que pour assurer sa pérennité, une organisation doit gérer les requêtes de groupes aux intérêts différents, et en particulier satisfaire ceux qui détiennent les ressources clés pour sa survie (Pfeffer & Salancik, 1978). Les PME doivent donc satisfaire les parties prenantes (au sens de Carroll et Näsi (1997)) détentrices des ressources qui lui sont vitales. La PME, pour répondre aux exigences des clients dont elle dépend pour sa survie, peut donc être contrainte de modifier son organisation ou d'adopter une démarche RSE (Gélinas et al. 1996 ; Quairel et Auberger 2005). Les relations avec ses clients sont d'ailleurs parfois particulièrement déséquilibrées, du fait des asymétries d'information et des déséquilibres de pouvoir dans la relation avec la grande entreprise (Burkhardt, 2016; Pellegrin-Romeggio, 2016). La PME est également en relation de dépendance vis-à-vis de ses ressources humaines car les salariés ont acquis des compétences spécifiques, détiennent des connaissances tacites, voire ont développé des relations privilégiées avec certaines parties

prenantes (fournisseurs, collaborateurs, clients, etc.). La gestion des demandes des employés semble donc un enjeu de taille pour la PME ; le départ d'un employé, car il est par exemple mécontent d'une évolution des conditions de travail, peut avoir pour résultat une perte de savoir et de capital social cruciaux pour l'entreprise.

1.2.1.3 Une centralité du dirigeant

Le dirigeant occupe une place centrale dans la direction, la gestion et la dynamique de la PME (Chabaud & Sammut, 2016; Jaouen & Lasch, 2015; Marchesnay, 1991; Torrès, 1999). Les décisions stratégiques sont généralement le seul fait du dirigeant, contrairement aux grandes entreprises où celles-ci sont le fruit de confrontations entre plusieurs acteurs (Hambrick & Snow, 1977). Le dirigeant de PME est également souvent personnellement impliqué dans des décisions de nature opérationnelle, et tend à contrôler tous les aspects de l'entreprise (Julien & Marchesnay, 1992). Le dirigeant incarne la PME et en personnalise la gestion à tel point qu'un changement de dirigeant peut provoquer la disparition de l'entreprise, alors qu'un changement de dirigeant à la tête d'une grande entreprise aura des conséquences relativement plus limitées (Torrès, 1999). Cette personnalisation de la gestion amène à s'intéresser aux caractéristiques intrinsèques du dirigeant. Ces variables se rapportant au dirigeant vont en effet implicitement influencer sur la gestion quotidienne et sur les évolutions de la PME sur le long terme. « *Dans la mesure où le groupe dirigeant est très étroit, à la limite composé d'une seule personne, l'importance des psychologies et des caractères personnels sera sans doute plus grande dans les petites entreprises que dans les grandes* » (Torrès et Gueguen 2008 citant Parent 1978, p.92).

Plusieurs études montrent l'influence des caractéristiques du dirigeant sur la gestion et la stratégie de la PME. L'*upper echelon theory* présentée par Hambrick et Mason (1984) établit le lien entre l'âge des dirigeants, leur degré d'expérience fonctionnelle, leurs expériences professionnelles, leur background socio-économique, ou leur position financière et les choix organisationnels.

Gielnik et al. (2017) mettent en évidence que l'âge des dirigeants de PME influe indirectement de façon négative sur les perspectives de croissance de l'entreprise, car ils ont moins tendance à percevoir l'intérêt et à saisir les opportunités qui se présentent. Teyssier (2011) souligne l'impact de certaines caractéristiques (capacité de créativité et d'innovation, esprit de compétition, alignement entre objectifs personnels et ceux de l'entreprise par exemple) sur l'intention de croissance et les décisions financières.

L'étude de Dominguez et Mayrhofer (2016) met quant à elle en évidence que des variables se rapportant à l'entrepreneur telles que ses expériences professionnelles, ses compétences, son état d'esprit vis-à-vis de l'international et son réseau, influent sur la réussite de l'internationalisation de la PME. Paradas et al. (2017) s'intéressent à l'influence de variables de nature intrinsèque et extrinsèque sur la politique RSE de la PME. L'étude révèle que si le sexe du dirigeant et son niveau d'éducation n'ont pas une influence significative, l'âge influe partiellement sur l'adoption de pratiques responsables par l'intermédiaire de l'expérience acquise. Quant aux variables extrinsèques, le niveau de sensibilisation du dirigeant aux problématiques environnementales influe de façon significative sur les pratiques RSE de la PME (Paradas et al., 2017). Woywode et Lessat (2001) montrent pour leur part qu'un niveau de capital humain élevé, représenté par le plus haut diplôme obtenu par le dirigeant, a un impact positif sur la croissance.

Les objectifs du dirigeant sont également déterminants pour l'entreprise. La typologie proposée par Julien et Marchesnay (1988, 1992), fréquemment mobilisée dans la littérature, permet de mettre au jour le lien entre les aspirations des entrepreneurs en termes de pérennité, de croissance, d'indépendance financière, d'autonomie de décision, et les orientations stratégiques de leur entreprise. L'objectif d'un dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est avant tout d'assurer la pérennité de l'entreprise qu'il considère comme un élément du patrimoine familial, et en second lieu de conserver son indépendance financière, la croissance n'étant pas nécessairement un objectif prioritaire. Le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, peu de Pérennité) cherche à se positionner sur des activités à forte croissance offrant des profits élevés, avec des risques élevés. Il n'hésite pas à ouvrir son capital et à s'endetter pour développer des activités à forte croissance. La pérennité ne l'intéresse que si elle lui permet de maximiser ses revenus (Marchesnay, 1991).

Jaouen et Lasch (2015) identifient quatre types de dirigeants de PME et montrent que seuls deux types de dirigeants (catégories « succès » et « paternalisme ») sont portés vers la croissance, là où l'intention de croissance est peu présente chez les deux autres types (« hédonisme » et « subsistance »). Ainsi, les orientations de la PME semblent être les reflets des objectifs personnels des dirigeants. Wiklund et al. (2003) nuancent cette idée, en mettant en évidence qu'au-delà de la seule prise en compte de motifs économiques et de la maximisation de leurs intérêts propres dans les projections de croissance, les dirigeants de PME accordent également de l'importance aux motifs non économiques (bien-être des salariés au travail par exemple).

Les perceptions et représentations du dirigeant sont d'autres facteurs influant sur la dynamique de l'organisation (Hambrick & Snow, 1977; Hambrick & Mason, 1984). En effet, les entreprises réagissent à l'environnement tel qu'il est perçu par le top management, et non tel qu'il est objectivement (Lefebvre et al., 1997; Snow, 1976). Deux dirigeants de PME n'auront pas la même perception d'un même événement présent dans l'environnement (Marchesnay, 2014), et n'auront alors pas les mêmes réactions face à cet environnement. L'étude de Lefebvre et al. (1997) menée sur des PME manufacturières montre par exemple que les perceptions de l'hostilité et du dynamisme de l'environnement externe par le dirigeant de PME sont critiques pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique technologique. Grandclaude et Nobre (2017) mettent en évidence que les croyances, les émotions et les valeurs du dirigeant influent sur l'intention de croissance. Cela amène notamment à s'intéresser aux schémas cognitifs et aux biais de raisonnement du dirigeant (Hambrick & Mason, 1984; Laroche & Nioche, 2006; March & Simon, 1958; Tversky & Kahneman, 1974).

Cette sous-section nous a permis de présenter les spécificités managériales des PME. Nous avons notamment montré que la PME se caractérise par une forte centralité du dirigeant, par un management de proximité, et par sa vulnérabilité. La prochaine sous-partie (1.2.2) sera consacrée à la thématique de la croissance, source de multiples déstabilisations et évolutions pour la PME.

1.2.2 La croissance, une déstabilisation vectrice d'évolution pour la PME

La croissance d'une entreprise peut s'apprécier de multiples manières (Delmar et al., 2003; Chanut-Guieu & Guieu, 2011). Plusieurs métriques ont notamment été identifiées dans la littérature : les actifs de l'entreprise, l'emploi, la part de marché, la production, les profits, et les ventes (Delmar, 1997). Envisager la croissance comme l'augmentation du nombre de salariés est pertinent lorsqu'on s'intéresse aux impacts de la croissance sur les plans organisationnel et managérial (Delmar et al., 2003), ce qui justement l'objet de notre intérêt puisque nous étudions l'évolution d'IM affectant les modes d'organisation et de management de l'entreprise.

Nous allons dans une première sous-partie (1.2.2.1) présenter quelques-uns des modèles les plus célèbres considérant la croissance de l'entreprise sous le prisme de l'augmentation du

nombre de salariés et de son âge (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972), modèles qui mettent en évidence les impacts organisationnels et managériaux de la croissance. Nous verrons ensuite que ces modèles ont été critiqués (1.2.2.2) et nous présenterons deux modèles moins déterministes, celui de Levie et Liechtenstein (2010) et celui de Phelps et al. (2007). Dans une troisième partie (1.2.2.3), nous montrerons que les modèles de croissance, qu'ils s'agissent des modèles classiques de croissance par étapes ou des modèles alternatifs se rejoignent sur l'idée que la croissance est source d'alternance de phases de stabilité et d'évolution sur le plan organisationnel. Les modèles de croissance entretiennent d'ailleurs une forte parenté avec la théorie de l'équilibre ponctué. Dans une dernière partie (1.2.2.4), nous verrons que la recherche en PME a mis en évidence d'autres contextes que la croissance de la taille de la PME comme source de dénaturation de celle-ci, c'est-à-dire de perte de ses spécificités. Nous soulignerons alors que l'intention de croissance de la PME peut impliquer des manœuvres stratégiques faisant émerger de tels contextes et événements dénaturants, sans que cette croissance ne se traduise d'ores et déjà par une augmentation du nombre de salariés.

1.2.2.1 Les modèles de croissance par étapes ou théories du cycle de vie : évolution vers une organisation hiérarchique classique au fil de l'augmentation de la taille de l'entreprise

Les modèles de croissance par étapes reposent sur une analogie entre l'entité qu'est l'organisation et un organisme vivant (Levie & Lichtenstein, 2010; Lippitt & Schmidt, 1967; Phelps et al., 2007). Un humain par exemple, va traverser la vie de sa naissance jusqu'à sa mort en passant par différentes étapes bien connues : nourrisson, enfant, adolescent, adulte. De la même manière, il serait possible d'identifier les différentes étapes du cycle de vie d'une organisation, étapes qui s'enchaîneraient selon une séquence prédéterminée. Ces modèles proposent une évolution du mode d'organisation de l'entreprise en croissance (Godener, 2002). Ils reposent sur l'idée que le changement de degré de la taille de l'entreprise induit un changement de nature de l'organisation (Torrès, 1997). Plusieurs modèles souches sont identifiés dans la littérature, parmi lesquels les modèles de Greiner (1972) et de Churchill et Lewis (1983).

Godener (2002) propose dans son travail une synthèse d'une dizaine de modèles de croissance par étapes (qu'elle nomme également « modèles de métamorphose »). L'auteure s'intéressant à la PME, elle s'attache à détailler les trois premiers stades de croissance. Cette synthèse de différents modèles met en évidence qu'au fil de l'augmentation de la taille de la PME, différents niveaux hiérarchiques se mettent en place. Si au deuxième stade de croissance, des managers

fonctionnels responsables de la gestion courante sont mis en place, au troisième stade, la ligne hiérarchique se développe encore, en même temps qu'une plus forte délégation de la prise de décision aux managers intermédiaires (Godener, 2002). Nous allons ici exposer plus en détail le modèle de Greiner (1972) et celui de Churchill et Lewis, ce qui nous permettra en effet de constater que le mode d'organisation de la PME est supposé évoluer vers une structure hiérarchique classique au fil de la croissance de l'entreprise (en termes de nombre de salariés).

En outre, d'après les approches contractuelles de la firme, l'évolution vers une organisation hiérarchique classique semble la plus rationnelle (Maroudas & Rizopoulos, 2014). En effet, en application de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), le détenteur du capital souhaite obtenir le plus haut niveau d'efficacité pour maximiser son surplus. L'organisation hiérarchique, grâce aux mécanismes de contrôle et de supervision directe permet d'éviter l'opportunisme du salarié et l'aléa moral étant donné l'asymétrie d'information existant entre le principal (le détenteur du capital) et le salarié (l'agent). La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) met également en évidence que la recherche de l'optimisation du profit gouverne les choix organisationnels. Les contrats étant incomplets, la firme doit se protéger contre l'opportunisme ; cela dirige son choix entre externalisation et internalisation d'une activité. Dans le cadre d'une internalisation de l'activité, une relation hiérarchique s'instaure entre la direction et les salariés, la direction concentrant les pouvoirs et pouvant prendre des décisions de manière autocratique et efficace.

Nous présentons le modèle de Greiner (1972) car celui-ci est largement mobilisé dans la littérature. Celui de Churchill et Lewis (1983) nous paraît également intéressant : les auteurs critiquent les modèles antérieurs et notamment celui de Greiner (1972) car selon leur opinion ces modèles ne s'intéresseraient pas suffisamment aux petites entreprises, et entendent remédier à cette faiblesse en développant de manière détaillée les phases ayant trait à la naissance et la croissance d'une petite entreprise.

1.2.2.1.1 Le modèle de Greiner (1972)

Pour Greiner (1972), l'évolution de l'entreprise est une alternance de phases de croissance et de crises. La survenance de ces phases de croissances et de crises dépend de l'âge de l'organisation, de sa taille et du taux de croissance de l'industrie dans laquelle elle se situe. En effet, d'après l'auteur, les problèmes managériaux et les pratiques managériales sont ancrés dans une période temporelle spécifique ; les pratiques et attitudes managériales évoluent au sein d'une organisation au fil du temps, également car elles dépendent en partie de ce qui est

plébiscité ou « à la mode » dans l'environnement de l'organisation au cours d'une période de temps. Toutefois cette variable n'explique pas à elle seule le développement organisationnel de l'entreprise proposé par l'auteur : une entreprise qui resterait de petite taille pourrait conserver une grande partie de ses pratiques managériales (Greiner, 1972). La taille de l'organisation est donc bien entendu une autre variable-clé que l'auteur intègre à son modèle. Les problèmes managériaux et les pratiques managériales évoluent donc également en fonction du nombre de salariés et du chiffre d'affaires. Enfin, le taux de croissance de l'industrie dans laquelle se situe la firme est également un élément à considérer, puisque les industries connaissant une croissance importante tendent à influencer sur la durée des phases proposées dans le modèle.

A chaque phase de croissance sont associés un style de management et un mode d'organisation particuliers. Les phases de croissance sont séparées par des périodes de crise, qui surviennent lorsque le style de management et le mode d'organisation qui prévalaient lors de la phase de croissance précédente atteignent leurs limites et provoquent de nouveaux problèmes, ou encore amènent un « seuil organisationnel ». Voici les différentes phases du modèle :

- **Phase de croissance N°1 : la phase de créativité**

L'entreprise vient de naître et l'objectif premier est d'assurer sa survie en trouvant un débouché sur un marché pour l'offre de l'entreprise, elle-même encore en construction. L'entreprise étant de petite taille, la communication entre les salariés est informelle et fréquente. Les salariés sont d'ailleurs très engagés envers l'entreprise et envers son produit : ils travaillent généralement beaucoup pour des salaires peu élevés. Les fondateurs de l'entreprise sont souvent plus orientés vers la technique ou l'entrepreneuriat que vers les activités managériales, qui sont alors laissées de côté : leur obsession première est de concevoir et vendre leur produit. Les entrepreneurs sont d'ailleurs les acteurs centraux sur lesquels la majorité voire la totalité des décisions reposent. Les décisions sont prises sur la base des retours du marché ou des premiers clients.

- **Crise N°1 : la crise de leadership**

Le seuil organisationnel est atteint lorsque l'entreprise se développe. Lorsque l'entreprise est une entreprise de production, le développement de la production nécessite d'acquérir des connaissances sur les différentes méthodes permettant de gérer plus efficacement une chaîne de production. Le nombre d'employés allant croissant, il devient difficile de gérer ceux-ci uniquement par de la communication informelle. De plus, si les salariés présents dans l'entreprise depuis ses débuts étaient dévoués à celle-ci et à son produit, travaillaient sans

compter leurs heures pour des salaires relativement peu élevés, les nouveaux salariés n'ont quant à eux pas le même niveau d'engagement envers l'entreprise et son produit. Autre aspect, d'un point de vue financier et comptable, la croissance du chiffre d'affaires de l'entreprise et de son capital nécessitent la mise en place de procédures comptables. Les fondateurs se retrouvent bientôt saturés par la quantité d'activités et de tâches qu'ils doivent prendre en charge tout seuls. Par suite, des conflits peuvent émerger. L'organisation rencontre alors une première crise, la crise dite « de leadership ». Pour la surmonter, les fondateurs doivent s'entourer d'un manager qui prendra en charge les activités administratives et de gestion.

- **Phase de croissance N°2 : la phase de direction**

Au cours de la seconde phase du modèle, dite phase de « direction », le manager embauché pour faire face à la première crise formalise le fonctionnement de l'entreprise : il met en place une structure organisationnelle centralisée et par fonctions ; des managers intermédiaires considérés comme des spécialistes fonctionnels et non comme des décideurs autonomes, les décisions étant prises par le manager et les fondateurs ; la polyvalence laisse la place à la spécialisation ; la communication se formalise et devient impersonnelles ; des procédures sont instaurées.

- **Crise N°2 : la crise d'autonomie**

La croissance de l'entreprise allant, une nouvelle crise se profile : en effet, les décisions étant centralisées dans les mains des dirigeants, les managers intermédiaires et les salariés se sentent alors contraints par une hiérarchie lourde. Ils ont en effet une meilleure connaissance de la réalité opérationnelle et du terrain que leurs supérieurs et sont partagés entre suivre les procédures et prendre des initiatives par eux-mêmes. Pour surmonter cette seconde crise, l'entreprise délègue un certain nombre de décisions, ce qui est à la fois difficile pour le top management et notamment pour les fondateurs, qui avaient l'habitude de centraliser jusqu'alors la prise de décision, et pour les salariés des échelons inférieurs qui n'avaient au contraire pas l'habitude de prendre des décisions. Des départs de l'entreprise peuvent dès lors s'en suivre.

- **Phase de croissance N°3 : la phase de délégation**

Au cours de cette phase de croissance, l'entreprise a mis en place une structure organisationnelle décentralisée, qui s'accompagne le plus souvent par la mise en place de divisions (par marché ou par produit). Greiner (1972) présente plusieurs caractéristiques de ce mode d'organisation : plus de responsabilités sont confiées aux managers des divisions ; des

bonus et des primes dépendant des résultats de la division sont utilisées comme levier de motivation des salariés ; les top managers se bornent à prendre des décisions stratégiques sur la base des reporting périodiques réalisés par les divisions ; des acquisitions d'entreprises externes pouvant réaliser des synergies avec les divisions existantes sont réalisées ; le mode de communication se formalise encore et devient de plus en plus impersonnel : les communications du top management se font par téléphone ou via de courtes visites sur le terrain. Du fait de la décentralisation et de la mise en place d'outils de management permettant d'inciter les divisions à améliorer leur performance, les managers et salariés des niveaux hiérarchiques inférieurs sont relativement plus motivés que dans la phase de direction, et contribuent à la croissance de l'entreprise.

- **Crise N°3 : la crise de contrôle**

Au fil de la croissance, un problème lié à cette décentralisation des décisions et à la mise en place d'une structure divisionnelle apparaît : les managers dirigeant les divisions sont autonomes mais ne se coordonnent pas avec le reste de l'entreprise sur des sujets tels que les finances, la technologie ou les ressources humaines. Les top managers ressentent alors une perte de contrôle sur le développement de l'entreprise. Un moyen de remédier à cela, pour certaines équipes du top management, est de revenir en partie à un mode de management centralisé, ce qui échoue car l'entreprise est désormais trop complexe et trop étendue pour cela. Une solution qui permet de surmonter cette crise de contrôle est de travailler sur la coordination entre les unités de l'entreprise.

- **Phase de croissance N°4 : la phase de coordination**

Pour répondre à la crise de contrôle, des outils de coordination sont mis en place (par exemple des unités décentralisées sont fusionnées en unités centrées sur des produits, et ces unités sont considérées comme des centres de profits dont on mesure les performances), ainsi que des procédures et des outils de management formels. Ces systèmes permettent d'allouer au mieux les ressources de l'entreprise en incitant les managers d'unités à prendre en compte les intérêts de l'entreprise dans son ensemble au lieu de considérer uniquement les intérêts de leur unité. Ils doivent en outre justifier leurs actions de façon très précises auprès du top management.

- **Crise N°4 : crise de confiance**

Un nouveau seuil organisationnel est atteint lorsque la confiance se retrouve mise à mal, à la fois entre les managers intermédiaires et les équipes, et entre le siège social et le terrain. Les managers intermédiaires se plaignent d'une mécompréhension par le top management des conditions du terrain, et de façon symétrique, les équipes ressentent également une mécompréhension des activités opérationnelles par les managers intermédiaires. L'organisation est devenue bureaucratique et ses procédures sont devenues particulièrement lourdes au point d'être contre-productifs et de rigidifier l'organisation.

- **Phase de croissance N°5 : la phase de collaboration**

Pour surmonter la crise bureaucratique, la collaboration inter-personnelle et le travail d'équipe sont favorisés. Les procédures laissent place à la spontanéité. Le contrôle formel est remplacé par du contrôle social et l'auto-discipline. Des outils et systèmes sont mis en place afin de favoriser le travail d'équipe et la résolution de problèmes, tels que : des systèmes d'information en temps réel pour venir en appui aux prises de décisions quotidiennes, des programmes de formation à destination des managers sont mis en place afin qu'ils se perfectionnent dans l'animation des équipes et la résolution de conflits.

- **Crise N°5 : crise de « ? »**

Greiner (1972) constate que plusieurs des grandes entreprises américaines qu'il étudie pour construire son modèle se situent justement dans cette phase de croissance numéro 5. Il émet une hypothèse sur cette crise numéro 5, qu'il ne nomme pas : l'épuisement émotionnel et physique des salariés à cause des exigences du travail d'équipe, et la pression à l'innovation. Il imagine qu'une réponse à cette crise serait une entreprise ayant deux composantes organisationnelles, l'une dédiée au travail quotidien et opérationnel, et l'autre dédiée à la formation des salariés et à la réflexion sur des nouvelles voies d'évolution de l'entreprise. La mise en place de cette nouvelle structure organisationnelle et d'un nouveau mode de management ouvrirait donc sur une sixième phase de croissance de l'entreprise.

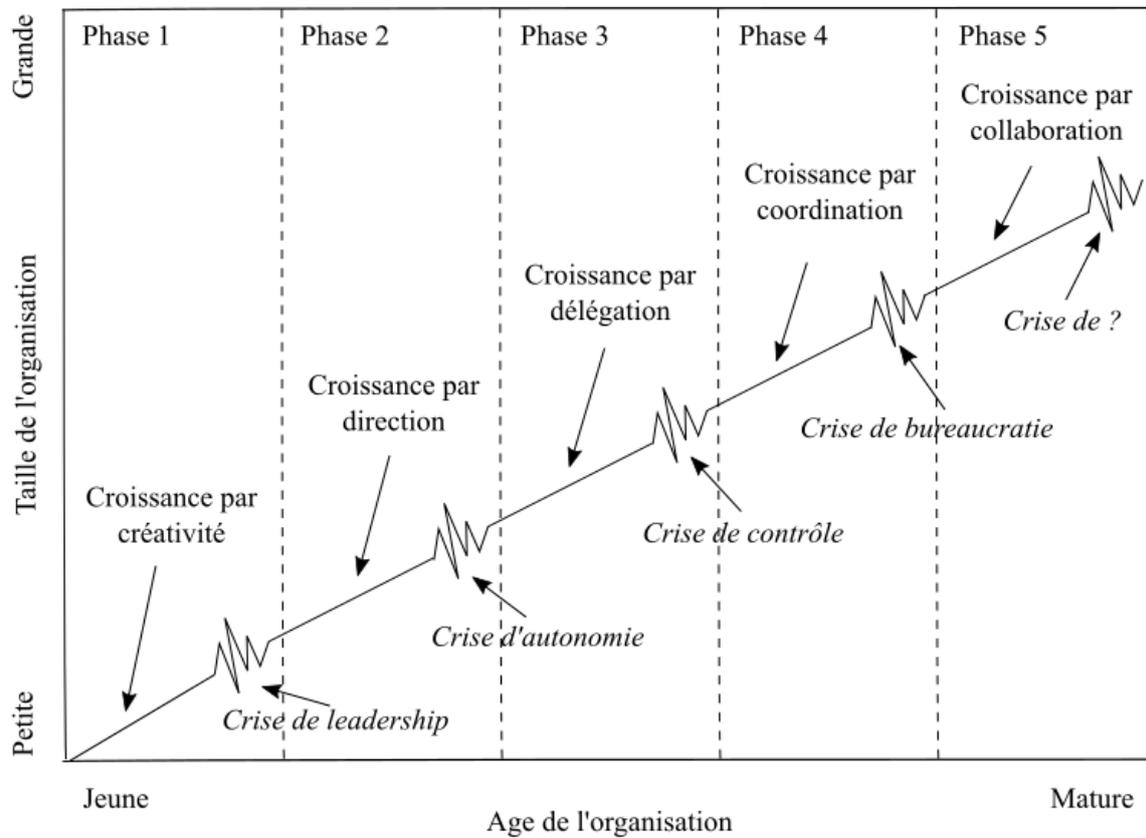


Figure 8 : Modèle de croissance de l'entreprise, traduit et adapté de Greiner (1972)

1.2.2.1.2 Le modèle de Churchill et Lewis (1983)

Churchill et Lewis (1983) critiquent les modèles existants, dont celui de Greiner (1972), car selon eux ces modèles ne sont pas adaptés aux petites entreprises. Les critiques formulées sont par exemple que ces modèles ne décrivent pas suffisamment l'origine et les premières étapes de croissance, ou encore qu'ils considèrent que l'entreprise passe soit à la phase de croissance suivante, soit disparaît, sans que soit envisagée une évolution intermédiaire.

Le modèle de Churchill et Lewis (1983) comporte cinq étapes, chaque étape étant caractérisée par un style de management, une structure organisationnelle, un niveau de formalisation des systèmes, des objectifs stratégiques, et un niveau d'implication du propriétaire dans l'entreprise. Le modèle prend également en compte le fait que selon l'étape considérée, l'entreprise peut faire faillite ou survivre, ou encore choisir de poursuivre une croissance forte ou de se stabiliser. Par souci de synthèse, nous allons ici essentiellement présenter les caractéristiques des étapes de croissance ayant trait au style de management et au mode d'organisation.

Stade 1 « Existence » : Dans la première étape, celle nommée « Existence », le fondateur supervise directement les salariés. Le fondateur tient une place centrale dans l'entreprise et prend en charge toutes les activités importantes de l'entreprise. Pour les auteurs, les entreprises se situant à ce stade sont les entreprises qui viennent de naître, et ont pour principale stratégie d'essayer d'exister et d'atteindre un nombre minimal de clients. Les entreprises qui survivent et développent leur clientèle atteignent le stade 2, celui nommé « Survie ».

Stade 2 « Survie » : Dans cette étape, la structure de l'entreprise reste une forme simple. Des managers supervisent les salariés, mais aucun d'eux ne prend de décisions majeures, le fondateur jouant toujours un rôle central en orchestrant les activités. La stratégie est ici de survivre.

Stade 3 « Succès » : Si l'entreprise continue à grossir et à être profitable, elle arrive alors au stade 3 « Succès », où elle met en place des managers fonctionnels et des directeurs qui prennent en charge plusieurs activités autrefois gérées par le fondateur. Celui-ci prend de la distance par rapport à la gestion de l'entreprise. L'entreprise formalise par ailleurs ses systèmes (mise en place de planning, de prévisionnels, etc.). Dans cette étape, le fondateur peut décider de stabiliser ou de poursuivre la croissance en cherchant à se procurer de nouvelles ressources. S'il décide de poursuivre la croissance, l'entreprise devra veiller à mettre en place des managers qui géreront la croissance future.

Stade 4 « Décollage » : Si la croissance se poursuit effectivement, l'entreprise entre dans la phase suivante, celle de « Décollage ». Selon les auteurs, cette phase est un tournant pour la petite entreprise, en passe d'en devenir une grande si tous les challenges managériaux et financiers sont relevés (Churchill & Lewis, 1983). L'organisation est alors décentralisée et divisionnalisée, avec des managers « clés » à la tête des divisions, ayant pour tâche de gérer la complexité à laquelle l'entreprise fait désormais face. Le fondateur et l'entreprise ne forment plus une seule et même entité, même s'il est toujours présent.

Stade 5 « Maturité des ressources » : Enfin, l'entreprise qui réussit entre dans la cinquième et dernière étape du modèle, celle nommée « Maturité des ressources », dans laquelle elle va accroître le nombre de managers et va mettre en place des outils managériaux sophistiqués (planification stratégique, management par objectifs, etc.) tout en accroissant encore le niveau de décentralisation. La ligne hiérarchique est donc développée, avec des managers expérimentés. Les auteurs avancent que le risque est alors que l'entreprise perde son état

d'esprit entrepreneurial, ce qui la conduirait dans une nouvelle phase, l'« Ossification », où elle ne cherche plus à innover et à prendre des risques, ce qui peut la conduire à être dépassée par ses concurrents.

La Figure 9 récapitulative ci-dessous, adaptée de Churchill et Lewis, met en évidence, à l'aide de schémas, les évolutions subies par la structure organisationnelle au fil de la croissance de l'entreprise en termes de taille et d'âge. On voit clairement qu'au fil de cette croissance, l'entreprise développe la ligne hiérarchique et le nombre de managers intermédiaires.

	Etape 1 Existence	Etape 2 Survie	Etape 3 a Succès – Désengagement	Etape 3 b Succès – Croissance	Etape 4 Décollage	Etape 5 Maturité des ressources
Style de management	Supervision directe	Supervision supervisée	Fonctionnel	Fonctionnel	Divisionnel	Opérationnel et fonctionnel
Organisation						
Etendue des systèmes formels	Minimaux voire inexistants	Minimaux	Basiques	Développés	Matures	Etendus
Stratégie principale	Existence	Survie	Maintenir un status quo rentable	Gel des ressources pour croître	Croissance	Retour sur investissement
Entreprise et propriétaire						

Figure 9 : Caractéristiques des étapes de développement de la petite entreprise, traduit et adapté de Churchill et Lewis (1983)

1.2.2.2 Des modèles de croissance plus généralistes et mettant en leur centre la tension amenée par la croissance

Le développement de l'organisation selon un processus linéaire, déterministe et séquentiel tel que décrit par les modèles de croissance par seuils, a été questionné et critiqué (Levie & Lichtenstein, 2010; Phelps et al., 2007). Des modèles de croissance plus généralistes et moins déterministes, ont donc été proposés par certains auteurs. Comme nous le verrons, les modèles de croissance par seuils restent toutefois encore mobilisés dans les recherches récentes (Grandclaude et al., 2014) et peuvent être pertinents à de multiples égards.

1.2.2.2.1 Des modèles essayant de faire face aux critiques adressées aux modèles de croissance par phase

Levie et Liechtenstein (2010) font une revue de littérature des différents modèles de croissance de l'organisation. Ils identifient 104 modèles existants proposés depuis les années 1960. Ces modèles diffèrent les uns des autres tant par le nombre d'étapes qu'ils comprennent que par la définition même de ce qu'est une étape. D'après leur analyse des 104 modèles identifiés, les attributs les plus fréquemment présentés pour définir une étape sont les caractéristiques du management, la structure organisationnelle, la stratégie, les problèmes et les caractéristiques du produit et des processus. Les indicateurs utilisés pour mettre en évidence la croissance de l'entreprise sont le taux de croissance des ventes et du nombre d'employés. Quant au nombre d'étapes, les auteurs n'identifient pas de consensus entre les différents modèles analysés. En moyenne, ils notent que le nombre d'étapes se situe entre 3 et 5. De même, les auteurs n'identifient pas de consensus sur la manière dont ces étapes sont reliées les unes aux autres. Les études empiriques mettent donc en exergue que les entreprises étudiées ne suivent pas forcément les mêmes étapes de croissance. L'idée selon laquelle l'organisation croît de manière linéaire, séquentielle, suivant de manière invariante les mêmes étapes dans le même ordre semble donc critiquée (Phelps et al., 2007).

Toutefois, les auteurs mettent en évidence que les tests empiriques de ces modèles de croissance confirment une seule chose : le fait que « *les entreprises en croissance affichent des étapes ou des configurations distinctes à différents moments de leur histoire* » (Levie & Lichtenstein, 2010, p.20). Si l'identification d'un modèle unique de trajectoire de croissance semble contestée, il est toutefois confirmé que la structure organisationnelle de la PME évolue au cours de sa croissance.

1.2.2.2.2 Levie et Liechtenstein (2010) : la théorie des états dynamiques

Levie et Liechtenstein (2010) proposent alors un modèle alternatif : une trajectoire de croissance de l'entreprise reposant sur des états dynamiques. Cette nouvelle approche de la trajectoire de croissance de l'entreprise se veut supprimer les propositions les moins vérifiées des approches par seuils : le fait que l'entreprise se développe à travers un nombre fixé d'étapes et le caractère déterministe du chemin de développement (Levie & Lichtenstein, 2010). Les auteurs tentent de cette manière de s'éloigner de l'analogie biologique de la croissance d'une organisation.

Dans la théorie des états dynamiques, l'entreprise fait face à une opportunité, un potentiel identifié sur le marché, qui induit une tension chez l'entrepreneur. Celui-ci va vouloir saisir ce potentiel en créant de la valeur via la définition d'un business model. Levie et Lichtenstein (2010) donnent une définition d'un état dynamique et de son principe de fonctionnement : « *un état dynamique est un réseau de croyances, relations, systèmes et structures qui convertit une tension d'opportunité en de la valeur tangible pour les clients d'une organisation, créant de nouvelles ressources qui maintiennent l'état dynamique* » (Levie & Lichtenstein, 2010, p.27). Le passage d'un état dynamique à un autre dépend des évolutions du marché et des opportunités qui peuvent y apparaître, l'enjeu étant d'ajuster de la manière la plus efficace et efficiente les capacités organisationnelles de l'entreprise aux attentes du marché (Levie & Lichtenstein, 2010).

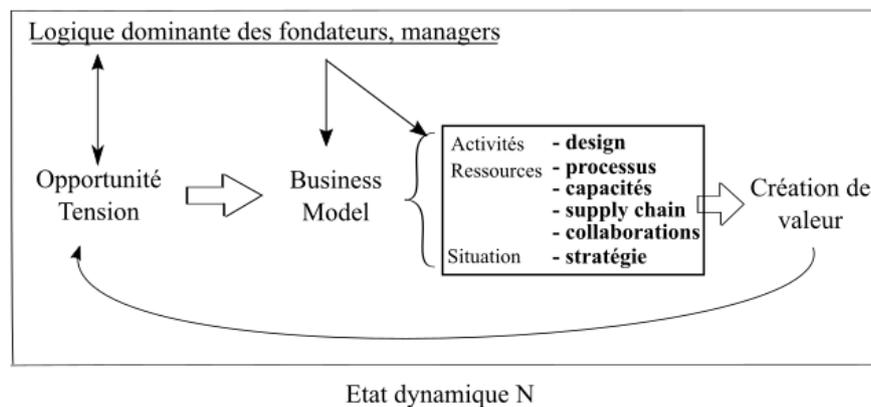


Figure 10 : Etat dynamique, traduit et adapté de Levie et Liechtenstein (2010)

Les auteurs retiennent toutefois les propositions les plus pertinentes des approches par seuils. Comme le signifient Chanut-Guieu et Guieu (2014), les travaux de Levie et Liechtenstein (2010) « *mettent en évidence des états dynamiques récurrents, modélisant en les simplifiant les modèles traditionnels de développement par étapes successives* » (Chanut-Guieu & Guieu, 2014). En effet, la théorie des états dynamiques « *considère qu'à mesure qu'une organisation grandit, il est probable qu'elle adopte plusieurs configurations différentes* »¹⁰ (Levie & Lichtenstein, 2010, p.31), ce qui est donc aligné avec les modèles de croissance par seuils qui décrivent la trajectoire de croissance comme une succession de phases chacune caractérisée par

¹⁰ Traduit par l'auteur

une structure organisationnelle et un mode de management spécifique. Les évolutions peuvent être également linéaires et prédictibles selon le marché considéré, même si cet aspect a été critiqué par les auteurs.

Les principales différences entre les modèles des étapes de croissance et le modèle des états dynamiques sont, d'une part que ce-dernier n'arrête pas le nombre d'étapes, et d'autre part, qu'il ne prescrit pas une trajectoire de croissance prédéterminée et immuable ; au contraire, le développement de l'entreprise se fait selon un processus adaptatif au cours duquel les adaptations du business model sont faites en fonction de sa viabilité. Toutefois, dans les deux types de modèles, les transitions entre les phases se réalisent de façon incrémentale et ponctuée. Au niveau de la définition même d'une phase, comme nous le disions ci-avant, les attributs restent sensiblement identiques entre les modèles des étapes de croissance et le modèle des états dynamiques : chaque phase correspond à une configuration unique de variables structurelles. La seule différence réside dans le fait que, dans les modèles des étapes de croissance, chaque phase est également associée à des problèmes managériaux, ce qui n'est pas nécessairement le cas dans le modèle des états dynamiques de Levie et Liechtenstein (2010).

De plus, comme l'avancent Grandclaude et al. (2014), le modèle de Levie et Liechtenstein (2010) n'est bien sûr pas exempt de limites : par exemple, les tensions sources de l'état dynamique ne sont pas précisées dans le modèle des états dynamiques. Grandclaude et al. (2014) continuent ainsi à utiliser le modèle de Greiner dans leur recherche, en étant conscient de ses limites : ils ne conservent pas la succession temporelle des étapes de croissance et des crises mais la nature même de ces étapes et de ces crises. Ingley et al. (2017) soulignent que l'hétérogénéité des PME (prise ici au sens de la distinction PME/anti-PME) rend difficile la définition des états dynamiques possibles et des transitions entre ces états, en application du modèle de Levie et Liechtenstein (2010). En réponse, ils définissent quatre états dynamiques génériques pour les PME (nouveau projet entrepreneurial, croissance appuyée, plateau de croissance, professionnalisation du management), et les transitions bidirectionnelles entre certains de ces états. Lorsque les auteurs décrivent la perte de centralité de l'entrepreneur, celle-ci se réalise au travers d'un développement de la ligne hiérarchique.

1.2.2.2.3 Phelps, Adams et Bessant (2007) : un cadre d'analyse combinant tipping points et capacités d'absorption

Contrairement au modèle de croissance par étapes, Phelps et al. (2007) ne proposent pas un modèle décrivant une séquence d'étapes immuables et prédéterminées, qui se dérouleraient au

fur et à mesure que l'entreprise grossit et prend de l'âge. Ils suggèrent au contraire que chaque firme aurait sa trajectoire de croissance propre et unique. Les auteurs introduisent la notion de « points de basculement » (« *tipping points* ») que la firme rencontrerait à cause de sa croissance ou de changements dans l'environnement. Avant le point de basculement, l'entreprise est dans un état relativement stable. Le point de basculement amène des problèmes et défis qui provoquent des changements dans l'entreprise lorsqu'elle arrive à les dépasser. Phelps et al. (2007) insistent alors sur l'importance pour l'entreprise d'être capable, au moment opportun, d'acquérir, assimiler, transformer et mettre en œuvre des connaissances nouvelles pour surmonter le point de basculement. Le modèle fait donc intervenir les capacités d'absorption de la firme et sa capacité à combiner un savoir existant avec de nouvelles connaissances issues de l'extérieur pour faire face au « *tipping point* ». Les auteurs identifient six « *tipping points* » : la gestion des ressources humaines, l'orientation stratégique, la formalisation des systèmes, la pénétration d'un nouveau marché, le financement et l'amélioration opérationnelle. Le dépassement de ces points de basculement implique des évolutions du mode de management et de la structure organisationnelle.

Comme le soulignent les auteurs, le modèle alternatif proposé a des liens de parenté avec le modèle d'évolution et de révolution de Greiner (1972). Le concept d'étapes de croissance est toutefois abrogé, ainsi que l'idée que les étapes de croissance se succéderaient selon un ordre précis, identique pour toutes les entreprises, et déterminé d'avance. Phelps et al. (2007) préfèrent utiliser le concept de points de basculement, qui amènent des problèmes auxquels seraient confrontée la firme au cours de sa croissance, ces points de basculement ne se présentant pas à la firme de façon prédictible ou dans un ordre prédéterminé. Certains « *tipping points* » peuvent d'ailleurs ne pas être rencontrés, ou se présenter à nouveau à une étape ultérieure du développement de l'entreprise.

1.2.2.2.4 La croissance, génératrice de tensions et de paradoxes

Comme l'avancent Chanut-Guieu et Guieu (2014) à propos du modèle de Levie et Lichtenstein (2010), ces modèles récents « *modélis[ent] en les simplifiant les modèles traditionnels de développement par étapes successives* ». Cette réflexion semble également s'appliquer au modèle de Phelps et al. (2007). Dans le modèle des états dynamiques de Levie et Lichtenstein (2010), la tension apparaît comme un élément clé (Chanut-Guieu et al., 2019, 2014), ce que nous pouvons d'ailleurs également retrouver dans le cadre d'analyse de Phelps et al. (2007) à travers les « *tipping points* ».

Lorsque la PME se trouve en situation d'hyper-croissance, plusieurs recherches ont d'ailleurs montré l'apparition de telles tensions, souvent qualifiées de paradoxes (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2018; Fombrun & Wally, 1989; Grandclaude et al., 2014). Un paradoxe se définit comme : « *des éléments contradictoires mais pourtant interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps ; ces éléments semblent logiques quand ils sont pris isolément, mais irrationnels, inconsistants, absurdes quand ils sont juxtaposés* » (traduit de Smith & Lewis, 2011). La littérature identifie plusieurs types de paradoxes : performance, organisation, appartenance, apprentissage (Jarzabkowski et al., 2013; Smith & Lewis, 2011). Les paradoxes identifiés dans la littérature dans le cadre de l'hyper-croissance sont en effet de différentes natures ; par exemple, Grandclaude et al. (2014) soulignent que la PME évoluant vers l'ETI rencontre un paradoxe entre d'un côté, la préservation de la dynamique entrepreneuriale, et de l'autre côté, développement de la logique managériale. Un paradoxe souvent évoqué dans ce champ de littérature est le paradoxe entre exploitation et exploration, que Bérard et al. (2015) vérifie dans son étude des tensions paradoxales apparaissant dans les PME axées sur le développement durable et en forte croissance. Le dirigeant semble d'ailleurs être identifié comme un acteur central du maintien d'une dynamique d'hyper-croissance et du dépassement des paradoxes qu'elle induit (Chanut-Guieu et al., 2018; Bérard et al., 2015).

1.2.2.3 Convergence entre les modèles de croissance et la théorie de l'équilibre ponctué

Qu'il s'agisse des modèles de croissance par étapes, ou des modèles alternatifs de Phelps et al. (2007) et de Levie et Liechtenstein (2010), nous constatons que la trajectoire de croissance est décrite comme une succession d'étapes ou d'états, la configuration structurelle ou le mode de management de l'entreprise étant différent d'une étape à l'autre.

Les modèles de croissance par seuil considèrent que les étapes se succèdent séquentiellement dans le temps en fonction principalement de l'âge et de la taille de l'entreprise. Le modèle de Greiner (1972) et celui de Churchill et Lewis (1983), modèles les plus fréquemment mobilisés dans les approches de croissance par étapes, mettent en outre en relief qu'entre deux phases de stabilité, l'entreprise connaît une crise. Chaque étape est donc également associée à un problème managérial spécifique que l'entreprise va devoir gérer. L'entreprise, au cours de sa croissance alterne alors phases de stabilité et crises.

Les modèles de croissance alternatifs critiquent les modèles de croissance par étapes sur plusieurs points, dont notamment l'absence de consensus sur la définition du concept d'étape

de croissance, sur le nombre d'étapes, sur la manière même dont se succèdent ces étapes, ou encore critiquent l'approche déterministe avec laquelle la croissance de l'entreprise est envisagée. Phelps et al. (2007) et Levie et Liechtenstein (2010) proposent ainsi, comme nous l'avons vu précédemment, des modèles de croissance alternatifs : pour Phelps et al. (2007), la firme doit surmonter des challenges particuliers à des moments spécifiques appelés « points de retournement » ; pour Levie et Liechtenstein (2010), le développement de l'entreprise repose sur une succession d'états dynamiques, le passage d'un état dynamique à l'autre ne se faisant cependant pas pour faire face à une crise ou à un problème particulier, mais dans l'optique de saisir une opportunité. Comme les auteurs de ces modèles alternatifs l'avancent eux-mêmes, il existe certaines similitudes entre leurs modèles et les modèles de croissance par phases. Ces différentes approches convergent notamment sur l'idée que l'entreprise va croître en connaissant plusieurs configurations structurelles ou modes de management.

Au niveau du système qui nous intéresse ici, l'organisation, Tushman et Romanelli (1985) considèrent que celle-ci connaît des périodes de convergence ponctuées par des réorientations (ou des créations). La structure sous-jacente est, dans le cadre des organisations, composée des éléments suivants : les valeurs et croyances de l'organisation ; la stratégie concurrentielle (produits, marché, technologie, etc.) ; la distribution du pouvoir ; la structure organisationnelle ; et, enfin, les systèmes de contrôle (Tushman & Romanelli, 1985). Ces auteurs établissent une hiérarchie entre ces éléments, en fonction de leur niveau d'influence sur les décisions. Les valeurs-cœurs de l'entreprise sont les éléments les plus significatifs : elles influent considérablement sur les choix réalisés en termes de stratégie concurrentielle, sur la distribution du pouvoir qui à son tour influe sur la structure organisationnelle et les systèmes de contrôle.

Certains modèles de croissance – tels que les modèles de Greiner (1972) et de Churchill et Lewis (1983) parmi les modèles de croissance par phase, et le modèle de Phelps et al. (2007) dans les approches alternatives – « *entretiennent de fortes parentés avec la vision de l'équilibre ponctué* » (Desreumaux, 2015), le point commun entre ces approches théoriques réside notamment dans le fait d'envisager l'évolution de l'organisation comme une succession de phases (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972; Phelps et al., 2007).

En effet, d'après la théorie des équilibres ponctués, l'organisation connaît des périodes de convergence ponctuées par des réorientations (ou des créations) (Tushman & Romanelli, 1985; Romanelli & Tushman, 1994). Au cours des périodes de convergence, l'inertie organisationnelle augmente mais il s'opère toutefois des changements incrémentaux. Au cours

des périodes de réorientations, la stratégie, la distribution du pouvoir, la structure et les systèmes de contrôle sont transformés (Tushman & Romanelli, 1985; Romanelli & Tushman, 1994). Les réorientations impliquent de plus une transformation des valeurs et croyances de l'organisation. Tushman et Romanelli (1985) soulignent qu'il y a également des différences entre les périodes de convergence successives : celles-ci sont notamment marquées par l'histoire de l'organisation et par la phase de convergence précédente. Les facteurs qui poussent au passage d'une phase à l'autre peuvent être de plusieurs natures : baisse de performance de l'organisation, évolution de l'environnement, arrivée d'une nouvelle équipe de direction (Tushman & Romanelli, 1985; Autissier et al., 2014).

1.2.2.4 La croissance de la taille de l'entreprise n'est pas le seul contexte de perte des spécificités managériales de la PME

Nous allons ici nous référer aux travaux de Torrès (1997, 1998a, 2004) et de Torrès et Julien (2005), qui en retraçant les courants de recherche sur la PME qui se sont succédés depuis 1975, attirent l'attention sur le fait que la croissance de la taille de l'entreprise n'est pas seule susceptible de provoquer un changement de nature de la PME.

Comme nous venons de le voir, les modèles du cycle de vie qui décrivent l'évolution du mode d'organisation de l'entreprise en fonction de l'augmentation de sa taille ont été critiqués pour leur déterminisme. Par ailleurs, d'après Torrès (1997, p.11), « *si l'influence de la taille est indéniable, il est tout de même nécessaire d'accepter que les seuils de rupture entre les différentes stades dépendent tout autant de la taille que du contexte dans lequel les entreprises sont en exploitation* ». Le fait que la taille de l'entreprise ait un effet sur son mode d'organisation est communément établi ; toutefois, le test empirique de ces modèles de croissance par étapes montre qu'il n'existe pas un chemin de croissance universel et unique, donc que les seuils séparant les différentes phases sont contingents (Torrès, 1997). Comme l'avance Torrès (1997), les travaux sur le chemin de croissance de l'entreprise sont sous-tendus par une opposition sur le plan conceptuel, avec d'un côté les adeptes de l'universalisme souhaitant proposer un chemin unique de croissance se dessinant en fonction de l'augmentation de la taille de l'entreprise, et de l'autre côté les défenseurs de l'approche contingente, pour qui, selon les contextes d'autres facteurs que la taille peuvent également influencer sur le chemin de croissance de la PME et provoquer des changements de nature (Torrès, 1997). La recherche en PME s'est développée autour de ces controverses (Torrès, 1997) : le courant de la spécificité (1975-1985) considère que la PME, du fait de sa petite taille, est spécifique et s'inscrit en

opposition à la grande entreprise. Le courant de la dénaturation, ayant émergé au milieu des années 1990, souhaite établir le champ de validité de la théorie de la spécificité : des contextes sont mis en évidence dans lesquels l'entreprise reste dans la catégorie des PME d'un point de vue de sa taille, mais n'a pas les caractéristiques spécifiques des PME d'un point de vue de son mode d'organisation et de management. Si la croissance est un contexte dénaturant (puisque rappelons que les modèles du cycle de vie considèrent que l'entreprise, en changeant de type du fait de l'augmentation de sa taille, change aussi de nature), la littérature a montré que d'autres contextes et événements que la croissance de la taille de l'entreprise peuvent conduire à une dénaturation de la PME (Torrès, 1997).

Il nous faut alors clarifier les termes « PME dénaturée » qui traduisent un mouvement par lequel la PME, d'initialement spécifique, devient alors une « anti-PME », bien qu'elle soit toujours considérée comme une PME d'un point de vue de sa taille (Torrès, 1997). La PME spécifique est une PME qui se caractérise par un certain nombre d'attributs (l'intuitif, le processuel, l'oral, la personnalisation, l'implicite, l'informel, l'isolement, l'indépendance, la matérialité, le local) tel que nous l'avons vu plus en amont. L'anti-PME, ou la PME « dénaturée », quant à elle, présente les caractéristiques organisationnelles et managériales d'une grande entreprise, tout en étant de petite taille : « *elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le délibéré à l'émergent, le planifié à l'intuitif, l'immatériel au matériel, le global au local* » (Torrès, 1998, p.162). Le management est décentralisé, les salariés sont spécialisés, ce qui induit une perte de polyvalence, la stratégie est rendue explicite et projetée sur du long terme, des systèmes d'information internes et externes complexes et formels sont mis en place, et l'entreprise travaille sur un marché global (Torrès, 1999; Torres & Julien, 2005). Pour Ingley et al. (2017), qui intègrent le concept de dénaturation à leur modèle de cycle de vie de l'entreprise par états, cette dénaturation sous-entend un développement de la ligne hiérarchique en particulier dans l'état dynamique « Professionnalisation du management ». Comme le dit Torrès (1998, p.13), « *C'est l'antithèse de la PME sans pour autant être une Grande Entreprise. Même si l'anti-PME possède les attributs de la grande entreprise, elle demeure toujours de petite taille. En quelques sortes, l'anti-PME correspond à une grande entreprise miniature* ».

Le concept de PME	L'anti-PME
Petite taille	Petite taille
Centralisation de la gestion	Décentralisation de la gestion
Faible spécialisation	Forte spécialisation
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information formels et complexes
Stratégie implicite et à court terme	Stratégie explicite et à long terme
Marché proche, soit géographiquement, soit psychologiquement	Marché mondial

Tableau 5 : Les caractéristiques de la PME et de l'anti-PME, d'après Torrès (2004) et Torrès et Julien (2005)

Des contextes tels que l'internationalisation de la PME, l'introduction de méthodes telles que le juste-à-temps, ou alors l'ouverture du capital de la PME sont autant de contextes et d'évolution identifiés dans la littérature comme susceptibles d'induire une dénaturation de la PME (Torrès, 1997, 1999; Torres & Julien, 2005). En effet, le fait de ne plus être financièrement indépendant, ou de devoir respecter des normes qualité qui formalisent l'ensemble du mode d'organisation de l'entreprise seraient, pour la PME, des situations sources de perte de ses spécificités. Torrès (1999) a notamment démontré que l'internationalisation est un contexte dénaturant pour la petite entreprise, parce que le management de proximité qui était une des spécificités centrales de la PME n'est plus envisageable.

D'après ces travaux, on peut penser que l'intention et la recherche de la croissance peuvent amener des manœuvres stratégiques et des problématiques (de recherche de financement externe, par exemple) susceptibles de provoquer une dénaturation anticipée de la PME, sans que la croissance n'ait encore impacté l'entreprise sur le plan quantitatif – c'est-à-dire sans que la PME n'ait déjà changé de catégorie en étant devenue une ETI ou une grande entreprise d'un point de vue du nombre de salariés – et provoqué une dénaturation par effet-taille. L'internationalisation, par exemple, est une des voies identifiées dans la littérature comme vectrice de croissance de l'entreprise (Davidsson et al., 2005; Kyläheiko et al., 2011; Lu & Beamish, 2001; Mira-Bonnardel, 2016; Sapienza et al., 2006). Or, d'après Torrès (1999),

l'internationalisation est un contexte dénaturant la PME qui, restant de petite taille, perd ses spécificités.

D'autre part, comme nous l'avons déjà dit plus en amont, Delmar et al. (2003) soulignent que la croissance est un concept multidimensionnel et que les entreprises ne croissent pas toutes de la même manière. Leur étude met en exergue plusieurs clusters qui représentent autant de typologies de croissance. Ils mettent notamment en évidence que deux clusters représentent des typologies de croissance en termes de nombre de ventes ou de nombre d'acquisitions, sans croissance du nombre de salariés. Les entreprises ayant cette typologie de croissance peuvent en effet substituer l'emploi par l'externalisation, ou croître via des fusions-acquisitions. Dans l'étude de Delmar et al. (2003), les entreprises appartenant à ces clusters sont principalement des entreprises de grande taille et non des PME ; toutefois cette étude attire notre attention sur le fait que certains choix stratégiques conduisent à une croissance de l'entreprise sur une métrique particulière (le nombre de ventes, par exemple), sans que cela ne conduise nécessairement à une croissance du nombre de salariés. De telles stratégies pourraient être adoptées par des PME et ne seraient alors plus l'apanage des grandes entreprises. Par exemple, les plates-formes de l'économie collaborative semblent s'efforcer de décorrélérer la croissance de leurs indicateurs de performance (chiffre d'affaires, revenu ou taille de leur communauté, selon le cas), de la croissance de leur masse salariale (Blancheton, 2018; Lambrecht, 2016; Sauviat, 2019).

Cette seconde partie a été consacrée à la présentation des spécificités managériales des PME et à l'étude de la problématique spécifique de la croissance ; nous avons notamment vu qu'elle induisait de nombreuses évolutions en PME.

Forts de cette revue de littérature, nous allons désormais mettre en évidence que l'adoption et l'évolution d'IM alternatives à la hiérarchie constituent des phénomènes inattendus dans le contexte de la PME en croissance, que la littérature existante ne permet pas d'expliquer.

1.3 Des phénomènes inattendus qui se heurtent à des vides théoriques

Dans ce travail doctoral, nous nous intéressons à l'adoption et à l'évolution d'IM dont la philosophie managériale est opposée à celle de l'organisation hiérarchique dans le contexte particulier de la PME en croissance. Ces IM sont de plus en plus discutées dans la presse

professionnelle, grand public, et suscitent également un intérêt croissant au niveau de la recherche académique (Lee & Edmondson, 2017; Picard, 2015), comme en attestent par exemple de récents travaux sur une de ces IM très médiatisée, l'entreprise libérée (Battistelli, 2019; Hauch & Loufrani-Fedida, 2020; Mattelin-Pierrard et al., 2020; Schell & Bischof, 2021). Dans une perspective statique, le premier axe de recherche de notre travail s'intéresse aux facteurs déclencheurs et intentions initiales de l'adoption d'une telle IM dans la PME en croissance. L'adoption d'une IM à la philosophie opposée à celle de l'organisation hiérarchique en contexte PME peut tout d'abord sembler singulière au regard des spécificités de ces entreprises. Comme nous l'avons mis en évidence, les PME sont notamment caractérisées par une forte personnalisation de la gestion par le dirigeant et par une forte centralisation de leur gestion (Torrès, 1999, 2003, 2004b). Premièrement, cette forte personnalisation et centralisation de la gestion permet au dirigeant de maîtriser presque entièrement le destin de la PME et de le modeler, dans une certaine mesure, à ses objectifs propres (Marchesnay, 1991; Torrès, 1999, 2003). Dès lors, le transfert d'une partie du pouvoir décisionnel aux salariés peut sembler contraire aux intérêts du dirigeant. Deuxièmement, le transfert d'une partie du pouvoir décisionnel aux salariés semble susceptible de mettre en péril la stabilité de la PME. Le dirigeant tend en effet à avoir un accès privilégié à l'information grâce à sa proximité avec l'environnement et différents acteurs (Torrès, 1999, 2004b). Du fait de la forte centralisation de décision, le dirigeant semble par ailleurs bénéficier d'un effet d'expérience dans la prise de décision. Nous pouvons donc penser que la décentralisation des décisions dans les mains des salariés, ou l'avènement du principe d'auto-organisation constituent de potentiels risques pour la PME, celle-ci tendant à être vulnérable et aisément déstabilisée à cause de ses ressources limitées (Mahe de Boislandelle, 1996; Torrès, 2003). Pour ces raisons, l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique peut, d'une part, apparaître contraire aux intérêts du dirigeant, et d'autre part sembler particulièrement risqué pour l'existence de la PME.

De surcroît, nous choisissons de nous placer dans un contexte exacerbé qui est celui de la croissance. La croissance crée de multiples bouleversements et tensions au sein de la PME, qui s'imposent au gérant (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2019, 2018; Grandclaude et al., 2014; Levie & Lichtenstein, 2010). Les modèles du cycle de vie de la firme mettent en évidence que la PME est censée voir se développer sa ligne hiérarchique : celle-ci devrait progressivement évoluer vers une organisation hiérarchique classique au fil de sa croissance (Churchill & Lewis, 1983; Godener, 2002; Greiner, 1972). Des modèles de croissance plus récents (Levie & Lichtenstein, 2010; Phelps et al., 2007) généralisent les modèles de croissance

par phase, sans prescrire de trajectoires de croissance précise ; ces modèles mettent l'accent sur les multiples tensions, évolutions organisationnelles et managériales subies par l'entreprise en croissance. Dans le contexte de croissance de la PME, contexte induisant donc de nombreuses tensions et problématiques devant être gérées, ainsi que des bouleversements sur les plans organisationnel et managérial tendant à la faire évoluer vers une organisation hiérarchique, l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique apparaît d'autant plus étonnante et fait naître des questionnements. Cela nous conduit dès lors, dans un premier axe de recherche, à nous questionner sur les éléments motivant les dirigeants de PME à adopter des IM aux philosophies gestionnaires opposées à l'entreprise hiérarchique classique dans un contexte de croissance de l'entreprise.

Notre deuxième axe de recherche adopte une perspective dynamique, et s'intéresse à l'évolution de telles IM dans une PME en croissance. En effet, la PME peut connaître plusieurs étapes de croissance successives. Lorsqu'une PME a adopté une IM dont la philosophie gestionnaire est opposée à celle de l'entreprise hiérarchique classique, elle peut ensuite rencontrer une nouvelle étape de croissance à laquelle, à nouveau selon les modèles de croissance par phase, la PME serait censée répondre par des évolutions organisationnelles et managériales classiques. On peut dès lors se demander si une telle IM va persister face à une nouvelle phase de croissance de la PME. Les modèles de croissance proposés par Phelps et al. (2007) et Levie et Lichtenstein (2010) ne précisant pas, pour leur part, la nature des évolutions organisationnelles et managériales vécues par l'entreprise en croissance, la question de l'évolution de telles IM dans la PME en croissance reste donc ouverte. Des questions se posent ainsi : l'IM à la philosophie gestionnaire opposée à l'entreprise hiérarchique classique préalablement adoptée par la PME est-elle abandonnée ou est-elle conservée ? Fait-elle l'objet d'une adaptation ? Une nouvelle IM adaptée aux nouveaux enjeux de l'organisation est-elle mise en place ?

A notre connaissance, la littérature existante au sein du champ de recherche sur l'IM ne permet pas de mieux comprendre ces phénomènes, qui se heurtent donc à plusieurs vides théoriques.

Tout d'abord, le champ de recherche sur l'IM en PME mérite d'être encore investigué. Nous pouvons en effet avancer que les résultats des recherches sur l'IM réalisés dans des grandes entreprises ou des organisations « génériques » ne seraient pas valables en PME, ou que de

nouveaux résultats spécifiques aux PME sont susceptibles d'être identifiés. Plusieurs arguments viennent appuyer cette idée.

Un premier argument provient de la théorie configurationnelle. La théorie configurationnelle est un courant de la théorie des organisations, qui cherche à dépasser la théorie de la contingence. La théorie configurationnelle « *représente une position holistique, une affirmation selon laquelle les parties d'une entité sociale prennent leur sens de l'ensemble et ne peuvent pas être comprises isolément. Plutôt que d'essayer d'expliquer comment l'ordre est conçu dans les parties d'une organisation, les théoriciens de la configuration essaient d'expliquer comment l'ordre émerge de l'interaction de ces parties dans leur ensemble* » (Meyer et al., 1993). Comme le disent Delery et Doty (1996), « *les théories configurationnelles se préoccupent plus de comment un pattern de plusieurs variables indépendantes est lié à une variable dépendante, plutôt que de comment des variables indépendantes individuelles sont liées à une variable dépendante* ». Comme le rappelle Fiss (2007), l'approche configurationnelle considère que des patterns de différentes caractéristiques, que nous appelons aussi « configurations organisationnelles » mèneront à des résultats différents selon comment ces caractéristiques s'arrangent. Une configuration organisationnelle est définie d'après Meyer et al. (1993) comme « *toute constellation multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui apparaissent généralement ensemble* ». D'après la théorie configurationnelle, il est pertinent d'étudier des configurations parce que la combinaison des éléments qui composent la configuration crée un ensemble unique. Les différents éléments d'une configuration organisationnelle A sont par exemple susceptibles de créer des synergies qui n'existent pas lorsqu'un de ces éléments est combiné aux éléments d'une configuration organisationnelle B. Or, nous pouvons considérer que la PME est une configuration organisationnelle, du fait de ses spécificités managériales qui en font une combinaison unique d'attributs (Julien, 1990; Marchesnay, 1991; Torrès, 2004b). La PME peut d'ailleurs être rapprochée de la structure simple ou de l'adocratie parmi les configurations présentées par Mintzberg (1982). La configuration organisationnelle de la PME est, de fait, différente de la configuration organisationnelle de la grande entreprise. En application de cette théorie, le processus d'innovation managériale devrait être étudié en PME, qui est dès lors vue comme une configuration organisationnelle spécifique et unique. En effet, les résultats issus de recherches sur l'IM menées dans des configurations organisationnelles différentes ne seront donc pas nécessairement vérifiés en PME, et de nouveaux résultats seraient également attendus, spécifiques à la configuration organisationnelle qu'est la PME.

Un second argument provient du fait que les spécificités managériales, défis et problèmes managériaux de la PME pourraient être susceptibles d'induire des motivations à l'introduction d'innovation managériale spécifiques à la PME, ou d'influer sur le processus d'adoption d'une IM. Comme nous l'avons montré, du fait de ses caractéristiques organisationnelles, la PME se caractérise par un management de proximité. Du fait de ses ressources limitées, et du caractère proxémique de son management, la PME tend à être particulièrement vulnérable et peut être déstabilisée par des événements qui paraissent anodins (Mahe de Boislandelle, 1996). Les caractéristiques managériales spécifiques des PME posent des problèmes et défis managériaux également spécifiques à ce type d'entreprise et différents de la grande entreprise. Nous pourrions notamment souligner que les PME tendent à devoir faire face fréquemment à des situations d'urgence du fait de leur vulnérabilité, doivent prendre en compte les demandes de leurs parties prenantes qui peuvent avoir un impact déterminant sur la survie de l'entreprise, ou encore que les PME doivent gérer leur croissance et ses conséquences. En effet, la croissance est un événement particulièrement perturbateur pour la PME puisqu'elle lui impose des crises et transformations majeures à chaque passage de seuil organisationnel. Ce management de proximité, ces problématiques et défis managériaux vont influencer sur tous les processus de l'entreprise : le caractère proxémique du management introduit des mécanismes hiérarchiques dans les choix (Torrès & Gueguen, 2008) ; la croissance induit de nécessaires évolutions organisationnelles et une adaptation des processus. Nous pouvons dès lors nous attendre à ce que le processus d'innovation, et notamment celui d'innovation managériale, soit impacté par le cadre managérial spécifique qu'est celui de la PME.

Au sein du champ de recherche sur l'IM en PME, nous identifions plus particulièrement deux vides théoriques en relation avec nos deux axes de recherche.

Nous identifions un premier vide théorique relatif aux facteurs déclencheurs de l'adoption d'une IM en contexte PME. Comme nous l'avons mis en évidence plus en amont au cours de notre état de la littérature, si les antécédents de l'IM ont été explorés dans d'autres types d'organisations, à notre connaissance, relativement peu de recherches ont été menées sur les antécédents de l'IM en PME. L'étude de Ben Hamadi et al. (2014) étudiait l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant sur l'adoption d'innovations budgétaires en PME et celle de Fort et al. (2005) étudiait, entre autres, les déterminants de l'innovation organisationnelle en PME dans le secteur spécifique de l'agroalimentaire. De plus, peu de recherches ont porté sur l'étude d'IM à la philosophie gestionnaire opposée à l'organisation hiérarchique. Nous notons deux recherches récentes sur les antécédents d'une IM porteuse

d'une telle philosophie, l'entreprise libérée, portant sur un échantillon composé principalement de PME, mais ces études se concentraient essentiellement sur les antécédents managériaux (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Mattelin-Pierrard, 2019).

En ce qui concerne notre second axe de recherche, nous identifions non seulement un vide théorique relatif à l'évolution d'une IM dans un contexte de changement de la PME adoptante, mais aussi un vide théorique plus large dans la littérature sur l'IM, celle-ci ne s'étant jusqu'alors que peu intéressée à une telle problématique tous types d'organisations confondus. En effet, comme nous l'avons montré, les recherches sur le processus d'adoption de l'IM ont essentiellement porté sur les antécédents de l'IM dans chacune des phases du processus, ou encore sur le design du processus d'adoption d'une IM. Les études existantes n'ont que très peu considéré la post-adoption de l'IM, c'est-à-dire l'évolution de l'IM une fois adoptée au sein de l'organisation (le terme « adoption » étant ici entendu non comme une phase du processus, mais comme le processus dans son intégralité). Les études portant sur l'IM après son adoption par l'entreprise traitent essentiellement de ses impacts sur les performances de l'entreprise (Mol & Birkinshaw, 2009; Nieves, 2016; Volberda et al., 2013; Walker et al., 2011) ou des liens qu'elle entretient avec d'autres formes d'innovation (Heij et al., 2020; Mignon et al., 2017; Woschke & Haase, 2016). Certaines études portent sur l'adaptation de l'IM lorsqu'elle se diffuse à l'échelle d'une population d'organisations (Ansari et al., 2010; Mamman, 2002; Volberda et al., 2014) ou entre les succursales d'une multinationale (Alofan et al., 2020), mais ne se situent pas à l'échelle de l'organisation. Pourtant, l'organisation peut être amenée à évoluer après l'adoption d'une IM, soit sous la contrainte de circonstances externes issues de l'environnement, soit de sa volonté propre pour la saisie d'une opportunité ou pour faire face à un problème. Ces évolutions peuvent impacter la structure organisationnelle et le mode de management de l'entreprise. D'ailleurs, la théorie des équilibres ponctués, qui entretient une forte parenté avec les modèles de cycle de vie (Desreumaux, 2015), met en évidence que l'organisation connaît des périodes de convergence ponctuées par des réorientations (ou des créations) au cours desquelles la stratégie, la structure, la distribution du pouvoir et les systèmes de contrôles vont être transformés (Tushman & Romanelli, 1985; Romanelli & Tushman, 1994). Dans le cadre d'un passage d'une phase de convergence à l'autre, l'IM préalablement adoptée et routinisée au sein de l'entreprise pourrait ne plus être adaptée pour permettre à l'entreprise de faire face aux nouveaux enjeux qui se présentent dans le cadre de son évolution. Du point de vue de la littérature sur l'IM, il semble donc pertinent d'étudier l'évolution de l'IM dans un contexte de changement de l'entreprise adoptante, et a fortiori en

contexte PME où des résultats spécifiques à ce type d'entreprise seraient attendus. Le contexte de la PME en croissance dans lequel nous nous plaçons dans notre second axe de recherche pour étudier l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, semble un contexte exacerbé bien indiqué puisqu'il implique en effet des problèmes et nouveaux enjeux, ainsi que des évolutions de la structure organisationnelle de la PME et de son mode de management (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu & Guieu, 2014; Chanut-Guieu & Tannery, 2009; Moreno & Casillas, 2007), et donc permettra à cette recherche de contribuer à la littérature sur l'IM.

Le thème de l'évolution de l'IM dans le cadre d'un changement de l'entreprise adoptante n'a à notre connaissance donc pas été abordé dans la littérature sur l'IM, qui a fortiori ne peut donc pas apporter de réponse à notre questionnement quant à l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans le cadre de la croissance de la PME adoptante.

Eu égard aux interrogations que suscitent l'adoption et l'évolution, dans une PME en croissance, d'IM à la philosophie managériale opposée à celle de l'entreprise hiérarchique classique, et aux vides théoriques précédemment relevés qui ne permettent pas à ce jour d'expliquer ces phénomènes, ce travail doctoral cherchera à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

- **Dans une perspective statique, quelles sont les motivations à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance ?**
- **Dans une perspective dynamique, comment évolue une telle IM dans le cadre d'une croissance ultérieure de la PME ?**

Des phénomènes inattendus :

L'adoption d'IM à la philosophie managériale opposée à celle de l'entreprise hiérarchique classique dans le contexte d'une PME en croissance apparaît inattendue et l'évolution de telles IM dans un contexte de croissance est source de questionnements



Des vides théoriques au sein de la littérature sur l'IM qui ne permettent pas de mieux comprendre ces phénomènes

L'innovation managériale mérite d'être encore investiguée dans le contexte particulier de la PME où des résultats spécifiques sont attendus

IM étudiée dans les grandes entreprises et peu en contexte PME : nombre d'études encore faible sur l'IM en contexte PME (Hervas-Oliver et al., 2016 ; Mignon et al., 2017 ; Woschke et Haase, 2016 ; Ben Hamadi et al., 2014 ; Fort et al., 2005)

Or les spécificités managériales des PME et la théorie configurationnelle (Meyer et al., 1993) laissent à penser que le processus d'IM devrait être différent en PME.

Gap théorique : antécédent de l'adoption d'une IM en PME

Peu d'études des antécédents de l'IM dans le contexte spécifique de la PME, a fortiori de la PME en croissance.

Parmi ces études, peu de recherches portent sur des IM à la philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique ; les études de Mattelin-Pierrard (2019) et Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) traitant des antécédents de l'entreprise libérée portent notamment sur des PME mais se focalisent sur les antécédents managériaux.

Gap théorique : l'évolution de l'IM dans un contexte de changement de l'entreprise adoptante

Etudes de l'IM après son adoption : impacts sur les performances, lien avec les autres formes d'innovation, diffusion inter-organisationnelle (Mol et Birkinshaw, 2009 ; Mignon et al., 2017 ; Nieves, 2016 ; Volberda et al., 2013 ; Walker et al., 2011 ; Heij et al., 2020 ; Woschke et Haase, 2016 ; Ansari, 2010 ; Mamman, 2002)

Evolution de l'IM dans un contexte de changement de l'entreprise adoptante peu considérée

Or d'après la théorie des équilibres ponctués (Tushman et Romanelli, 1985), l'entreprise connaît des périodes de convergence ponctuées par des réorientations qui provoquent des transformations de la structure, de la distribution du pouvoir, etc.



Questions de recherche

Question de recherche 1 : Dans une perspective statique, quelles sont les motivations à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance ?

Question de recherche 2 : Dans une perspective dynamique, comment évolue une telle IM dans le cadre d'une croissance ultérieure de la PME ?

Figure 11 : Des phénomènes inattendus qui se heurtent à des vides théoriques

Chapitre 2 – Cadre méthodologique

Nous allons tout d'abord présenter la posture épistémologique choisie (1.1), puis nous présenterons la méthodologie utilisée dans cette recherche dans une seconde sous-partie (1.2). La troisième sous-partie (1.3) sera consacrée à la présentation des quatre PME étudiées dans ce travail doctoral.

1.1 Choix d'une posture épistémologique interprétativiste

La posture épistémologique que nous choisissons est l'interprétativisme. Dans ce paradigme épistémologique, l'hypothèse ontologique est opposée à celle du positivisme. La réalité est ici considérée comme dépendante de l'acteur, des significations qu'il lui donne ; elle est donc relative et socialement construite. Cependant, cela ne signifie pas qu'elle n'existe pas ; cela signifie plutôt qu'elle n'a pas d'essence propre (Allard-Poesi & Perret, 2014). La situation ne peut être envisagée hors du regard de l'observateur ; le chercheur et l'objet d'étude sont interdépendants (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Comme le soulignent Allard-Poesi et Perret (2014), « *L'interprétativisme concevra, en accord avec ces spécificités, que la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations* ». Dès lors, l'objectif d'une recherche interprétativiste n'est pas de mettre au jour la réalité et ses lois comme le veut le paradigme positiviste, mais de proposer une compréhension de la réalité socialement construite (Florence Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Ainsi, il s'agira plus de comprendre les intentions et motivations des acteurs qui construisent cette réalité sociale que de l'expliquer. Comme l'avance Allard-Poesi (2003), le chercheur interprétativiste « *part de la prémisse qu'il n'y a pas une réalité objective, mais plusieurs réalités construites socialement et c'est l'ensemble de ces réalités qu'il cherche à découvrir* ».

D'un point de vue épistémique, ce paradigme épistémologique considère donc que la connaissance produite est subjective et contextuelle, puisqu'elle repose d'une part sur l'interprétation des acteurs de la réalité, sur leurs perceptions, et d'autre part, sur les interprétations qu'aura le chercheur de ce qu'il observe. La connaissance produite est idiographique. Elle est ancrée dans un contexte spécifique du fait de l'étude de cas singuliers. Des lois universelles ne résulteront donc pas d'une recherche interprétativiste ; il s'agira plus de proposer une compréhension d'un phénomène. Il s'agit de donner à voir *une* représentation de la réalité, et non *la* représentation de la réalité comme le recherche le paradigme positiviste.

D'un point de vue méthodologique, en termes d'élaboration des connaissances, l'enjeu est de saisir la perspective avec laquelle les acteurs envisagent la réalité et l'objet étudié ; cela nécessite de prendre en compte leurs motivations, perceptions, représentations, mais également le langage qu'ils emploient et le discours qu'ils tiennent (Allard-Poesi & Maréchal, 2014). Les cas singuliers étudiés doivent être décrits de façon dense, « *afin de « donner à voir », par la compréhension, la réalité des acteurs étudiés* » (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Le caractère idiographique de la recherche est le principal critère de validité retenu pour une recherche menée dans le cadre du paradigme interprétativiste. Dès lors, le phénomène doit être décrit de façon détaillée, de même que le contexte. L'empathie du chercheur est un deuxième critère : il s'agit de s'assurer que le chercheur a été capable de s'appropriier le langage et le vocabulaire des acteurs. Certains interprétativistes avancent que le caractère idiographique de la recherche freine la généralisation des résultats ; toutefois, d'après Passeron (1991), la généralisation n'est pas empêchée si une analyse précise de parenté de contextes est menée.

Nous choisissons d'inscrire notre travail doctoral dans ce paradigme épistémologique pour plusieurs raisons. Nous considérons que les phénomènes étudiés en sciences de gestion sont complexes et contextualisés du fait de leur forte dimension humaine et sociale. Suivant Berger et Luckmann (1996), nous considérons que la réalité est socialement construite par les acteurs à l'issue des confrontations de leurs points de vue et perceptions (Allard-Poesi & Perret, 2014).

Par ailleurs, notre objectif dans le cadre de ce travail doctoral n'est pas de mettre au jour des lois universelles qui régissent la réalité ; comme nous venons d'ailleurs de le souligner, nous ne considérons pas que le réel existe indépendamment du regard de l'acteur. Notre matériau de recherche est en outre constitué des perceptions et représentations des acteurs interviewés ; nous nous intéressons ainsi aux vécus que portent les acteurs sur les phénomènes étudiés et aux interprétations qu'ils s'en sont formés. Nous nous différencions ainsi des paradigmes positivistes et post-positivistes, ou encore du réalisme critique par la nature des connaissances produites, notre méthodologie, les objectifs de la recherche ou encore notre vision de la réalité. Nous ne nous situons pas non plus dans un paradigme constructiviste, car nous ne nous plaçons pas dans le cadre de cette recherche, en position de co-construire le problème de recherche ou un outil de gestion avec notre terrain d'étude.

Dans le cadre du paradigme interprétativiste dans lequel nous nous plaçons, la connaissance issue de cette recherche sera donc de nature subjective et fortement idiosyncratique. L'adoption d'une innovation managériale est selon notre opinion intrinsèquement liée au contexte organisationnel de la PME. Elle dépend des perceptions qu'ont les acteurs de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise, du regard qu'ils portent sur l'IM considérée. Nous allons nous intéresser à des cas particuliers de PME, uniques, et nous attacher à développer une compréhension des phénomènes en nous reposant sur un matériau principalement constitué des représentations et perceptions des acteurs. Cette recherche est donc fortement contextualisée et nous n'avons pas vocation à faire émerger des lois universelles.

Nous chercherons donc à comprendre le sens que donnent les acteurs à la réalité et à leurs expériences ; nous nous intéressons aux interprétations qu'ont les acteurs des événements. Dans notre premier axe de recherche, notre objectif sera de comprendre la façon dont les acteurs de PME en croissance perçoivent les circonstances et les éléments déclencheurs de l'adoption d'une innovation managériale alternative à l'organisation hiérarchique. Nous souhaitons saisir les motivations du dirigeant, recueillir ses perceptions et celles des salariés sur la situation dans laquelle se trouvait la PME avant l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique, et identifier de quelle manière l'adoption d'une telle IM est perçue comme une voie d'évolution possible pour l'entreprise. Dans notre second axe de recherche, notre objectif sera de comprendre comment une IM alternative à l'organisation hiérarchique peut être impactée par la croissance de la PME, et quelles voies d'évolution peuvent être envisagées pour cette IM. Nous aspirons là aussi à recueillir les perceptions des différents acteurs sur la situation de la PME en croissance, sur la manière dont l'IM est impactée et dont ils envisagent son évolution. Nous souhaitons, plus globalement, mettre en lumière les interprétations qu'ont les acteurs de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique et de son évolution dans une PME en croissance.

1.2 Choix d'une méthodologie qualitative

Nous faisons le choix de recourir à une méthodologie qualitative pour répondre à nos questions de recherche. Nous allons d'abord justifier l'intérêt du recours à une méthodologie qualitative, avant de justifier les raisons qui ont plus spécifiquement poussé au choix de la méthodologie de l'étude de cas. Nous présenterons enfin le dispositif de collecte de données ainsi que la méthodologie d'analyse des données utilisée.

1.2.1 Intérêts de l'usage d'une méthodologie qualitative

Du fait de notre positionnement interprétativiste, il s'agira plus dans notre recherche de tenter de comprendre les motivations et représentations des acteurs plutôt que d'essayer de les expliquer en cherchant à mettre en évidence des régularités causales absolues qui se proposeraient ainsi d'expliquer une réalité unique. Comme le soulignent Allard-Poesi et Perret (2014), « *Les approches visant la découverte de régularités causales stables sont écartées au profit d'une posture interprétativiste qui s'appuie sur des méthodologies compréhensives, mieux à même de saisir la nature construite des phénomènes sociaux. Ces méthodologies visent en priorité à comprendre le sens plutôt qu'à expliquer la fréquence et à saisir comment le sens se construit dans et par les interactions, les pratiques et les discours* ».

Notre recherche interprétativiste visant à comprendre en profondeur le sens donné par les acteurs à l'adoption et à l'évolution d'une innovation managériale dans un contexte particulier, une méthodologie qualitative semble particulièrement bien adaptée. L'objectif de cette recherche est d'explorer et de comprendre un phénomène mal connu, particulier et fortement contextualisé. D'après Charreire-Petit et Durieux (2014), « *les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la recherche dans ce cas* ». D'autre part, les données denses et riches que fournit l'analyse qualitative (Miles & Huberman, 2003) nous permettront de comprendre le phénomène en profondeur. Une approche qualitative nous permet notamment de prendre en compte les contextes internes et externes dans lesquels s'inscrit le phénomène. Comme le soulignent Miles et Huberman (2003), « *une autre caractéristique des données qualitatives est leur richesse et leur caractère englobant, avec un potentiel fort de décryptage de la complexité ; de telles données produisent des descriptions denses et pénétrantes, nichées dans un contexte réel et qui ont une résonance de vérité ayant un fort impact sur le lecteur* ». Recourir à une méthodologie qualitative nous permettra donc de réaliser une description détaillée et riche du contexte du cas, ce qui correspond à un des critères de validité des recherches interprétativistes (Avenier & Thomas, 2015).

D'autre part, les méthodologies qualitatives reposent notamment sur le recueil des perceptions des acteurs de l'organisation, ce qui nous permet, là aussi, d'être alignée avec notre posture épistémologique interprétativiste.

1.2.2 Choix de la méthodologie de l'étude de cas

1.2.2.1 Intérêt de l'étude de cas

Nous faisons plus particulièrement le choix de la méthode de l'étude de cas. L'étude de cas est « *un phénomène contemporain dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 2003). D'après Yin (2003), elle est adaptée lorsque les objectifs d'une recherche sont de répondre aux questions « comment » ou « pourquoi ». Or, les objectifs de ce travail doctoral sont de répondre à deux questions de recherche s'interrogeant sur le « comment » et le « pourquoi ».

Dans un premier temps, nous nous demandons pourquoi les PME adoptent des innovations managériales ; nous cherchons à comprendre en quoi leur cadre managérial spécifique peut conduire les acteurs de l'organisation à percevoir l'intérêt de l'adoption d'une innovation managériale. Dans un second temps, nous nous demandons comment évolue une innovation managériale dans une PME en croissance ; nous cherchons à comprendre de quelle manière l'innovation managériale va évoluer dans le cadre d'un changement du contexte organisationnel de l'entreprise adoptante tel que la croissance. De fait, nous nous plaçons dans une visée exploratoire et compréhensive de deux phénomènes qui méritent encore d'être explorés au regard de l'état de la littérature. D'autre part, nous cherchons à comprendre un phénomène fortement contextualisé, or l'étude de cas est particulièrement adaptée pour l'exploration d'un phénomène dans son contexte. Adam-Ledunois et Damart (2017) mettent justement en évidence qu'il est important de tenir compte du contexte organisationnel lorsqu'on étudie une IM ; ils soulignent notamment « [qu'] *il est important de considérer les objets de management comme des artefacts toujours modelés par et dans un contexte organisationnel. Certains objets de management, largement explorés, identifiés et diffusés, peuvent prendre un caractère innovant au contact de certains contextes* » (Adam-Ledunois & Damart, 2017). L'étude de cas nous semble donc un choix méthodologique cohérent pour répondre aux objectifs de notre travail doctoral.

1.2.2.2 Réalisation de deux études qualitatives multi-cas pour répondre à nos questions de recherche

Nous choisissons plus particulièrement de réaliser des études de cas multiples afin d'améliorer notre compréhension de phénomènes similaires ancrés dans des contextes différents. Notre

objectif est ainsi de mieux comprendre, pour chacun des cas, les motivations ayant conduit des PME en croissance à adopter des IM alternatives à l'organisation hiérarchique (axe 1), puis de comprendre comment de telles IM évoluent dans le cadre d'une croissance ultérieure de l'entreprise (axe 2). Si, conformément à notre paradigme épistémologique interprétativiste, notre étude a un caractère idiographique et présente ainsi ces phénomènes dans les contextes uniques et spécifiques des PME étudiées, une étude de cas multiples nous permettra de faire ressortir des similitudes et des différences entre ces cas particuliers. Nous réalisons ainsi des études de cas cumulatives à visée descriptive, « *afin que le cumul des informations récoltées et analysées dans chaque cas mette en évidence soit des similitudes, soit des différences qui viennent enrichir la compréhension holistique d'un phénomène* » (Garreau, 2020). Ainsi, une étude de cas multiples nous permettra d'éclairer notre compréhension d'un cas en le comparant aux autres. Par ailleurs, étudier plusieurs cas permettra également d'améliorer la validité externe de notre recherche ; en effet, d'après Drucker-Godard et al. (2014, p.328), l'étude de plusieurs cas est une des techniques recommandées pour généraliser des résultats issus d'études de cas « *que l'on pourrait considérer comme des situations idiosyncratiques* ». Comme l'avancent Allard-Poesi et Perret (2014, p.35), si le caractère idiographique des recherches interprétativistes peut limiter la généralisation des résultats, « *elle ne l'empêche pas et celle-ci reste un des objectifs de la connaissance* ».

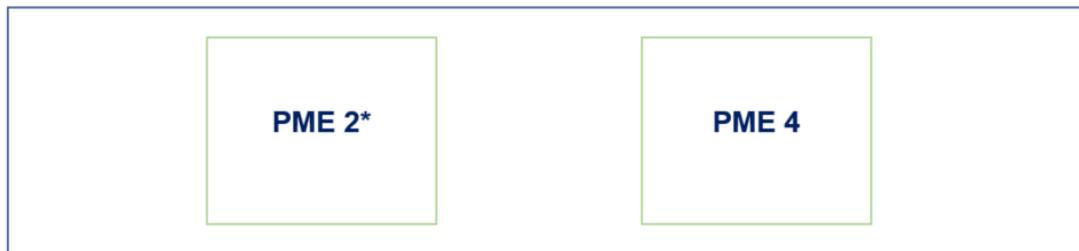
Avant de détailler les critères de sélection des cas et le dispositif de collecte de données, nous allons présenter le design général de notre recherche, qui repose donc sur deux études multi-cas, chacune dédiée à une question de recherche.

Notre première question de recherche s'intéresse aux facteurs déclencheurs de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans les PME en croissance. Nous réalisons alors une étude de trois cas de PME ayant adopté pour deux d'entre elles une holacratie, et pour la troisième, l'entreprise libérée. Notre deuxième question de recherche s'intéresse à l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance. Nous réalisons, pour répondre à cette question de recherche, une étude de deux cas de PME ayant adopté une première innovation managériale (la méthode agile Scrum pour l'une, l'entreprise libérée pour l'autre), puis ayant connu une phase de croissance de l'entreprise postérieure à l'adoption de cette première IM. La PME2 répondant aux critères de sélection des cas déterminés pour ce second axe de recherche, cette entreprise a également été étudiée dans l'axe 2.

Axe 1 : Etude des facteurs déclencheurs de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance



Axe 2 : Etude de l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance



* PME étudiée dans les deux axes de recherche

Figure 12 : Design méthodologique de la recherche reposant sur deux études multi-cas

Nous allons à présent détailler les critères nous ayant aidé à la sélection des cas d'entreprise pour nos deux axes de recherche.

1.2.2.2.1 Axe 1 : critères de sélection des cas

Pour répondre à notre première question de recherche portant sur les motivations et intentions initiales des PME en croissance à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, un premier critère de sélection était bien entendu que les entreprises étudiées appartiennent à la catégorie des PME. La PME se définit par l'effectif (inférieur à 250 salariés) et le montant du chiffre d'affaires annuel (inférieur à 50 millions d'euros) ou le total du bilan (inférieur à 43 millions d'euros). Un autre critère était que les PME étudiées déclarent connaître ou avoir connu une croissance. Un troisième critère était que les PME étudiées aient fait le choix d'adopter une IM alternative à l'organisation hiérarchique.

Compte-tenu de ces trois critères, nous avons réalisé plusieurs approches du terrain, en contactant des réseaux d'entreprises, en faisant des recherches internet à partir de de différents mots-clés et notamment les mots-clés d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique

particulièrement discutées (entreprise libérée, holacratie, méthodes agiles). L'entreprise libérée ayant émergé plus récemment que les méthodes agiles et suscitant un intérêt croissant depuis quelques années, l'identification d'entreprises ayant mis en place cette IM récemment est facilitée. A l'issue d'un entretien préliminaire, nous avons sélectionné trois cas de PME répondant aux critères mentionnés ci-dessus, et présentant chacun des contextes spécifiques et variés, que nous présentons d'ailleurs plus en détail dans la partie 1.3. PME1 est une entreprise familiale engagée depuis ses débuts dans l'agriculture biologique ; elle a adopté l'holacratie en 2017. PME2 est quant à elle une entreprise commercialisant des jeux de société et rachetée par d'anciens salariés en 2011 ; elle a adopté l'entreprise libérée en 2015. PME3 est une jeune entreprise innovante du domaine de la technologie, créée en 2015 ; elle a adopté l'holacratie en 2018. Lorsque nous les avons interviewées, ces entreprises se situaient toutes dans une phase postérieure à la décision d'adoption ; PME1 et PME3 tendaient à se situer en fin d'implémentation/routinisation, et PME2 en routinisation.

Ces trois PME ont des caractéristiques diverses en termes de date de création, d'effectifs, de secteur d'activité, et de gouvernance ; elles présentent également des histoires et des valeurs spécifiques. Il nous semblait donc intéressant de porter notre étude sur de telles PME qui ont en commun d'avoir adopté une IM alternative à l'organisation hiérarchique et d'avoir connu une croissance, mais qui se différencient les unes des autres par leurs caractéristiques et leurs contextes. Le choix de ces trois cas de PME est intéressant du point de vue de la diversité des secteurs d'activités et des histoires de ces entreprises. Si PME1 est une entreprise pionnière de l'agriculture biologique, marquée par une volonté de se démarquer des modèles dominants et de maintenir des valeurs durables, PME2 et PME3 appartiennent à des secteurs d'activités qui ne sont pas, a priori, sous-tendus par des valeurs alternatives au modèle dominant.

Nous pourrions ainsi développer une compréhension des raisons qui poussent ces PME en croissance à adopter des IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans différents contextes organisationnels, chacun frappé de spécificités, et nous pourrions par ailleurs voir en quels points les cas se rejoignent ou se différencient.

1.2.2.2.2 Axe 2 : critères de sélection des cas

Pour répondre à notre seconde question de recherche portant sur l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique lorsque la PME connaît une croissance ultérieure à l'adoption d'une telle IM, nous devons, comme pour l'axe 1, établir certains critères de sélection des cas : les entreprises devaient bien sûr être des PME, avoir adopté une première IM

à la philosophie opposée à celle de l'organisation hiérarchique, puis avoir connu une phase de croissance. PME2, une des entreprises que nous avons étudié dans notre axe 1, répondait à ces critères, puisqu'elle avait connu une nouvelle phase de croissance postérieurement à l'adoption de l'entreprise libérée en 2015 ; nous avons donc choisi d'étudier à nouveau cette entreprise dans le cadre de notre deuxième axe de recherche. Désireux de réaliser une étude multi-cas, nous avons recherché une autre PME qui satisfasse ces critères, mais qui présente un contexte et des caractéristiques différentes. Nous avons en effet identifié par le biais de la presse une PME ayant une volonté de croissance forte et rapide, que l'on peut qualifier de « startup ». Notre premier entretien avec un des dirigeants nous a permis de valider le deuxième critère d'inclusion à notre échantillon : l'entreprise a mis en place la méthode agile Scrum au début des années 2010, dans l'objectif de faire face à des problèmes internes, avant de progressivement croître. A partir de 2015-2016, l'entreprise a engagé des manœuvres stratégiques afin de croître fortement et rapidement pour atteindre le stade de l'ETI au début des années 2020. A nouveau, la diversité de ces PME tant en termes de contextes organisationnels, d'historique, et d'IM adoptées (d'un point de vue de leur substrat technique) nous paraît intéressante.

Nous présentons plus en détail le contexte, l'histoire et les valeurs de ces PME dans la partie 1.3. Comme pour l'axe 1, le choix de ces deux cas de PME répond à la volonté de développer une compréhension approfondie de l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique ancrée dans des contextes spécifiques et différents, tout en faisant par ailleurs émerger des points de similitudes entre les deux cas.

1.2.2.2.3 Complexité de l'abord du terrain de recherche

Comme la section portant sur le contexte, l'histoire et les valeurs des PME étudiées le donnera à voir, ces entreprises ont en commun d'avoir une faible appétence pour les approches managériales classiques, voire pour le management dans son acception la plus large. Par ailleurs, ces PME étaient fortement absorbées par la gestion de leur croissance et disposaient de peu de temps disponible. L'abord de certaines de ces entreprises et la construction d'une relation de confiance indispensable à une étude approfondie étaient donc complexes, notamment du fait de notre qualité de doctorante en sciences de gestion. Nous avons particulièrement ressenti ces difficultés chez PME2, qui était de plus géographiquement éloignée. Il nous était difficile dans ce contexte de programmer des entretiens avec des salariés dont nous n'avions pas les contacts, les salariés de PME2 n'ayant pas d'adresse électronique

institutionnelle ; nous devons contacter un des gérants pour la programmation d'entretiens, qui était particulièrement occupé.

Pour surmonter ces difficultés, nous nous sommes rendus dans chacune de ces entreprises, où nous avons pris soin d'expliquer notre intérêt honnête pour les innovations managériales alternatives à la hiérarchie et de présenter notre parcours personnel. Chez PME2, nous avons de cette façon pu surmonter le caractère impersonnel des échanges téléphoniques et créer une relation de confiance avec le gérant avec lequel nous étions en contact. Etant dans l'entreprise pour deux jours, nous avons également pu rencontrer de manière informelle de nombreux acteurs et échanger avec eux, ceux-ci acceptant volontiers de réaliser un entretien avec nous.

1.2.3 Collecte des données

1.2.3.1 Choix de l'entretien semi-directif

En termes de mode de collecte des données, nous choisissons de réaliser des entretiens semi-directifs. Ce mode de collecte de données est cohérent avec notre positionnement épistémologique ; considérant que la réalité dépend de l'acteur et du sens qu'il lui donne, recueillir le discours des acteurs nous permet de mieux accéder à leurs représentations. Comme le met en évidence Demers (2003, p.177) : *« c'est lorsque l'on adopte une perspective interprétative que l'entretien, utilisé comme méthode principale ou conjointement à l'observation, est particulièrement approprié comme méthode de recueil de données. L'objectif est de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentent les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensent. »*

Le mode de collecte de données privilégié est l'entretien semi-directif. Les entretiens peuvent être réalisés en face-à-face, par téléphone ou par visioconférence. N'étant pas strictement guidé, l'entretien semi-directif permet de faire émerger des connaissances des acteurs du terrain, et d'aborder des questions qui n'étaient initialement pas envisagées. En effet, contrairement au questionnaire, l'entretien semi-directif se caractérise par des questions ouvertes, et repose sur l'interaction entre le chercheur et le répondant au travers d'une conversation au cours de laquelle le chercheur va adapter l'ordre et le contenu des questions selon le discours de l'interviewé (Demers, 2003).

Demers (2003) met en évidence que le guide d'entretien n'est qu'un outil, la réussite d'un entretien relève également de la compétence du chercheur à : « *utiliser les réflexions des répondants pour soulever de nouvelles questions* » (Demers, 2003, p.191).

Le chercheur doit donc définir en amont le cadre de l'entretien, c'est-à-dire les principaux thèmes qu'il souhaite aborder, mais doit s'attacher à ne pas guider excessivement la personne interviewée, et doit également savoir faire preuve d'adaptabilité selon les réponses de l'interviewé.

Malgré le recours à un guide d'entretien, et selon les recommandations de Demers (2003), nous avons donc pris soin de laisser la personne interviewée s'exprimer avec une certaine liberté sur les thématiques évoquées. Nous « rebondissons » fréquemment sur ses propos et posons souvent des questions complémentaires en fonction de son discours. D'autre part, nous avons choisi de pleinement intégrer le processus de vérification et de validation des résultats de la recherche à la collecte des données. Comme le recommandent Miles et Huberman (2003), l'optimum est atteint lorsque « *le processus de vérification [est] largement intégré dans le processus de recueil de données* ». Dès lors, au cours de l'entretien, nous proposons régulièrement une synthèse et une reformulation des propos de notre interlocuteur, que nous lui demandions de valider ou de corriger. Cela a fréquemment permis de confirmer nos analyses, tout en apportant des nuances ou des précisions.

En complément de la conduite d'entretiens semi-directifs, nous avons également recueilli des données secondaires, qu'il s'agisse de documents internes lorsque l'entreprise a accepté de nous en fournir, ou de documents externes (articles de presse, interviews, etc.)

Nous allons à présent décrire de manière plus détaillée le dispositif de collecte de données pour nos deux axes de recherche, en particulier la façon dont nous avons sélectionné les acteurs à interviewer au sein de chaque cas, et le guide d'entretien utilisé. En recherche qualitative, les échantillons ne sont généralement pas déterminés en amont, et tendent à évoluer au fur et à mesure. D'après Miles et Huberman (2003, p.59), il s'agit de définir les contours du champ d'étude.

1.2.3.2 Axe 1 : critères de choix des personnes interviewées et guide d'entretien

En termes d'échantillonnage intra-site, nous ne cherchons pas en amont à arrêter la taille de l'échantillon ; nous cherchons plutôt à atteindre la saturation théorique pour chaque cas. Nous pouvons en revanche envisager la typologie d'acteurs qu'il est pertinent d'interviewer. En premier lieu, il est important de pouvoir réaliser un entretien avec l'acteur-clé de la libération de l'entreprise, afin de comprendre ses motivations à la libération de l'entreprise, et d'identifier les facteurs qui l'y ont poussé. Cet acteur-clé s'avère souvent être un dirigeant. Dans les cas où il ne serait pas l'initiateur de la démarche, il serait toutefois pertinent de l'interviewer, car il reste le personnage central du management de la PME.

Afin de recueillir différents points de vue et de les confronter, il a également été intéressant de réaliser des entretiens avec des salariés de l'entreprise. En effet, il nous est apparu pertinent de recueillir les interprétations que les différents acteurs ont de la libération de leur entreprise, y compris ceux qui n'ont pas participé activement à la décision. Cela nous a permis de comprendre à travers leur regard les difficultés et besoins rencontrés par l'organisation avant la libération, de percevoir la manière dont ces acteurs envisageraient l'évolution de leur entreprise vers une organisation hiérarchique classique, ainsi que de saisir les représentations qu'ils ont des valeurs de l'entreprise. Lorsque l'entreprise est organisée en plusieurs fonctions, nous avons également pris soin d'interviewer des acteurs travaillant dans des fonctions variées. De même, si l'entreprise présentait plusieurs niveaux hiérarchiques, nous avons veillé à interviewer des acteurs occupant différentes fonctions dans l'entreprise.

Etant donné que nous étudions les facteurs déclencheurs de l'adoption d'IM alternatives à l'organisation classique, il est intéressant de pouvoir interviewer des salariés qui étaient présents dans l'entreprise avant la décision d'adoption de l'IM, pour pouvoir échanger avec eux sur les limites du mode d'organisation ante-IM qu'ils pouvaient ressentir, et sur les motivations et facteurs déclencheurs de l'adoption de l'IM qu'ils ont perçus. Nous avons dès lors essayé de nous entretenir principalement avec des personnes présentes dans l'entreprise avant l'adoption de l'IM. Toutefois, les personnes arrivées dans l'entreprise après que la décision d'adoption a été prise sont également susceptibles d'avoir une interprétation très intéressante du phénomène. D'une part, elles peuvent bien sûr nous parler des motivations de la libération de l'entreprise telle qu'elles leur ont été présentées par leurs collègues ou par la direction, et nous faire part de leurs perceptions de la culture et des valeurs de l'entreprise. D'autre part, ces personnes peuvent avoir récemment travaillé dans des entreprises plus classiques avant leur arrivée au sein de la

PME étudiée. Riches de cette expérience, elles peuvent avoir développé une réflexion sur les motivations de la libération de la PME étudiée, et sur la cohérence de cette philosophie avec la culture de l'entreprise, au regard de leurs expériences antérieures.

La première partie de notre travail doctoral repose sur 38 entretiens semi-directifs réalisés avec des gérants et des salariés. Le détail des acteurs interviewés dans chacune des PME, leur fonction et la durée de l'entreprise sont présentés dans le Tableau 6. Pour pouvoir réaliser des entretiens avec des opérateurs travaillant sur la chaîne de production au sein de la PME 1, nous avons dû nous adapter à leurs contraintes temporelles, ceux-ci ne pouvant pas quitter leur poste longtemps. Nous avons alors particulièrement centré ces entretiens sur les thématiques que nous souhaitions aborder. Le Tableau 6 présente une vue synthétique des acteurs interviewés au sein de chaque PME, la fonction dans laquelle ils travaillent dans l'entreprise, et la durée de l'entretien.

PME	Acteurs interviewés, fonction dans l'entreprise et durée de l'entretien
PME 1	<ul style="list-style-type: none"> - Co-gérant 1 (30 min + 1h10 + 1h10) - Co-gérant 2 (1h15) - Salarié Qualité, ancien cadre du service qualité (1h) - Salarié Qualité (1h) - Salarié Achats (30 min) - Salarié Production (45 min) - Salarié Production (20 min) - Salarié Communication (1h15) - Salarié Production (1h15) - Salarié Commercial (50min) - Salarié Achats (55 min) - Salarié RH (1h55) - Salarié RH (55min) - Salarié Commercial, ancien cadre du service commercial (1h15) <p style="text-align: center;"><i>Total : 14 acteurs interviewés</i></p>
PME 2	<ul style="list-style-type: none"> - Co-gérant 1 - Logistique (1h10) - Co-gérant 2 - Achats (1h10 + 1h) - Co-gérant 3 - Magasin (1h45) - Co-gérant 4 - Magasin (1h30)

	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié RH (15 min + 1h10) - Salarié Communication (1h) - Salarié Magasin puis Achats (1h15) - Salarié Logistique (1h) - Salarié Magasin puis Achats / Animation / Bar à jeux (2h25) - Salarié Achats + Logistique (Picking), coordinateur de pôle (2h) - Salarié Logistique (1h53) - Salarié Logistique (1h25) <p style="text-align: center;">Total : 12 acteurs interviewés</p>
PME 3	<ul style="list-style-type: none"> - Co-gérant 1 (1h20) - Co-gérant 2 (1h30) - Co-gérant 3 (1h15) - Salarié marketing (1h00) - Salarié ressources humaines (1h25) - Salarié Production et achats (1h20) - Salarié Production (1h35) - Salarié développement informatique (1h) - Salarié R&D (1h10) - Salarié commercial (45min) - Salarié support technique (1h30) - Salarié support client (2h30) <p style="text-align: center;">Total : 12 acteurs interviewés</p>
Nombre total d'entretiens semi-directifs sur le premier axe de recherche : 38	

Tableau 6 : Vue synthétique des entretiens menés avec chacune des entreprises de l'axe 1

Notre guide d'entretien portait sur les motivations et intentions initiales ayant guidé les PME étudiées vers l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique ; l'objet de notre étude n'était pas les phases post-décision d'adoption ou les éléments facilitants / les difficultés durant l'implémentation. Les premiers entretiens réalisés avec ces PME dans le cadre de notre phase préliminaire d'exploration du terrain, et l'analyse des sources documentaires externes nous ont permis de préciser et d'affiner le guide d'entretien pour notre étude approfondie de ces trois entreprises. Ces premiers entretiens ont permis de faire émerger le thème de la pérennité

organisationnelle. Le guide d'entretien a été construit autour de trois thématiques : l'histoire et les valeurs de l'entreprise, les facteurs déclencheurs de la libération, et l'évolution du mode d'organisation. Au sein de la thématique sur les facteurs déclencheurs, des questions plus précises portant sur les liens entre mode d'organisation et valeurs de l'entreprise ont été incluses. Le guide d'entretien est disponible en Annexe 1.

1.2.3.3 Axe 2 : critères de choix des personnes interviewées et guide d'entretien

En termes d'échantillonnage intra-cas, comme pour l'axe 1, nous visons dans l'axe 2 à atteindre la saturation théorique plus qu'à définir en amont la taille et la composition de l'échantillon. Certains critères ont pu, là aussi, nous guider dans le choix des personnes interviewées. Le premier critère était l'importance du rôle joué dans l'adoption de la première et de la seconde innovation managériale, suivi de la date d'entrée dans l'entreprise, et enfin du rôle dans l'entreprise. Certains acteurs ont été contactés car plusieurs personnes interviewées mentionnaient l'importance de leur rôle dans l'adoption de l'une ou l'autre des IM, ou dans l'évolution organisationnelle de l'entreprise. Nous demandions à chaque interviewé à l'issue de l'entretien s'il pouvait nous donner des contacts dans l'entreprise, ce qui nous a également permis d'identifier les acteurs-clés.

De cette manière, chez PME4, nous avons ainsi pu interviewer, entre autres, les principaux acteurs de l'adoption et de l'implémentation des IM au sein de PME4. Par ailleurs, au-delà de membres de la direction, les membres d'équipes que nous avons interviewés étaient principalement des acteurs de la *business unit* (BU) Alpha, qui a été la première BU de PME4 à rencontrer de manière vive les limites amenées par un nouveau palier de croissance. Nous avons également interviewé quelques salariés d'une autre business unit (BU Omega) qui a progressivement rencontré des difficultés similaires à celles rencontrées par la BU Alpha et qui posaient les mêmes problématiques quant à l'évolution de l'IM1. Interviewer des salariés d'une autre BU nous a par ailleurs également permis d'améliorer notre compréhension du fonctionnement de l'entreprise dans sa globalité, de son contexte, ainsi que de ses valeurs.

De la même manière, nous avons interviewé les principaux acteurs de l'adoption et de l'implémentation des IM adoptées chez PME2. Nous avons par ailleurs pris soin d'interviewer des acteurs arrivés plus récemment dans l'entreprise dans le cadre de sa croissance, pour recueillir leurs perceptions de l'entreprise libérée, l'IM1 qui a été adoptée en 2015.

Nous avons réalisé 32 entretiens semi-directifs dans le cadre de ce second axe de recherche. Le détail des acteurs interviewés, de leurs fonctions dans l'entreprise, et la durée de l'entretien est présenté dans le Tableau 7.

PME	Acteurs interviewés, fonction dans l'entreprise et durée de l'entretien
PME 2	<ul style="list-style-type: none"> - Co-gérant 1 - Achats (1h10 + 1h) - Co-gérant 2 - Magasin (1h45) - Co-gérant 3 - Magasin (1h30) - Salarié RH (1h15) - Salarié Comptabilité (1h20) - Salarié Relations transporteurs (1h45) - Salarié Logistique (1h40) - Salarié Magasin puis Achats / Animation / Bar à jeux (2h25) - Salarié Ventes (relations clients) (50 min) - Salarié Logistique (50min) - Salarié Ingénierie Logistique (1h) - Salarié Achats + Logistique (Picking), coordinateur de pôle (2h) - Salarié Logistique (2h) - Salarié Logistique (45 min) - Salarié Informatique (1h35) - Salarié Ventes (Internet) (1h30) <p style="text-align: center;">Total : 16 acteurs interviewés</p>
PME 4	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur commercial (45 min + 1h15) - Directeur R&D (1h30) - Directeur RH et administratif (2h10) - Salarié Responsable de pôle R&D (2h15) - Salarié Informatique /Product Owner /BU Alpha (1h30) - Salarié Informatique / Product Owner / BU Alpha (3h) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (2h) - Salarié R&D / Product Owner / BU Alpha (1h30) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (3h40) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (1h30) - Salarié R&D / Membre équipe / BU Omega (1h40) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Omega (2h)

	<ul style="list-style-type: none"> - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (1h45) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (1h30) - Salarié Informatique / Membre équipe / BU Alpha (1h05) - Salarié R&D / Product Owner / BU Omega (1h35) <p style="text-align: center;">Total : 16 acteurs interviewés</p>
Nombre total d'entretiens semi-directifs sur le second axe de recherche : 32	

Tableau 7 : Vue synthétique des entretiens menés avec chacune des entreprises de l'axe 2

De la même manière que pour l'axe 1, les premiers entretiens que nous avons réalisés avec ces PME ont permis d'orienter la conception du guide d'entretien. Pour PME2, les premiers entretiens exploratoires pour notre axe 2 ont eu lieu dans le cadre de l'axe 1, la thématique de l'évolution de l'entreprise libérée face à la croissance connue par PME2 postérieurement à la libération ayant émergé naturellement au cours des entretiens portant sur l'axe 1. Pour PME4, nous avons réalisé un premier entretien exploratoire avec le directeur commercial pour prendre connaissance du contexte de l'entreprise, mieux appréhender la première IM alternative à l'organisation hiérarchique adoptée, Scrum, évoquer la croissance de PME4 post-IM1 et les évolutions de l'IM1 dans ce cadre. Ces premiers entretiens ont notamment permis de faire émerger les évolutions de l'IM1 dans chacune de ces entreprises : PME2 annonçait concevoir un nouveau mode d'organisation « libéré », restant fidèle à la philosophie de l'entreprise libérée, et PME4 avait décidé de mettre en place le framework SAFe.

Le guide d'entretien était constitué des thématiques suivantes : Facteurs déclencheurs IM2 ; Mode d'organisation entre IM1 et IM2 ; Pérennisation de l'IM1 ; Caractéristiques de l'IM2 ; Histoire de l'entreprise et valeurs ; Facteurs déclencheurs de l'IM1 ; Implémentation IM1. PME2 étant également étudiée dans notre premier axe de recherche, les thématiques portant sur l'IM1 ont été évoquées dans le cadre de notre premier guide d'entretien.

Le guide d'entretien est disponible en Annexe 2.

1.2.4 Analyse des données

Afin d'obtenir un matériau textuel en vue de notre analyse de données, les entretiens semi-directifs réalisés ont été enregistrés avec l'autorisation des personnes interviewées puis

retranscrits manuellement, et anonymisés afin d'assurer aux entreprises étudiées et aux acteurs interviewés la confidentialité des informations transmises. Cette phase de retranscription nous a par ailleurs permis de mieux nous imprégner du terrain de recherche et de nous former une première compréhension des données. Sur les 70 entretiens effectués, deux acteurs ont refusé que l'entretien soit enregistré. Nous avons alors réalisé une prise de notes active au cours de l'entretien, puis mis au propre et clarifié nos notes manuscrites à l'issue de celui-ci afin de retranscrire le discours de l'interviewé avec une fidélité maximale.

Pour analyser nos données, nous choisissons de recourir à la méthode de l'analyse de contenu. L'analyse de contenu repose sur le postulat que « *la répétition d'unités d'analyse révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours* » (Blanc et al., 2014). Plusieurs méthodes d'analyse de contenu existent, notamment en fonction de l'unité d'analyse choisie. D'après Blanc et al. (2014), le processus de codage d'un discours « *consiste à découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes, ...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de la recherche* » (Blanc et al., 2014). Il s'agit donc dans une première étape de définir l'unité d'analyse, qui peut être un mot, une phrase, un morceau de phrase ou un paragraphe. Comme Miles & Huberman (2003), nous choisissons comme unités d'analyse des phrases, morceaux de phrases, voire des paragraphes qui se rapportent à un même thème, ou « *noyau de sens* » d'après Bardin (2013). En effet, Miles et Huberman (2003, p.112) nous disent en reprenant le propos de Bliss, Monk et Ogborn (1983) : « *qu'un mot ou qu'une locution ne « contient » pas sa signification comme unseau « contient » de l'eau, mais que sa signification dépend d'un choix réalisé sur son sens contextualisé* ». Il est à noter par ailleurs qu'une unité d'analyse peut renvoyer à plusieurs thèmes (Bardin, 2013).

Par ces choix, nous nous orientons donc plus spécifiquement vers la réalisation d'une analyse de contenu thématique, l'analyse lexicale privilégiant quant à elle plutôt le mot comme unité d'analyse et s'intéressant « *à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours ou le texte* » (Blanc et al., 2014).

Le processus de codage implique de regrouper les unités d'analyse dans des catégories. D'après Bardin (2003), « *Les catégories sont des rubriques ou classes qui rassemblent un groupe d'éléments (unités d'enregistrement dans le cas de l'analyse de contenu) sous un titre*

générique, rassemblement effectué en raison des caractères communs de ces éléments. » (Bardin, 2013). D'après cet auteur, catégoriser les unités d'analyse permet ainsi de donner une représentation simplifiée du matériau brut, ce qui permet par ailleurs d'en dégager le sens. Les analyses sont ensuite menées à partir des catégories et thèmes obtenus à l'issue du processus de codage.

D'un point de vue pratique, l'établissement des thèmes peut être fait *a priori* ou *a posteriori* (Allard-Poesi, 2003; Blanc et al., 2014). Nous choisissons d'adopter une approche hybride mêlant à la fois une définition des catégories *a priori* et *a posteriori*, qu'Allard-Poesi (2003) nomme « *a prio-steriori* ». En effet, nous élaborons en amont les macro-thèmes de notre grille de codage à partir de notre cadre théorique et d'une lecture approfondie des premiers entretiens menés avec ces trois PME. Si nous esquissons en amont les macro-thèmes de notre grille de codage, nous restons toutefois ouverts à l'émergence de thèmes au cours du processus de codage du matériau, et en particulier des sous-thèmes. Au cours du processus de codage, les unités d'analyse sont alors identifiées, comparées et rassemblées dans les catégories. Blanc et al. (2014) soulignent par ailleurs que ce processus est similaire à la méthode de comparaison systématique de codage des données proposée par Glaser et Strauss (1967), méthode d'élaboration des catégories *a posteriori* (Allard-Poesi, 2003).

Nous présentons notre grille de codage pour l'axe 1 de notre travail doctoral dans le Tableau 8, où nous faisons figurer les thèmes et sous-thèmes communs aux trois cas étudiés. Le dictionnaire des thèmes est le suivant :

- Dans le thème « Valeurs originelles et histoire » sont regroupées les perceptions qu'ont les acteurs des valeurs originelles de l'entreprise, ainsi que les informations relatives à son histoire. Un sous-thème « Evolutions » se rapporte à la manière dont les acteurs perçoivent les évolutions de l'entreprise par rapport aux valeurs originelles et à l'histoire selon les choix réalisés en termes de mode d'organisation. Notamment, nous faisons figurer dans « Eloignement pressenti si évolution vers une organisation classique » les verbatim soulignant en quoi la PME considérée se serait éloignée de ses valeurs en évoluant vers une organisation classique hiérarchique. Le sous-thème « Eloignement réalisé par rapport aux valeurs » regroupe les verbatim qui indiquent, le cas échéant, en quoi l'entreprise avait déjà commencé à s'éloigner de ses valeurs. Enfin, le sous-thème

« Désir de faire perdurer les valeurs et l'histoire » inclut les verbatim indiquant que l'entreprise a pour volonté de rester fidèle à ses valeurs originelles et à son histoire au fil de son développement.

- Le thème « Mode d'organisation avant la libération de l'entreprise » regroupe les caractéristiques perçues du mode d'organisation ante-libération (sous-thème « Caractéristiques »), les limites et nouveaux besoins ressentis par l'entreprise au fil de sa croissance (sous-thème « Limites et Besoins amenés par la croissance ») et les perspectives d'évolution de l'organisation. Nous détaillons dans cette dernière catégorie les sous-thèmes suivants : « Caractérisation des voies d'évolution possibles », où sont présentées les voies d'évolution potentielles de l'entreprise, qu'il s'agisse de projection imaginaire des acteurs ou d'alternatives réellement envisagées ; « Refus de l'organisation hiérarchique classique » regroupe les verbatim des acteurs mettant en évidence que, selon leur perception, l'entreprise refusait d'évoluer vers une organisation hiérarchique classique ; « Volonté de modes d'organisation et de management différents du classique » regroupe les verbatim montrant que les acteurs interviewés perçoivent que l'entreprise souhaitait adopter des modes d'organisation et de management différents des modes d'organisation et de management classiques.
- Le thème « Croissance » regroupe des données chiffrées sur la croissance de l'entreprise. Le sous-thème « Impacts » regroupe les verbatim ayant trait aux différents impacts engendrés par la croissance au sein de l'entreprise considérée, de quelque nature qu'ils soient. Nous n'incluons toutefois dans cette catégorie que les verbatim créant explicitement un lien entre la croissance et l'impact, ce qui nous permet de mettre clairement en évidence le lien entre la croissance et l'impact.
- Le thème « Choix de l'IM » regroupe les verbatim donnant une compréhension du processus de découverte de l'entreprise libérée ou de l'holocratie (sous-thème « Processus »), ainsi que les verbatim se rapportant aux apports de l'IM à l'entreprise (sous-thème « Apports de l'IM »). Les perceptions que se sont formées les acteurs à propos des apports de l'entreprise libérée ou de l'holocratie ont pu être classées en deux sous-thèmes : « Pérennisation des valeurs originelles et de l'histoire » et « Moyen de faire face aux problèmes et besoins rencontrés par l'organisation »

Les thèmes et sous-thèmes qui ne sont pas en italique sont issus de la littérature. Par exemple, comme nous étudions des entreprises en croissance, et que la littérature nous apprend que la croissance génère des paliers organisationnels et induit des évolutions, nous avons d'emblée

jugé pertinent d'intégrer un thème « Mode d'organisation » avec les sous-thèmes « Caractéristiques », « Limites et besoins amenés par la croissance » et « Perspectives d'évolution » du mode d'organisation ; de même, comme nous cherchons à comprendre les motivations ayant conduit à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, nous avons inclus une catégorie « Choix de l'IM », où nous souhaitons mieux connaître les « Apports de l'IM » envisagés, et le « Processus » de choix, composé des « Etapes » et des « Acteurs-clés ». Les thèmes et sous-thèmes en italique sont quant à eux issus de notre matériau empirique. Par exemple, le thème « Valeurs » a émergé du terrain, nos PME réalisant un lien entre leurs modes d'organisation et de management et leurs valeurs.

Thèmes	Sous-thèmes	
<i>Valeurs originelles et histoire</i>	<i>Valeurs</i>	
	<i>Histoire</i>	
	<i>Evolutions</i>	<i>Eloignement pressenti de l'entreprise par rapport à ses valeurs si évolution vers une organisation classique</i> <i>Eloignement réalisé de l'entreprise par rapport à ses valeurs</i> <i>Désir de faire perdurer les valeurs et l'histoire</i>
Mode d'organisation avant la libération de l'entreprise	Caractéristiques	<i>Ambiance de travail</i> <i>Autonomie</i> <i>Division horizontale du travail</i> <i>Gérance</i> <i>Hiérarchie</i> <i>Mode de communication</i> <i>Prédominance de l'informel</i> <i>Prise de décision</i> <i>Style de management</i>
	Limites et besoins amenés par la croissance	Limites Besoins
	Perspectives d'évolution	<i>Caractérisation des voies d'évolution possibles</i> <i>Refus de l'organisation hiérarchique classique</i> <i>Volonté de modes d'organisation et de management différents du classique</i>
Croissance	Chiffres	
	Impacts	
Choix de l'IM	Apports attendus de l'IM	<i>Pérennisation des valeurs originelles et de l'histoire</i>

		<i>Intention de faire face aux problèmes et besoins rencontrés par l'organisation</i>
	Processus	Etapes Acteurs-clés

Tableau 8 : Axe de recherche 1 - Grille de codage

Le Tableau 9 et le Tableau 10 présentent les grilles de codage utilisées pour l'analyse des discours des acteurs interviewés respectivement au sein de PME2 et de PME4. Ces grilles présentent quelques différences ; PME2 ayant été étudiée dans la première partie de ce travail doctoral, les informations relatives à l'IM1, aux valeurs et à l'histoire de l'entreprise, ou encore à l'alignement entre la philosophie de l'IM1 et les valeurs de l'entreprise ont été analysées dans l'axe 1 et les catégories associées ne sont pas toutes incluses dans cette grille de codage. Le dictionnaire des thèmes est le suivant :

Dans la catégorie « IM1 », sont présentées les informations relatives à l'IM alternative à l'organisation hiérarchique adoptée par l'entreprise avant de connaître une croissance.

- Pour PME2, la catégorie « IM1 » se subdivise en deux grandes sous-catégories : « Evolution avant-après », qui rassemble les verbatim se rapportant aux évolutions apportées par l'IM au sein de l'entreprise ; et « Implémentation » qui regroupe les verbatim ayant trait aux caractéristiques du « Processus » d'implémentation et à ses étapes, ainsi que le sous-thème « Substrat technique de l'IM1 envisagé lors de la libération », qui rassemble les perceptions concernant le substrat technique de l'IM tel qu'envisagé au moment de son adoption ;
- Pour PME4, dont l'adoption de l'IM1 n'a pas été étudiée dans l'axe 1, plusieurs sous-catégories sont envisagées. La sous-catégorie « Mode d'organisation ante-IM1 », où sont regroupés les verbatim ayant trait aux « Dysfonctionnements » et « Besoins » organisationnels ressentis, au « Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique », et les « Caractéristiques » de ce mode d'organisation ante-IM1.

La sous-catégorie « Choix IM1 » regroupe les verbatim relatifs aux motifs qui ont guidé PME4 vers cette IM ; nous y trouvons les sous-catégories « Apports attendus de l'IM1 », mais aussi « Mimétisme », catégorie regroupant les verbatim disant que cette IM1 a été choisie car elle était répandue dans l'environnement de l'entreprise.

La sous-catégorie « Croissance » se subdivise en trois : « Chiffres », « Effets », qui regroupe les perceptions relatives aux effets de la croissance sur l'entreprise, et « Rythme de croissance ».

La sous-catégorie « Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire » regroupe quant à elle les sous-catégories « Crainte de perdre la culture avec la croissance » et « Désir de conserver la culture de PME4 ».

La sous-catégorie « Implémentation » contient les verbatim relatifs au « Processus » d'implémentation de la première IM, et aux « Difficultés » potentielles ayant pu être rencontrées.

Les premiers entretiens avec les entreprises nous ayant orientés vers l'idée qu'une deuxième IM en relation avec la première avait été adoptée, une catégorie « IM2 » a donc été intégrée. La catégorie « IM2 » regroupe ainsi les verbatim et perceptions se rapportant à la deuxième innovation managériale adoptée.

- Sous-catégorie « Choix de l'IM2 »

Pour les deux entreprises, cette catégorie regroupe les perceptions des acteurs apportant des informations sur les « Caractéristiques de l'IM2 », c'est-à-dire son substrat technique ; sur les « Apports attendus de l'IM2 », sous-catégorie elle-même subdivisée en « Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels », qui regroupe les verbatims mettant en évidence que l'IM1 était perçue comme une réponse à la nouvelle phase de croissance de l'entreprise ; et « Pérennisation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de PME2 », qui regroupent les verbatim soulignant que l'IM2 adoptée semble posséder une philosophie gestionnaire alignée avec la philosophie de l'IM1 et les valeurs de l'entreprise ; et « Processus », subdivisé en « Acteurs-clés » et « Etapes », qui présente les verbatim dessinant les étapes du processus ayant conduit au choix de cette IM, ainsi que les acteurs-clés de ce choix.

- Sous-catégorie « Croissance »

Pour PME2 et PME4, cette catégorie regroupe des données chiffrées sur la croissance de PME4 entre IM1 et IM2 dans la catégorie « Chiffres », ainsi que les verbatim se rapportant à la « Stratégie de croissance » et aux « Effets » de cette croissance. Nous n'incluons toutefois dans cette catégorie que les verbatim créant explicitement un lien entre la croissance et l'impact, ce qui nous permet de mettre clairement en évidence le lien entre la croissance et l'impact.

- Sous-catégorie « Mode d'organisation ante-IM2 »

Cette sous-catégorie regroupe quant à elle des catégories similaires à celles rencontrées dans l'axe 1 : elle intègre les « Caractéristiques » du mode d'organisation ante-IM2, les « Limites et nouveaux besoins » rencontrés dans le cadre de la croissance de

l'entreprise, et les « Perspectives d'évolution ». Pour PME2, se regroupent dans cette sous-catégorie les verbatims évoquant les voies d'évolution possibles du mode d'organisation, ceux se rapportant au refus de mettre en place un substrat technique clé-en-main, et ceux indiquant le refus d'évoluer vers une organisation classique. Pour PME4, cette sous-catégorie comprend les verbatim évoquant les voies d'évolutions possibles du mode d'organisation avant l'adoption de l'IM2, ceux indiquant une opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique, ou au contraire les verbatim montrant que l'acteur n'aurait pas été opposé à une telle évolution.

- Sous-catégorie « Valeurs originelles et histoire » :

Pour PME2, une sous-catégorie est distinguée : « Evolution par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2 ».

Pour PME4, en plus de cette sous-catégorie, quatre autres sont intégrées : « Valeurs », « Histoire », « Alignement entre la philosophie de l'IM1 et les valeurs de PME2 », qui regroupe les verbatim mettant en relief le lien entre la philosophie portée par l'IM et les valeurs de l'entreprise, et « Co-existence de populations au cultures métiers différentes avec un rapport différent à la philosophie agile », ce dernier sous-thème rassemblant les perceptions mettant en relief la diversité culturelle pouvant exister chez PME4, et les rapports qu'entretiennent ces différentes populations avec la philosophie agile.

Les thèmes et sous-thèmes qui ne sont pas en italique sont issus de la littérature. Comme pour l'axe 1, nous avons d'emblée intégré une catégorie « Perspectives d'évolution » du mode d'organisation, conformément aux enseignements tirés de la littérature sur la croissance de l'entreprise. Nous avons créé a priori des thèmes et sous-thèmes se rapportant à l'IM1 que nous avons regroupés dans une catégorie nommée « IM1 » par souci de clarté ; bien que ce deuxième axe de recherche s'intéresse à l'évolution de l'IM1, il nous semblait intéressant de créer des thèmes spécifiques relatifs aux motivations ayant conduits à l'adoption de l'IM1 et à son implémentation dans l'optique d'améliorer notre compréhension du contexte. Les thèmes et sous-thèmes en italique ont émergé de notre matériau empirique.

	Thèmes	Sous-thèmes	
IM1	Implémentation	Substrat technique de l'IM1 envisagé lors de la libération	
		Processus	<i>Caractéristiques du processus</i> <i>Etapas</i>

			<i>Acteur-clé</i>
	Evolutions avant-après IM1		
IM2	Choix d'IM2	Caractéristiques IM2	
		Apports attendus de l'IM2	<i>Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels</i> <i>Pérennisation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de PME2</i>
		Processus	Acteurs-clés
			Étapes
	Croissance	Chiffres	
		Effets	
		Stratégie de croissance	
	Mode d'organisation ante-IM2	Caractéristiques	<i>Aspects RH</i> <i>Caractéristiques mode de fonctionnement en entreprise libérée</i> <i>Evolutions organisationnelles entre IM1 et IM2</i> <i>Existence de pôles géographiques</i> <i>Mode d'organisation informel</i>
		Limites et nouveaux besoins amenés par la croissance	Besoins
			Dysfonctionnements et problèmes
Perspectives d'évolution	<i>Caractérisation des voies d'évolution possibles</i> <i>Refus de mettre en place un substrat technique clé-en-main</i> <i>Refus d'évoluer vers une organisation classique</i>		
<i>Valeurs originelles et histoire</i>	<i>Evolution par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2</i>	<i>Désir de faire perdurer la philosophie de l'IM1 et les valeurs de PME2</i> <i>Eloignement par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2 si évolution vers une organisation hiérarchique</i> <i>Eloignement vécu par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2</i>	

Tableau 9 : Axe de recherche 2 - Grille de codage du cas PME2

	Thèmes	Sous-thèmes		
IM1	Mode d'organisation ante-IM1	Caractéristiques		
		<i>Besoins</i>		
		<i>Dysfonctionnements et problèmes</i>		
		<i>Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique</i>		
	Croissance	Chiffres		
		Effets		
		Rythme de croissance		
	Choix IM1	Mimétisme		
		Apports attendus de l'IM1	<i>Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels ressentis</i> <i>Pérennisation des valeurs</i>	
	Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire	<i>Crainte de perdre la culture avec la croissance</i>		
<i>Désir de conserver la culture de PME4</i>				
Implémentation	Processus	Acteurs-clés		
	Etapes			
		Difficultés rencontrées		
IM2	Choix d'IM2	Caractéristiques IM2		
		Apports attendus de l'IM2	<i>Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels</i> <i>Pérennisation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de PME2</i>	
		Processus	Acteurs-clés	
	Etapes			
	Croissance	Chiffres		
		Effets		
		Stratégie de croissance		
	Mode d'organisation ante-IM2	Caractéristiques	<i>Aspects RH</i> <i>Caractéristiques mode de fonctionnement agile</i> <i>Evolutions organisationnelles entre IM1 et IM2</i> <i>Ligne hiérarchique</i>	

			<i>Organisation de l'entreprise</i> <i>Organisation des équipes</i> <i>Organisation des pôles d'activité</i> <i>Organisation d'un projet</i>
		Limites et nouveaux besoins amenés par la croissance	Besoins
			Dysfonctionnements et problèmes
		Perspectives d'évolution	<i>Caractérisation des voies d'évolution possibles</i> <i>Opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique</i> <i>Pas d'opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique</i>
	<i>Valeurs originelles et histoire</i>	<i>Valeurs</i>	
		<i>Histoire</i>	
		<i>Alignement entre philosophie IM1 et les valeurs de PME4</i>	
		<i>Evolution par rapport à la philosophie d'IM1 et aux valeurs de PME4</i>	<i>Acteurs défavorables à une évolution de la culture de PME4 et à un amoindrissement de la philosophie agile</i> <i>Acteurs favorables à une évolution de la culture de PME4 et à un amoindrissement de la philosophie agile</i> <i>Eloignement pressenti par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME4 si évolution vers une organisation hiérarchique</i> <i>Eloignement vécu par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME4</i>
		<i>Co-existence de populations aux cultures métiers différentes avec un rapport différent à la philosophie agile</i>	<i>Direction et fonctions support</i> <i>Equipes opérationnelles</i>

Tableau 10 : Axe de recherche 2 - Grille de codage du cas PME4

Le processus de codage thématique a été réalisé manuellement avec l'aide du logiciel QSR NVivo 12, qui propose des fonctionnalités facilitant le codage des données brutes.

Nous avons pu y importer l'ensemble de nos retranscriptions, définir les catégories (nommées « nœuds » dans NVivo) et associer les unités d'analyse à un ou plusieurs nœuds par un simple glisser-déposer. Le logiciel facilite également le travail de hiérarchisation des nœuds et de structuration du codage. Lors du processus de catégorisation le logiciel permet de regrouper les nœuds renvoyant à des thématiques communes : ils peuvent aisément être agrégés dans un nœud-mère. Le logiciel permet également de visualiser aisément l'arborescence des nœuds.

Des captures d'écran montrent des extraits de l'arborescence de nos nœuds sur le logiciel NVivo sont présentés en Annexe 4. De même, pour exemple, nous présentons des extraits de verbatim justifiant la catégorie « Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique » en Annexe 5.

Parallèlement au codage thématique des données, nous avons réalisé pour chaque personne interviewée une fiche de synthèse de l'entretien, reprenant les macro-thèmes de notre grille de codage.

Au-delà d'une condensation de l'information salubre pour faire face à la masse de nos données, la réalisation de fiches de synthèse nous a permis d'interpréter le propos de l'acteur pour un thème en le replaçant dans le cadre de son discours global, afin de pouvoir mettre en perspective certaines déclarations de la personne interviewée par rapport aux déclarations de cet acteur catégorisées dans d'autres thèmes, et d'enrichir l'analyse effectuée grâce au codage thématique. En effet, si le codage thématique permet d'avoir une vue des données thèmes par thèmes, nous avons souhaité favoriser le lien entre les morceaux du discours d'un acteur catégorisées dans un thème et le contexte global dans lequel ces morceaux de discours s'inscrivent.

Pour notre premier axe de recherche, les thèmes intégrés à nos fiches de synthèse étaient donc les suivants : organisation avant la libération de l'entreprise ; changement avant/après ; dysfonctionnements/problèmes ; besoins ; croissance ; perspectives d'évolution du mode d'organisation ante-libération ; refus d'évoluer vers une organisation classique ; éloignement par rapport à la culture et aux valeurs ; histoire et valeurs originelles ; désir de faire perdre les valeurs et l'histoire ; adoption de l'IM dans l'intention de pérenniser les valeurs originelles et l'histoire ; adoption de l'IM dans l'intention de répondre aux problèmes organisationnels ressentis.

Pour notre second axe de recherche, les thèmes intégrés à nos fiches de synthèse étaient les suivants : IM1 (mode d'organisation ante-IM1 ; dysfonctionnements ; besoins organisationnels ; implémentation ; mode d'organisation post-IM1 ; processus de décisions et choix IM1 ; intention de faire face aux problèmes rencontrés) ; IM2 (caractéristiques IM2 ; dysfonctionnements ; besoins organisationnels ; éloignement par rapport à la culture et aux valeurs ; croissance ; perspectives d'évolution du mode d'organisation ante-libération ; refus d'évoluer vers une organisation classique ; désir de faire perdurer IM1 et les valeurs de l'entreprise ; intention de pérenniser les valeurs originelles et l'histoire ; intention de répondre aux problèmes organisationnels ressentis) ; Mode d'organisation (caractéristiques ; évolutions structurelles) ; Histoire et valeurs originelles.

PME2 ayant été étudiée dans l'axe 1, les thématiques relatives à l'IM1 ont été intégrées aux fiches de synthèses de l'axe 1.

Afin de nous aider dans l'analyse de nos données, nous avons également construit des tableaux permettant de lire plus facilement les informations de manière synthétique pour chaque cas étudié. Nous avons également établi un tableau de comparaison inter-cas dans chaque axe de recherche.

Nous avons choisi de synthétiser nos informations dans un format de tableau identique pour chacun des cas étudiés, afin de simplifier ensuite notre comparaison des différents cas étudiés. Miles et Huberman (2003, p.176) relevaient d'ailleurs un point d'attention : « *l'idée fondamentale est que, dans le cadre d'une étude multi-site, si les formats de tous les sites sont semblables, le travail de l'analyse inter-site s'en verra considérablement facilité* ». Ces mêmes auteurs proposent par ailleurs plusieurs formats de présentation de données. Nous avons choisi celui qui nous paraissait le plus cohérent avec notre positionnement épistémologique interprétativiste et notre volonté de nous intéresser aux perceptions des acteurs. Nous avons donc réalisé des matrices par rôle qui semblent particulièrement indiquées dans notre cas, puisqu'« *on [y] répartit dans les différentes lignes et colonnes des données recueillies auprès, ou au sujet, d'un ensemble d'individus occupant tel ou tel rôle, données qui reflètent leur point de vue* » (Miles & Huberman, 2003, p.223). Nous avons choisi plus précisément d'intégrer dans le tableau la perception de chaque personne interviewée, et de ne pas nous limiter à des groupes de rôles, ce qui aurait à notre sens induit une perte de granularité. Une des entrées du tableau

correspond donc aux acteurs du cas étudié ; l'autre correspond aux grands thèmes issus de notre processus de codage. Des extraits de nos matrices par rôle sont présentés en Annexe 3.

Pour mieux comparer nos cas entre eux, nous avons ensuite construit pour chaque axe de recherche un tableau synthétique. Pour l'axe 1, les thèmes sont les suivants : Mode d'organisation avant la libération de l'entreprise ; Limites, problèmes et besoins amenés par la croissance ; Evolutions envisagées ; Refus de l'organisation hiérarchique ; Choix de l'entreprise libérée/de l'holocratie.

Pour l'axe 2, les thèmes intégrés au tableau synthétique sont les suivants : Mode d'organisation avec IM1 ; Limites, problèmes et besoins amenés par la croissance post-IM1 ; Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique ; Adoption d'une IM2.

Nous avons réalisé ces tableaux sur un logiciel tableur ou sur un logiciel de traitement de texte selon ce qui était le plus confortable pour obtenir une vision globale des informations.

1.3 Présentation des cas de PME étudiés

Pour chacune des PME étudiées dans nos deux axes de recherche, nous présenterons tout d'abord les principales caractéristiques de l'entreprise et son historique, puis nous mettrons en évidence les principales valeurs de l'entreprise telles qu'elles sont perçues par les acteurs interviewés.

1.3.1 PME1

1.3.1.1 Présentation des principales caractéristiques de l'entreprise et de son histoire

PME1 est une entreprise familiale pionnière de l'agriculture biologique dont l'histoire prend racine en 1978. Il s'agit d'une aventure entrepreneuriale forte, dans laquelle ses deux fondateurs ont lutté pendant plusieurs années contre les difficultés, notamment financières, pour faire vivre leur projet. Cette présentation des temps forts de l'histoire de l'entreprise permet de mettre en évidence le processus de structuration de cette entreprise partant du projet d'un couple avec des valeurs fortes, à une entreprise familiale établie.

L'histoire de PME1 est fortement liée à celle de ses fondateurs, un couple ayant décidé de réaliser un « retour à la terre » en 1978. Auparavant citadins et salariés, ils décident de devenir agriculteurs afin d'expérimenter la construction d'une alternative au modèle économique

dominant, et plus particulièrement à l'agriculture conventionnelle intensive. Sur un plan plus personnel, ils souhaitent également sortir du modèle salarial, lui aussi alors dominant. Ils cultivent alors des plantes aromatiques biologiques, puis constituent un réseau de producteurs afin d'élargir leur offre. En 1985, ils créent une coopérative agricole avec plusieurs autres producteurs. Le projet trouve très peu de soutien auprès des instances locales à cette époque où l'agriculture biologique était encore confidentielle, et les porteurs du projet considérés comme des personnes en marge du modèle dominant. Le projet connaît des périodes difficiles.

En 1986, PME1 crée une de ses marques, encore existante aujourd'hui. La coopérative devient une Société Coopérative et Participative (SCOP) en 1990 pour s'affranchir des limites maximales de marchandises qu'une coopérative a le droit d'acheter à des fournisseurs externes. Elle se lance cette année-là sur un segment du marché de l'agriculture biologique encore inexistant à cette époque, ce qui représente un risque entrepreneurial important. La SCOP commence à importer des matières premières depuis l'international. Les premières opérations de fabrication des produits finis (transformation de la matière première, conditionnement) sont réalisées par deux salariés et les fondateurs dans une partie d'une usine sous-louée.

A partir de 1993, la SCOP se professionnalise : extensions du portefeuille des fournisseurs de matières premières à l'international, diversification de ses activités. La SCOP déménage pour des locaux plus grands. Les deux salariés de la SCOP refusant de devenir associés, l'entreprise devient une Société A Responsabilité Limitée (SARL) en 1995. PME1 doit à nouveau déménager pour faire face à sa croissance. L'entreprise compte alors moins de 10 salariés, dont les deux gérants, la majorité des salariés travaillant à la transformation et au conditionnement des produits. En 1996, l'entreprise commence à faire des bénéfices et recherche des actionnaires sur la demande desquels l'entreprise devient une Société Anonyme (SA).

La prise en compte des intérêts et du bien-être des parties prenantes a toujours été au cœur des problématiques de l'entreprise. En 1998, l'entreprise est pionnière dans l'adaptation de son organisation pour se conformer à la durée légale du temps de travail de 35 heures. En 2000, l'entreprise compte une vingtaine de salariés, et décide de leur permettre d'acquérir des actions de PME1 par le biais d'un Plan Epargne Entreprise : plusieurs salariés deviennent alors actionnaires de l'entreprise. En 2002, elle permet à ses salariés d'accéder à un certificat de qualification professionnelle reconnu par la branche professionnelle, formation qui se déroule sur le temps de travail. Au niveau de ses fournisseurs également, l'entreprise a à cœur de tenir

compte des conditions de travail des salariés des entreprises fournisseurs ; au début des années 2000, PME1 entame la rédaction d'un cahier des charges sur le commerce équitable.

A partir de 1995, l'entreprise poursuit l'expansion de son activité, à travers plusieurs diversifications et créations de produits. : au cours de l'année 2000, PME1 achète le matériel et les procédés de fabrication d'une PME en dépôt de bilan ; en 2001, elle crée une nouvelle ligne de produits. PME1 connaît à compter de cette période un développement rapide. La surface des locaux s'accroît d'années en années, passant de 800m² en 1995 à 1800 m² en 2005, témoignant de ce développement. L'entreprise déménage en 2005 dans des locaux qu'elle a fait construire. En 2013, PME1 agrandit à nouveau ses locaux et fait construire un second bâtiment.

L'entreprise voit également progressivement sa structure évoluer et devenir une entreprise familiale ; les fils des fondateurs rejoignent l'entreprise respectivement en 1998 et 2004. En 2002, l'entreprise recrute par opportunité une nouvelle salariée, qui allait devenir la compagne d'un des fils des fondateurs, suite à une candidature spontanée pour un poste administratif. PME1 n'étant pas en recherche de candidats pour un poste en particulier, mais faisant face à une surcharge de travail, ils l'embauchent tout de même. Ils lui délèguent finalement en toute confiance la gestion de l'atelier de fabrication en la nommant chef d'atelier, celle-ci ayant trouvé un positionnement managérial jugé adéquat auprès des salariés travaillant au sein de l'atelier de fabrication. En 2004, l'épouse du deuxième fils, rejoint également l'entreprise.

A partir de 2005, la direction de l'entreprise évolue et devient collégiale. En effet, si jusqu'alors, la direction et les décisions importantes étaient prises par les deux fondateurs, ceux-ci se rendent compte que la place de leurs enfants et de leurs conjointes est de plus en plus prégnante dans la direction de l'entreprise. Dès 2003, une des belles-filles des fondateurs assumait déjà une partie du secteur commercial en plus de la gestion de l'atelier ; un des fils avait quant à lui peu à peu pris en charge les négociations commerciales. La direction de l'entreprise est à compter de 2005 portée par les six membres de la famille, chacun en charge d'un domaine. La direction du personnel et la direction financière, commerciale et des relations publiques sont respectivement prise en charge par les deux fondateurs. Les directions du développement, des achats, de la production, de la communication et du marketing, vont progressivement être prises en charge par les deux fils des fondateurs et leurs compagnes à partir de 2005, chacun étant en charge d'un domaine. L'entreprise adopte l'holocratie en 2017.

Par ailleurs, PME1 a récemment contribué à la création d'un fond de dotation réservé aux entreprises de la filière de l'agriculture biologique, dans l'objectif de proposer une alternative à la classique revente de l'entreprise lorsque les fondateurs/gérants souhaitent par exemple partir à la retraite. Le principe est de permettre à ces entreprises de donner une partie de leurs parts à ce fond de dotation, de manière que ces parts ne puissent plus être vendues. Les fondateurs de PME1 avancent deux raisons principales ayant motivé leur démarche : la volonté de s'extraire de la marchandisation d'une entreprise, qui est le produit du travail de multiples parties prenantes, et non uniquement du travail du fondateur/gérant qui pourtant retirerait seul les bénéfices de la vente ; et la volonté de prémunir l'entreprise de la nécessité de faire intervenir des investisseurs professionnels ou du risque de revendre son entreprise à de grandes entreprises de l'industrie agroalimentaire ne partageant pas la même éthique. L'objectif de PME1 est ainsi de donner un outil de pérennisation des valeurs aux entreprises engagées depuis leurs débuts dans l'agriculture biologique.

« on vient de déposer les outils d'un fonds de dotation qui s'appelle Fonds_Dotation, qui se veut être un outil commun dans les entreprises de la bio, qui pourrait venir faire don, où les actionnaires, les entreprises, pourraient donner leur part, leurs parts sociales, dans ce fonds de dotation, qui devient un fond de dotation actionnaire de l'entreprise. Avec comme objectif de maintenir la pérennité, l'objet profond, les valeurs de ces entreprises dans la durée, et en particulier la bio et la responsabilité sociétale des entreprises, puisque pour pouvoir donner des actions dans ce fonds de dotation, il faut avoir modifié le statut de l'entreprise pour indiquer que l'entreprise fait du bio et ne fera jamais moins de bio, et s'engage dans la responsabilité sociétale des entreprises, et ne reviendra jamais en arrière. » (Jean, co-gérant)

« On s'est dit on ne peut pas forcer les gens à donner mais au moins si la possibilité existe on a espoir qu'un certain nombre de chefs d'entreprises, entre le pactole et la pérennité des valeurs qu'ils ont mis dans leur bébé qu'est l'entreprise, peut-être que certains choisiront la pérennité des valeurs quitte à s'asseoir sur le pactole ou qui feront moitié-moitié ou qui voilà. » (Paul, co-gérant)

1.3.1.2 Valeurs

Dans la lignée de son histoire, PME1 a encore aujourd'hui pour objectif de créer une alternative pérenne à l'agriculture conventionnelle permettant de faire face à l'urgence environnementale, les considérations de rentabilité financière n'étant pas la priorité de l'entreprise.

« La valeur ultime de PME1, c'est comment on fait pour être acteur pour un monde qui ne va pas à sa destruction. » (Jean, Co-gérant)

Pour faire face au changement climatique, l'entreprise a décidé d'agir sur deux leviers : l'économie et l'éducation.

« on ose dire entre nous : notre but c'est de sauver le monde. On n'est pas là pour l'argent, on est là parce qu'on pense que l'économie a un rôle fondamental à jouer dans le bien-être commun. Pour nous l'entreprise, l'économie en général, c'est un outil au service de la juste répartition entre des besoins et entre les personnes. Pour nous c'est philosophique, c'est de l'ordre de la foi à ce niveau-là. » (Paul, Co-gérant)

« Et le monde économique a une responsabilité absolument énorme dans le changement climatique, dans la transformation du monde, et dans la « peut-être » possibilité de limiter les dégâts, parce qu'on ne l'empêchera pas. C'est trop tard. Mais par contre on peut essayer de limiter un peu les dégâts. Il y a deux grands secteurs absolument fondamentaux, pour limiter les dégâts, c'est l'éducation et l'économie. On est une entreprise économique, on fait du mécénat pour l'éducation et de l'autre côté on se dit, est-ce qu'il n'y a pas des choses à tester qui pourraient créer une bascule dans le monde » (Jean, Co-gérant)

Plusieurs acteurs relèvent que les valeurs de l'entreprise sont celles de la philosophie associée à l'agriculture biologique.

« Ce sont les valeurs de la bio. Les valeurs des entreprises, en tout cas des entreprises pionnières dans la bio, les entreprises pionnières de la bio que j'ai pu rencontrer en tout cas, partagent toutes la même vision. Un produit sain, loyal, à proposer, et en même temps promouvoir ces valeurs, promouvoir l'agriculture biologique, en même temps garder au centre de l'entreprise aussi l'humain. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

Les valeurs humanistes ont une place de choix dans l'identité de PME1. Pour l'entreprise, le respect de la nature et de l'environnement va de pair avec le respect de l'être humain comme individu libre, souverain de sa destinée et responsable de ses choix. Nous allons détailler les grandes valeurs qui structurent l'identité de PME1.

- Humanisme

Comme le mettent en évidence ces verbatim, PME1 accorde une grande place à l'humain.

« Pour moi ils sont très humains. C'est quelque chose qu'on ne voit pas partout. C'est l'humain d'abord. » (Hélène, Agent de conditionnement, Production)

« C'est le côté humaniste de PME1 je pense surtout. Enfin le côté humaniste, ce sont des grands mots. Mais c'est le côté... C'est inscrit dans notre raison d'être, on est au service de l'homme » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

Cet humanisme se traduit de plusieurs manières. D'une part, l'entreprise considère que chaque être humain, et a fortiori chaque salarié, a des compétences particulières et apporte à l'entreprise, et qu'il faut laisser au salarié la liberté de s'exprimer et de développer ses talents. PME1 ne souhaite pas introduire une séparation entre « concepteurs du travail » et « opérateurs » ou « exécutants », car elle considère justement que chaque salarié a les capacités concevoir lui-même son propre travail en toute autonomie.

« je pense qu'ils croient en l'humain, ils croient qu'on n'est pas faits pour avoir quelques opérateurs qui ne réfléchissent pas et des mecs qui sont censés réfléchir pour eux, ils croient... que tout le monde a à apporter, tout le monde a son domaine de compétence où clairement il est plus fort que tout le monde et il faut y arriver à le chercher ça » (Thomas, Second lien Production)

PME1 considère notamment que chaque être humain est libre et souverain de sa destinée. Il est donc nécessaire de lui laisser la liberté de se développer, de garantir son autonomie sur son poste de travail, ce qui, là aussi, vient en opposition avec l'idée de séparation entre conception et réalisation du travail.

« Je pense que la principale c'est la souveraineté individuelle en fait. C'est à dire qu'il y a quelque chose qui est très fort dans notre philosophie, celle des fondateurs et nous-mêmes, c'est de considérer que c'est la liberté individuelle, mais la liberté au sens la liberté spirituelle j'allais dire. C'est pas la liberté de faire ce que je veux et d'emmerder le monde, c'est la liberté de choisir soi-même comment on pense le monde. [...] nous on pense vraiment que chaque humain doit être souverain dans la façon dont il pense ses actions. Ça veut pas dire qu'il décide de tout mais au niveau de ce qu'il fait. Liberté, souveraineté, voilà ce sont deux termes. » (Paul, Co-gérant)

Des artefacts tangibles de cette valeur sont d'ailleurs présents dans le mode d'organisation, comme par exemple la volonté d'autonomisation des salariés, ou le fait de favoriser un management participatif, et a contrario de ne pas favoriser l'utilisation d'une approche autoritaire dictant les comportements à adopter. Par ailleurs, l'entreprise soutient financièrement un programme d'éducation alternatif qui met au centre de son approche pédagogique l'autonomisation de l'enfant, le fait de le rendre libre dans ses choix, ou encore le développement de sa créativité.

Laisser de l'autonomie au salarié ainsi que la liberté de s'épanouir est un moyen de favoriser le bien-être au travail des salariés, élément également important pour PME1.

« PME 1 fait de son mieux pour que ses salariés se sentent bien et épanouis, et faire en sorte qu'il n'y ait pas de frustrations, même si ça arrive forcément. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« je pense qu'ils font quand même en règle générale très attention à l'ambiance de travail, à ce qu'on soit tous bien inclus dans ce qu'il se fait » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

« L'ADN de PME1 c'est laisser la place à l'individu, c'est l'investissement, c'est le bien-être, la qualité de vie au travail. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

L'humanisme de PME1 se traduit également par le rôle social que joue l'entreprise, via ses multiples actions visant à mieux valoriser l'humain et à améliorer le bien-être des salariés au travail : politique salariale visant à limiter les écarts de salaires ; refus d'embaucher des salariés

en intérim pour éviter les situations de précarité ; ouverture du capital de l'entreprise aux salariés avec la mise en place d'un plan épargne entreprise bien avant que le seuil légal de 50 salariés ne soit atteint ; création d'une crèche d'entreprise en interne pour faciliter la garde d'enfant des salariés.

- Respect des parties prenantes

Le respect des parties prenantes, qu'il s'agisse des fournisseurs, salariés, clients ou de l'environnement, est fortement ancré dans la culture de PME1.

Vis-à-vis de ses fournisseurs, qui sont situés à l'international et souvent dans des pays en voie de développement, l'entreprise a développé très tôt une politique de commerce équitable, afin de mettre en place un échange juste. Notamment, l'entreprise apporte une forte attention aux conditions de travail des salariés de ces producteurs. PME1 favorise également la transparence des échanges avec ses fournisseurs.

« Tous les premiers liens des cercles, ils sont complètement mus par cette recherche de développer le bio et d'avoir quelque chose d'hyper éthique vis-à-vis de nos fournisseurs aussi. Et ça c'est énorme, vis-à-vis des producteurs qui nous livrent la production, on veut avoir le plus de contrats équitables possibles, on peut leur payer un juste prix de leurs produits, etc. Et ça c'était vraiment dans les tripes de la PME1 » (Marianne, Salariée Communication)

« des échanges clairs et honnêtes, avec les fournisseurs comme avec les clients. À l'époque où j'étais au commercial et maintenant aujourd'hui où je suis aux achats, on communique de manière totalement transparente, lorsqu'ils ont besoin d'infos on leur donne, et lorsque nous on a besoin d'infos, on veut que nos fournisseurs soient en mesure de nous les donner. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

L'entreprise, en tant que pionnière de l'agriculture biologique, milite bien entendu pour une agriculture respectueuse de l'environnement. D'autre part, dès les débuts de l'entreprise, PME1 a mis en place en interne plusieurs actions visant à limiter l'impact de son activité sur l'environnement (locaux écologiques, choix de matériaux à l'impact écologique le plus faible possible, etc.)

« au départ, PME1 c'est aller vers une agriculture où on crée les circonstances pour que la plante puisse se développer, sans besoin de recours à des procédés brutaux. » (Jean, Co-gérant)

- Responsabilité

La valeur de responsabilité est une autre valeur centrale de l'entreprise. En tant qu'individus, les fondateurs ressentaient une responsabilité à agir face à l'urgence climatique. PME1 était donc un moyen d'endosser cette responsabilité et d'agir en proposant une alternative au modèle agricole conventionnel.

« ce sens de la responsabilité face à l'urgence environnementale et même sociétale mondiale, est à l'origine de PME1. C'est-à-dire que si on a fait PME1, c'est pour essayer de donner une réponse à ça. Cette responsabilité qu'on ressent en tant qu'individu face à l'état du monde, c'est vraiment un caractère fondamental de PME1. [...] après les fondateurs ont décidé de créer une entreprise faisant des produits bio et avec une gestion humaine différente etc. C'est pas dans le but d'avoir un salaire c'est dans le but d'apporter une réponse, de faire notre part et voire même essayer de faire plus que notre part parce que peut-être que juste la goutte d'eau du colibri, ça suffit pas. Donc si on était le colibri on essaierait certainement d'inventer un système pour transporter plus qu'une goutte d'eau, donc ça c'est la responsabilité. » (Paul, Co-gérant)

- Innovation

Innover, au sens de prendre de risque pour essayer des alternatives, est un moyen de répondre à l'objectif de l'entreprise, de proposer des solutions d'amélioration et une alternative au modèle dominant.

« Le deuxième mot c'est l'innovation et ça c'est un espèce de faux-ami parce que dans la langue classique l'innovation, c'est le dépôt de brevets et les startups et l'invention de tous les procédés industriels qui font plus de mal que de bien à la planète. Nous l'innovation [...] c'est face à ce constat que le monde n'est pas parfait, il faut l'améliorer et pour l'améliorer il faut innover et pour innover il faut prendre le risque d'aller sur des chemins qui sont pas tout tracés, des chemins qui sont risqués, de prendre des risques, d'essayer des choses qui vont pas forcément marcher du premier coup et donc se jeter dans les aventures où tout n'est pas garanti. » (Paul, Co-gérant)

« c'est vrai que l'innovation n'est pas que dans le mode de gouvernance, elle se ressentait à tous les niveaux chez PME1... enfin j'ai toujours senti qu'on était un petit peu à l'avance sur ces trucs-là. Qu'il y avait toujours une recherche d'être innovants, innovants mais pour répondre à nos valeurs et à nos objectifs. Donc que ce soit dans la conception des bâtiments, dans le mode de gouvernance, dans pas mal de choses, je pense qu'il y a toujours une recherche de l'innovation dans la conception de nos produits. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

- Désintéressement financier

L'entreprise n'a pas été créée dans une optique d'enrichissement personnel des fondateurs ; l'objectif premier était de contribuer au développement de l'agriculture biologique et de faire face au changement climatique. Comme le dit un des gérants :

« PME1 c'est une entreprise qui a été créée par des néoruraux à l'époque du retour à la terre et dont le but n'a jamais été de gagner de l'argent. Le but de PME1 a toujours été un but militant » (Paul, Co-gérant)

Cet élément historique a marqué la culture de l'entreprise, qui ne place pas les performances financières ou la rentabilité comme des objectifs premiers. L'entreprise place les valeurs humaines devant la rentabilité.

« je pense qu'il y a une envie de ne pas vendre à des actionnaires autres.... On peut se faire du fric hein, ça je pense que PME1 peut se faire du fric plus que ça. Aller on va se mettre en bourse, etc. Mais ce ne sont pas les valeurs de PME1. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

« c'est une entreprise qui n'est pas guidée par du capital et de l'argent à faire, c'est une entreprise qui est guidée par... le but du jeu c'est qu'il y ait un travail qui a du sens pour les êtres humains » (Marianne, Salariée Communication)

L'entreprise a d'ailleurs très rapidement ouvert son capital aux salariés, à travers la mise en place d'un plan d'épargne entreprise.

De même, pour être fidèle à sa volonté de proposer une alternative au modèle dominant, et fidèle à sa volonté d'innover pour atteindre cet objectif, l'entreprise n'hésite pas à choisir des alternatives risquées qui ne s'avéreront pas forcément les plus rentables.

« nos choix sont dictés plus par notion de ce qui est juste encore une fois, de cohérence, même si ça, ça nous amène à prendre des risques, que par une notion de bonne gestion, de préserver les actionnaires. Ça n'a jamais été ça et comme en plus on a des actionnaires qui nous suivent dans cette prise de risque, et bien voilà, on y va à fond. Donc la pérennité on n'a pas trop d'inquiétude parce qu'on pense qu'effectivement ça ne la met pas en péril mais ce n'est pas un critère de choix » (Paul, Co-gérant)

- Radicalité

La radicalité est une valeur de PME1, dans le sens où l'entreprise ne fait pas de concessions, ni sur la qualité de ses produits, ni sur les voies à prendre pour atteindre son objectif.

« Les valeurs c'est... Je crois qu'au niveau qualité des produits, ils sont très exigeants, je trouve ça génial, c'est du vrai bio. J'ai envie de mettre ça entre guillemets, c'est-à-dire ils font très attention à la qualité des produits qui sont vendus chez PME1 » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

« Chez PME1, par exemple, on se positionne très fort. On ne vend les produits de la PME1 que dans les magasins bio spécialisés, et tous ces magasins-là doivent être bios à plus de 90%, ce n'est pas 99 mais en tout cas plus de 90%. Et on refuse d'être sur un marché où il y a des produits non bios. Pourquoi ? Parce qu'on estime que les produits non bios sont impropres à la consommation, carrément. [...] Et là chez PME1 du coup, la défense du bio, ce n'est vraiment pas, ce n'est pas une histoire de « le bio a le vent en poupe et on a envie de faire du bio parce que c'est clean », il y a vraiment quelque chose de profondément ancré chez PME1. PME1 ne pourrait jamais faire autre chose que du bio » (Marianne, Salariée Communication)

1.3.2 PME2

1.3.2.1 Présentation des principales caractéristiques de l'entreprise et de son histoire

De la même manière que pour PME1, nous allons dans cette section broser les principaux événements de l'historique de PME2 dans une approche chronologique, qui dépeint notamment le passage d'une petite PME de moins de 10 employés qui a connu plusieurs phases d'expansion et de dépression avant 2010, à une PME florissante qui ne cesse de croître à partir de 2011.

PME2 a été créée en septembre 1978 par deux anciens commerciaux, qui ont ouvert leur boutique de vente de jeux et jouets dans le centre d'une grande ville. L'entreprise a une activité diversifiée et vend différents types de jeux et de jouets, entre autres : jeu de société, figurines, maquette, modélisme. A partir des années 1980, la société se spécialise sur deux grandes activités : le modélisme et le jeu de société. L'entreprise diversifie également ses canaux de distribution en développant la vente par correspondance. Au début des années 1990, l'entreprise ouvre une seconde boutique, spécialisée dans le jeu de société classique. L'entreprise connaît alors sa première crise, dont elle se relève, et acquiert un corps de ferme ayant la fonction d'entrepôt. En 1996, la société se spécialise dans le maquettisme ferroviaire et le jeu de société.

Dans le cadre de l'expansion du commerce en ligne, en 1998, l'entreprise ouvre un site e-commerce pour stimuler la vente à distance de ses produits. Les préparations de commandes sont réalisées dans la cave de la boutique. L'année 1998 est aussi une année difficile pour l'entreprise, qui connaît des difficultés financières importantes et ferme la deuxième boutique qu'elle avait achetée, dans l'espoir d'en vendre le local ainsi que celui de son entrepôt, sans toutefois y parvenir. L'entreprise survit à cette crise et ouvre à nouveau sa seconde boutique au début des années 2000. L'entreprise étant de petite taille et dépendante de ses salariés, elle se voit contrainte d'arrêter une de ses activités en 2002, le modélisme ferroviaire, à cause du départ

du vendeur spécialisé. Elle perd alors 50% de son chiffre d'affaires ; elle compte à cette date un gérant et deux salariés. Ces deux salariés sont deux des actuels gérants.

La vente en ligne prenant de l'expansion, PME2 réinvestit son entrepôt, où l'activité logistique est localisée en 2004 ; la boutique physique est quant à elle agrandie en 2006.

En 2011, l'entreprise est rachetée par cinq de ses salariés lors du départ à la retraite de l'ancien gérant, et compte moins de 10 salariés. A partir de cette date, l'entreprise connaît une croissance constante de son chiffre d'affaires et du nombre de salariés. Les agrandissements successifs de l'entrepôt où sont stockés les produits pour la vente à correspondance et le matériel logistique en attestent : en 2012, PME2 quitte le corps de ferme qui constituait son premier entrepôt pour un entrepôt de 600 m² ; en 2013, ce dépôt est agrandi pour atteindre une superficie de 800 m² ; en 2014, de nouveaux agrandissements sont nécessaires et portent la superficie à 1500 m² ; en 2016, l'entreprise déménage pour un dépôt d'une superficie de 2500 m². En 2017, l'entreprise compte 50 salariés. La libération de l'entreprise est actée en juin 2015.

L'histoire a influencé la culture et les valeurs de l'entreprise. Un des gérants évoque en particulier la crise qu'a connue l'entreprise en 2002 lorsqu'elle a arrêté une de ses activités cœurs comme une période particulièrement marquante. Les deux salariés n'agissaient pas comme des salariés, mais étaient réellement partie prenante de l'entreprise au même titre que le gérant. Il avance d'autre part qu'en tant qu'anciens salariés, ils ont toujours bénéficié de beaucoup d'autonomie et de liberté de prise d'initiative au sein de PME2.

« ça fait partie de l'ADN de PME2 parce que nous en tant que salariés, on l'a vécu, on avait beaucoup d'autonomie, et on était dans une entreprise où il y avait 5 salariés. Moi j'ai même connu l'entreprise où il y avait un moment 3 salariés, parce que ce n'était qu'une boutique, parce qu'à un moment donné PME2 faisait à moitié du jeu, à moitié du modélisme ferroviaire. Vraiment le chiffre d'affaires était divisé en deux.

Et du jour au lendemain, les anciens patrons ont décidé d'arrêter le modélisme ferroviaire parce que c'est un marché hyperconcurrentiel, hyper-compliqué avec des marges très minimes, et donc c'est la moitié du chiffre d'affaires qui disparaît, et on s'est retrouvés à 3 à un moment donné, 2 salariés et Jean-Paul. Donc j'étais dans l'entreprise à ce moment-là, avec Christian, un autre associé qui était là à ce moment-là.

Donc oui c'est une drôle de période, et on n'avait pas vraiment l'impression d'être salariés à ce moment-là, on avait l'impression d'être dans le même bateau, et sans doute que l'ADN de PME2 tel qu'on le perçoit, ça procède aussi de cette période-là. A cette période-là on n'était pas beaucoup et on a monté plein de choses, un site internet, c'est moi qui l'ai monté quand je suis arrivé chez PME2, et j'ai eu une grande latitude pour avoir les moyens pour le faire grandir. Donc sans doute que c'est ancré en nous sans qu'on n'en soit vraiment conscients, parce que quand on a été chez PME2, c'était presque comme ça déjà, même si ça ne s'appelait pas comme ça, même si de temps en temps on se prenait des réprimandes

parce qu'il y avait un truc qui n'allait pas, mais il y a toujours moyen de discuter, il y a toujours moyen d'argumenter. C'est sans doute là qu'est né l'ADN de PME2, et sans doute ce qu'on a voulu préserver. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

1.3.2.2 Valeurs

PME2 donne une forte importance à l'humain. Plusieurs valeurs de l'entreprise découlent de cet humanisme.

- Egalité des acteurs de l'entreprise, primauté du collectif : chaque salarié est important pour l'entreprise

Les membres de l'entreprise sont placés sur un pied d'égalité.

« L'idée primordiale c'est : pas de hiérarchie, c'est vraiment que tout le monde soit sur un pied d'égalité et puisse émettre ses idées, ses envies, etc. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

D'autre part, puisque chacun est considéré comme également important pour l'entreprise, PME2 donne une primauté au collectif. Le fait de percevoir le développement de PME2 comme le développement d'un projet collectif issu de la coopération de chaque membre de l'entreprise est un élément très présent dans la culture de PME2 comme en atteste le discours des acteurs.

« C'était juste se dire, on travaille tous ensemble, donc autant qu'on soit tous sur un même pied d'égalité, surtout que ce n'est pas parce que nous, on est les propriétaires, qu'on a les bonnes idées. Tout le monde peut apporter sa pierre à l'édifice. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

« c'est de se dire "on croit à quelque chose tous ensemble et on va essayer de se dire tous ensemble, on va essayer de faire ça". Il y a des gens qui avaient évoqué la SCOP à l'époque, enfin il y avait pas mal de choses qui avaient été évoquées » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« il y avait une certaine collégialité, un esprit de consensus qui faisait partie des valeurs aussi, le fait de trouver un consensus pour prendre une décision » (Martin, salarié RH)

« C'est la même chose dans les décisions, dans les décisions on voit avec tout le monde, c'est très en communauté, ça va se faire collégialement donc. » (Léo, Salarié Communication)

Plusieurs artefacts du mode d'organisation ante-libération de l'entreprise attestent de la volonté de ne pas créer une forte différenciation entre les gérants et les salariés : le fait que les gérants n'aient pas d'attributs officiels de pouvoir (bureau individuel, place de parking, port d'un costume), que les chiffres clés de l'entreprise soient rendus disponibles à tout un chacun, ou encore le fait que les gérants travaillent au quotidien sur des activités opérationnelles avec les

salariés. Ces signes distinctifs sont si peu mis en avant qu'un salarié à qui les gérants n'avaient pas encore été présentés, dit avoir commencé à travailler avec des gérants sans s'être même rendu compte qu'il s'agissait de gérants de l'entreprise. D'autre part, les salariés étaient fréquemment consultés pour les prises de décision qui étaient du domaine des gérants, et l'organisation du travail au quotidien était réalisée principalement en équipe.

Pour PME2, placer l'humain au centre de l'entreprise signifie également croire en ses capacités. Une grande confiance est accordée aux salariés. Les salariés sont pour beaucoup des personnes qui n'ont pas une formation en correspondance avec le poste qu'ils occupent chez PME2. Cela participe d'ailleurs de l'hétérogénéité de profils au sein de PME2 : charpentier, archéologue, économiste, enseignant, etc. Les gérants pour leur part n'ont pas de formation en management traditionnel. L'entreprise ne fait toutefois pas appel à des aides externes, qu'il s'agisse de consultants ou d'outils clé-en-main ; elle préfère « *faire par [elle]-même* ». De fait, elle compte beaucoup sur l'engagement et la prise d'initiative des salariés, à qui une grande confiance est conférée. La confiance accordée aux salariés se matérialise notamment par une absence de systèmes de contrôle : par exemple il n'y a pas de décompte du temps de travail. Le respect de la parole donnée est une autre marque de confiance. Un salarié a démissionné de son ancien emploi à la suite d'un accord verbal et d'une simple poignée de main du gérant car le respect de la parole donnée est primordial.

*« Donc oui il y a l'humanisme, on croit en l'être humain, qu'il est capable de faire des choses, qu'on n'a pas besoin de le traiter comme un enfant, et qu'il peut faire des belles choses. »
(Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)*

« PME2 c'est une entreprise déjà de confiance où on se fait confiance entre nous, on part du principe que l'être humain est bon et il n'a que des bonnes choses à apporter. » (Léo, Salarié Communication)

- Camaraderie, bienveillance, solidarité : Importance accordée aux relations humaines et au bien-être des salariés.

Les valeurs de camaraderie, de bienveillance et de solidarité reflètent l'importance que PME2 accorde aux relations humaines et au bien-être de ses salariés, plaçant, là aussi, l'humain au centre de l'entreprise. Ces valeurs sont étroitement liées à celle d'égalité, et au fait de percevoir le développement de PME2 comme un projet collectif : le fait que tous les salariés soient

considérés comme égaux entretient cet esprit de camaraderie, d'entraide, et la disposition favorable de chacun à l'égard des avis et propositions des autres.

Plusieurs artefacts et éléments concrets permettent de mettre cela en évidence : la communication directe, informelle entre les acteurs de l'entreprise ; la volonté que l'avis de chacun soit écouté et considéré de manière égale ; les activités extra-professionnelles organisées, certains salariés restant la soirée dans l'entreprise après leur journée de travail pour discuter avec leurs collègues. D'autre part, le fait que l'entreprise soit une entreprise qui vende des jeux influe aussi sur l'ambiance de travail et favorise cette camaraderie ; l'aspect ludique de leur activité impacte le mode de communication entre les acteurs de l'entreprise, qui est souvent décalé et empreint d'humour.

« le nombre de fois où les gens restent pour boire un verre devant le dépôt, ils ont fini à 16 heures et à 20 heures ils sont encore devant le dépôt en train de boire un verre. Alors qu'ils pourraient aller dans un bar, ou ils pourraient rentrer chez eux, ils pourraient aller voir les copains de l'extérieur, mais non je pense qu'il y a quand même cet esprit de camaraderie qui perdure. Il y a des choses comme ça qui perdurent. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« On est très dans l'humour, très dans le ludique, on vend des jeux donc on a aussi cette image-là de on déconne, on sait déconner, et on ne se prend pas toujours au sérieux, on est pro mais on ne se prend pas toujours au sérieux. C'est aussi ça l'ADN de PME2. » (Léo, Salarié Communication)

- Une entreprise qui valorise l'humain avant les aspects économiques

Les rapports humains, le respect des parties prenantes sont primordiaux, et placés devant les aspects économiques.

Cela s'incarne par une absence de pression à la performance, ou à l'obtention de résultats. La politique de vente au sein du magasin physique est de ne pas pousser les clients à l'achat, l'intérêt réel que porte un client à un jeu passant avant l'intérêt économique de l'entreprise. Des opérations commerciales célèbres telles que le Black Friday sont contestées par PME2, qui organise plutôt des Blague Friday.

« Ok on envoie des colis, on n'a pas l'empreinte carbone la plus faible, mais à notre échelle, on essaye dans l'entreprise de vraiment être respectueux de l'environnement de trier tous les déchets, etc. On cherche des solutions pour essayer d'envoyer des colis avec le plus faible impact carbone possible. On a toujours cette volonté-là de la communauté, de penser aux autres aussi. Au Black Friday par exemple, on ne fait pas un Black Friday avec des

réductions, on ne considère pas que c'est une période très... elle est assez controversée même on trouve. Donc nous par exemple on fait des Blague Friday ou on va envoyer des blagues aux clients. » (Léo, Salarié Communication)

- Une entreprise qui s'inscrit dans une approche alternative aux modèles dominants

Comme nous venons de le voir, l'entreprise n'a pas mis en place une politique commerciale agressive poussant les clients à l'achat. Ce refus du consumérisme s'inscrit dans une approche alternative aux modèles sociaux et économiques dominants.

Plusieurs artefacts de ce trait caractéristique peuvent être relevés, tout d'abord au niveau social. Beaucoup de salariés sont militants ; une section syndicale a d'ailleurs été très vite créée dans l'entreprise. L'entreprise a par ailleurs des écarts de salaires relativement minces.

Nous l'avons dit, l'entreprise ne souhaite pas adopter des modèles managériaux établis et préfère créer elle-même ses propres façons de fonctionner. Cela constitue un autre élément caractéristique. Un des gérants souligne à ce propos avec humour que l'entreprise est « *trop punk* » pour adopter un système cadré et préétabli. Le terme de « *management* » est quant à lui peu apprécié. Plusieurs artefacts montrent que l'entreprise préfère éviter la mise en place d'un système très structuré avec un cadre précis ; le mode d'organisation ante-libération était très peu formalisé, que ce soit sur le plan managérial ou administratif.

- La passion du jeu de société

Le cœur de métier de l'entreprise constitue, bien sûr, un aspect important de son identité. Les salariés de l'entreprise, et notamment les salariés présents dans l'entreprise lorsque celle-ci était de petite taille, sont souvent des passionnés du jeu de société qui sont très investis dans leur travail.

« c'est un peu ce côté "on est des passionnés on est des spécialistes", ce n'est pas juste du e-commerce qu'on vend, on vend du produit spécialiste » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

« C'est je pense que notre ADN c'est faire notre métier parce qu'on l'aime et parce qu'on est toujours autant passionnés et donc autant amener cette passion partout avec nous, que ce soit auprès de nos clients mais aussi dans notre façon de travailler ensemble. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

1.3.3 PME3

1.3.3.1 Présentation des principales caractéristiques de l'entreprise et de son histoire

PME3 est une société du domaine de la technologie créée en 2015. Elle est issue d'une autre PME, PME_Bureau_Etude, au sein de laquelle elle était initialement un projet d'innovation. Le projet voit le jour en 2012 sous l'impulsion d'un jeune docteur et du président de PME_Bureau_Etude, qui compte une dizaine de salariés. Une structure juridique séparée est finalement créée en 2015 pour le projet PME3 afin de ne pas instaurer de concurrence entre les clients de PME_Bureau_Etude et le projet PME3, comptant alors comme une des activités de PME_Bureau_Etude. En termes de structure de gouvernance, le président de PME3 devient également celui de PME_Bureau_Etude ; le salarié ayant contribué au développement du projet devient associé-gérant. En 2014, un troisième associé a été recruté, dans l'objectif qu'il prenne en charge le développement commercial de la société.

PME3 et PME_Bureau_Etude entretiennent donc un fort lien de parenté. PME_Bureau_Etude est née en 2005 et a été cofondée par l'actuel président de PME3 et deux ingénieurs. Cette entreprise n'a jamais compté plus d'une dizaine de personnes. La petite taille permettait un mode de fonctionnement informel ; si le pouvoir de décision restait officiellement dans les mains des gérants, le fonctionnement restait malgré tout très horizontal, avec la volonté de valoriser de façon égale chaque salarié. PME3 a hérité du mode de fonctionnement de PME_Bureau_Etude.

L'entreprise adopte l'holocratie en 2018.

1.3.3.2 Valeurs

Si des valeurs comme l'innovation ou l'excellence peuvent moins distinguer PME3 d'autres PME innovantes, les valeurs humanistes promouvant l'égalité des individus, le respect de l'individualité des salariés et leur autonomisation sont très présentes dans la culture de PME3. La volonté de créer une aventure collective dans laquelle chaque salarié est impliqué, et de pérenniser cette aventure collective au lieu de suivre le chemin habituel des startups (croissance forte puis revente) est un autre aspect caractéristique de PME3.

- Egalité des acteurs de l'entreprise

PME3 accorde à chaque acteur de l'entreprise une importance égale pour l'avancée de l'entreprise. Le président de PME3, qui est également le fondateur de PME_Bureau_Etude, utilise une métaphore pour exprimer l'intention qui l'animait lors de la création de ces deux entreprises : comme dans un corps humain, chaque organe est important, chaque acteur de l'entreprise est important pour son avancée.

« aussi bien sur PME BUREAU_ETUDE que sur PME3 d'ailleurs, moi j'ai, depuis plus de 15 ans, une logique je dirais organique de l'entreprise, beaucoup plus qu'une logique pyramidale. Donc ce que j'entends par organique, c'est par comparaison à un organisme vivant, où je dirais chaque organe a une fonction et n'est pas supérieure ou inférieure à un autre organe. Après c'est sûr que dans l'imaginaire collectif le cerveau et l'intestin ne sont pas obligatoirement sur le même tableau, mais dans les faits l'un et l'autre sont indispensables. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Cette idée d'égalité de chacun se traduit par une structure qui tend vers un maximum d'« horizontalité », avec un minimum de différence de statuts hiérarchiques.

« Alors c'est peut-être ça qui distingue cette organisation, c'est qu'effectivement, il y a la volonté de créer une dynamique avec la somme de chaque individualité, et non pas de rentrer dans un organigramme. Comment finalement on arrive à fonctionner avec chaque individu qui est force de proposition ? En le mettant clairement à l'égalité. Donc il y a une notion d'égalité, un sens de l'égalité très ancré. » (Karine, Salariée RH)

Plusieurs artefacts abondent dans ce sens : les gérants prenaient les décisions stratégiques mais ces décisions étaient débattues en amont avec les salariés qui pouvaient donc donner leur opinion, critiquer les propositions des gérants sur les orientations générales de l'entreprise ou proposer de nouvelles alternatives ; le lien hiérarchique n'était pas fortement ressenti, car les gérants avaient la volonté de créer une relation d'égalité où la voix des salariés était entendable au même titre que la leur. La parole de chaque salarié est valorisée de façon égale, il n'y a pas de « sous-métier ».

De manière liée avec le fait de considérer que chaque individu apporte à l'entreprise, PME3 estime qu'il n'est pas envisageable de classer les individus les uns par rapport aux autres ou de les mettre en concurrence. Un artefact de cette valeur est que PME3 a longtemps été réticente à la mise en concurrence de plusieurs CV lors des recrutements.

« Pour vous donner une idée, au début ils ne supportaient pas l'idée de mettre en concurrence trois CV. Ils disaient, la notion de concurrence ne doit pas exister. On ne veut pas rentrer dans un monde concurrentiel, en tout cas entre individus. On veut bien sur le marché, mais pas par rapport aux individus. Donc c'était complètement en déphasage avec ce qu'on peut attendre d'une entreprise privée » (Karine, Salariée RH)

- Aventure humaine collective et importance accordée aux relations humaines

PME3 donne une primauté au collectif. L'entreprise est envisagée comme un projet collectif auquel contribuent de façon égale tous les salariés de l'entreprise ; il s'agit avant tout chose d'« *une aventure collective* ». L'entreprise étant sur un marché émergent et proposant une solution innovante, les autres parties prenantes de l'entreprise (clients, fournisseurs) sont également considérés comme des acteurs importants de cette aventure humaine.

« On fait venir une fois tous les deux ans tous nos clients et partenaires et on fait une journée où on est une centaine pendant 2 jours, on sent qu'il y a plus que du professionnel, il y a vraiment un côté aventure humaine, collective, qui est très importante. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Plusieurs artefacts illustrent d'ailleurs le fait que PME3 est envisagée comme un projet collectif plutôt que comme une entreprise centrée uniquement sur le profit des fondateurs : le fait qu'il n'y ait pas de mesure de la performance individuelle mais une mesure de la performance collective, que les bénéfices soient partagés de façon égale entre les salariés, ou encore le fait que les capitaux soient ouverts aux salariés plutôt que soit envisagée une introduction en Bourse. A nouveau, le fait que les décisions stratégiques soient débattues au sein de l'entreprise montre d'autre part que les gérants envisagent PME3 comme un projet qui concerne tous les acteurs qui y travaillent.

« Parce que le fait d'être en responsabilité tous autant qu'on est, ça nous permet de vraiment appartenir à l'entreprise et que l'entreprise nous appartienne, d'ailleurs il y a eu une ouverture des capitaux, et la plupart des gens qui font partie de la société ont quelques parts de la société, et c'est justement toute cette philosophie et toute la valeur de l'entreprise de dire : on ne s'ouvre pas forcément en Bourse, etc., mais par contre on ouvre pour que vous puissiez investir dans la société, et que ça devienne aussi votre société, et je pense que c'est un message fort et très présent et encore aujourd'hui il y a des discussions sur les gens qui viennent d'arriver dans la société pour dire : voilà, ceux qui ont plus de 6 mois d'ancienneté on va peut-être reréfléchir pour ouvrir le capital pour que vous puissiez adhérer à ça. Voilà, tout ça montre cette volonté de dire : attention, ce n'est pas la société de 3 personnes, c'est la société d'un groupe, et on a tous à y gagner de faire progresser cette boîte. » (Raphaël, Salarié Production)

Cet esprit « aventure humaine » se concrétise également par une cohésion d'équipe importante et une attention portée à la qualité des relations humaines, ce qui favorise le bien-être des salariés dans l'entreprise.

« ça fait partie de notre ADN, le côté humain, copain. Sans rien faire, les gens vraiment ils font des trucs ensemble, des fêtes le soir, c'est une bonne ambiance. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« C'est vraiment une entreprise qui est très familiale, très ouverte, on a d'ailleurs un cercle qui est le social club, qui lie tout le monde, on essaye de réunir les équipes au moins une fois par an, parce que maintenant on a un bureau aux USA et un bureau au Japon, on des prestataires qui travaillent à distance donc on en a un qui est en Allemagne. L'idée c'est d'avoir quand même cette culture familiale qu'on arrive à transmettre et garder à travers nos bureaux, et vraiment au sein de l'entreprise il y a vraiment une très grosse cohésion d'équipe et c'est ce qui fait que ça marche très bien. » (Claire, Salarié Commercial)

- Autonomie

Les gérants de PME3 avaient une forte volonté d'offrir de l'autonomie aux salariés. L'autonomie est un critère de première importance dans le recrutement des salariés, et est systématiquement recherchée chez les nouveaux candidats. Cette autonomie, au-delà d'être une caractéristique du mode d'organisation et un trait commun présent chez tous les salariés de PME3, est étroitement liée à de la valeur d'égalité ; en effet, le fait que les salariés fassent preuve d'autonomie et de capacité de prises d'initiative permet d'éviter la mise en place de strates de management introduisant des différences de statuts.

« Je pense que la valeur qui est partagée par les 3 co-fondateurs c'est le besoin d'autonomie. Ce sont des créateurs, ce sont des gens qui prennent les responsabilités de tous leurs actes, et qui ont envie de porter leurs salariés vers de l'autonomie, mais ce n'est pas un mot galvaudé, c'est vraiment ancré. Je crois qu'effectivement, le fait que 2 personnes aient fait des thèses et aient été chercheurs, sur le besoin d'autonomie ça a forcément impulsé quelque chose. Donc c'est clairement culturel. Il n'y a pas plus de raisons organisationnelles que ça en fait. » (Karine, Salariée RH)

« C'est à dire que déjà en termes de culture d'entreprise il y avait cette... implicitement cette confiance, cette autonomie qui existaient déjà et qui était toujours recherchée chez les nouveaux candidats » (Jessica, Salarié Marketing)

- Peu d'intérêt pour le pouvoir et le management

Une autre caractéristique de la culture de l'entreprise est le peu d'intérêt porté à la détention ou l'exercice de pouvoir formel, ainsi qu'à la discipline managériale, qui tend justement à être associée à la concentration des pouvoirs et aux débordements autoritaristes qui peuvent en découler.

« En réalité, je pense que ça n'a jamais été une structure qui s'est voulue être pyramidale. On sent bien que la volonté des cofondateurs ce n'était pas d'être des grands patrons avec plein d'employés et puis de gérer... Je pense que ce sont tous des passionnés de technos, de... Et qui ne sont pas, voilà, qui n'ont pas ce besoin de pouvoir, ce genre de choses. » (Raphaël, Salarié Production)

Au-delà des gérants, les salariés recrutés se caractérisent par une certaine modestie, et une absence de recherche de pouvoir individuel ; ils ne sont pas « carriéristes ».

« une des valeurs aussi de PME3 c'est la modestie. Et à chaque fois qu'on recrute, on recrute des personnes aussi qui vont accepter d'arriver dans ce cadre-là, et qui vont avoir cette modestie d'apporter de l'excellence tout en étant dans la modestie un peu de l'individu. Et ça c'est un de nos points de vigilance en fait. Des gens qui seraient très dans la demande d'avancer, la demande de carrière, très carriéristes, d'emblée on sait qu'on n'a pas envie de travailler. » (Karine, Salariée RH)

- Pérennité des emplois et de l'entreprise

PME3 est une jeune entreprise innovante, qui n'a toutefois pas l'ambition de suivre le chemin de plusieurs « startups », c'est-à-dire de croître de façon fulgurante dans l'objectif d'aboutir à une revente de l'entreprise. En lien avec la conception de PME3 comme une aventure collective, l'entreprise souhaite avant toute chose s'établir dans le temps de façon pérenne, et par là même, pérenniser les emplois qu'elle a créés. De même, le fait que l'entreprise ouvre son capital à ses salariés au lieu d'envisager une introduction en Bourse relève de la volonté de rester « souverain[e] de sa destinée ».

« je ne sais pas si on peut parler de culture, mais en tout cas c'est un projet d'entreprise, le fait d'être souverain de notre destinée. C'est-à-dire que beaucoup de startups montent un projet et puis avec l'ambition de revendre la boîte quelques années plus tard pour que les actionnaires puissent empocher les dividendes. Nous on est partis sur vraiment un projet de créer une entreprise, je ne sais pas à quoi elle ressemblera dans quelques années mais, qui soit... Il y a la volonté de pérennité. De pérennité et du coup de partage, on a fait rentrer tous les salariés qui le souhaitaient au capital, et la plupart ont accepté, ils ont acheté des actions, donc il y a cette idée d'aventure collective et de la rendre pérenne. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« La raison d'être on va dire de l'entreprise, c'est la création d'une entreprise qui soit là pour ses employés aujourd'hui et demain. Donc c'est vraiment avoir une entreprise pérenne, et de créer des emplois mais des emplois pérennes, pas avoir quelque chose qui demain peut fermer » (Claire, Salarié Commercial)

- Innovation et excellence

PME3 est un projet innovant sur un marché en cours d'émergence : de façon naturelle, l'innovation tient donc une place centrale dans sa culture d'entreprise. D'une certaine manière, cette volonté assumée d'être innovant crée en outre un désir de remettre en question les modèles établis, pour essayer de s'en distinguer.

« Je pense qu'un autre élément de l'ADN, là qui est plutôt porté par mon associé, c'est justement le côté créatif et inventif. On ne va pas forcément prendre un modèle et le plaquer sur ce qu'on fait, mais on va essayer de trouver notre propre voie. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

1.3.4 PME4

1.3.4.1 Présentation des principales caractéristiques de l'entreprise et de son histoire

PME4 est une startup du numérique. L'entreprise est née en 2003 de l'initiative d'un organisme de recherche souhaitant créer une société afin de commercialiser des outils numériques d'aide à la décision. Un chercheur travaillant dans cet organisme de recherche est devenu le seul porteur du projet et gérant de l'entreprise. En 2006, l'entreprise a signé son premier contrat avec une grande entreprise. Une première équipe de salariés a donc été formée dans le cadre de ce premier contrat. En 2007, année où elle recrute un responsable R&D, l'entreprise comptait moins de 10 salariés. Par la suite, l'entreprise remporte deux appels à projets collaboratifs, permettant par ailleurs de développer de nouveaux partenariats avec des organismes de recherche. Ces projets occupent l'entreprise de 2009 à 2013, puis elle signe un contrat d'ampleur avec une société américaine en 2013, qui fait croître les effectifs.

Dans l'optique de croître, l'entreprise se diversifie à compter de 2015 dans le domaine de l'internet des objets (IoT), et lance ainsi un produit connecté adjoint à ses outils numériques d'aide à la décision. Dans cette perspective, elle procède également à une opération de croissance externe, avec le rachat d'une PME en difficulté financières en 2016, PME_Rachetée, et spécialisée dans l'IoT. Le rachat de PME_Rachetée permet également à l'entreprise de s'ouvrir à de nouveaux marchés finaux. Ce rachat provoque chez PME4 un changement d'échelle en termes de nombre de clients, mais aussi en termes de services proposés.

Afin de pouvoir développer ses propres projets de R&D et produits, l'entreprise a recherché des financements externes via des levées de fonds. PME4 a une volonté de croître fortement ; si en

2019-2020, elle compte une centaine de salariés, son souhait est d'atteindre la taille de l'ETI (250 salariés) d'ici 2023-2024.

Les équipes opérationnelles travaillant sur les projets sont composées dans une large majorité d'ingénieurs et de docteurs. Les salariés opérationnels appartiennent à la fois à des équipes projets, et à un pôle métier : informatique, R&D, ou Product Owner. Les fonctions supports (RH, financière, marketing, etc.) étaient initialement peu développées, mais se sont déployées au fil de la croissance, à compter des années 2010. De la même manière, une équipe de direction entourant le fondateur s'est progressivement formée dans les années 2010.

L'entreprise a adopté la méthode agile Scrum en 2010, pour répondre à des problématiques organisationnelles. Pour les acteurs interviewés, les valeurs qui sous-tendent la philosophie agile sont fortement imbriquées avec les valeurs et ce qu'ils appellent « l'ADN » de PME4. Selon plusieurs perceptions, l'adoption de la méthode agile Scrum en 2010 a participé à la construction de la culture de l'entreprise et au renforcement de valeurs préexistantes.

1.3.4.2 Valeurs

Lorsque nous évoquons le thème des valeurs de PME4 avec les acteurs interviewés, la plupart nous font savoir qu'un questionnaire interne a été adressé à tous les salariés quelques temps auparavant, dans l'optique que les salariés fassent ressortir les principales valeurs qui caractérisent le mieux PME4 dans leur perception. Quatre valeurs ont essentiellement été distinguées : la bienveillance, l'excellence, l'agilité, et l'esprit d'équipe.

« on a dessiné des valeurs, on a fait un questionnaire en interne, les salariés ont mis des valeurs qu'ils voient dans l'entreprise et qui font plaisir, donc il y a la bienveillance, il y a l'excellence, il y a l'agilité, qui fait partie des valeurs, l'esprit d'équipe, donc tout ça je les retrouve dans la religion de PME4. » (Judith, Directrice Administrative)

Au-delà de nous conformer aux résultats de cette étude interne, nous avons également demandé à chaque acteur interviewé de nous présenter sa perception personnelle des valeurs qui structurent la culture de PME4.

- L'agilité

Comme nous l'avons souligné plus en amont, plusieurs acteurs considèrent que la philosophie de la première innovation managériale, la méthode agile Scrum, est intrinsèquement liée à la culture de PME4. Un des membres de l'équipe de direction met cela en évidence en disant que « *l'agilité qui apparaît comme une méthode par ailleurs apparaît chez nous comme une valeur* ».

« Et on était tous assez d'accord, ce qui ressort la première c'est l'agilité. L'agilité qui apparaît comme une méthode par ailleurs apparaît chez nous comme une valeur. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

« pour moi, c'est pas que ça fait partie de l'ADN de PME4, c'est que ça décrit l'ADN de PME4. C'est-à-dire que PME4 est comme ça, et le meilleur moyen de décrire PME4, c'est de dire que PME4 est agile. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Lorsque nous demandons à un salarié de nous présenter les valeurs de l'agilité, il décrit des valeurs identiques à celles qui émergent des discours des salariés de PME4, ce qu'il confirme ensuite.

« Doctorante : Comment vous la décririez cette philosophie, ces valeurs ?

Les valeurs de l'agilité, pour moi la plus importante c'est l'autonomie, c'est-à-dire que chacun doit être suffisamment libre de faire ce qu'il veut pour faire avancer le projet, et donc juste derrière ce qui en découle c'est la confiance, c'est-à-dire de partir du principe que la personne va effectivement faire tout ce qu'elle peut pour faire avancer le projet, et non pas ne rien faire, ou faire des choses qui sont mauvaises et donc après forcément il peut y avoir des erreurs. Du coup c'est la troisième chose qui en découle, c'est le fait d'avoir le droit de se tromper, parce que ça arrive tous les jours. C'est ça pour moi être agile, c'est laisser les gens faire, leur faire confiance pour savoir qu'ils vont faire la bonne chose, et finalement s'ils ne font pas la bonne chose, c'est pas qu'ils ont voulu faire la mauvaise chose, c'est juste qu'ils se sont trompés, et donc on améliore. Et donc pour moi plus ce cycle peut être court, meilleur il est. C'est-à-dire que si on peut se tromper en 1 heure, on peut réparer en 1 heure, si on se trompe en 1 mois, on va réparer en 1 mois, si on se trompe en 1 année, on va réparer en 1 année. Donc autant se tromper en 1 heure comme ça c'est vite réparé.

Doctorante : Et comment vous décririez la culture de l'entreprise, la culture de PME4, pour faire une image l'ADN, les valeurs de PME4 ?

Oui et bien c'est ça. Je trouve que ça colle bien. On est autonomes. On se fait confiance, parfois il y en a qui disent la bienveillance ça peut rentrer aussi dans ce scope là, et on se trompe, et c'est pas grave, on continue, on essaye autre chose. Donc je trouve que ça colle bien avec l'ADN de la boîte. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

D'après les acteurs interviewés, PME4 n'adhère pas seulement au substrat technique de SAFe, mais aussi à la philosophie, du fait de son fonctionnement auto-organisé et empreint de peu de hiérarchie, contrairement à certaines entreprises qui n'ont adopté que les éléments tangibles sans en embrasser la philosophie, et conservent une structure hiérarchique.

« Je ne sais pas si l'agilité est appliquée de façon à 100% mais je pense qu'on y tend, il y a pas mal d'entreprises où on applique un peu des morceaux de l'agilité mais en gardant le fonctionnement avec des chefs etc. Du coup ce n'est pas vraiment de l'agilité alors que là il y a vraiment la définition, les postes de PO PM sont respectés à peu près. En gros l'entreprise est favorable à l'agilité et du coup tout est organisé autour de ça. Et ça ne pose pas de problèmes particuliers, il n'y a pas de volonté de mettre des bâtons dans les roues des équipes ou quoi que ce soit à ce niveau-là. » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

Nous allons détailler les différentes composantes de la culture de PME4, et qui font fortement écho à la philosophie agile.

- La recherche d'un fonctionnement horizontal et une faible appétence pour l'organisation classique hiérarchique

L'horizontalité et une ligne hiérarchique peu développée sont des éléments centraux de la culture de PME4. Les équipes ont peu d'appétence pour l'organisation hiérarchique et le management classique.

« chez PME4 encore aujourd'hui, il y a une espèce d'allergie à trop de hiérarchie. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Pour parler de la culture on peut parler des tabous, on peut parler des vrais gros tabous, il y a manager, hiérarchie. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

« Et en plus pour ceux qui viennent du milieu de la recherche, on n'est pas habitués à avoir le patron qui vienne nous dire quoi faire. » (Lucie, Salariée R&D et Product Owner, BU Omega)

La recherche d'un fonctionnement le plus horizontal possible au sein des équipes se traduit de différentes manières : les salariés, quel que soit leur niveau d'expérience dans le métier revoient et critiquent le travail de salariés plus expérimentés, par exemple. La voix et l'avis de chaque acteur est entendue au même titre que ceux des autres. Caroline, met également en évidence que lors des « hacking day », tous les salariés sont invités à répondre à une problématique commune qui peut être amenée par n'importe quel acteur de l'entreprise, en collaboration avec tout autre membre de l'entreprise, le fondateur y compris, sans notion de hiérarchie. Elle donne notamment l'exemple d'un hacking day qui a donné naissance à un produit de l'entreprise, et au cours duquel une grande partie des salariés, quel que soit leur métier, a collaboré avec le fondateur en travaillant sur un prototype et en se plaçant sur le même pied d'égalité.

« Un autre exemple de truc qui est assez impressionnant. On fait des hacking days. C'est trois fois par an à peu près, trois jours. Où les gens proposent des sujets, et qui veut travailler

dessus travaille dessus. C'est assez impressionnant, d'autant plus qu'il y a une année où ils ont fait le fameux hacking day qui a donné lieu à un objet connecté, qui maintenant est vendu chez PME4.

Ce hacking day-là, il y avait tout le monde. Toutes les équipes confondues, les salariés R&D, les infos, il y avait des gens dans les fonctions supports, Alexandre en tête. On avait vraiment séparé les choses de façon à travailler sur la partie matériel, sur la partie modèle métier, sur la partie développement d'interface. Et il y avait aussi un atelier pour évaluer le matériel en conditions réelles. Et Alexandre en tête qui est allé chercher du matériel dans un magasin pour pouvoir fabriquer le truc.

C'est typiquement ce genre de choses qui fait que dans un système hiérarchique avec des gens qui diraient : ah oui mais là il ne faut pas faire ça maintenant parce que moi j'ai telle priorité, ou qu'il y aurait vraiment une contrainte forte sur ces notions de hiérarchie... je ne sais pas si c'est possible dans un système très hiérarchisé finalement ce genre de choses. Alors que là c'est acté, il y a 9 jours par an où il y a cette liberté-là. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

Ce refus du management intermédiaire, ou de distinguer des personnes avec des rôles particuliers a pour corollaire chez PME4 la volonté de placer les acteurs sur un pied d'égalité. Il est à souligner que PME4 est composée d'une population de salariés relativement homogène en termes de culture métier, de profils et de niveaux d'étude. Les salariés proviennent du monde de la recherche ou de l'informatique, et ont pour la très grande majorité un diplôme de niveau bac+5 a minima, la plupart étant ingénieurs ou docteurs. Cette homogénéité des profils induit une volonté de mettre tous les salariés sur le même pied d'égalité, comme le met en évidence le verbatim ci-dessous.

« Aussi ce qui est très dans la culture, qui est compliqué, c'est la notion d'égalité. Qui est très compliquée à définir. [...] On aime bien les fonctions communes. Il y a eu les salariés R&D, tout le monde est R&D. Les IT, tout le monde est IT. [...] On est mieux quand on est dans la masse de tout le monde est égaux, tout le monde fait la même chose, et c'est compliqué de faire émerger des fonctions particulières. On a aussi dans notre culture le fait que... on a tous à 90% bac +5 voir bac +8. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Cette volonté d'égalité transparaît aussi dans le mode de rémunération, la grille salariale étant similaire à celle d'un organisme de recherche public. Les salariés ne négocient pas leur salaire lors de leur embauche ; les échelons de la grille salariale sont ensuite franchis avec le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise.

« tout le monde, moyennant quelques exceptions malgré tout, est logé à la même enseigne sur la grille. Et du coup ils ont gardé ça, et dans la grille il n'y a pas une notion de responsabilité, il y a une notion d'années d'expérience. Du coup c'est le nombre d'années d'expérience qui fait que la personne est payée tant. Et donc moi je sais que sur le projet où Patrick était PO, Patrick il est plus jeune que moi, en plus il a fait une thèse donc il avait moins d'années d'expérience que moi, je suis plus payée que lui alors que je suis simple développeur et que le lui était PO et assumait des responsabilités énormes. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

D'après Loïc dans le verbatim ci-dessous, cela permet de ne pas créer de jalousie ou de rancœur entre les salariés ; la recherche d'égalité, et notamment dans le mode de rémunération semble donc également contribuer à l'esprit d'équipe.

« Tout simplement parce que du coup on a tous le même salaire, il n'y a pas de jaloux sur qui fait quoi, quand, comment. C'est aussi ça d'après moi l'agilité, qu'il n'y ait pas de jalousie donc qu'il n'y ait pas de mauvaises pensées, de mauvais fond. Donc voilà, qu'on soit PO, qu'on soit responsable de pôle, qu'on soit directeur même, et ça je trouvais ça super beau, qu'on soit, même si ce n'était pas vrai pour les directeurs, mais qu'on soit PDG, ou qu'on soit juste développeur, du coup on a déjà tous le même salaire. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Auto-organisation et autonomie

Le refus d'un mode d'organisation hiérarchique, la préférence pour un fonctionnement collégial conduisent les équipes et les salariés à s'auto-organiser, et restent par là même fidèles à la philosophie de l'agilité. L'auto-organisation et l'autonomie des salariés, des équipes, sont des éléments clés de la culture de PME4. Là encore, l'auto-organisation se manifeste de différentes manières. Par exemple, l'affectation des salariés aux projets et aux équipes est réalisée via des mercatos, évènements au cours desquels les salariés vont, par ajustement mutuel, se répartir entre les différentes équipes.

« C'est-à-dire que deux fois par an à peu près, il y a un mercato qui se fait, c'est-à-dire qu'on sait le nombre de personnes qu'il faut par équipes, et s'il y a des gens qui veulent bouger ils bougent. Donc il y a 4 équipes, il y a 4 tables, le nombre de chaises autour de la table, et une personne part d'une équipe, elle va sur une autre équipe, et si sur cette équipe il y a quelqu'un d'autre qui part, du moment qu'on arrive toujours à avoir le bon nombre de gens autour de la table, on est bons. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

La distribution du travail n'est pas clairement formalisée et arrêtée : les salariés prennent naturellement en charge les activités qui doivent être effectuées pour le bon fonctionnement de l'activité. Cette capacité à s'auto-organiser montre aussi la responsabilisation dont sont censés faire preuve les membres des équipes.

« on le voit souvent dans les équipes de développement. Il y a différents rôles, et notamment il y a des rôles plus organisationnels, plus... Et en fait ces rôles-là, même s'il n'y a personne d'identifié, ils vont être pris en charge naturellement par l'équipe » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

L'auto-organisation et l'autonomie, très importantes pour les salariés des équipes étant donné leurs profils, sont d'ailleurs présentées comme des vecteurs d'attractivité et de fidélisation des

salariés. Un membre de l'équipe de direction nous explique par exemple que le fait que la grille salariale soit héritée d'un organisme public induit des salaires plus bas que ceux du marché. L'autonomie et la liberté offertes aux salariés chez PME4 permettent de compenser une rémunération plus faible.

« Il y a de grosses différences entre nos deux pôles, du côté R&D, la modélisation c'est une discipline que les ingénieurs voient très peu, que peu d'ingénieurs manipulent. Donc en fait on a un public essentiellement de jeunes docteurs, ce sont des gens qui ont une forte expérience de travail dans la recherche mais peu de contact avec le terrain. Donc c'est pour ça que pour eux c'est un avantage, d'une part c'est une façon quand même de préserver un peu leur autonomie et leur capacité à choisir eux-mêmes leur mode de travail, d'éviter des relations trop hiérarchiques qui les étouffent un peu, et côté informaticiens, il y a un peu cette dimension d'auto-organisation que permet la méthode Scrum. Et puis il y a le fait aussi que du côté informaticien, il y a toujours eu un peu la nécessité d'être très attractifs sur les conditions de travail, parce que là c'est une question propre à PME4. Vu l'histoire de la société, on a une grille de salaire héritée de celle d'un organisme de recherche, qui est la rémunération de la recherche publique qui ne sont quand même pas très flambant. Donc on a toujours peiné un peu à recruter des informaticiens, je dirais des profils informaticiens classiques pour les niveaux de salaires qu'on propose, qui sont nettement inférieurs à ceux d'une société de service. Du coup, on a toujours compensé par des conditions de travail plus agréables que celles qu'on rencontre dans des sociétés plus classiques. » (Gabriel, Directeur R&D)

Un acteur relève par ailleurs que cette recherche d'autonomie, que l'investissement des salariés traduisent le fait que les salariés de PME4 se sont « *embarqués dans une aventure* » et œuvrent tous pour la réussite et le développement de PME4.

« Je pense que quand on parle d'agilité, d'autonomie et de responsabilisation, c'est exactement ce dont ils ont envie. Ils se sont embarqués dans une aventure. Ils ne sont pas rentrés dans une entreprise. C'est un peu différent. Quand on discute avec ces gens-là, on le voit même quand on discute à l'intérieur du pôle IT ou quand on fait des réunions, ça a beau être le pôle IT, leur objectif, c'est la réussite de la boîte, dans tous les cas. Il n'y a pas cette notion : je suis salarié on me paye, je travaille, et c'est tout ce que je demande. Non, ils sont portés parce qu'ils ont envie d'apporter quelque chose, d'apporter leur pierre à l'édifice, d'avoir l'impression que ça sert à quelque chose. Ça je pense que c'est important pour tous les salariés quelle que soit l'entreprise, mais là en l'occurrence, ça arrive d'avoir des salariés qui sont simplement salariés, qui n'ont pas envie de plus que ça, qui n'ont pas envie d'autonomie, qui n'ont pas envie de responsabilisation. Il y en a, ça existe un peu partout, mais là en l'occurrence, ils se sont attachés à regrouper un certain nombre de personnes qui eux ont envie de faire partie d'une aventure, et du coup on ne peut pas demander à ces gens-là d'être compatibles avec le fait de ne plus voir ce qu'il se passe, ou de ne pas être maîtres, ou en tout cas de ne pas être acteurs du système. C'est impossible. » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Une importance donnée au collectif, à l'esprit d'équipe, et au fonctionnement collégial

La volonté d'avoir peu de strates de management intermédiaire et d'acteurs concentrant les pouvoirs se traduit par l'importance donnée au collectif et à la prise de décision collégiale. Comme le relève un salarié, les choix technologiques par exemple, qui sont pourtant des choix importants pour l'entreprise, sont réalisés par les équipes et non par un responsable hiérarchique.

« Et on a une façon de fonctionner chez PME4, encore une fois pour le pôle IT, les salariés R&D aussi, mais beaucoup au pôle IT, où on fait des décisions collégiales. C'est-à-dire les choix technos qu'on fait, ce n'est pas direction qui nous les impose, et on n'a pas non plus un CTO, donc un responsable technique pour la boîte qui nous les impose. On a pris le parti de décider de manière collégiale. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

L'absence de forte hiérarchie et l'importance de la collégialité transparaissent notamment au travers du processus de recrutement, puisque les salariés participent au recrutement des nouveaux salariés. Cette salariée met notamment en évidence que le responsable de pôle, par exemple, rôle considéré par la majorité des acteurs comme hiérarchique du fait des missions RH qui y sont associées, n'a pas plus d'influence que les autres salariés lors des jurys de recrutement.

« là c'est le jury de recrutement pour le premier entretien par les pairs qui inclut le responsable mais pas que, les autres décident. Si le responsable veut quelqu'un mais que les autres ne veulent pas, on ne le prend pas quoi » (Lucie, Salariée R&D et Product Owner, BU Omega)

La préférence de PME4 pour un fonctionnement collégial plutôt que hiérarchique se traduit également par l'existence d'un certain nombre d'instances et de comités. Un des membres de l'équipe de direction met d'ailleurs en évidence qu'il en existe tant qu'il est nécessaire de les recenser clairement.

« Quand c'est une décision RH, c'est dans le comité RH, après il y a plein d'autres comités, on est d'ailleurs en train de mettre sur papier tous les comités qui existent parce qu'il y en a 150 000, mais voilà, donc ça dépend des domaines. » (Judith, Directrice Administrative)

Lorsque PME4 a commencé à grossir et que les équipes ont ressenti le besoin d'améliorer la transversalité au niveau de chaque métier de l'entreprise, de mieux partager les connaissances, des membres d'équipe ont mis en place des « collègues » pour chaque pôle métier. Dans ces collègues, les salariés, qui se réunissent chaque mois, les salariés échangent sur des problématiques métiers spécifiques. Des rituels ont également été adaptés de la méthodologie Scrum et mis en place à l'échelle des pôles métiers, et de l'entreprise : des démonstrations sont organisées au niveau des pôles métier, de l'entreprise, de même que des rétrospectives.

« au niveau de l'échelle du pôle R&D, on fait des démos qui sont différentes des démos d'équipe, donc démo d'équipe il y a toutes les personnes de l'équipe plus le PO plus voilà, et on fait des démos R&D où il y a l'ensemble des salariés R&D qui sont présents. Où chaque projet dans chaque équipe présente ce qu'elle a fait. Donc ce sont des démos qui ressemblent à des démos d'équipe, sauf que c'est à l'échelle du pôle pour qu'on puisse, toutes les équipes, suivre ce que font les autres équipes, et voir là où il y a des points qui convergent. On fait des rétros. En gros les démos c'est tous les mois, on fait des rétros un mois sur deux, donc pareil on va remettre en question l'organisation qu'on a au niveau du pôle. On fait des collègues R&D. Alors ça sort de Scrum plus classique, mais un mois sur deux ce sont des rétros, et l'autre mois, c'est un collègue où globalement on a deux heures de temps où on va approfondir un sujet qu'on a en commun, que ce soit un sujet scientifique, un sujet technique, c'est du temps peut-être où on a des sujets soit qu'on a remontés en rétros, soit qu'on veut discuter entre nous, qu'on va faire. Et on a des standups, mais du coup toutes les semaines, donc des standup meeting l'équivalent, mais c'est toutes les semaines, où il y a une personne par équipe qui parle et qui résume brièvement ce qui a été fait dans la semaine. » (Rodolphe, Salarié R&D, BU Omega)

- Une philosophie de l'amélioration continue et de l'essai-erreur

Toujours de manière alignée avec la philosophie de l'agilité, l'amélioration continue et la logique de l'essai-erreur sont fortement ancrées dans la culture de PME4. En effet, l'agilité prévoit des cycles de développement courts, les sprints, à l'issue desquels une démonstration est organisée pour faire le bilan des développements du sprint, de recueillir les retours des clients, et de prévoir les développements du sprint suivant. Il est ainsi aisé d'ajuster les développements de sprint en sprint.

« Donc on en revient au cœur de la méthode, c'est-à-dire être en capacité de livrer quelque chose à un client, suffisamment utile, mais pas trop abouti. Suffisamment utile pour qu'on ait des itérations rapides avec le client. C'est le côté un peu fail fast. On se trompe rapidement mais c'est pas grave parce que le sprint suivant on peut corriger. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

Plus largement, la logique de l'essai-erreur est largement répandue chez PME4, ce qui permet notamment à PME4 de catalyser son innovation et l'expérimentation de solutions alternatives.

« Chez PME4, on se dit « allons-y essayons ». Il n'y a pas de recherche de solutions alternatives. Cela fait partie de l'ADN de PME4, d'être opportuniste. On expérimente, on est très peu dans une démarche attentiste où on a plusieurs solutions, A, B et C, où on va faire de la biblio sur chacune puis finalement choisir telle solution. » (Béatrice, Product Owner, BU Alpha)

« globalement il y a une grosse culture de l'expérimentation et d'essayer des choses nouvelles au sein de l'entreprise, qui voilà, qui ne sont pas forcément encore très répandues. Qu'on ne trouve pas encore partout quoi. » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Excellence et expertise

PME4 est une entreprise innovante à volonté de croissance forte et rapide. L'excellence et l'expertise sur son cœur de métier sont donc deux valeurs centrales pour l'entreprise. Comme nous l'avons dit, la majorité de ses effectifs est constituée de docteurs, chercheurs et ingénieurs, qui ont une importante curiosité scientifique et une volonté d'être à la pointe de l'innovation.

« Dans les autres valeurs, il y a une curiosité scientifique et une envie d'être au top niveau technologie, on est une boîte de geek, tout le monde veut être à la page, tout le monde a la curiosité et l'envie de batailler pour avoir tout le temps les dernières manières de faire, les dernières technos, et finalement que ce soit au niveau de notre métier, IT ou modélisation, mais aussi en termes d'organisation. Il y a une curiosité et une envie de tester de nouvelles choses, d'être à la page, de voir ce qui se fait de mieux ailleurs, ça ça fait partie je pense des valeurs de l'entreprise. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Chapitre 3 – Résultats

Axe 1 – Etude des motivations à l’adoption d’une innovation managériale alternative à l’organisation hiérarchique dans des PME en croissance

Ce premier axe de recherche porte sur les motivations et intentions initiales ayant conduit les PME étudiées à adopter une IM alternative à l’organisation hiérarchique.

Nous allons commencer par présenter le mode d’organisation de ces PME avant l’adoption de l’IM tel qu’il nous a été donné à voir à travers le regard des acteurs, la croissance de l’entreprise amenant progressivement, à des degrés divers selon le cas étudié, les limites de ce mode d’organisation ante-libération. Nous montrerons ensuite le questionnement éventuel des dirigeants face aux voies d’évolution des modes d’organisation et de management de l’entreprise dans le cadre de sa croissance. Nous verrons que l’évolution vers une organisation classique n’était pas envisageable, ces PME percevant une telle évolution comme un éloignement par rapport à leurs valeurs et à leur histoire. Enfin, nous montrerons en quoi la libération de l’entreprise est apparue comme une voie d’évolution permettant de concilier croissance et pérennisation des valeurs et de l’histoire de la PME considérée.

La structure de la présentation de nos résultats est identique pour chaque section : nous présenterons les résultats spécifiques à chacune des PME étudiées (PME1, PME2, PME3), puis nous proposerons à la fin de chaque sous-partie un tableau synthétique récapitulant les principaux résultats.

1.1 Un mode d’organisation ante-libération ambivalent

1.1.1 PME1

Nous allons montrer dans cette partie que le mode d’organisation de PME1 était centralisé autour de la figure des gérants, et encore peu formalisé. Le mode de management de l’entreprise était particulièrement ambivalent, puisqu’il présentait à la fois des pratiques managériales relevant selon le contexte d’un mode de management classique ou d’un mode de management plus participatif présentant les prémices du fonctionnement holacratique.

1.1.1.1 Un mode d’organisation peu formalisé

Le mode d’organisation de PME1 était perçu comme peu formalisé. La réponse d’un des co-gérants lorsque nous lui avons demandé de nous décrire le mode d’organisation de l’entreprise

avant que celle-ci ne se libère est d'ailleurs caractéristique car le co-gérant parle de « *chaos* » et considère que le mode d'organisation était inexistant ; l'autre gérant interviewé décrit quant à lui le mode d'organisation comme déjà libéré :

« c'est assez facile, ça s'appelle le chaos. Non il n'y avait pas de mode d'organisation en fait. » (Jean, Co-gérant)

« on était une entreprise qui était déjà très libérée dans son esprit, un peu trop » (Paul, Co-gérant)

Plusieurs salariés mettent en évidence que différents aspects du mode d'organisation leur paraissaient peu structurés et formalisés, comme le montrent les qualificatifs « *flou* » ou « *brouillon* » employés par les interviewés.

L'entreprise était structurée en plusieurs fonctions : commercial, qualité, production, comptabilité et finances, ressources humaines, informatique, communication. Les salariés étaient associés à un service. Il y avait peu de polyvalence inter-service : le passage d'un service à l'autre correspondait à un changement de poste accompagné d'un processus de recrutement formel. Au niveau intra-service en revanche, il est souligné qu'il était difficile d'identifier les activités attribuées à chaque salarié, ces informations n'étant de plus pas accessibles par écrit. Des fiches de postes existaient, mais comme le note un salarié, les attributions évoluaient au fil du temps, sans que la fiche de poste ne soit nécessairement mise à jour. Le fonctionnement de PME1 reposait principalement sur les habitudes, la routine, et avait une culture de l'oral qui prédominait sur l'écrit.

« Même si on savait globalement qui est en charge de quoi, c'est vrai que parfois : ah ben non ça c'est pas moi, ah ben ça c'est machin qui le fait, oui mais machin le fait parce qu'il l'a toujours fait alors que finalement, ce n'est pas trop son travail de le faire, il le fait pour faire plaisir, donc c'était beaucoup de routines, de choses historiques qui faisaient que ça avançait [...] c'était plutôt flou parfois. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« disons qu'avant c'était flou ce qu'on attendait d'un manager, parce que rien n'était écrit » (Océane, Salariée Qualité)

L'aspect informel du mode d'organisation se manifestait d'autre part par une faible présence de temps et de lieux d'échange institués et cadrés, ce qui allait de pair avec une communication qui a longtemps été principalement réalisée de façon informelle et directe, dans laquelle les dirigeants étaient très présents. L'holocratie ayant justement introduit différents types de réunions cadrées et structurées, permettant aux salariés de parler des difficultés et de discuter

collégalement de voies de solution, certains salariés soulignent, par contraste, le manque de temps et lieux d'échange dans le mode de fonctionnement antérieur.

« En fait on ne s'en rendait pas forcément compte peut-être. C'est juste à l'arrivée d'Holacracy, qu'on s'est rendu compte que finalement on ne communiquait pas assez et pas comme il faut. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

Au niveau de l'unité de production de l'entreprise, une salariée souligne par exemple qu'il n'existait pas de réunions permettant aux salariés d'exprimer leurs difficultés, comme cela existe avec l'holocratie.

« Parce que des réunions on n'en faisait pas avant, alors que là moi je trouve que c'est quand même le top, de faire au moins une réunion par mois pour dire ça, ça ne va pas, ça, ça ne va pas, comment on fait, etc. alors qu'avant quand ça n'allait pas, on n'appelait pas ou on ne le disait pas, ou voilà, on gardait ça ou on le disait mais en explosion parce qu'on était à bout, donc... ça a quand même permis de se libérer sur certaines tensions qu'on avait et qu'avant on ne pouvait pas, entre parenthèses, c'est pas qu'on ne pouvait pas se libérer, mais c'était beaucoup plus difficile, soit aller voir Marie [co-gérante] dans son bureau, soit il fallait aller en parler à quelqu'un en personnel. » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

Le déroulement des réunions qui existaient alors était peu cadré. Ces réunions sont décrites comme souvent longues, peu structurées, et n'aboutissant pas à des décisions actionnables.

« Un des trucs c'était par exemple les réunions, il y avait un syndrome de la réunionite dont tout le monde parlait souvent, finalement on faisait plein de réunions qui duraient trois plombes et où on sortait sans résultats. Et ça c'était vraiment... ça gonflait tout le monde. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Les lieux et temps d'échange étaient également peu présents sur les plans individuels et RH. Les entretiens individuels annuels destinés à la réalisation d'un bilan sur le travail quotidien du salarié, son bien-être et ses perspectives professionnelles étaient encore peu institués. Une salariée souligne que les entretiens individuels se sont mis progressivement en place à partir de 2011.

« Déjà il y avait très peu d'entretiens. Moi quand je suis arrivée chez PME 1, il n'y avait pas encore d'entretien individuel annuel. C'est arrivé peut-être 2-3 ans après que j'arrive pour que ce soit vraiment installé une fois par an, avec une sorte de questionnaire pour voir où on en est, pour faire le bilan de l'année écoulée. C'est vrai qu'il y avait une certaine liberté dans le travail, mais du coup aussi peut-être trop de liberté sans trop savoir où en est la personne, est-ce qu'elle se sent bien à son poste, etc. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

1.1.1.2 Une centralité des dirigeants

PME1 est une entreprise familiale dont les dirigeants étaient les noyaux centraux : d'abord le couple fondateur, qui s'est ensuite progressivement entouré de leurs enfants et de leurs conjointes à partir de 2005, ce qui a donc constitué un groupe de direction plus large. Le groupe de direction prenait les décisions stratégiques et opérationnelles, la ligne hiérarchique étant relativement inexistante. Ils géraient également les activités quotidiennes, et réalisaient par eux-mêmes beaucoup d'activités (comptabilité, commercial, etc.), même si à partir des années 2000 ils se sont entourés de salariés apportant une expertise technique, mais qui n'avaient pas de responsabilités managériales. Les gérants étaient notamment présents dans le management des salariés et la communication, qui se réalisait principalement de manière directe. Un salarié arrivé dans l'entreprise postérieurement à la mise en place de l'holocratie met d'ailleurs encore en évidence cette forte centralisation de la gestion.

« Oui oui ils gardaient tout... Tout passait par eux, et c'est normal parce que ça a grossi très vite, et quand t'es petit, il y en a un qui est responsable de la prod, l'un des ventes, l'un d'un machin, puis tu grossis et quand tu grossis tout passe toujours par toi et au bout d'un moment ça explose. » (Thomas, Second lien Production)

Au sein du groupe de direction, la prise de décision était principalement collégiale, et tendait à reposer sur un consentement mutuel.

Des cadres ont progressivement été nommés à partir de 2011 afin d'appuyer la direction sur le plan opérationnel face à la croissance de l'entreprise, les gérants ayant eu besoin de s'entourer de salariés possédant une expertise technique. Si au début de leur mise en place ces cadres n'encadraient pas nécessairement des équipes mais bénéficiaient de ce statut du fait de leurs expérience et salaire, ils ont progressivement été rendus autonomes, et certaines activités opérationnelles liées à la gestion du quotidien leur ont été déléguées. Par exemple, au sein du service commercial, une commerciale devenue par la suite cadre a été recrutée en 2006 et a été progressivement formée à la stratégie commerciale à partir du début des années 2010 par un gérant afin qu'elle prenne en charge certaines activités commerciales en autonomie. En 2015, quatre cadres intermédiaires avaient été mis en place, aux services qualité, commercial, informatique, et comptabilité, certains services restant tout de même sous la direction directe des gérants, tel que le secteur achat, la maintenance ou encore la production.

« [...] ça s'est fait en fonction du besoin, et en fonction du besoin de temps de la direction, parce qu'au début forcément c'était les fondateurs et la direction qui chapeautaient, et puis

au fil du temps, on ne peut pas être partout, et il y a certains éléments qui ont été délégués à des nouveaux managers » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« C'est petit à petit qu'on en a pris, parce que justement la direction est tellement... ils faisaient tout eux-mêmes, donc il y a un moment où c'est lourd. Donc ils ont pris des cadres intermédiaires, mais ça s'est fait petit à petit, doucement doucement » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

Ces cadres ne faisaient initialement pas partie du comité de direction de l'entreprise qui était composé des six gérants et se réunissait toutes les semaines pour traiter les affaires générales et courantes de l'entreprise. Selon le besoin, un cadre pouvait être invité à participer à ce comité de direction ; à partir de mi-2014, les cadres ont été intégrés au comité de direction, qui se réunissait désormais tous les mois. La participation des cadres au comité de direction permettait d'une part de transmettre aux cadres la vision de l'entreprise, et d'autre part aux gérants d'avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise, qu'ils ne pouvaient plus nécessairement se former par eux-mêmes.

Nous constatons que pour les gérants, la mise en place de ces cadres semblait être anecdotique et n'avait pas de réel impact sur le mode d'organisation de PME1. Pour un des gérants interviewés, le mode de fonctionnement de PME1 avant l'holocratie reste dans son esprit celui où il était en contact direct avec ses salariés, sans niveau intermédiaire. La présence de cadres intermédiaires ne représente pour les gérants qu'une très courte période avant la mise en place de l'holocratie.

« [...] ça a duré une très courte période, c'est pour ça quand vous me dites c'est quoi avant l'holocratie, pour moi mais certainement que mon frère l'a présenté différemment, pour moi avant l'holocratie, c'était la direction et puis l'entreprise qui fonctionne. » (Jean, Co-gérant)

« C'était une organisation très horizontale il y avait assez peu de niveaux hiérarchiques, on était en train de créer un groupe de cadres mais c'était le tout début [...] à PME1 c'était encore très petit, on n'avait pas de véritable manager » (Paul, Co-gérant)

Si certaines décisions opérationnelles concernant le quotidien avaient été progressivement déléguées aux cadres de façon claire, la délégation des activités managériales était moins tranchée, les gérants restant présents sur le management des salariés. Les cadres encadraient les salariés sur l'activité quotidienne, mais les gérants intervenaient également de façon sporadique ; en outre, les aspects RH (entretiens annuels, recrutements, progression, conflits) étaient toujours du domaine des gérants. De plus, l'entreprise ayant une volonté d'autonomisation des salariés, un gérant avance que les cadres n'avaient pas de fortes responsabilités d'encadrement managérial. Les cadres ont principalement été nommés pour

leurs compétences et expériences sur leur activité opérationnelle, et entouraient la direction à ce titre.

« [...] même les cadres qui étaient là n'avaient pas de responsabilité vraiment d'encadrement strict c'est à dire que globalement tout le monde avait beaucoup d'autonomie et beaucoup de confiance sur la façon d'organiser son travail [...] PME1 était déjà une structure très horizontale avec peu d'encadrement intermédiaire, donc on n'avait pas vraiment de cadres qui aient du pouvoir » (Paul, Co-gérant)

Le discours de la cadre gérant la qualité révèle qu'elle se référait malgré tout beaucoup à la direction et que les gérants restaient les décisionnaires pour toute décision ou sujet sortant du quotidien.

« Avant, on se référait énormément aux membres de la direction, dès qu'il y avait une grosse décision. Moi à la qualité la première. Je suis dans un pôle de l'entreprise où il se passe des choses. Typiquement si on a une réclamation client, qu'on voit qu'on va se lancer dans un rappel ou qu'il y a une analyse qui n'est pas conforme, ou qu'il y a de l'enjeu première chose, aller dans le bureau de la personne, d'une personne de la direction pour lui expliquer et lui demander quelle est la prochaine étape. C'était ça le fonctionnement avant.

Bon après moi je suis arrivée en 2010, donc j'ai eu pas mal de cas concrets aussi qui m'ont permis de comprendre un peu, de m'imprégner un peu de la façon de voir les choses, de pourquoi on prenait telle et telle décision pour au bout de quelques années être en mesure de savoir ce qui est bon aussi pour l'entreprise. Et de venir parfois une fois que j'ai pris un peu plus confiance en moi, de venir challenger certaines décisions pour lesquelles je n'étais pas forcément d'accord avec la décision que prenait la direction. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

De plus, si ces cadres ont intégré le comité de direction de l'entreprise, ils n'étaient pas nécessairement inclus dans toutes les décisions et discussions de nature stratégique. Par exemple, les cadres semblaient n'être que très peu inclus dans les débats sur les évolutions envisagées du mode d'organisation. Une cadre met en relief qu'un réseau social interne nommé « *Dans la tête du directoire* » a désormais été mis en place chez PME1, et qu'il était difficile auparavant d'avoir beaucoup d'informations sur leurs projets ou débats ; une autre cadre rencontrée lors de notre visite de l'entreprise nous a expliqué lors d'un échange informel en amont de notre entretien, que c'était la direction qui avait pris la décision d'adopter l'holocratie et qu'elle n'avait pas participé à cette décision.

« la vision qu'ils avaient ou voilà, ce n'était peut-être pas encore complètement encore partagé même avec les cadres à l'époque » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

1.1.1.3 Un mode de management participatif

Plusieurs acteurs interviewés révèlent qu'il y avait un souhait de la part de la direction d'avoir un management « *humain* » soucieux du bien-être des salariés, favorisant notamment leur autonomisation et l'écoute de leurs propositions.

1.1.1.3.1 Autonomie des salariés et possibilité de prise d'initiatives

Dans la lignée des valeurs de l'entreprise, il était souhaité que les salariés soient autonomes dans la gestion de leur activité quotidienne. Plusieurs acteurs interviewés soulignent d'ailleurs l'autonomie et la confiance qui étaient accordés aux salariés dans la réalisation de leur activité quotidienne. D'autre part, la comparaison des situations avant et après l'holocratie mène certains salariés à constater que si la promesse de l'holocratie était d'amener de l'autonomie et de la liberté de prise d'initiative, l'autonomie et la liberté de prise d'initiative existaient en fait déjà à l'époque.

« il y avait déjà une espèce de vent d'autonomie quand même. Quand je suis arrivée en stage, je me suis débrouillée. Je pense, alors après il y a peut-être une différence aussi quand on fait un travail de production, un travail de bureau, peut-être qu'il y a une différence, mais c'est vrai que ce que j'ai pu comprendre c'est que d'une manière générale les stagiaires on ne les guide pas spécialement. [...] J'ai toujours trouvé les personnes des ateliers extrêmement autonomes. Extrêmement autonomes, même quelque part avant Holacracy. J'ai toujours été étonnée de par exemple des personnes dans les ateliers qui avaient une finesse d'analyse dans la qualité des matières, et qui prenaient l'initiative d'appeler des personnes de la qualité. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

« C'était... en fait moi au départ j'ai senti l'usine, on était assez, on prenait des initiatives personnelles déjà, on arrivait à... j'ai trouvé qu'en fait Holacracy, d'un côté ça avait amené des choses mais d'un autre pas parce que je trouvais que déjà on faisait plus ou moins déjà ce genre de choses de prendre des initiatives, de dire oui on va faire comme ça, et puis voilà on verra après. » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

« globalement tout le monde avait beaucoup d'autonomie et beaucoup de confiance sur la façon d'organiser son travail, presque trop, parce que grosso modo on embauchait quelqu'un et puis on disait voilà ton bureau est là, ton boulot c'est ça et voilà puis débrouille toi quoi, il y avait vraiment une très très grande autonomie » (Paul, Co-gérant)

Il s'agissait plus d'un accompagnement des salariés vers l'autonomie que d'une relation hiérarchique, comme le met en relief cette salariée qui réalise une analogie entre la transmission du travail chez PME1 et l'éducation d'un enfant.

« [...] je suis arrivée j'avais 19 ans, je demandais beaucoup pour ne pas faire de bêtises, et au bout d'un moment ils m'ont dit tu connais les réponses, tu sais, tu prends maintenant, il faut que tu fasses un peu comme tu sens, tu as la bonne réponse, et tu peux faire seule. Et on

s'émancipe petit à petit et c'est vrai qu'aujourd'hui je gère mon travail, même avant Holacracy je gérais déjà mon travail, enfin j'essayais en tout cas de répondre aux attentes sans demander l'accord en permanence ou l'avis pour juste me rassurer. J'avais besoin de ça pour me rassurer, et j'ai réussi grâce à eux qui m'ont quand même poussée vers ça, à faire mon travail comme je l'entends. [...] Je crois que c'est comme un parent un peu qui voudrait éduquer son enfant, et lui faire prendre conscience de la valeur des choses et c'est plus comme ça moi que j'ai senti la transmission du travail de PME1 quand je suis arrivée, que dans il faut faire ci, il faut faire ça, t'as ça à faire, t'as ça à rendre, c'est plus voilà, pour moi ce serait plus ça. Des valeurs, venir travailler, on sait pourquoi on vient travailler, on aime ce qu'on fait, on est là pour le client, on est là pour la société, c'est plus ça, c'est plus dans ce sens-là que je vois ça. » (Sarah, Assistante commerciale)

1.1.1.3.2 Une volonté de ne pas employer de techniques de management classique

Les techniques de management traditionnel reposant sur le contrôle des comportements et des performances semblaient peu usitées. Une salariée met par exemple en évidence qu'elle ne ressentait pas de pression de la part de ses supérieurs hiérarchiques.

« à PME1, il n'y a jamais vraiment eu de dictateurs de lois entre guillemets [...] Après au niveau du service commercial, moi je ne peux parler que de ça parce que c'est là où j'ai été, on a toujours plus ou moins travaillé comme on le sentait, on n'avait pas besoin de rendre des chiffres, enfin à mon niveau, en tant qu'assistante commerciale [...] Moi au niveau de mon poste en tant qu'assistante commerciale, je gérais ma journée avec les entrants des clients. Je n'avais pas « il faut que tu fasses ça aujourd'hui, il faut que tu fasses ça, il faut que ça ce soit rendu » [...] je n'ai jamais ressenti en tout cas moi personnellement, un patron sur mon dos, qui me stresse, qui me met la pression, ça je ne l'avais jamais ressenti, même avant Holacracy » (Sarah, Assistante commerciale)

Une cadre souligne que la mise en place d'objectifs à atteindre par les salariés n'était initialement pas envisagée ; il était plutôt souhaité de laisser le salarié s'épanouir à son rythme. Des formations étaient proposées aux cadres pour favoriser l'inclusion des salariés dans la prise de décisions. PME1 désirait que les salariés puissent être forces de proposition et concernés par la vie de l'entreprise.

« De dire c'est moi qui décide c'est moi la chef [à propos de la co-gérante], mais vous pouvez prendre vos initiatives, vous pouvez venir nous en parler, vous pouvez nous donner des idées, vous pouvez... voilà tout ce système-là, de dire oui les idées les idées tout ça, on l'a toujours fait en fait mais naturellement. » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

1.1.1.3.3 Liens hiérarchiques faiblement ressentis

Le lien de subordination qui existait entre les gérants et les salariés, et les cadres et les salariés tendait à être faiblement ressenti par les salariés, ce qui semble montrer que les gérants et cadres adoptaient peu une posture de supérieurs hiérarchiques classiques. Comme le montrent ces

verbatim, les gérants essayaient d'autre part de favoriser les contacts avec les salariés et les échanges informels directs, ce qui les rendait accessibles.

« la direction a toujours fait en sorte qu'on se sente proches d'eux, je ne sais pas si vous avez pu sentir un petit peu l'atmosphère, mais on se tutoie avec la direction, c'est... il y a quand même un lien d'égal à égal, ce ne sont pas des personnes inaccessibles, on peut tout à fait discuter avec » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« Je trouve qu'on les voyait souvent, on pouvait être en lien direct avec eux. Ça, c'est quelque chose qui m'a marquée la première fois que je suis arrivée chez PME1, c'est qu'il y avait les patrons qui passaient dans le bureau dire bonjour tous les matins, ils étaient très accessibles » (Océane, Salariée Qualité)

« [...] enfin même le chef que j'avais avant il n'était pas là... il venait il disait « il y a ça à faire » mais chacun travaillait un peu, pas comme il voulait, on a quand même des normes et des... mais chacun connaissait son poste et savait ce qu'il avait à faire, donc chacun connaissait son rôle déjà à la base. Il venait il disait « il y a ça à produire, pour mon secteur, machine, humain ». Il n'y a jamais eu, enfin je n'ai jamais eu l'impression d'avoir... le chef qu'il y avait à l'époque, il n'est jamais arrivé en disant c'est moi le chef, il n'y a jamais eu ça ici, enfin je n'ai jamais ressenti ça comme ça ici. [...] Oui, c'était mon supérieur hiérarchique, mais je ne l'ai jamais ressenti comme ça, et il ne l'a jamais fait ressentir comme ça. » (Hélène, Agent de conditionnement, Production)

« Moi j'ai une chef qui était plutôt cool. Elle a seulement 2 ans de plus que moi, c'est une femme, je n'ai jamais ressenti ce rapport de force, de hiérarchie que j'ai pu avoir dans d'autres boîtes et que j'imaginai retrouver dans la plupart des boîtes. Donc pour ça c'était quand même... c'était plaisant. » (Océane, Salariée Qualité)

Une cadre interviewée met quant à elle en évidence qu'elle ne souhaitait pas endosser le rôle de supérieur hiérarchique classique donnant « des directives » ou « des avertissements » ; elle met en évidence une certaine répulsion pour les méthodes de management traditionnel.

« Les personnes qui travaillaient avec moi je m'étais pris d'amitié avec elles, donc il n'était pas question de faire ma chef et de donner des avertissements, et j'entretenais plus des relations copain copine. Et j'avais même un peu de mal mais peut-être probablement par manque de maturité, à m'affirmer, et à donner des directives, ce n'était pas quelque chose dans quoi j'étais à l'aise. J'avais à l'époque fait une formation au management, mais au management traditionnel, qui m'avait même un peu choquée parce que je m'étais dit moi ce n'est pas ça dont j'ai envie au quotidien. [...] Moi j'étais sur un truc dans mon équipe où on était un groupe, et on travaillait ensemble et on prenait les décisions et ça fonctionnait bien parce qu'on s'entendait super bien. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Un gérant met d'ailleurs en évidence que les cadres n'assumaient pas une posture managériale ; ils tendaient au contraire à consulter les salariés en amont des prises de décision. Son verbatim reflète toutefois, comme nous le développerons plus loin, que les cadres tendaient tout de même à exercer leur pouvoir en employant des ressorts du domaine de l'affectif.

*« Encore une fois nous on n'était pas dans un cadre où il y avait un cadre qui disait « moi je décide c'est comme ça et je ne consulte personne et je fonce ». C'était plutôt au contraire je consulte tout le monde, est-ce que tu es bien d'accord, et puis par des jeux d'alliance de machin réussir à obtenir quelque chose, donc ils n'assumaient pas une autorité forte. »
(Paul, Co-gérant)*

1.1.1.4 Un mode de management classique

Les discours de certains acteurs interviewés tendent à mettre en évidence que des aspects d'un management classique étaient pourtant bien présents, à la fois dans le comportement des gérants et des cadres, et dans le comportement des salariés.

Le mode de management a été décrit par plusieurs acteurs comme un « *système de management classique* » ou « *pyramidal* ». La cadre commerciale interviewée relève que le système de management classique qui existait alors se reflétait malgré tout dans le comportement des salariés et dans son propre comportement managérial. Les salariés étaient en position « *attentiste* », c'est-à-dire qu'ils se référaient fréquemment à elle pour définir ce qu'ils devaient faire. De l'autre côté, elle reconnaît que l'encadrement intermédiaire pouvait manquer d'écoute et brider certaines prises d'initiative : les salariés pouvaient effectivement faire des propositions, des retours et s'exprimer, mais ils n'étaient pas forcément pris en compte. Certains salariés se sentaient peu inclus dans les décisions de l'entreprise et peu concernés par la vie de PME1, alors qu'ils auraient au contraire souhaité s'y investir.

« comme dans beaucoup d'entreprises où il y a une structuration pyramidale, [il y a] des salariés qui n'osent pas créer ou qui ne sont pas autant engagés qu'ils devraient être ou qu'ils pourraient l'être pour s'investir pleinement dans leurs tâches, et aussi des personnes frustrées, qui aimeraient proposer qui aimeraient créer mais peut-être qui... par crainte des personnes haut placées ben du coup entretiennent une frustration et ravalent un peu leurs idées. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Un salarié met en évidence un fonctionnement top-down dans lequel la vision globale et les objectifs étaient imposés par la direction, qui les imposait aux managers, qui à leur tour les imposaient aux salariés. Les retours et avis des salariés sur la vision, les objectifs, les actions à mener, étaient en fait peu considérés, même si le style de management se réclamait en principe de « *prendre en compte la vision et le confort des salariés* ». Le ressenti de ce salarié est que les salariés étaient auparavant en position d'« *exécutants* » et qu'ils étaient « *dirigés avec un cap à suivre et un travail à faire* ».

« il y avait un regard et une direction qui étaient imposés par le directoire qui les imposait aux managers, et puis les managers interprétaient cette vision et les objectifs et fixaient les leurs. Et à ce moment-là c'était calqué entre guillemets sur les exécutants, les collaborateurs.

Et [qui] partaient dans cette direction sans forcément avoir de mot à dire et le retour c'était très à sens unique, il n'y avait pas beaucoup de retours sur ce qu'il se passe réellement sur le terrain, sur quelles difficultés on rencontre en tant que collaborateur, et pourquoi ça ne fonctionne pas et pourquoi ça ne fonctionnerait pas mieux dans une autre façon de faire. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

« Avant, il y avait le cadre qui disait « tu fais ça, tu fais ça, tu fais ça », alors même s'ils étaient bienveillants nos cadres, en règle générale c'est vrai qu'on n'a pas eu des cadres bien méchants j'ai envie de dire, c'était quand même des gens très à l'écoute, mais malgré tout, ils avaient quand même des réponses, des résultats à avoir » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

« Avant, de façon un peu schématisée, on passait par notre premier lien un peu pour tout, enfin par notre manager, notre chef, pour tout. [...] Ce qui est marrant c'est que depuis la mise en place de l'holocratie, on voit justement ces managers qui disent « je donne mon avis, mais vous en faites ce que vous voulez, je n'ai pas autorité ». Et avant, ils nous donnaient l'information brute comme ça et on devait la mettre en place » (Océane, Salariée Qualité)

Un salarié indique également ne pas sentir la possibilité de discuter de sujets stratégiques avec les dirigeants, qui avaient une image de supérieurs hiérarchiques peu accessibles.

« [...] avant, le système de management classique faisait que s'adresser au directeur ce n'était pas s'adresser à un collègue de travail. Et aujourd'hui ça reste quand même des membres du directoire, on ne se permet pas des blagues grasses ou des claques sur le dos mais on peut parler librement et aborder des choses avec eux qu'on n'aurait jamais cru pouvoir aborder avec eux avant. Leur parler de chiffres, leur parler de vision, leur parler de stratégie, ce genre de choses, avant on ne se sentait pas forcément concernés, on se sentait plutôt dirigés avec un cap à suivre et un travail à faire. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

D'autre part, plusieurs salariés reconnaissent faire leur travail de façon mécanique, sans porter d'intérêt poussé aux finalités de l'entreprise et à la manière dont leur travail permettait de contribuer à ces finalités. Une des salariées met d'ailleurs en évidence que cette approche mécanique du travail sans réel investissement dans l'entreprise provoquait une perte du lien avec les valeurs de PME1.

« ça a peut-être éveillé des gens comme moi qui à la base sont venus et se sont dits je viens travailler, je viens faire mes huit heures, je mets mes plantes dans mon sachet, je ferme mon sachet et une fois que je suis partie chez moi... ça a peut-être éveillé les consciences sur, oui, les problèmes d'environnement, de... moi je conditionnais de la vanille, je ne savais peut-être pas comment étaient traités les gens qui ramassaient la vanille [...] je pense que nous en tant qu'employés on avait peut-être perdu ça, peut-être. On venait mécaniquement travailler. » (Hélène, Agent de conditionnement, Production)

« on en a plein qui disent « moi de toute façon je suis ici, je viens pour 8 heures et je m'en vais », ben c'est que vous avez perdu, vous avez fait des robots. » (Thomas, Second lien Production)

Ce constat fait particulièrement écho aux déclarations des dirigeants, qui soulignent que certains salariés n'étaient pas assez investis dans l'entreprise.

« on se retrouvait de plus en plus dans des situations [...] où on se sentait d'une certaine façon trahis par des salariés à qui on avait l'impression d'offrir de bonnes conditions mais qui n'était pas assez productifs au sens large c'est pas seulement productifs en termes de flacons sortis mais globalement pas assez investis. » (Paul, Co-gérant)

Si la volonté de PME1 était de favoriser la prise d'initiative et l'expression des salariés, elle n'était donc pas toujours effective dans le mode d'organisation ante-holocratique.

Certains acteurs semblent conscients d'une dissonance entre certaines pratiques relevant du management classique et la volonté d'avoir un management participatif prenant en compte l'humain. Un des salariés parle de « *paradoxe* » car dans certains cas les gérants et cadres laissaient peu de droit à l'erreur aux salariés, alors que l'entreprise souhaitait justement valoriser l'humain en permettant aux salariés d'être force de proposition et de prendre des initiatives. Un autre salarié met en relief que, si cette volonté de prendre en compte la vision et le confort des salariés existait bel et bien – plusieurs salariés ont par ailleurs souligné leur autonomie et liberté de prise d'initiative – elle ne transparaissait pas concrètement dans les pratiques managériales.

« mine de rien, ça paraît paradoxal parce que, et c'est paradoxal en fait, ce côté très humaniste et très penché vers l'humain, et ce peu de droit à l'erreur qui était donné, et qui est donné encore aujourd'hui. » (Thomas, Second lien Production)

« C'était déjà un petit peu comme ça quand même, je ne vais pas cracher dans la soupe ça fait trois ans que je suis là, c'est quand même une boîte qui est extrêmement tournée vers le social et qui du coup a très à cœur de prendre en compte la vision et le confort de ses salariés, mais ce n'était pas concret. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

1.1.1.5 Une ambivalence prononcée et conscientisée du mode d'organisation

La coexistence d'une structuration classique et d'une approche managériale tournée vers l'humain se traduisait par des comportements hétérogènes dans le temps et dans l'espace, comme le reflètent les différents verbatim présentés. D'un côté, la prise de décision était très centralisée et laissait finalement une place arbitraire à l'expression et la prise d'initiative des salariés. D'un autre côté, le mode de management était tourné vers le respect de l'humain, avec une volonté de favoriser l'autonomisation, la responsabilisation des salariés, leur participation aux décisions, et l'absence d'autoritarisme.

Les gérants révèlent eux-mêmes cette ambivalence en expliquant que dans certains cas ils laissaient de l'autonomie aux salariés et la possibilité de décider, et dans d'autres cas ils se « *laissaient aller à donner des ordres* ».

« [à propos de la liberté de prise d'initiative] *Oui oui oui, qui ne l'était pas de manière suffisamment structurée. Dans certains cas on le faisait et puis dans certains cas on se laissait aller à donner des ordres, la même chose quand tout va bien on laisse un peu, et dès qu'il y a un petit peu de tension eh bien on a vite tendance à vouloir tout contrôler tout gérer parce qu'on est inquiets pour l'avenir de la boîte [...] il y a un shift, là, qui n'est pas évident parce que le dirigeant il est habitué par défaut à ne compter que sur lui-même, à avoir réponse à tout et être le seul à avoir la bonne réponse.*

Doctorante : Et c'était un peu votre cas avant même si vous étiez très libres ?

Pas sur tous les sujets mais il y avait trop d'endroits où finalement ça revenait à ça, et là maintenant Holacracy nous contraints à libérer vraiment partout, y compris sur des endroits où, comme moi [avec] les nouveaux produits, où j'avais l'impression d'être le seul à avoir les bonnes intuitions là-dessus. » (Paul, Co-gérant)

Comme le met en évidence le premier verbatim ci-dessus, issu du discours d'un co-gérant, une explication de cette ambivalence est la crainte de déléguer des décisions, que ce soit à des managers intermédiaires, ou aux salariés, du fait du potentiel risque que les décisions prises pourraient faire encourir à l'entreprise. Le fait que certains salariés soient peu autonomes et engagés dans l'entreprise, qu'ils aient été peu responsabilisés du fait d'un management maternel et d'une forte présence des dirigeants, complexifiait encore cette délégation et renforçait la perception de ce risque. Un manque de confiance des gérants envers les salariés, y compris envers les cadres, pouvait être la cause de cette crainte.

« *Et peut-être une peur aussi de déléguer, ou peur que les personnes ne prennent pas pleinement leurs responsabilités. Je pense qu'il y a aussi un enjeu de confiance. Je pense que ceux qui sont chez PME1 depuis toujours, les dirigeants, c'est leur bébé PME1 donc je pense que c'est un peu naturel que ça soit aussi délicat au moment de vouloir déléguer, de vouloir accepter que ce soit d'autres personnes qui proposent ou qui prennent la décision, parce qu'elles considèrent peut-être qu'il y a moins d'enjeux pour elles que pour eux. Donc je pense qu'il y a aussi un truc à penser, un truc à... il y a une confiance qui doit s'installer, peut-être qu'à l'époque la confiance n'était pas encore là non plus et qu'il fallait encore du temps et que ce n'était pas mûr. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)*

« *Mais avec le défaut qui vient de cette concentration que [les gérants] ont eu un peu au moment des... où ils concentraient tout, je pense qu'ils ont eu... il y a eu un manque de confiance en fait* » (Thomas, Second lien Production)

Le maternalisme qu'évoquent un gérant et un salarié semble le parangon des comportements ambivalents, et émerge de la coexistence d'une structure managériale classique et d'un

management voulant valoriser l'humain. Les salariés pouvaient finalement être infantilisés et protégés au lieu d'être autonomisés et responsabilisés. Ce maternalisme trouve ses racines dans le caractère familial de l'entreprise et la forte attention qui a toujours été portée aux salariés, puis reproduite par l'encadrement intermédiaire.

« [La co-gérante supervisant les ateliers] vous en parlera toujours avec un côté très maternaliste, elle dit « les loulous » pour parler des gens vous voyez. Et un côté où ils sont un peu infantilisés, du coup... c'est là le côté très humain, très protecteur, [...] ils prennent vachement en compte les gens, ça c'est clair, mais il y a un côté enfant, et on a toujours l'impression qu'ils vont faire des conneries si on ne les cadre pas. » (Thomas, Second lien Production)

« on a plutôt un problème [...] de maternage, c'est à dire que l'encadrement hiérarchique avait reproduit un petit peu ce qui est dans l'histoire de PME1, qui est une société familiale, un souci de répondre aux besoins des salariés, de ne pas les mettre dans des situations difficiles, etc. quelque chose de très maternant. L'encadrement intermédiaire avait tendance à faire ça, et du coup on se retrouve toujours dans ce n'est pas patron-employé, c'est parent-enfant. [...] Donc, on avait des cadres qui étaient des bonnes mamans. C'est-à-dire qui savaient s'attirer une certaine obéissance en résolvant les problèmes des gens. En répondant à tout, en se mettant en quatre pour, etc. et ils tiraient leur pouvoir de ça, parce que finalement c'est une forme de pouvoir. » (Paul, Co-gérant)

Comme nous l'avons vu précédemment, les cadres tendaient à adopter un style de management participatif, et à ne pas endosser la posture autoritaire de supérieur hiérarchique classique. Si leur pouvoir formel semblait limité, le verbatim ci-dessus du gérant met en évidence que ces cadres détenaient tout de même une forme de pouvoir, même s'ils ne l'exerçaient pas de façon autoritaire. La création de liens affectifs entre les cadres et salariés induisait d'après ce gérant un pouvoir implicite, où le cadre s'attirait finalement de cette manière une forme d'obéissance de la part des salariés. Un réel lien de subordination existait donc, mais de façon moins assumée que ce qu'il peut l'être dans une organisation classique.

L'existence de comportements managériaux classiques et participatifs est notamment permise par le manque de formalisation du mode d'organisation : vu qu'il n'y avait pas de modes d'organisation et de management institués, tantôt une approche directive était utilisée, tantôt une approche participative. Les verbatim de ces salariés reflètent par exemple les différences de fonctionnement d'un service à l'autre.

« je n'ai pas souvenir qu'il y avait des réunions, les managers devaient faire des réunions d'équipe, alors après c'était peut-être différent d'un manager à l'autre. Parce que chaque manager faisait d'une façon différente aussi. Je pense qu'il n'y avait pas... si vous travailliez

au service comptabilité ça devait fonctionner différemment qu'au service communication, il n'y avait pas il me semble une façon de procéder uniforme dans chaque service » (Iris, Salariée Ressources humaines)

« En fait déjà d'évoluer ça m'a permis d'avoir plus de responsabilités par rapport à avant [au service Commercial], où c'était un schéma quand même plus pyramidal, vraiment très hiérarchique avec la responsable commerciale et les différents assistants, alors que là aux Achats il y avait déjà un peu plus de découpages entre certaines tâches à faire, et donc cela permet vraiment d'être plus indépendant sur ces fameuses tâches. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

PME1 avait un mode d'organisation centralisé qui était encore peu formalisé par de nombreux aspects. Fidèle à ses valeurs de respect de l'être humain, l'entreprise se voulait mettre en œuvre un mode de management participatif soucieux du bien-être et de la liberté des salariés. Malgré la volonté affichée de s'éloigner du management classique, l'ambivalence des comportements managériaux montre que certaines de ses caractéristiques étaient malgré tout présentes, que cela soit de manière indirecte (par le biais de jeux de pouvoir informels rendus possibles par des relations basées sur l'affect, ou par l'influence des différences de statuts (gérant, cadres) qui bridaient l'expression de certains salariés), ou de manière directe (par des comportements parfois autoritaires ou la centralisation des décisions).

1.1.2 PME2

1.1.2.1 Un mode d'organisation informel

Le mode d'organisation de PME2 était particulièrement informel et peu structuré, ce qui était rendu possible par la petite taille de l'entreprise où tous les acteurs étaient facilement accessibles. Par exemple, un des salariés met en évidence que certaines formalités administratives n'existent pas ; un autre souligne qu'il n'y avait pas de décompte des heures. La gestion de l'entreprise reposait donc principalement sur la confiance et des échanges informels plutôt que sur des règles formelles et des systèmes de contrôle.

« En fait l'entreprise a toujours eu un fonctionnement très... elle n'est pas carrée l'entreprise PME2, ça fait depuis la naissance du syndicat par exemple qu'on demandait un règlement intérieur. Qui n'existe toujours pas. Il y a des tas de documents comme ça, le document unique d'entreprise par exemple, qui n'existent pas. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« En fait on est censés faire 35 heures. Donc voilà. C'est tout. Après, moins on est, plus ça se voit quand on a du retard par exemple, mais je veux dire c'est basé sur la confiance, tu

arrives 30 minutes en retard pour une raison X, en fait tu rattrapes tes 30 minutes à un moment donné. Et voilà ça s'est toujours passé comme ça. Et quand on note nos heures sur les emplois du temps, si on a fait 37 heures, on note nos 2 heures supplémentaires. Je veux dire, on n'a pas de pointeuse ou quoi. » (Tristan, Salarié Logistique)

La division du travail était également peu formelle. PME2 n'avait pas mis en place de fiches de poste. Si les salariés étaient généralement recrutés pour une mission principale, ils étaient en fait extrêmement polyvalents sur toutes les fonctions de l'entreprise. Par exemple, un salarié travaillant principalement à la boutique travaillait également deux jours par mois à l'entrepôt logistique, où il réalisait des tâches logistiques et les achats de marchandise auprès des fournisseurs pour la catégorie de produits qu'il gérait au sein du magasin. Il a ensuite commencé à organiser des événements d'animation.

« comme je m'occupais du jeu de rôle et que c'était plus simple pour moi de faire mes commandes sur notre dépôt plutôt qu'à la boutique ou de gérer les livraisons de jeux de rôle quand ils arrivaient sur le dépôt, j'ai demandé à Christian, qui était un des associés de la boutique et qui s'occupait du planning, de me mettre une semaine sur deux le vendredi au dépôt. Donc là-dessus, on pouvait demander très facilement des choses et travailler sur d'autres projets, sans que ce soit un problème. Là du coup j'ai pu, en plus du travail à la boutique, un vendredi sur deux aller travailler au dépôt, ce qui permettait de filer un coup de main quand il y avait besoin aux collègues, [...] et c'est comme ça que j'ai commencé à travailler un peu sur le site Internet, à gérer de l'animation, parce qu'on fait des soirées jeux. Donc j'ai commencé à organiser des soirées jeux, de jeux de rôle. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Un autre salarié met en évidence qu'il travaillait deux jours par semaine sur la politique de communication de PME2, et trois jours sur différentes tâches logistiques. Il travaillait également parfois au sein du magasin, où il était conseiller de vente.

« je faisais deux jours de la communication, deux jours des colis, un jour du picking. Enfin en gros j'avais des tâches qui étaient absolument différentes puis des fois je faisais du magasin. J'allais en boutique et je faisais de la caisse ou du conseil. » (Léo, Salarié Communication)

La communication était réalisée de manière informelle, à l'oral. La coordination reposait sur l'ajustement mutuel ou la supervision directe ; aucun système d'information ou outil quelconque ne permettait la coordination entre les différents acteurs. Par exemple, pour réaliser le réassort de la boutique, un salarié de la boutique téléphonait au dépôt pour passer commande.

« Au dépôt on passe un coup de téléphone, on leur dit que pour demain il faut qu'on ait ça, ça, ça et ça, ils nous préparent la commande, ils nous livrent » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Le fait que les gérants soient aisément accessibles facilitait cette communication directe, informelle.

« Non justement avant il n'y avait rien de formel, rien de vraiment écrit. C'était justement les patrons étaient à la disposition, ceux qui savaient étaient à disposition. » (Hubert, Salarié Logistique)

1.1.2.2 Des aspects managériaux classiques

Le mode d'organisation étant particulièrement informel, les modalités et périmètres de prise de décision n'étaient pas clairement définis, et le niveau de participation des salariés aux prises de décisions semblait variable. Comme le met en évidence le verbatim ci-dessous, dans ce « *flou artistique* », « *le côté très classique* » du mode d'organisation ante-libération réside dans le fait que, si les salariés pouvaient être consultés et les décisions débattues collégialement, les cinq gérants restaient les décisionnaires finaux, et les porteurs de la responsabilité associée aux décisions.

« Je pense qu'à la base c'est une entreprise très anarchique en fait, il y avait la réunion des 5 patrons de temps en temps, il y avait des salariés avec plus ou moins d'importance, il y avait des décisions qui se prenaient autour d'un comptoir en 30 secondes [...] Il y avait une espèce de flou artistique, mais dans ce flou artistique de toute façon la responsabilité on la laissait aux 5 patrons, c'était ce côté très classique, c'est votre responsabilité. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Certaines décisions étaient exclusivement prises par les gérants ; il s'agissait généralement des décisions concernant des domaines stratégiques pour l'entreprise, par exemple : les embauches, les investissements, l'affectation des primes et le montant des salaires, ou encore les achats.

« Les prises de décision c'était nous 5, et puis pour les autres, on leur faisait leur planning, on leur disait quoi faire, toi tu fais du colis, toi t'est vendeur en magasin, et donc quasiment toutes les décisions étaient prises entre nous 5, en réunions collégiales à 5. On se réunissait. Réunion, voilà on a ça à faire, ça à acheter, est-ce que ça on attend, est-ce que là on investit. Voilà au début c'était nous 5 et les autres. Les autres qui avaient peut-être des tâches un peu plus basiques. Nous on s'occupait de, ça allait de l'achat du carton, aux incidents transporteur, enfin on faisait un peu tout ce qui n'était pas manutentionnaire. On s'accaparait un peu tous ces rôles-là. Toutes ces casquettes. [...] On prenait les décisions sans leur demander à l'époque, après de temps en temps quand on avait un doute, on n'hésitait pas à leur parler et à leur demander leur avis. Mais il y a des décisions qu'on prenait juste entre nous 5 effectivement. Pareil pour le recrutement, c'était nous qui le faisons, etc. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« Les associés par contre contrôlaient effectivement un certain nombre de choses à eux 5 : les embauches en particulier, c'était un des sujets, les investissements, tous les achats en général, une bonne partie de l'organisation, même si c'était quand même assez souple, enfin même si chacun pouvait apporter sa contribution y avait aucun problème. Pour ce qui est de la stratégie on va dire, même si pour les petites entreprises c'était plutôt accompagner sa croissance, c'était les associés qui décidaient. » (Martin, salarié RH)

Les gérants jouaient donc un rôle central dans l'entreprise ; ils étaient officiellement détenteurs du pouvoir de décision, et du pouvoir de faire appliquer les décisions prises.

1.1.2.3 Un mode de management participatif

1.1.2.3.1 Une participation des salariés aux décisions et un travail quotidien collectif

Si les gérants détenaient officiellement le pouvoir, ils ne l'exerçaient pas toujours comme ils auraient eu la capacité de le faire, c'est-à-dire de manière autoritaire ; d'une part ils sollicitaient les salariés ou leur laissaient un champ d'expression sur les décisions stratégiques, et d'autre part un certain pouvoir de décision était déjà conféré aux salariés. En outre, l'organisation de l'activité quotidienne tendait à être réalisée en équipe en incluant les salariés, sans réelle prépondérance du rôle des gérants sur celui des salariés, ou du rôle de certains salariés sur d'autres au sein du groupe de salariés.

« Oui mais on prenait les décisions entre nous [les cinq gérants]. Beaucoup, non pas forcément, au quotidien on faisait quand même les choses ensemble, mais oui on prenait des décisions entre nous parce que on devait jouer ce rôle-là ne sachant pas forcément comment ça se passe aussi, parce que quand on arrive à la tête d'une entreprise et qu'on a été salarié avant, on commence à incarner un rôle, donc on doit prendre des décisions, c'est normal. Donc on en a pris, on en a pris normalement, mais ce n'est pas forcément... Le travail au quotidien c'était quand même en équipe. Naturellement parce qu'on n'était pas beaucoup de toute façon. Et puis parce qu'avant nous en tant que salariés on fonctionnait comme ça, donc on n'allait pas tout changer. Ça a toujours fonctionné comme ça chez PME 2 donc on n'allait pas tout changer. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« En fait il y a effectivement les 5 associés qui techniquement sont nos supérieurs hiérarchiques, mais ils n'agissaient pas forcément en tant que tels. On travaillait plutôt en tant que groupe en fait. [...] On était tous en train de faire des colis, donc il fallait que tout parte et qu'on bosse tous ensemble. Donc il y a toujours eu un côté comme ça en fait avec PME2. » (Tristan, Salarié Logistique)

Un des gérants met d'ailleurs quant à lui en évidence qu'avant la libération de l'entreprise, un certain nombre de décisions échappaient d'ores et déjà aux gérants.

« en fait je ne décidais déjà plus de tout. Aucun de nous ne décidait tout, parce qu'il y avait des choses qui se faisaient à gauche à droite sans qu'on le sache, et donc tout n'était pas décidé. Donc la perte de pouvoir est plus symbolique qu'autre chose. En réalité, le pouvoir,

on n'a jamais été vraiment à taper du poing sur la table, et à dire c'est comme ça qu'on fait les choses et ne faites pas chier, pour être vulgaire un peu, mais ce n'était vraiment pas du tout notre façon de faire, donc je n'ai pas perdu du pouvoir. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

La discussion et le partage des idées de chacun étaient tout de même favorisés par rapport à une prise de décision autocratique et autoritaire : l'entreprise avait pour intention de laisser chaque salarié s'exprimer sans réaliser de différenciation de statuts. Les salariés bénéficiaient d'une certaine liberté de prise d'initiative.

« on tendait déjà vers ce genre de choses, il y a toujours eu de la discussion, il n'y a jamais vraiment eu de petits chefs, ou de donneurs d'ordre, ou de... c'était à chaque fois, dans la discussion, et dans la communication, et plutôt pour tirer tout le monde vers le haut plutôt que de taper sur ceux qui font des erreurs ou quand quelque chose n'est pas fait comme il le faut. » (Hubert, Salarié Logistique)

« L'entreprise était déjà particulièrement libre dans le sens où le droit à la parole d'à peu près n'importe qui était déjà un peu valable » (Bruno, salarié Logistique)

« C'était déjà relativement libéré entre guillemets car les salariés pouvaient prendre pas mal d'initiatives, il n'y avait pas des rapports hiérarchiques très marqués. » (Martin, salarié RH)

Le verbatim ci-dessous met en outre en évidence que cette volonté d'ouverture de la prise de décision aux salariés s'accompagnait également d'une volonté de leur faire connaître les informations essentielles (chiffre d'affaires, etc.).

« Je connais le chiffre d'affaires de l'entreprise depuis la première année où j'y travaille, ce n'est pas quelque chose qui a été caché, les salaires on les connaît plus ou moins dès le début, on les connaissait déjà plus ou moins, ce n'était pas vraiment un secret, il y a des tas de choses qui ne sont pas apparues au moment où l'entreprise a été libérée, donc je pense que oui dans l'idée des patrons et dans l'acceptation des salariés il y a clairement cette notion de partager la décision. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

1.1.2.3.2 Lien de subordination tendant à être faiblement ressenti

Si le lien de subordination entre les gérants et les salariés existait bel et bien – puisqu'il y avait une différence de statuts matérialisée par le fait que les gérants détenaient officiellement le pouvoir et pouvaient imposer des décisions lorsqu'ils le souhaitaient – il tendait à être faiblement ressenti. Le fait que les gérants n'adoptent pas la posture de « patrons » classiques permettait d'atténuer le lien de subordination. Premièrement, le fait que les gérants fassent participer les salariés aux prises de décision et que l'activité quotidienne soit organisée avec les salariés gommait cette différence de statuts et de pouvoir.

« Sur certains sujets et à certains moments les associés disaient « bon ben voilà on est les patrons on va prendre la décision », mais de mon point de vue ça n'a jamais été compliqué de discuter avec eux. Ils expliquaient les décisions qu'ils prenaient. Ils consultaient les salariés avant de les prendre, donc en fait le lien de subordination n'était pas très fort » (Martin, salarié RH)

Le style de management des gérants n'était pas très directif ; ils n'imposaient pas de pression aux salariés, dont la journée de travail était rythmée par les impératifs de l'activité logistique (par exemple pour les salariés travaillant à l'entrepôt), et non par une prescription du travail réalisée par les gérants.

« je pense que c'était un peu... comment dire... que ça allait un petit peu de soi aussi, parce que même si les 5 associés sont patrons, en tout cas moi du côté du dépôt, on n'a jamais eu cette sensation-là d'être non plus trop dirigés. Alors pas dans le sens péjoratif, mais ils n'étaient pas là pour nous gueuler dessus ou nous donner des ordres non plus en fait. Ça a toujours fonctionné plutôt... On savait quel travail on avait à faire, mais après en fait derrière ça, il n'y a jamais eu de pressions en fait. » (Tristan, Salarié Logistique)

Deuxièmement, après le rachat de l'entreprise, la posture que les gérants ont adoptée n'a pas été celle de dirigeants classiques, même si la centralisation de la prise de décision les rapprochait de ce rôle. D'une part, ils ne se sont pas appropriés de signes officiels de pouvoir. Par exemple, aucun des gérants n'a de bureau individuel attribué ; ils ont continué à travailler au milieu de salariés.

« quand on a repris l'entreprise, il y avait 5 collègues qui sont devenus 5 salariés pour nous. Déjà ce n'est pas la même chose, enfin c'est... On ne peut pas se transformer tout d'un coup de collègue à patron comme ça. Donc forcément, la manière avec laquelle on a travaillé les premières années, ce n'était pas la hiérarchie stricte. On en faisait un peu parce que quand on s'est improvisés patrons du jour au lendemain, forcément on essaie de faire comme si. On essaie c'est-à-dire qu'on dit « attends je suis là je suis patron donc il faut que je donne des ordres », que je dise, que j'incarne un rôle, mais au final au quotidien, c'était en équipe, c'était plus en équipe que pyramidal. Il y avait quand même un système hiérarchique, il existait mais la plupart du temps c'était plus en équipes. [...] on n'a pas de bureau différent des autres, on est dans un open space, on est au milieu des salariés, je ne me sentirais pas dans un bureau tout seul toute la journée. Ça ne nous correspond pas. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« les patrons sont d'anciens salariés, qui reprennent le navire de quelque chose qui était beaucoup plus hiérarchique aussi à l'époque, et donc ils se retrouvent chefs d'entreprise en assumant le fait qu'ils n'aient pas la science infuse du chef d'entreprise, donc dans leur première année de gestion d'entreprise, ils ne se sont pas comportés comme des patrons, ça y est je suis devenu patron et tout d'un coup j'arrive à l'heure que je veux, j'ai ma place de parking, j'ai mon bureau, et quand je dis vous faites. Ils étaient très humains dans leur manière de gérer les choses. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

D'autre part, la division verticale du travail n'était pas forte : les gérants ne se cantonnaient pas à la gestion des affaires générales de l'entreprise, à la conception et la répartition du travail, ou à des activités du domaine de la stratégie, mais travaillaient au quotidien sur les activités opérationnelles comme les salariés. Chaque gérant travaillait dans un secteur particulier de l'entreprise. Lors des périodes de forte activité pour PME2, tous les gérants venaient en renfort sur les activités logistiques, même s'il ne s'agissait pas de leur secteur opérationnel habituel. Cette connexion avec les activités opérationnelles de l'entreprise leur donnait de plus une bonne connaissance des conditions réelles dans lesquelles se déroulait le travail et, au-delà de renforcer leur proximité avec les salariés, donnait une légitimité plus grande aux décisions qu'ils prenaient.

« vu qu'ils étaient 5 patrons, ils étaient d'autant plus humains qu'en fait à 5 patrons, il n'y a pas de travail pour 5 patrons du jour au lendemain, donc en fait ils ont continué à faire ce qu'ils faisaient. D'ailleurs je pense qu'Henri il y a encore des tas de tâches qu'il fait qui sont des tâches qu'il faisait déjà il y a 8 ans, pareil pour Daniel, pareil pour Louis et pareil pour Christian [Co-gérants]. D'ailleurs ils n'ont pas changé de lieu de travail entre guillemets, Daniel a toujours été sur le dépôt, Henri a toujours été un peu plus sur les commandes, et Louis et Christian ont toujours été sur le magasin. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« Mais au début, vraiment tout au début, pour la période de Noël, on était Daniel, Arnaud qui ne travaille plus dans la boîte, et moi, et Christian qui venait aussi filer un coup de main pour la période de Noël parce que c'était... il y avait plus de boulot et qu'on arrivait à s'arranger comme ça. Henri et Patrick n'ont jamais refusé en période de Noël quand c'était le rush, de donner un coup de main en faisant des colis. Ça aussi il faut le souligner, s'il faut vraiment ils mettent la main à la pâte en fait, et ils viennent nous filer un coup de main. » (Tristan, Salarié Logistique)

Il n'existait donc pas au sein de PME2 de volonté de rendre tangible les différences de statuts ; le lien de subordination était existant mais faiblement ressenti. A l'extrême, un salarié souligne qu'il a commencé à travailler à côté de deux gérants sans se rendre compte qu'ils étaient des associés de PME2, les gérants ne lui ayant pas encore été présentés.

« je suis arrivé chez PME2, je suis arrivé en stage dans le bureau. J'étais à côté de Patrick et Henri, qui sont deux co-gérants, et je ne savais pas qu'ils étaient co-gérants, et je discutais avec eux, on rigolait, on faisait notre travail et ça fonctionnait bien et en vrai ça n'a pas changé depuis. Et je rigole toujours autant avec Henri. Et je suis encore à côté de lui. Pour moi après je pense dans mon travail voilà c'est quelque chose que je n'ai pas du tout ressenti cette transition. [...] Donc déjà avant l'entreprise libérée, donc quand je suis arrivé il n'y avait pas cette volonté déjà de créer ce distingo entre les salariés et les cogérants alors oui tu l'apprends au cours de tes mois à PME2 mais non, dans ta façon de parler dans ta façon d'échanger moi je n'ai jamais ressenti une supériorité hiérarchique. » (Léo, Salarié Communication)

1.1.2.4 Hétérogénéité du mode de management

Les discours des acteurs reflètent donc qu'il coexistait au sein de l'entreprise deux logiques. D'un côté, le management restait classique dans le sens où les gérants étaient détenteurs d'un pouvoir formel et de l'autorité nécessaire pour prendre des décisions de manière unilatérale s'ils le souhaitaient, notamment des décisions clés pour l'avenir de l'entreprise. D'un autre côté, ils avaient à cœur de prendre en compte les suggestions et avis des salariés : les salariés avaient la possibilité de s'exprimer sur les prises de décisions, que la discussion soit à l'initiative des salariés ou des gérants ; les salariés de PME2 bénéficiaient d'autonomie sur l'organisation du quotidien.

Le caractère informel du mode d'organisation, et l'absence de répartition explicite de la prise de décision rendus possibles par la petite taille de l'entreprise laissaient coexister différents types de comportements, selon la situation, la personne considérée, ou le pôle dans lequel travaillait le salarié.

« Et puis les gens en général prenaient des décisions courantes sur le fonctionnement courant. Après c'est sûr que les décisions plus stratégiques étaient discutées avec tout le monde mais étaient prises par les associés. Mais on était moins nombreux aussi, tout était plus facile à suivre, il n'y avait pas de questions à se poser pour la délégation de qui fait quoi parce que tout le monde était au courant de ce qu'il se passait, l'entreprise était plus petite. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Cela se perçoit à travers les discours des salariés, certains se sentant « déjà libérés », d'autres ressentant le mode d'organisation comme hiérarchique. Par exemple, la perception d'un salarié ayant travaillé au sein de la boutique met en évidence que les décisions tendaient majoritairement à y être prises par les deux gérants y travaillant. A contrario, un autre salarié souligne qu'il ne ressentait pas le lien hiérarchique.

« Moi en boutique [...] il y avait deux associés qui étaient là et puis, sur une petite équipe finalement ils prennent beaucoup de place et leur avis... ils avaient le dernier mot. Là on avait vraiment la sensation d'une hiérarchie. Même si pour certaines choses on était quand même assez libres. [...] même si on sentait une hiérarchie, on avait quand même une certaine autonomie, et on va dire, on nous proposait quand même des choses qui permettaient de varier un petit peu le travail, mais tout ce qui était décision financière, achat, particuliers ou autres, là c'était les 5 associés qui décidaient. Des fois on pouvait donner notre avis aussi, mais c'est eux qui tranchaient et qui prenaient les décisions, clairement. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

« Cette hiérarchie... Il n'y a pas de hiérarchie en fait dans l'entreprise, c'est juste après comment tu considères les personnes. Et vous me posiez la question juste avant l'entreprise

libérée, ben c'était pareil ça fonctionnait déjà, ça fonctionne encore comme ça. » (Léo, Salarié Communication)

D'autre part, certains salariés semblaient avoir une légitimité de prise de décision plus ou moins importantes en fonction de leur ancienneté dans l'entreprise, sans qu'un quelconque statut « d'ancien » ne soit par ailleurs institué.

« au final parfois tu dis quelque chose à un salarié qui est un peu plus influent, la notion de saut de confiance c'est quelque chose d'assez important chez PME2, même si elle n'est jamais exprimée réellement. Il y a des gens chez PME2 qui, quand ils prennent des décisions, ça a valeur de décision patronale puisque le patron ne va pas revenir dessus puisqu'il fait confiance à cette personne pour avoir pris la décision, et c'était déjà comme ça en fait avant l'entreprise libérée » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Certains salariés se considéraient déjà « libérés » auparavant. Ils ressentaient la possibilité de s'exprimer sur la plupart des sujets et de prendre des initiatives. Ils mettent d'ailleurs en évidence que la libération n'a apporté que des changements mineurs à leurs situations personnelles, mais que pour d'autres salariés, cela a amené une liberté d'expression accrue, ce qui par contraste confirme le fait que l'inclusion des salariés dans la prise de décision était hétérogène.

« Personnellement je me sentais déjà pas mal libre avant, et donc je n'ai pas trop de... Pour moi ça n'a pas été un gros changement finalement, j'avais l'impression d'avoir été écouté et libre de mes actions presque autant avant qu'après finalement. Mais dans l'expression d'autres personnes qui sont peut-être un petit peu plus timides, ça a pu libérer des expressions et des gens se livraient plus facilement à tenter des choses et à donner leur avis qu'ils ne le faisaient avant. Des gens qui n'étaient pas forcément à même de donner leur avis, ou dont la personnalité s'y prêtait moins. Donner plus le libre champ à l'expression que ce qu'on pouvait faire avant. Je pense [...] qu'il y a quelques personnes pour qui ça a beaucoup changé, et d'autres pour qui finalement comme moi, ça n'a pas énormément changé les choses. » (Bruno, salarié Logistique)

« Je pense qu'il y avait un certain nombre de choses qui fonctionnaient déjà comme ça en fait. Je pense que le jour où on dit qu'on libère l'entreprise, pour moi c'était une révolution sur le papier, mais dans les faits je n'ai pas trouvé que c'était complètement une révolution. Ça a peut-être acté des choses pour certaines personnes mais en tout cas moi ça n'a jamais changé ma manière de travailler ni ma manière de fonctionner avec l'entreprise. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

La coexistence d'un mode d'organisation classique avec une volonté de faire participer les salariés et d'atténuer les relations hiérarchiques induit donc l'existence de pratiques hétérogènes et ambivalentes. Un exemple donné par un salarié témoigne de ces oscillations : ce salarié était mêlé à une discussion avec les gérants à propos d'une prise de décision, et échangeait avec eux

sur un pied d'égalité, mais les gérants restaient détenteurs du pouvoir de décision et de la responsabilité associée, et pouvaient lorsqu'ils le souhaitaient faire valoir leurs prérogatives.

« moi je n'ai pas le souvenir d'eux tyranniques, je n'ai pas le souvenir d'eux écartant les gens des décisions. Je me souviens même d'une phrase qui m'avait marqué à l'époque et qui m'avait presque un petit peu énervé, c'était mon premier mois chez PME2 ou peut-être mon premier Noël je ne sais plus, enfin vraiment le tout tout début en tout cas, et je discutais avec eux, ils n'étaient pas d'accord sur un truc, il y avait une brouille sur je ne sais plus quoi, c'est sans importance.

Je me souviens que Christian [co-gérant] s'était énervé devant moi avec les autres patrons en disant "mais c'est bon on va peut-être arrêter de discuter comme ça, tant qu'on y est on n'a qu'à prendre Gabin en associé et puis on arrête de... enfin c'est quoi ce délire, à un moment donné !" et en fait c'était l'exemple parfait qu'ils étaient face à un problème, qu'ils en parlaient à tout le monde, et là ils ne s'entendaient pas, Christian n'était peut-être pas d'accord sur la décision sur laquelle Henri [co-gérant] ou Louis [co-gérant] je ne sais plus discutait avec moi, et moi j'étais peut-être d'accord avec lui, donc il voulait me sortir de ce truc en mode "là on est entre nous, on décide", en fait ils ont toujours été comme ça à vouloir communiquer, moi je ne l'ai jamais sentie secrète cette entreprise » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

1.1.3 PME3

1.1.3.1 Un mode d'organisation informel

PME3 avait un mode d'organisation informel propre à une jeune entreprise innovante constituée au départ d'une équipe de sept personnes en 2016. Plusieurs salariés mettent en relief qu'il n'y avait pas de mode d'organisation institué avant la mise en place de l'holocratie.

« Alors je dirais qu'avant l'holocratie on n'avait pas vraiment de mode de fonctionnement. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« il n'y avait pas forcément d'organisation, c'était un petit peu ils s'arrangeaient entre eux, c'était comme ça. » (Jessica, Salarié Marketing)

« Moi c'est quelque chose qui m'avait déjà questionné quand j'étais arrivé dans l'entreprise, c'est qu'il n'y avait pas de système de management. » (Hugo, Salarié Support client)

Un salarié arrivé après la mise en œuvre de l'holocratie nous fait remarquer qu'aucune documentation existante n'a pu le renseigner sur le mode d'organisation qui existait avant l'adoption de l'holocratie. Le mode de fonctionnement de PME3 reposait principalement sur des fonctionnements routiniers et usuels, où l'oral prédominait sur l'écrit.

« Je pense que le mode de fonctionnement comme il était avant manquait de clarification. [...] Quand je regarde les documents, etc., il n'y a pas grand-chose d'écrit sur comment ça pouvait se passer avant [...] Du bouche-à-oreille, c'est ça. C'est ça. Très clairement, je n'ai rien trouvé de particulier permettant de décrire l'organisation qui pouvait exister avant et

quand on en discute, je me rends compte que c'était quelque chose d'assez usuel. C'était vraiment des choses à l'usage, on sait que lui en général s'occupe de ça, etc., ce qui devient très vite compliqué quand la société grandit. » (Raphaël, Salarié Production)

En particulier, ce verbatim met en relief que la division du travail et le périmètre d'activités de chaque salarié n'étaient pas clairement définis et semblaient fortement évolutifs. Si des fiches de poste existaient, les salariés étaient finalement amenés à réaliser des activités pour lesquelles ils n'avaient pas été initialement recrutés, voire à changer de périmètre d'activité et à ne plus réaliser les activités pour lesquelles ils avaient été recrutés.

« On avait plus ou moins des fiches de poste, moi j'ai commencé c'était quand même assez vague, mais on recrutait sur fiches de poste, mais c'est pareil on continue à recruter sur fiche de poste, et puis après par contre on prend en compte le fait que les personnes ont peut-être des compétences dans d'autres aspects qu'on n'a pas forcément mis dans la fiche de poste, et qu'ils peuvent prendre des nouveaux rôles au sein de l'entreprise avec ces compétences. Tout en gardant en priorité bien sûr ce qu'on a mis sur la fiche de poste. » (Claire, Salarié Commercial)

« J'ai commencé d'abord sur un poste un peu plus technico-commercial et au final j'étais bien meilleur technico que commercial, du coup je me suis rabattu plutôt sur un poste technique à 100% [...] t'as été embauché pour faire A B C mais si tu fais D E F ce n'est pas grave. Ce qui fait que moi de temps en temps, je... A la base c'était pour développer un marché, voilà, et le marché n'avait pas trop de réponse, et puis au final je me suis retrouvé à transiter à faire vachement plus de marketing, et puis hop du marketing technique, enfin, faire des trucs auxquels je m'attendais pas du tout au final, et qui m'ont beaucoup plu donc je l'ai fait, alors que j'étais plutôt, c'était un poste ingénieur commercial à la base, et je me retrouvais à faire des études de la compétition internationale, des choses comme ça, ce n'était pas forcément ce que je devrais faire, mais je le fais, on m'a demandé de le faire. » (Hugo, Salarié Support client)

La plupart des salariés intervenaient sur plusieurs activités de l'entreprise, ce qui rendait d'autant plus difficile d'identifier la division du travail entre les salariés.

« quand je dis que je suis responsable production et achats, en fait en vrai je ne fais pas que ça, je fais aussi du support technique, je fais aussi de la logistique, il n'y a personne qui se cantonne juste à un élément. Donc c'est pour ça que c'est facile de se perdre sur qui fait quoi. » (Oscar, Salarié Production)

La communication était réalisée de manière directe et la coordination entre les différents acteurs était réalisée principalement par ajustement mutuel ou supervision directe. Une réunion à laquelle tous les membres de l'entreprise participaient était programmée tous les mois. Chacun

y présentait ses avancées sur les différents projets. Outre cette réunion mensuelle, l'échange d'information se réalisait au moment opportun, souvent d'individu à individu, et de manière très informelle. Un salarié relève par exemple l'importance des événements extra-professionnels.

« La communication volontaire entre les gens, le fait que tout le monde s'entendait bien, que la boîte était petite donc qu'on se retrouvait assez facilement soit dans le même bureau soit pour manger le midi, donc c'est comme ça que se faisait le partage d'infos [...] On communiquait au coup par coup [...] Il n'y avait pas de processus derrière. C'était tiens j'avais besoin de partager cette info-là, ben je vais le dire, je transmets un mail. Dans les petites sociétés, petit volume, ça se passe bien en fait ça se fait naturellement il n'y a pas vraiment de... Il n'y a pas de processus derrière. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« si on voulait voir quelqu'un, on allait le voir directement, on n'avait pas besoin de générer une réunion [...] de l'autre côté, dans le cadre purement professionnel, il y a quand même des réunions qu'on se met en place entre nous, on a besoin de quelque chose, on a besoin de brainstormer, on fait un avis de réunion, on regarde les disponibilités de chacun, on en discute pendant nos pauses café, "quand toi serais-tu dispo, je vais organiser un truc", et voilà on s'organise une réunion, on brainstorme, on communique, chacun échange ses idées, prise de décision, et paf, on passe à autre chose.

C'est quelque chose qui était déjà naturellement présent chez PME3, donc chacun n'est pas à son poste devant son PC, commence sa journée de travail et finit sa journée de travail, il y a beaucoup de choses qui se font, au début, on va se dire bonjour, on va discuter, il y en a qui vont à la piscine, il y en a qui vont courir, il y en a qui vont faire ci, faire ça, il y en a qui vont jouer au foot, j'ai ouvert une équipe de foot au sein de PME3 où on est presque 15, tous les mardis on va jouer ensemble, etc. [...] Voilà il y a aussi une communication, on va dire il y a entre 10 et 20% de la communication qui va passer dans l'extra-professionnel. Après le fait de voir que l'autre est ouvert aux discussions etc., on aura encore moins d'a priori pour déclencher une réunion, et voilà. Donc dès qu'on veut brainstormer, chacun n'hésite pas, il n'y a pas d'appréhensions à se dire est-ce que je dois le faire, est-ce que je vais déranger ou pas déranger » (Jérôme, Salarié R&D)

Le suivi des projets ou des actions menées par les salariés a été qualifié quant à lui de « sporadique » par un salarié, puisqu'il n'était pas planifié à intervalles réguliers. Comme le reflète également ce verbatim, peu d'objectifs temporels étaient fixés aux salariés. De manière générale, les gérants ne souhaitaient pas mettre en place de système d'indicateurs permettant le suivi des actions des salariés ; par exemple un gérant souligne qu'il n'y avait pas de volonté de contrôler les temps de travail ou la performance.

« Il avait à peu près sa vision de ce qu'on devait faire, mais le suivi c'était... Sporadique. C'est le bon mot. Non c'était ici et là quoi. Bon ça va, ça avance. Ouais. OK. [...] Oui il y avait Claire, on était moins que ça à l'époque, et du coup c'était on se fait un petit déj, on se fait un petit point toutes les 2 semaines, ça va, sur les gros projets que t'as en ce moment,

qu'est-ce qui a avancé ou pas. Mais il n'y a pas de target, de faire ça, il faut avoir fait ça avant telle date, de rendus, et tout. Donc c'est : t'as 10 trucs à faire, ben fais les et on verra bien quand c'est fait quoi. Donc c'est ça, c'est l'autonomie complète. On se dit bon ben OK j'ai des projets à faire, je les fais, je les fais pas, après, il n'y a pas mort d'homme. » (Hugo, Salarié Support client)

« On était partis aussi sur l'idée de ne pas contrôler les temps de travail ni la performance. Aujourd'hui on n'a pas de revue de performance, on ne met pas de indicateurs aux gens, on a une performance collective, et on en partage le bénéfice. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

1.1.3.2 Un mode de management se voulant participatif

1.1.3.2.1 Une répartition des prises de décision peu formalisée

Les décisions de nature stratégique et les décisions impliquantes pour l'avenir de l'entreprise, telles que les achats, étaient du domaine des trois gérants. Chaque gérant avait un domaine dédié : l'un d'eux gérait les activités commerciales et la production, l'autre gérait la R&D et l'industrialisation, et le troisième gérant, le président, partageait son temps entre les PME_Bureau_Etude et PME3, où il était plutôt présent sur les affaires générales. La gestion financière relevait des trois gérants. Au niveau du groupe de direction, il y avait un souhait que les décisions soient partagées entre les gérants.

« sur certains sujets, mais ce n'était pas forcément formalisé, il y avait une décision conjointe de moi-même et de mes 2 associés, parce qu'on a décidé depuis le départ que l'aspect direction générale serait partagé à 3 et serait collective. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

L'autonomie de prise de décision des salariés sur les activités opérationnelles ne semblait pas répondre à des règles systématiques et instituées comme le reflètent les discours des acteurs. Ceux-ci mettent en évidence que les habilitations de chacun à prendre des décisions n'étaient pas clairement établies du fait du caractère informel du mode d'organisation. Les verbatim ci-dessous reflètent pleinement le « flou » qui existait autour de la répartition des habilitations à prendre des décisions.

« Sur la partie stratégique c'était principalement les dirigeants, et ça reste beaucoup les dirigeants, les trois associés, même aujourd'hui en holocratie, en revanche sur la partie opérationnelle, il n'y avait pas forcément besoin de demander des autorisations puisqu'on était tous autonomes » (Claire, Salarié Commercial)

« Ça dépendait sur quoi, et même actuellement de toute façon. C'est-à-dire que moi les validations qu'on avait à faire, c'était sur les achats. Les achats, faut prendre en compte la trésorerie, donc il y la finance qu'il faut prendre en compte, et après sur des gros achats, on a forcément besoin de l'accord d'un, deux ou trois associés-fondateurs en fonction du

montant. Mais voilà, c'est vraiment plus en fonction du montant pour éviter d'avoir des dépenses trop importantes d'un coup si la trésorerie ne suit pas, ou des dépenses sur quelque chose qui n'est peut-être pas la priorité actuellement, c'est plus sur ça. Et ça c'était avant l'holocratie.

Doctorante : Et sur des décisions qui touchent plus votre activité, est-ce que c'était pareil, vous deviez faire valider par un ou les trois gérants ?

Après les autres où on pourrait avoir besoin de validation [...] si, sur des nouveaux produits, et ça va dépendre sur quoi en fait. Il y a des éléments on va pouvoir faire sans validation, parce que ce sont des produits qui ne vont pas coûter cher, ni en développement, ni en matériel, mais après oui si, il y a quand même besoin toujours d'une validation, on doit donner un nom à un produit donc on doit passer en core cycle pour ce qui est le nom, le prix aussi on a des validations, pour tout ce qui est en fait stratégique au niveau de l'entreprise, on a toujours besoin d'une validation. » (Oscar, Salarié Production)

« Doctorante : Quel type de décisions était prises par quels acteurs ? Qui prenait quoi ? J'en sais rien en fait. Si ça concernait la R&D et les projets R&D, en général je pense que c'est Yvan [Co-gérant, R&D] qui tranchait quoi, c'était consulté avec les employés de cette section-là et autre, et après je pense que c'était discuté au niveau dirigeant, et après redescendu dans chaque section, que ce soit business development, marketing etc., après discuté avec l'équipe, et de toute façon après, et après tranché par Albin [Co-gérant, Marketing et Commercial] ou Yvan. Donc... oui non je ne sais pas en fait, pour moi les décisions, si elles étaient stratégiques, il n'y avait pas forcément de mot à dire et c'est pris par les dirigeants, les associés fondateurs, mais après à l'échelle business pour le chiffre à faire, le nombre d'unités à vendre, ça c'était discuté dans l'équipe par exemple, et après sur pareil, là dans l'équipe où je suis maintenant, c'était discuté à dire bon ben on fait, on a tel projet, c'est le projet sur 1 an, il faut le faire, les projets sur 6 mois, les projets sur 3 mois, on balance tous les projets, et après c'est, on verra bien si on arrive à le faire quoi. » (Hugo, Salarié Support client)

Si les gérants centralisaient le pouvoir officiel de prise de décisions stratégiques, ils consultaient fréquemment les salariés en amont des prises de décisions stratégiques.

« Certains points étaient soumis à débat et on demandait les avis d'un peu tout le monde, et ensuite c'était tranché par les associés fondateurs. Mais plusieurs politiques étaient soumises à approbation avant, oui. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

Les questions stratégiques discutées allaient du nombre d'embauches à réaliser dans un service, au financement de l'entreprise en passant par des questions de stratégie commerciale. Par exemple, s'est posée un jour à l'entreprise la question de continuer ou non à proposer les produits de PME3 en location. Cette question a été débattue lors d'une réunion avec l'ensemble des salariés, au cours de laquelle l'un d'eux a proposé de mettre fin à la location des produits pour des raisons temporelles, cette option ayant été retenue à l'issue de la réunion.

« Est-ce qu'on se dirige vers un produit pas cher [...], il y a eu tout ce qui était sur le capital de PME3, la prise de participation, est-ce que vous voulez rentrer, si on rentre il faut vendre tant d'actions parce qu'après pour dégager des investisseurs... des questions qui relèvent vraiment sur des fonds d'autonomie de PME3 ont été soumises et proposées, suivant les

profils choisis on pouvait plus ou moins dégager les investisseurs initiaux. Quoi d'autre dans les décisions, les embauches... c'était ben tiens, on est la tête sous l'eau dans tel département, il faudrait qu'on embauche quelqu'un là-dessus, est-ce que vous êtes d'accord, ben oui. Autre chose qui est acceptée comme ça en une demi-journée, les systèmes qu'on fabriquait au début on les louait et la location, les clients qui n'étaient pas réguliers, à chaque fois il fallait leur réapprendre tout depuis le début, et ça demandait beaucoup beaucoup de temps. Quand j'ai dit à la réunion la location ça demande énormément de temps, soit il faut augmenter les prix soit on arrête la location, il a été décidé lors de ces meetings-là qu'on arrêta la location. C'est quand même un truc important pour une boîte. Voilà ce sont des exemples aussi bien les RH que la stratégie que les fonds propres, c'était des décisions qui n'étaient pas forcément prises au moment de la réunion mais qui étaient, on se mettait d'accord quand il y avait débat, et ensuite ça pouvait être tranché ou soit juste analysé au niveau de la réunion entre les membres associés-fondateurs. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

Les salariés soulignent qu'ils bénéficiaient d'un niveau d'autonomie important dans la réalisation et l'organisation de leur travail. Les discours recueillis mettent en évidence que les salariés étaient en mesure de prendre des décisions en rapport avec leur activité quotidienne, ce fonctionnement reposant sur la confiance et la capacité de responsabilisation des salariés. Il était toutefois nécessaire d'avoir l'accord des gérants pour des décisions entraînant des achats.

« Non non, il n'y avait pas de validation du tout. J'étais très autonome, Après ça marchait sur la confiance et le sens des responsabilités de chacun. Il a fallu mettre en place quand on a commencé à avoir des dépenses.... Sur les achats, c'est venu après ça. De dire tu peux dépenser jusqu'à temps sans justification, au-delà il faut faire justifier par au moins un membre des associés fondateurs, et au-delà il faut faire valider deux ou trois membres parce que ça implique l'avenir de la boîte. Mais je dirais même sur mon travail quotidien, il n'y avait pas grande influence des autres, et il n'y en a pas beaucoup non plus maintenant. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« Le fonctionnement qu'on avait avant c'était assez... on avait quand même déjà de l'autonomie, c'est-à-dire qu'on avait notre... je vais parler pour moi, donc la production, les autres faisaient les ventes qui arrivaient, donc nous en fonction de ces ventes-là, on gérait nos stocks, on avait certes une approbation qu'il y avait au niveau de l'achat, mais qui est toujours, c'est normal, c'est-à-dire qu'on ne peut pas non plus s'amuser à dépenser 500 000 euros comme ça. Mais après voilà, il n'y avait pas forcément plus de... comment dire, d'interactions, mon fonctionnement n'a pas vraiment changé entre avant l'holocratie et après l'holocratie, oui en fait mon fonctionnement n'a pas vraiment changé. » (Oscar, Salarié Production)

L'autonomie et la prise d'initiatives étaient deux compétences recherchées par les gérants chez les nouveaux salariés, et étaient revendiquées comme deux critères de recrutement dès les premières embauches réalisées par PME3.

« on recrutait les gens avec cet état d'esprit, c'est-à-dire que dans nos critères de recrutement, il y a l'autonomie, et l'envie de prendre des initiatives et de trouver des solutions par soi-même. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Les critères d'autonomie et de capacité de prise d'initiatives sont importants pour l'entreprise notamment car PME3 est une jeune société innovante aux nombreuses problématiques entrepreneuriales tant sur le plan technique que sur le plan commercial, par exemple : lancement de nouveaux produits, test d'un business model, conquête d'un marché, innovation technologique, etc. L'entreprise avait donc besoin de salariés autonomes, créatifs, et souhaitant s'impliquer dans le lancement et l'expansion de la société.

« déjà ça nous a intéressés intrinsèquement de venir bosser dans ce domaine un peu « waouh », l'entreprise qui décolle, c'est un truc un peu fun, un peu geek, un peu de niche. Il y a tout à faire, les clients à trouver, les clients à maintenir, on avait un vieux site web pourri, il faut faire du marketing, du machin, donc en fait la marge de création est large quoi. Donc on ne vient pas juste dans une boîte dire : tiens tu feras ton boulot de 9h à 17h, là tu viens dans la boîte on te fout un coup et là aujourd'hui il faut faire ça ça ça, merde je ne l'ai pas fait, je le ferai dans 2 semaines machin, donc au final ce manque d'organisation et le beaucoup de choses à faire, c'est pas mal, parce qu'après il y a la créativité qui est assez open. Donc du coup, grosse marge de manœuvre, potentiel créatif assez grand, ça intéresse, forcément. Plutôt que d'avoir un truc très réglé avec 3 missions, là c'était... Je pense que c'est ça aussi qui intéresse les gens et pourquoi on vient au boulot le lendemain. » (Hugo, Salarié Support client)

1.1.3.2.2 Un lien hiérarchique faiblement ressenti

Si un lien de subordination existait entre les gérants et les salariés, il était faiblement ressenti. Plusieurs salariés parlent de mode de management qui se ressentait comme « *horizontal* » du fait de la proximité qui existait entre les gérants et les salariés, et de la position adoptée par les gérants qui ne tendaient pas à adopter une attitude de supérieurs hiérarchiques.

« [...] C'était très informel. On était proches des dirigeants. Ça me fait rire même de dire le mot dirigeant. [...] justement les dirigeants ne prennent pas la position de dirigeants. On reste encore une PME, on n'est encore qu'une trentaine, mais ils continuent de manger avec nous, de parler librement à la machine à café et compagnie. Il n'y a pas de : "attention, voilà les managers qui arrivent, on ne peut pas dire tel sujet". Non. Ça reste très proche, très familial. [...] Ce qui m'a marqué vraiment en arrivant, c'est qu'il n'y avait pas de rapports hiérarchiques vraiment entre les associés-fondateurs et les autres employés historiques. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« on se veut horizontal, on ne l'est pas réellement, même en holocratie ce n'est pas du tout horizontal, mais les relations entre chaque personne, il n'y avait pas de relations hiérarchiques. Il n'y avait pas oui tu es mon boss, je te demande ça, est-ce que tu peux me valider. C'était oui j'ai ça, est-ce que tu peux me valider ? Et voilà c'était tout. C'est cette différence d'approche, et cette différence de relation qui tend vers du coup une entreprise horizontale. » (Oscar, Salarié Production)

« Oui oui, c'est, je veux dire ça restait aussi des employés de l'entreprise, et il n'y a pas de relations employé chef quoi. » (Hugo, Salarié Support client)

Le fait que les décisions stratégiques de l'entreprise soient discutées avec les salariés contribuait notamment à ce que les décisions prises par les gérants ne soient pas vécues comme imposées, d'une part, et d'autre part, la participation des salariés aux décisions stratégiques, l'autonomie qui leur était offerte ainsi que leur possibilité de prise d'initiatives atténuait les différences de statuts – et de pouvoir – qui marquent la relation hiérarchique.

« Ce qui m'a marqué vraiment en arrivant, c'est qu'il n'y avait pas de rapports hiérarchiques vraiment entre les associés-fondateurs et les autres employés historiques. C'est sûr que la politique globale de PME3 était définie entre les associés-fondateurs, mais elle était discutée lors de ces meetings mensuels, où on présentait et chacun pouvait donner son avis dessus. Ce n'était pas ben voilà, PME3 ce sera comme ça, voilà vers quoi on se dirige, chacun donnait son avis, et c'est sûr qu'après la décision finale était tranchée par les 3 associés fondateurs. On n'avait pas l'impression qu'on nous impose la volonté de. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

1.1.3.3 Une réalité plus classique

Les verbatim mettent en évidence qu'il était offert aux salariés une autonomie sur les prises de décision liées à leurs activités, et qu'il leur était demandé de prendre des initiatives. Toutefois, les discours des différents acteurs montrent que les contours de cette autonomie de prise de décision n'étaient pas clairement établis, du fait du caractère informel du mode d'organisation. Cela laissait régner une frontière floue entre les décisions ne nécessitant pas l'accord des gérants, et celles nécessitant l'accord d'un, de deux ou des trois gérants ; la décentralisation de la décision n'était pas rendue explicite.

La salariée gérant les ressources humaines met en évidence que si une autonomie des salariés était voulue et recherchée, la prise de décision restait malgré tout très centralisée, dans son cas pour les décisions de recrutement qui nécessitaient la validation des trois gérants.

« ce sont des fondateurs qui ont tout de suite eu envie comme culture d'entreprise d'une organisation qui n'aille pas dans un management top down classique. Donc ça c'était une volonté de mettre tout le monde à égalité, en tout cas sur la liberté d'expression. C'était une volonté mais en même temps finalement dans les schémas d'organisation managériaux, on était sur quelque chose de très classique, c'est-à-dire qu'en fait c'était très top down. Et c'était encore plus compliqué parce que comme ils sont 3 fondateurs, pour tout pas qu'on faisait dans l'entreprise il fallait multiplier l'accord par les 3 personnes, il fallait obtenir l'accord des 3 personnes. » (Karine, Salariée RH)

Un salarié arrivé après la décision d'adoption de l'holocratie ressent lui aussi que, du fait du manque de clarté de la distribution de la prise de décision, certains salariés se tournaient en fait fréquemment vers les gérants pour la validation des décisions touchant à leur propre activité.

« La perception que je peux en avoir, c'est qu'effectivement il y a beaucoup de décisions qui passaient par les dirigeants. Finalement quand on ne sait pas à qui c'est de prendre une décision, c'est confortable de demander au dirigeant comme ça on est sûr de ne pas se tromper » (Raphaël, Salarié Production)

Les gérants confirment en effet que la délégation de la prise de décision était de nature implicite, et les périmètres d'autonomie de prise de décision de chaque salarié étaient mal définis. Des salariés préféraient quant à eux avoir un accord du gérant par crainte des responsabilités induites par leur autonomie, ou avaient acquis comme réflexe dans leurs situations professionnelles antérieures de se tourner vers un supérieur hiérarchique pour les prises de décision. En conséquence, certains salariés se tournaient en effet par défaut vers les gérants pour les prises de décision, profitant notamment du flou qui régnait autour des périmètres de délégation de prise de décision.

« depuis le début, la prise de décision est surtout laissée aux personnes qui travaillent vraiment sur le sujet. Donc ensuite, je dirais que les freins à ce système -là viennent à mon sens plus souvent d'une partie des salariés, qui ont soit des habitudes professionnelles héritées d'autres boîtes, soit je dirais tout simplement une aversion à la responsabilité, qu'on peut accepter, et donc il y a pas mal de personnes qui n'ont pas envie de prendre des décisions, et donc qui s'en remettent systématiquement à un collègue ou à un mandataire social même si on leur dit 15 fois : ça tu peux décider toi-même. [...] c'est dû, je pense d'une part à un manque de clarté dans l'organisation, qui fait que souvent les personnes ne savaient pas à qui s'adresser, donc s'adressaient par défaut aux mandataires sociaux ou aux plus anciens, c'est dû aussi au fait que pas mal des nouveaux arrivants avaient comme réflexe de s'adresser aux managers. Et après c'est peut-être aussi de notre côté, dû au fait qu'on n'avait pas fourni une cartographie suffisamment précise de l'entreprise pour que les gens puissent s'y retrouver. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

« moi j'étais énormément sollicité au début pour savoir, tiens là il y a un problème, comment on fait, là qu'est-ce qui se passe, comment résoudre les choses, etc. Donc il y avait, je pense qu'il y avait dès le départ une volonté de « participativité », mais les gens se reposaient quand même beaucoup sur nous au début. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

Si les gérants n'avaient pas la volonté d'être des supérieurs hiérarchiques « classiques », qu'ils souhaitaient que leurs salariés soient autonomes, et qu'ils puissent prendre des initiatives dans le cadre de leur travail, ils étaient toutefois placés dans une position qui était malgré tout centrale au sein de l'entreprise.

1.1.3.4 Un processus de recrutement très formalisé dès les débuts de l'entreprise

Si le mode d'organisation était informel, le processus de recrutement a par contraste été structuré et formalisé dès les premiers recrutements réalisés par l'entreprise. Comme nous allons le voir, cela reflète l'attention portée par les gérants à la pérennisation de la culture de l'entreprise dès la naissance de PME3.

PME3 s'est très tôt entourée d'une consultante externe possédant une expertise dans le recrutement. Le processus de recrutement est composé de plusieurs étapes : établissement de la fiche de poste, recherche de CV, premier entretien informel, entretien technique, entretien physique avec tous les salariés constitués en groupes de trois, entretien physique avec les gérants, test de personnalité (introduit par la consultante externe).

« depuis que je travaille pour PME3, j'ai tout de suite voulu qu'il y ait des tests de personnalité, notamment sur la question de l'autonomie, de la prise d'initiative, et parce que dans ce test que j'utilise il y a aussi à la fin un descriptif du type d'environnement [professionnel] qui permet à la personne de déployer tous ses talents. Donc c'était un moyen pour nous de voir si la petite entreprise, la structure petite entreprise convenait à la personne ou non. Donc ça veut dire que tous les salariés, là, ont passé ce test, et que du coup on a un référentiel commun. » (Karine, Salariée RH)

Les gérants ont rapidement pris conscience de l'importance pour PME3 de recruter des salariés alignés avec les valeurs et la culture de l'entreprise qu'ils souhaitaient impulser. Le processus de recrutement a été formalisé et structuré dès le début dans l'objectif de constituer une équipe homogène et cohérente. Il s'agissait de s'assurer que les personnes recrutées avaient des capacités d'autonomie et de prise d'initiative. Un des salariés souligne qu'aujourd'hui, les salariés *« se ressembl[ent] tous d'une certaine manière »*.

« ça partait d'une volonté particulière, je dirais de la volonté de construire une équipe qui soit cohérente et homogène. En fait l'idée c'était que les gens qu'on recrute doivent pouvoir travailler avec tout le monde à l'intérieur de l'entreprise. [...] on cherchait à savoir le degré d'autonomie, la capacité à aller vers les gens et à solliciter de l'aide ou à résoudre des problèmes. Et la motivation, l'envie de faire ce travail sans qu'on ait besoin nous d'être le moteur ou la mouche du coche. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

« Donc il y a quand même cette culture dès le départ. Ce process il a été monté dès les premiers recrutements. Je pense qu'on a été un peu très ambitieux, on ne s'en est pas rendu compte, mais je pense que... après les gens nous disent, pour une petite entreprise votre process de recrutement il est hyper lourd. [...] Donc c'est un choix. Mais on a perdu des recrutements à cause de la lourdeur de notre process, mais bon. Donc ça, étonnamment finalement ce process il existait avant l'holocratie. » (Karine, Salariée RH)

« on a un recrutement qui est quand même assez lourd pour justement trouver des personnes qui sont dans notre mode de travail, mode de pensée, on va dire. » (Oscar, Salarié Production)

« les recrutements à PME3 sont faits en fonction, il y a entre guillemets un bon filtrage qui est fait à l'entrée de PME3, et PME3 quand on se croise aujourd'hui, on se ressemble tous d'une certaine manière » (Jérôme, Salarié R&D)

Le processus de recrutement est même décrit comme « *lourd* », comme le mettent en évidence les verbatim ci-dessus. L'adéquation avec la culture de l'entreprise est un critère primordial pour l'entreprise, qui est même placé devant la compétence du salarié en elle-même, comme en atteste ce salarié.

« Il y a des tests psychologiques qui sont passés par les différents employés qui sont recrutés, parce qu'au-delà des compétences, on cherche vraiment une cohésion, et si on sent que quelqu'un est compétent mais ne pourra pas s'entendre et rentrer dans le groupe, on préfère changer de candidat » (Raphaël, Salarié Production)

	PME1	PME2	PME3
Mode d'organisation ante-libération	<p><u>Mode d'organisation peu formalisé :</u> Division du travail peu formalisée à l'échelle de chaque service. Mode de communication informel et direct. Absence de temps et lieux d'échange institués. Coordination par ajustement mutuel et supervision directe.</p> <p><u>Rôle central de la direction :</u> Mise en place de quatre cadres intermédiaires, spécialistes techniques avec peu de responsabilités managériales mais qui gèrent le quotidien. Les dirigeants conservent une présence forte, surtout sur les aspects managériaux et les problèmes dépassant le quotidien.</p> <p><u>Mode de management participatif :</u> Autonomie des salariés et confiance dans leurs capacités à gérer l'activité quotidienne, prise d'initiatives autorisées et même encouragées. Pas d'outils de management classique (mesure des performances ; pas de pression).</p> <p>Possibilité de communication directe et informelle avec les dirigeants, qui se veulent accessibles. Lien hiérarchique perçu comme peu intense.</p> <p><u>Ambivalence du mode de management :</u> présence de comportements relevant du management classique et du management participatif, selon les situations, les personnes, les moments, les gérants et managers. Possibilité des gérants et cadres d'imposer des décisions et d'annihiler l'autonomie et la prise d'initiatives.</p>	<p><u>Mode d'organisation informel :</u> Très forte polyvalence intra et inter-services Absence de formalités administratives (fiches de postes, règlement intérieur, contrôle du temps de travail). Mode de communication informel et direct. Coordination par ajustement mutuel et supervision directe.</p> <p><u>Aspects managériaux classiques :</u> Les débats sont ouverts, informels mais les dirigeants restent détenteurs du pouvoir et donc décisionnaires finaux, en particulier pour les décisions engageantes.</p> <p><u>Mode de management participatif :</u> Sollicitation fréquente de l'avis des salariés, prise de décisions opérationnelles en équipe, possibilité d'expression spontanée et de prise de décision des salariés. Absence de différence de statut entre salariés, différence peu visible avec les dirigeants. Transparence forte (chiffre d'affaires, salaires...) Lien de subordination faiblement ressenti. Peu de division verticale du travail, les gérants participent aux activités opérationnelles.</p> <p><u>Hétérogénéité des pratiques managériales :</u> le mode de management pouvait être ressenti comme plus ou moins hiérarchique et classique selon la situation, le lieu, la personne, le gérant. Il arrive aux gérants d'imposer des décisions et de faire valoir leurs prérogatives en retirant arbitrairement la participation des salariés aux décisions. La prise d'initiative est variable entre salariés.</p>	<p><u>Mode d'organisation informel :</u> Prédominance de l'oral, mode d'organisation informel. Très forte polyvalence entre les fonctions. Mode de communication informel et direct, coordination par ajustement mutuel et supervision directe. Peu d'indicateurs de suivi temporel ou d'atteinte des objectifs.</p> <p><u>Mode de management participatif :</u> Réunion de coordination mensuelle avec toute l'entreprise, sollicitation de l'avis des salariés Autonomie des salariés dans la gestion de leur activité, prise d'initiatives souhaitée, décentralisation des décisions opérationnelles. Lien hiérarchique faiblement ressenti. Forte cohésion d'équipe, ambiance de travail familiale, amicale, importance du collectif.</p> <p><u>Réalité plus classique et hétérogénéité des pratiques managériales :</u> Centralisation des décisions stratégiques dans les mains des gérants. Malgré la volonté des gérants, tendance de certains salariés à se tourner vers eux pour validation des décisions ; cette tendance est accrue par un flou dans les habilitations de chacun.</p> <p><u>Processus de recrutement très formalisé et structuré :</u> dans le but d'avoir une homogénéité de profils (pour ne pas créer de désordres internes) et de recruter des salariés autonomes et prenant des initiatives (profils entrepreneurs).</p>

1.2 Une croissance perturbatrice faisant apparaître des prémices d'évolution

1.2.1 PME1

PME1 a connu une croissance régulière de son chiffre d'affaires depuis 2005, avec un taux de croissance moyen de 16.3% par an. Cette croissance a eu un impact sur le nombre de salariés, qui est passé de 6 salariés en 1995, à 87 salariés équivalents temps plein au 30 juin 2017 en passant par 52 salariés équivalents temps plein au 30 juin 2012. Cette croissance a progressivement amené le mode d'organisation familial centralisé et peu structuré à l'atteinte de ses limites.

« [...] c'est juste passé de la PME familiale où tout s'organise sans qu'on ait besoin d'en parler parce qu'on se parle tous, mais on était arrivés à un stade où ce fonctionnement-là n'allait plus. [...] On sentait bien que ça ne pouvait plus aller plus loin. » (Jean, Co-gérant)

« Encore une fois c'est principalement la taille c'est-à-dire que cette gestion familiale elle est possible quand on est relativement peu, qu'on connaît tout le monde par son prénom, qu'on a le temps de faire le tour des ateliers pour voir ce qui s'y passe, etc. » (Paul, Co-gérant)

« ce que j'ai ressenti c'est qu'on a évolué d'un coup, qu'on a embauché plein de monde d'un coup, et que là franchement oui, c'était moins évident à diriger une boîte quand on passe très rapidement comme ça à plein de personnes. » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

1.2.1.1 Saturation de la direction

Face à l'augmentation de la charge de travail, les dirigeants font percevoir qu'il leur était de plus en plus difficile d'encadrer les salariés et de gérer de façon directe et personnelle les problèmes rencontrés au fur et à mesure que PME1 grandissait, comme cela était possible en dessous d'une certaine taille d'entreprise.

L'affaiblissement de la communication directe et l'impossibilité pour les dirigeants de gérer de façon directe les comportements opportunistes ou décalés de certains salariés peu investis provoquait notamment des problèmes de productivité et d'ambiance de travail, comme ils le mettent en évidence dans les verbatim ci-dessous.

« là avec la taille, l'augmentation du travail à tous niveaux faisait que, de plus en plus, des parties de l'entreprise se retrouvaient un peu livrées à elles-mêmes c'est à dire sans encadrement du tout, et avec la direction qui n'avait plus le temps de faire cette

communication informelle qui permettait de régler les problèmes. Donc on se retrouvait avec des soucis de productivité, voire d'ambiance qui était dus à une perte de la communication directe » (Paul, Co-gérant)

« Il y a toujours eu ça, ça il y a toujours eu, mais à un certain niveau c'est gérable. Il y a une personne qui déconne, on la reprend, il y a un licenciement, il y a un truc, voilà. On arrive à gérer, il y a une équipe qui ne veut pas changer, on prend du temps avec elle et on change. A un certain niveau de croissance, on le gère d'une certaine façon. Mais arrivés à un certain niveau de croissance effectivement, ce n'est plus possible de le gérer directement » (Jean, Co-gérant)

Certains salariés mettent de leur côté en évidence qu'ils ressentent en effet un manque d'écoute de leurs difficultés personnelles du fait de la conjonction d'un manque de temps et d'espaces d'échange institués, et d'une croissance laissant peu de temps aux différents acteurs, salariés ou dirigeants, pour prendre du recul et mettre en place ces espaces de dialogue sur le travail et le bien-être de chacun.

« Avec toute l'activité, le poids de l'activité, c'est vrai que ça... l'intensité de l'activité, ça ne permet pas trop de temps pour faire un pas en arrière et faire le point sur comment se passe la vie au travail au quotidien, et voir de manière globale comment se sent le salarié, même s'il n'y a jamais eu forcément de problèmes ou quoi, mais c'est vrai que voilà, pour faire le point un petit peu sur les tensions qui ont été rencontrées, c'est vrai que c'était moins facile que maintenant où on a des points feedbacks avec notre premier lien assez régulièrement, les revues appréciatives une fois par an avec des personnes avec qui on travaille dans l'entreprise. C'était moins axé justement sur le bilan de l'année écoulée. Même si ça commençait à être installé, mais avec l'activité assez importante... « ah on n'a pas le temps, on décale », c'est souvent comme ça que ça se passe quand on travaille dans l'urgence et qu'on court après le chiffre, on court après les urgences pour avancer. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

Il était difficile pour eux, d'une part, d'exprimer leurs problèmes individuels, leurs tensions, ou leurs besoins personnels, et d'autre part, lorsque les problèmes étaient abordés, des actions d'amélioration n'étaient pas forcément mises en œuvre. Cela a pu affecter le bien-être au travail des salariés.

« Non, je pense que j'en parlais, mais pas forcément... Non je pense que justement ce n'était pas trop pris en compte. [...] Moi j'en parlais dans mon petit coin, je disais « attendez je craque, je n'en peux plus », mais bon... « Oh elle le fait quand même, donc bon..., on va attendre que ça passe ». [...] alors il y en a certains, ça dépend des gens, on n'est pas tous pareils, il y en a qui allaient directement parler eux, bon ils résolvaient leurs soucis, mais il y en avait des tas qui n'allaient pas en parler [avec les gérants], qui se débrouillaient comme moi je faisais dans mon coin. Même si je râlais beaucoup, je n'allais pas dire « allez, ça ça suffit, il faut trouver une solution, là, quoi. » » (Nathalie, Gestionnaire de paye)

« c'est vrai qu'il y avait une certaine liberté dans le travail, mais du coup aussi peut-être trop de liberté, sans trop savoir où en est la personne, est-ce qu'elle se sent bien à son poste, etc. [...] Il y avait les entretiens annuels qui avaient commencé, mais entre deux entretiens

annuels finalement je ne ressentais pas forcément le fait qu'on ait pris en compte si mes tensions avaient été réglées dans l'année, mes demandes de formation par exemple, c'était moins évident au niveau du suivi. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

D'autre part, l'augmentation de la charge de travail dans cette entreprise fortement centralisée provoquait une baisse de l'efficacité. En effet, les gérants étaient amenés à traiter un flux de plus en plus important de projets et problèmes, ce qui en faisaient les goulots d'étranglement de l'organisation.

« Là où on arrivait à nos limites, c'était tant qu'on était moins de 50 salariés et qu'on était 6 à la direction, on arrivait à prendre toutes les décisions. Là on sentait une perte d'efficacité parce que le temps que tout remonte jusqu'à nous, qu'on arrive à se décider, qu'on prenne la décision... » (Jean, Co-gérant)

1.2.1.2 Manque de structure

Au-delà du problème amené par la saturation progressive des gérants, le mode d'organisation informel et reposant principalement sur des routines semblait de moins en moins adapté à la taille de l'entreprise. Comme le mettent en évidence plusieurs personnes, la gestion familiale où prédomine l'oral sur l'écrit et favorisant la supervision directe ou l'ajustement mutuel comme modes de coordination semblait atteindre ses limites. La difficulté croissante à identifier les rôles de chacun et le manque de mode d'organisation formel entraînaient d'une part des pertes d'efficacité, et d'autre part, la non prise en charge de certaines activités.

« il y a aussi le fait qu'on ne sache plus à qui on doit demander quoi. Même si on savait globalement qui est en charge de quoi, c'est vrai que parfois : ah ben non ça, ce n'est pas moi, ah ben ça c'est machin qui le fait, oui mais machin le fait parce qu'il l'a toujours fait alors que finalement ce n'est pas trop son travail de le faire, il le fait pour faire plaisir. Donc c'était beaucoup de routines, de choses historiques qui faisaient que ça avançait, mais des fois il s'avérait que ce n'était pas forcément la réponse maintenant, alors qu'avant ça fonctionnait. [...] parce que jusqu'à présent tout le monde était plus ou moins dessus mais pas trop non plus, « ah mais oui, mais moi je ne fais que ça », et donc à la fin ce n'était géré par personne » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« étant donné le nombre de personnes qu'on allait être après, c'était plus compliqué de [communiquer tous ensemble] comme on pouvait le faire avant, à la pause machin, on n'était pas nombreux, donc on arrivait tout le temps à se voir » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

« [...] c'était un peu brouillon, ce n'était pas... c'était défini, il y avait des services avec des managers, mais chacun faisait un peu... on faisait beaucoup de trucs, des trucs qui n'ont pas forcément beaucoup de sens ou qui vont forcément ensemble. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

Les deux gérants donnent un exemple éloquent de l'effet conjugué de l'arrivée à saturation de la direction et du manque d'outils et de processus : ils n'arrivaient plus à lancer de projets d'innovation. Les projets d'innovation étant consommateurs de temps et de ressources, le fait que les acteurs de l'organisation, et particulièrement les gérants, soient saturés par l'absorption de la croissance rendait la conduite de projets d'innovation difficile. L'organisation apparaissait alors comme rigide et empreinte d'inertie.

« on n'arrivait pas à innover. C'est-à-dire qu'à chaque fois qu'il fallait faire quelque chose de nouveau, ça se bloquait parce que on avait trop de travail, nous la direction, et on se disait : ah non, ça, ça va nous donner du travail en plus et on arrête. C'est-à-dire qu'on était arrivés à un niveau de saturation, d'innovation, de prise de décision, de prise de risque et ainsi de suite, parce que tout remontait à 4-6 personnes. » (Jean, Co-gérant)

« il y a eu une prise de conscience en 2015, vraiment de se rendre compte qu'on commençait à ne plus pouvoir innover. Quelques expériences où on avait essayé de mettre en place une nouveauté et on s'était heurtés à une espèce d'inertie du groupe qu'on était devenus, où les gens n'avaient plus le temps, où ils n'étaient plus organisés. On n'arrivait plus à monter une équipe projet qui dit : allez, on y va. Il y avait une espèce d'inertie, là, et on s'est dit : on est en train de se rigidifier, ce n'est pas bon. » (Paul, Co-gérant)

1.2.1.3 Besoin d'une structure formelle et de décentralisation de la prise de décision

Face à cette croissance, PME1 ressentait le besoin de décentraliser la décision et de mettre en place un mode d'organisation formel reposant sur des méthodes et processus institués apportant clarté et agilité. Il semblait en effet nécessaire que les décisions ne reposent plus majoritairement sur les gérants d'une part, et que le vide laissé par les gérants en termes d'encadrement des salariés soit comblé.

« C'est une première chose que j'ai traduite je me souviens, à l'époque, par le besoin de remplacer un bateau avec quelques gros moteurs, qui était la direction, par un système décentralisé, où chaque salarié devient un petit moteur qui fait avancer l'ensemble. Parce que sinon, au bout d'un moment, les gros moteurs qui tirent tout le reste ils finissent par se fatiguer. » (Jean, Co-gérant)

« Une des motivations pour passer en holacratie, c'est qu'on sentait bien qu'on s'épuisait à être un petit peu partout et qu'on avait besoin de plus d'autonomie des équipes » (Paul, Co-gérant)

« je pense qu'il y a eu une vraie prise de conscience de la direction à l'époque, de se dire : il faut qu'on s'arme d'outils, de méthodes, parce qu'on ne peut pas non plus prendre toutes les décisions tout le temps, tout ne peut pas reposer sur nous. Et à un moment, je pense qu'il y a eu une prise de conscience sur le fait qu'il faut déléguer, il faut déléguer nos savoirs,

transmettre, et passer sur un mode de gouvernance plus agile. Donc adopter des méthodes. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Comme nous l'avons vu, la forte centralisation de la gestion et la croissance de l'activité avaient par ailleurs pour conséquence une rigidification de l'entreprise, qui était moins apte à se réorganiser promptement ou à réagir avec rapidité. Il était donc nécessaire que l'entreprise de dote d'outils et de méthodes rendant l'entreprise plus agile dans sa globalité.

« avant tout, tout, tout, reposait quand même sur eux, et forcément ça limitait vraiment le développement et la réactivité, et une boîte en croissance a quand même besoin de beaucoup de réactivité. » (Thomas, Second lien Production)

« Un des premiers [objectifs], je pense que c'était de se doter d'un outil pour faire face à la croissance. Donc pour monter en performance dans notre manière de fonctionner, en agilité. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

« c'était de se dire : bon, est-ce qu'on peut trouver des méthodes pour pouvoir, malgré la taille de l'entreprise, garder une souplesse, être capables d'innover, être capables de sortir des habitudes, des choses comme ça. » (Paul, Co-gérant)

1.2.2 PME2

1.2.2.1 Des prémices de problèmes amenés par une croissance modérée, mais qui ne sont pas reconnus comme tels par tous les acteurs

D'après la perception de certains acteurs interviewés, la croissance modérée que connaissait PME2 entre 2011 et 2015 commençait à faire apparaître des évolutions du mode d'organisation qui était alors en vigueur dans l'entreprise. Une minorité d'acteurs interviewés ne percevaient toutefois pas ces évolutions, dysfonctionnements et nouveaux besoins avec la même acuité ou ne les imputaient pas nécessairement à la croissance de PME2.

Nous notons notamment que les gérants n'ont pas la même perception des impacts de cette croissance et des évolutions qu'elle amenait. L'un des gérants ressentait avec une acuité prononcée l'évolution vers une organisation classique qui se profilait et qu'il reliait à la croissance, là où les trois autres gérants interviewés ne percevaient pas d'évolutions particulièrement gênantes susceptibles d'amener une réflexion sur le mode d'organisation de PME2. Le gérant ressentant fortement ces évolutions a par ailleurs été l'initiateur et le porteur de la libération de l'entreprise, et est perçu par plusieurs salariés comme le garant ultime des valeurs de l'entreprise.

Nous allons ici présenter les évolutions qui nous ont été données à voir par certains acteurs, et qu'ils rattachaient à la croissance. Nous verrons qu'elles se traduisaient de plusieurs manières dans leurs discours, comme autant de signaux faibles anticipateurs des évolutions à venir. Nous montrerons aussi les perceptions des acteurs pour qui ces évolutions n'étaient pas perceptibles, ou ne leur apparaissaient pas encore comme suffisamment fortes pour être dérangeantes.

1.2.2.2 Transformation du mode de communication entre gérants et salariés

D'après les discours de plusieurs salariés et du gérant initiateur et porteur de la libération de l'entreprise, des prémices d'évolution vers une organisation hiérarchique classique commençaient à apparaître en esquissant une différence entre le groupe des gérants et le groupe des salariés, ce qui introduisait une relation hiérarchique et impactait le mode de communication. Nous commencerons par présenter cette représentation partagée par le gérant initiateur de la libération de l'entreprise et par plusieurs salariés. Nous donnerons à voir ensuite une représentation alternative, portée par une minorité d'acteurs, parmi lesquels les autres gérants.

Les salariés les plus anciens, arrivés peu après la reprise de l'entreprise en 2011, étaient proches des gérants. En effet, du fait de la petite taille de PME2, il était aisé pour eux de communiquer directement avec les gérants pour leur faire parvenir leurs requêtes ou pour échanger avec eux. Du fait de cette proximité, le rapport hiérarchique n'était pas perçu comme fortement marqué. Selon leur perception, la croissance de l'entreprise amenait progressivement une évolution du mode de communication dans l'entreprise. D'après le gérant initiateur de la libération de l'entreprise chez PME2, Henri, cette croissance provoquait une augmentation de la taille de l'entreprise qui rendait plus complexe l'existence d'une proximité dirigeants-salariés, ce qui selon son regard avait pour conséquence une évolution du mode de communication.

« Donc l'aspect croissance, ce n'est pas tant ça qui a posé le problème, mais c'est sa conséquence, c'est que l'entreprise grandit. Donc l'entreprise grandit, il y a plus de personnes, donc forcément avant on parlait une demi-heure avec chacun, et puis quand on est 20, on ne parle plus une demi-heure avec chacun, chaque jour, on ne parle plus que cinq minutes, et puis au bout d'un moment c'est plutôt par semaine qu'on compte et puis maintenant on est quatre-vingt, il y a des gens à qui je n'ai pas parlé de la semaine, donc forcément la communication elle est plus compliquée, et du coup on se raccroche à des choses comme ça. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Plusieurs salariés ont notamment perçu une différenciation des comportements entre les salariés récemment embauchés et les salariés présents depuis plus longtemps chez PME2. Les gérants

tendaient à être perçus par certains salariés récemment embauchés comme des « patrons » tels qu'ils sont brossés dans l'imaginaire collectif et dans l'entreprise classique, c'est-à-dire des supérieurs hiérarchiques représentants de l'autorité et ayant des intérêts divergents de ceux des salariés. Cette évolution de la perception du statut des gérants pour certains salariés diminuait la proximité et tendait à renforcer la relation hiérarchique.

« Quand on était tout petit, on bossait forcément toujours en relation les uns avec les autres. Et plus l'entreprise a grandi, moins c'était le cas. Donc effectivement, comme dans la conscience collective la plupart du temps un patron est un patron, il n'y a rien à dire derrière en fait, il a une position hiérarchique supérieure, c'est souvent connoté négativement aussi, et du coup oui, dans cette augmentation-là du personnel, il y a eu un éloignement effectivement entre les nouveaux arrivants et les patrons, parce qu'ils ne se connaissaient pas et que c'est compliqué pour les gens qui arrivent de se dire que c'est aussi sympa que ça, après bon comme l'ambiance est bonne ça aide quand même. Mais oui, de ce côté-là, il y a eu un éloignement et ça a continué comme ça, avec l'entreprise qui grandit et qui a de plus en plus de personnel. » (Tristan, Salarié Logistique)

« Et donc quelqu'un qui vient en CDD, dans les premiers temps, forcément, se sent un petit peu plus... ressent la chose comme un peu plus hiérarchique, entre les anciens et puis les patrons. Mais oui, plus l'entreprise croît, et plus cette nuance du nouvel arrivé est plus grande. Ça je pense que c'est.... Pareil, je ne pense pas que ce soit une attitude différente, c'est que simplement que quand vous êtes nouveau parmi 99, vous vous sentez plus, pas plus faible, mais plus en retrait que quand vous êtes nouveau parmi 10. Je pense que c'est vraiment un effet des proportions, plus que réellement une hiérarchisation de l'entreprise. » (Bruno, salarié Logistique)

« la distance se fait aussi petit à petit parce que chacun est dans son travail et c'est difficile de se dire : ah ben tiens j'ai un souci comme ça, je vais aller voir un associé. Finalement on se dit : ce n'est peut-être pas très important et eux, ils ne vont pas trouver ça... enfin, ils vont trouver que je n'ai pas besoin d'aller les voir, je préfère en parler à mes collègues ou garder ça pour moi et voir ce qu'il se passe. Mais oui je pense que le fait d'être plus nombreux crée forcément une certaine distance parce qu'on ne peut plus se connaître tous. Et moi, au début, quand je suis arrivé, je n'allais pas forcément voir les associés si j'avais un problème, mais au bout de quelques semaines, comme on était finalement peu nombreux, on apprend à connaître les gens, et on se dit : ben oui de toute façon, ce n'est pas mon patron, c'est un gars de PME2 comme un autre, je vais aller lui parler » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Certains salariés tendaient à utiliser des canaux de communication institutionnels d'une nature plus formelle pour s'adresser aux gérants là où la communication était auparavant réalisée de manière totalement directe et informelle. L'entreprise ayant embauché des salariés syndiqués, une section syndicale s'est très tôt formée au sein de PME2, notamment pour appuyer les droits des salariés. Lorsque l'entreprise a dépassé le seuil légal, un délégué du personnel a été élu, le salarié incarnant ce rôle étant également délégué syndical. Les gérants n'ont pas perçu la création de ce syndicat comme une évolution problématique. Plusieurs acteurs notent que de

plus en plus de requêtes tendaient à être portées par les salariés au délégué du personnel, qui les portait à son tour de manière officielle aux gérants. Les dispositifs légaux de dialogue social étaient progressivement en train de devenir un canal de communication normalisé entre dirigeants et salariés au sein de PME2.

« Au fur et à mesure que l'entreprise a augmenté, c'est arrivé assez rapidement, la communication devenait plus compliquée. Des choses qui nous paraissaient simples avant commençaient à passer par des canaux plus classiques. A partir de 12 personnes, on a eu un délégué du personnel, donc il y a des choses qui passaient par le délégué du personnel, on ne voyait pas trop pourquoi parce que finalement, on n'était pas beaucoup plus, la communication aurait pu être beaucoup plus simple et directe. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« une des choses qui ont amené à un gros changement, c'est que c'est une entreprise dans laquelle il y a pas mal de personnes militantes, dont pas mal de personnes syndiquées. J'étais d'ailleurs l'ancien délégué du personnel. Et ça je pense que c'est quelque chose qui a aussi participé à cet élément déclencheur, le changement des canaux de communication, où certaines choses qui avant se disaient en direct, sur lesquelles on ne se posait pas trop de questions sur pourquoi on disait les choses ici et pas ailleurs, et avec l'arrivée justement du syndicat, le syndicat, de par les textes, s'accapare un canal de communication, et je crois que c'est quelque chose dont les gérants n'avaient pas du tout envie » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« je me souviens de certaines personnes qui avaient du mal à s'exprimer directement et qui passaient par le biais du délégué du personnel pour pouvoir parler d'un malaise ou d'une situation compliquée, alors ça pouvait être simplement la relecture d'une fiche de paye, ou des horaires, etc. simplement, pour ces personnes pour qui ce n'était pas forcément facile de s'exprimer, la taille de l'entreprise faisait que le gérant paraissait loin. Ou peut-être était loin, comme dit je suis rentré à un moment où on était encore très proches, et donc je n'ai pas perdu en proximité. Mais quelqu'un venu un peu plus tard ou ayant un petit peu moins d'assurance on va dire, a dû avoir forcément un peu plus de mal à venir embêter le gérant pour des choses triviales. On en arrivait à un stade de ce type-là. [...] Et donc quand quelque chose n'allait pas, sans aller chercher directement le gérant, on passait soit par le délégué du personnel, soit.... C'était compliqué, la chaîne de communication était longue du coup. Je pense que ce n'était pas une bonne chose. [...] là effectivement la croissance a fait que la personne à la base s'est trouvée de moins en moins à même de pouvoir communiquer directement avec le gérant. » (Bruno, salarié Logistique)

« Je pense qu'en fait, PME 2 a été une petite boutique pendant très longtemps avec une poignée d'employés, donc il y avait un petit côté familial, et très proche, et je pense que quand on a commencé à grossir, notamment via le site Internet et le nombre d'employés au dépôt sous l'impulsion d'Henri et avec les autres associés, finalement la communication ne passait plus entre eux et les employés, ce qu'ils n'avaient pas forcément connu eux en tant qu'employés de PME2 à l'époque. Et notamment je pense que le déclencheur ça a été l'élection du délégué du personnel. Ce qui a fait que le délégué du personnel commençait à leur remonter des problèmes que nous on avait, des choses des fois un peu basiques, pour lesquelles on n'osait pas aller parler avec eux parce qu'ils avaient cette image de patrons. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Comme le mettent en évidence le gérant initiateur de la libération de l'entreprise, Henri, ainsi que le délégué du personnel de l'époque, ces requêtes devenaient de plus en plus futiles, un parangon ayant été de mandater le délégué du personnel pour qu'il demande aux gérants d'acheter plus de vaisselle pour les pauses déjeuners, cet exemple ayant particulièrement marqué ces acteurs.

« Ça devenait des trucs débiles. Par exemple je me souviens qu'une fois... il y avait les fameuses réunions mensuelles où on soulevait des problèmes genre : il n'y a pas assez d'assiettes pour manger le midi. Des choses qui devenaient débiles.

Doctorante : Les salariés venaient vous voir...

Oui, parce que ça ne venait pas dans l'esprit du salarié de se dire : ben oui, il manque 10 assiettes on va aller voir Henri, et on va lui dire tiens achète 10 assiettes parce que ça manque dans la salle de pause. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« il y a chaque mois une espèce de communication officielle du délégué syndical sur les demandes des salariés, etc., enfin des choses absurdes qui sont remontées, qui auraient très bien pu être réglées d'elles-mêmes, je pense par exemple les 2 ou 3 premières fois on nous a demandé d'avoir plus d'assiettes. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Henri décrit cette évolution comme des prémices de grande entreprise classique, dans laquelle chaque partie défend ses intérêts et incarne un rôle.

« C'est là que je dis qu'on commençait à avoir les défauts des grandes entreprises, on commençait presque à singer les grandes entreprises avec chacun qui essaye d'incarner son rôle en faisant des demandes même s'il n'y a pas de sens de les faire comme ça alors qu'il faut simplement aller les chercher ces assiettes. C'est tout. On n'en était sûrement pas encore là, parce que la libération chez nous c'est un grand mot, d'ailleurs on travaillait, il y avait une hiérarchie, mais on travaillait quand même ensemble donc quand on est une vingtaine, ça va encore, on commençait à avoir ces défauts-là, mais on n'est pas passés d'une entreprise hyper hiérarchisée à une entreprise libérée. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Une vision alternative à cette représentation partagée par plusieurs acteurs existe cependant. Daniel, un gérant travaillant dans le service logistique, ne semble pas quant à lui avoir perçu le syndicat et le délégué du personnel comme de nouveaux intermédiaires dans le cadre d'un mode de communication salariés-dirigeants qui se formalisait.

« Le délégué syndicaliste on le connaissait bien. Je ne sais même pas s'il a utilisé ses heures de, je ne sais plus comment ça s'appelle, le syndicaliste, etc. donc tout se passait bien, et même la plupart des employés venaient directement sans passer par le délégué syndical. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

Ce gérant met ouvertement en évidence l'opposition de son point de vue et celui d'un salarié travaillant aux RH, Martin, ce qui souligne la multiplicité des regards portés par les acteurs de PME2 sur les motivations ayant conduit à l'adoption de l'entreprise libérée.

« Martin, il pense que l'idée aurait germé dans notre esprit suite à la constitution de ce syndicat, mais par pour moi, pas à mon avis. Je pense que même sans syndicat, on aurait libéré l'entreprise. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

En effet, Martin souligne quant à lui que la création d'une section syndicale a gêné les gérants en créant deux blocs monolithiques aux intérêts supposés opposés. Notons que ce salarié évoque la création d'une section syndicale ayant commencé à porter les revendications des salariés de façon cadrée comme l'élément source de formalisation du mode de communication gérants-salariés, et non le passage de revendications par le biais du délégué du personnel contrairement aux représentations d'Henri et d'une majorité de salariés.

« Alors effectivement, c'était aussi tous ces choix, c'est le fait qu'il y a des salariés qui ont constitué une section syndicale et qui ont commencé à avoir des revendications de façon très cadrée, très, voilà, avec un salarié porte-parole qui venait avec une liste. Qui ne correspondait pas en fait au mode de communication qui leur plaisait en fait, ça ne leur plaisait pas de se retrouver dans la peau du « patron flic ». [...] Il y a eu ça c'est sûr, car se retrouver à discuter avec des salariés avec lesquels on avait des rapports assez informels et puis cordiaux et tout à coup avoir quelque chose de très cadré, très monolithique comme ça où il y avait un groupe qui avait des revendications, qui les présentaient, ça très clairement c'était un mode d'échange qui ne leur plaisait pas du tout » (Martin, salarié RH)

Les acteurs déclarant qu'il n'y avait pas de formalisation du mode de communication chez PME2 semblent en fait percevoir ces évolutions, mais ne les perçoivent pas comme fortes ou problématiques. Par exemple, Daniel évoque lui aussi des demandes des salariés portées par le délégué du personnel à l'intention des gérants. Le fait qu'il ait perçu cela comme « bizarre » montre que cette évolution s'inscrivait effectivement en marge du fonctionnement qui existait jusqu'alors, même s'il ne formule pas le lien avec la croissance de PME2.

« [...] on a eu peut-être un problème avec une histoire de machine à café, où les salariés au lieu de nous dire directement étaient passés par le délégué du personnel, mais c'était une histoire d'amende où on payait le café à tout le monde quand on arrivait en retard. Effectivement, on a abrogé cette petite règle. Mais c'est vrai que là, ça nous avait fait bizarre que ce soit le délégué du personnel qui vienne nous en parler. Mais bon, on avait pris par habitude de parler directement aux gens. Mais voilà, à part un ou deux petits épiphénomènes comme ça, on a rarement eu, voire quasiment jamais, une réunion juste entre patron et syndicat. Les têtes à têtes ou les trucs comme ça... Ça reste vraiment tout le monde parle avec tout le monde. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

Louis, également gérant, avance qu'il ne ressentait pas de formalisation de la relation dirigeant-salarié car les gérants étaient toujours en communication directe avec les salariés. Immédiatement après, il nuance toutefois son propos, puisqu'il avance que si c'était une volonté, il était dans les faits de plus en plus difficile d'être en communication directe avec les salariés étant donné la croissance de l'entreprise. Cette vision se rapproche de celle d'Henri,

qui comme nous l'avons précisé plus en amont, disait justement que l'augmentation du nombre de salariés rendait plus difficile la communication directe, et était selon lui la source de la formalisation croissante du mode de communication dirigeants-salariés.

« Formalisation croissante, non. On a toujours été en communication directe avec eux, quand on pouvait les voir on répondait à leurs questions. On essayait aussi de discuter de tout avec tout le monde, avec un maximum de personnes en tout cas, ceux qui s'intéressaient au sujet, donc non, la formalisation non, je ne dirais pas formalisation, clairement pas.

Doctorante : D'après ce que je comprends, je reformule, c'était comme l'entreprise grandissait, il y avait moins de communication directe peut-être ?

Oui. C'était difficile de communiquer avec tout le monde tout le temps sur tous les sujets. Les sujets se démultipliaient, l'entreprise grandissait, les projets qui étaient menés étaient de plus en plus nombreux forcément, les investissements aussi. Des fois, tous les gérants n'étaient pas forcément consultés, on ne faisait pas redescendre dans chacun ce qu'on appelle maintenant des pôles, dans chacun des groupes à l'époque géographiques, les informations ne transitaient pas d'un lieu à l'autre. Et donc forcément c'était difficile de discuter de tout avec tout le monde. Donc oui il y avait la volonté de toujours discuter, mais dans la réalisation et dans les faits il y avait des choses qui ne passaient pas. Il y avait un problème de perméabilité. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Nous constatons donc qu'il existe plusieurs perceptions au sujet de la formalisation du mode de communication dirigeants-salariés comme élément ayant conduit à la libération de l'entreprise. Il n'y a pas non plus de consensus au sein même du groupe des gérants. Daniel met ainsi en évidence que sa perception n'est pas nécessairement la même qu'Henri, le gérant ayant initié la libération de l'entreprise, des motivations différentes des siennes ayant pu le conduire à proposer l'adoption de l'entreprise libérée.

« Doctorante : Donc pour vous [la création d'une section syndicale et l'émergence d'un délégué du personnel] n'est pas un élément qui a contribué à un renforcement de la relation de subordination.

Non du tout, pour moi pas du tout. Après, comme je vous l'ai dit, ça c'est l'idée de Martin. Martin pense que peut être Henri, donc l'autre associé qui nous a présenté l'idée de libérer l'entreprise, peut être que lui il pensait à cela, maintenant qu'il y a un syndicat on va peut-être libérer l'entreprise histoire de les squizzer. Mais après il faudra peut-être que je vous prévois un entretien avec Henri. Mais moi de mon côté non, ça n'avait aucun rapport. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

En effet, nous avons vu plus en amont qu'Henri, le gérant ayant proposé la libération de l'entreprise, percevait avec une forte acuité une formalisation du mode de communication liée à la croissance de PME2, et que ces prémices d'évolution vers une organisation classique l'ont conduit à proposer la libération de l'entreprise, comme nous le verrons par la suite.

Les deux autres gérants et un salarié, Léo, ne percevaient pas non plus une formalisation de la relation avec les gérants. Lorsque nous demandons à Christian, un des gérants, de commenter une déclaration d'Henri réalisée dans un reportage télévisé portant sur PME2 à propos de la formalisation du mode de communication, Christian répond qu'il n'a pas vécu et ressenti cela.

« Doctorante : Dans un des reportages je voyais qu'une personne disait que plus l'entreprise grandissait plus vous voyiez apparaître des défauts de grande entreprise, donc notamment en termes de communication, est-ce que vous pourriez m'apporter des précisions là-dessus ? Est-ce qu'il y avait un lien avec votre croissance ?

Moi je n'ai pas ce souvenir-là en tout cas. Je ne l'ai pas vécu comme ça en tout cas. Après est-ce que c'était le cas, d'autres associés ont pu le ressentir comme ça. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« moi je n'ai jamais ressenti une supériorité hiérarchique. Non mais vraiment jamais. C'est quelque chose justement qui est assez fort parce qu'on se dit : Ok, c'est quand même mon gérant donc bon techniquement voilà hiérarchiquement s'il est au-dessus de moi parce que c'est lui qui possède les parts de l'entreprise qui me paye, donc oui, c'est mon supérieur hiérarchique, mais on n'a jamais eu de communication formelle, de documents à faire signer, etc. pour communiquer entre salariés et gérants. Ça s'est toujours fait de manière transparente, ça s'est toujours fait de manière... on est collègues avant tout et ils nous ont toujours considérés autant qu'eux ce qu'ils faisaient dans leur travail, et ça c'est hyper gratifiant aussi, en termes de travail et de bonheur au travail. C'est hyper agréable, c'est-à-dire que tout le monde est au même niveau. » (Léo, Salarié Communication)

1.2.2.3 Déconnexion des décisions prises avec les besoins terrain

Une autre trace de l'évolution vers une organisation classique dans la perception de certains était une cohérence moins forte entre certaines décisions opérationnelles prises par les gérants et les réels besoins éprouvés par les salariés, du fait d'un éloignement des gérants de certaines activités avec la croissance de PME2. En effet, les gérants étaient perçus comme moins présents qu'auparavant sur certaines activités opérationnelles, ce qui pouvait être problématique lorsqu'ils prenaient néanmoins des décisions centrales pour le déroulement de ces activités opérationnelles. Un salarié relève qu'il ressentait cette évolution progressive par le fait qu'il lui semblait nécessaire de devoir « *insister et montrer que le problème était gros* » pour convaincre les gérants du bien-fondé d'une prise de décision, là où auparavant cette argumentation n'aurait pas eu lieu.

« j'ai l'impression que la chose pouvait se faire mais elle était moins naturelle, c'est-à-dire qu'il fallait plus insister et montrer que le problème était gros, arriver à le démontrer, plutôt que simplement être directement cru sur parole parce qu'on n'avait pas encore la légitimité pour prendre la décision, et plus ce lien direct avec... si le gérant était encore en train de faire cette activité de base, il s'en serait rendu compte lui-même. Et donc il fallait passer par un mode de convaincre et arriver à démontrer un problème etc. Mais je me rappelle de deux

trois éléments de ce type-là, et il fallait passer par l'aspect aller convaincre, aller montrer que, mais ce n'est pas pour autant qu'ils étaient devenus obtus ou quoi que ce soit. Simplement, ils avaient besoin d'être renseignés sur des réalités qu'ils ne pouvaient plus vivre au quotidien. C'est plus ça que j'avais à l'esprit. [...] Ils étaient moins parmi nous, ils étaient moins parmi nous dans les mêmes tâches, mais c'était nécessaire, ce n'était pas... [...] Je ne l'ai pas senti comme vraiment un manquement de leur part, mais un effet mécanique dû à l'accroissement des problématiques auxquelles on était confrontés, et puis leur occupation à eux qui du coup était plus loin de ce qu'on faisait, nous, au quotidien. » (Bruno, salarié Logistique)

« Plus on a grandi, plus on a remarqué qu'au final certaines directives qu'on avait de la part de la partie administrative étaient un peu déconnectées du travail qu'on faisait. Parce qu'en fait ils connaissaient de moins en moins notre boulot parce que quand on était tout petit, des fois tout le monde mettait la main à la pâte et voyait comment ça se passait, et plus on a grandi, moins c'était le cas. » (Tristan, Salarié Logistique)

Tristan, un salarié travaillant au sein du pôle Logistique et ayant fortement perçu cette évolution donne un exemple pour illustrer son point de vue. Il relève qu'avant la libération de l'entreprise, les recrutements au sein du pôle logistique étaient réalisés par les gérants. Or ces gérants avaient selon lui de moins en moins de contact avec l'activité logistique, la croissance de l'entreprise les ayant amenés à se focaliser sur des activités supports ou administratives, là où auparavant ils réalisaient fréquemment des tâches au sein du service logistique. Il met en évidence que le nombre de recrutements réalisés ne correspondait pas au réel besoin du pôle, car les gérants avaient selon lui une représentation décalée de la charge de travail au sein du pôle logistique et de la pénibilité des postes. Cette déconnexion entre les décisions prises sur le nombre de personnes à embaucher et la réalité de l'activité avait des conséquences sur son bien-être au travail ; il met en évidence qu'il avait parfois « *le sentiment de ne pas être écouté* », malgré son fort investissement dans l'entreprise.

« [...] tous les entretiens d'embauche étaient faits par les patrons. Sachant qu'ils bossaient pour la plupart au magasin ou au bureau, sauf que c'était des entretiens d'embauche pour des gens qui allaient faire de la logistique pour la période de Noël. Et à un moment donné on leur a dit : mais en fait pourquoi vous, vous faites les entretiens ? En fait vous ne travaillez pas là-dedans. Vous n'êtes pas bien placés pour pouvoir faire ces entretiens. Vu que ce n'est pas votre domaine de compétences. [...] eux, ils se basaient plus sur les chiffres pour les embauches, et nous on vivait la réalité de la chose, du travail, et on disait : ben non, en fait, il nous faut plus de monde. Et pourquoi vous vous faites des entretiens alors qu'en fait ce n'est pas votre domaine de compétences ? Ça n'avait aucun sens. [...] des fois le sentiment de ne pas être écoutés, comme je vous disais par rapport au nombre de personnes qu'on estimait devoir embaucher ou ce genre de choses. Donc ça fait un peu : « non il y aura ce nombre d'embauche, et puis derrière vous, vous cravachez, c'est comme ça ». Ça, c'est un peu compliqué. Ça crée forcément des tensions parce que je pense que je peux regarder n'importe quelle fiche de paye que j'ai depuis le début de PME2, je pense qu'à part la première année, il n'y a pas une semaine où je n'ai pas fait des heures supplémentaires » (Tristan, Salarié Logistique)

1.2.2.4 Complexification de la communication entre les entités de l'entreprise

Si le mode de communication entre gérants et salariés était perçu par une partie des acteurs comme en voie de formalisation, la croissance semblait également rendre plus complexe la coordination et la diffusion des informations de façon orale et purement informelle entre les différentes entités de l'entreprise. Les verbatim présentés ci-dessous mettent en relief que les difficultés de diffusion des informations et de coordination étaient de fait plus prononcées entre deux des pôles de l'entreprise géographiquement éloignés : le site logistique situé en périphérie de la ville, et la boutique physique située en centre-ville.

« t'avais un problème au magasin, t'appelais le dépôt pour dire : oui ça ne va pas. Et le problème c'est qu'il n'y avait pas les coordinateurs non plus, il n'y avait pas tout ça, et c'est ça en fait, on était une entreprise non libérée, non structurée. Donc t'avais un souci, t'appelais le dépôt, et tu parlais à une oreille et t'espérais que cette oreille transmette à une bouche qui va transmettre à une autre oreille, et au final le lendemain il y avait le même retard, ou ce n'était toujours pas étiqueté. Voilà, on n'avait pas cette communication. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« Oui, oui, alors oui il y a des problèmes de communication. C'est-à-dire que si vous voulez, avant qu'on soit complètement libérés, c'était tout le monde faisait un petit peu comme il voulait, et en fait, plus on a grandi, plus on a vu que la façon dont on fonctionnait ça ne marchait plus justement. La communication ne passait plus, si vous voulez tout le monde n'était pas au courant de ce que chaque pôle faisait. Et ça commençait un petit peu à, comment dire, [...] ça communiquait moins en fait. » (Hubert, Salarié Logistique)

« C'était difficile de communiquer avec tout le monde, tout le temps, sur tous les sujets. Les sujets se démultipliaient, l'entreprise grandissait, les projets qui étaient menés étaient de plus en plus nombreux forcément, les investissements aussi. Des fois tous les gérants n'étaient pas forcément consultés, on ne faisait pas redescendre dans chacun ce qu'on appelle maintenant des pôles, dans chacun des groupes géographiques à l'époque, les informations ne transitaient pas d'un lieu à l'autre. Et donc forcément c'était difficile de discuter de tout avec tout le monde. Donc oui il y avait la volonté de toujours discuter, mais dans la réalisation et dans les faits il y avait des choses qui ne passaient pas. Il y avait un problème de perméabilité. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

« C'était vraiment ce côté communication entre... en fait, plus on a commencé à grossir, plus la communication entre les différentes entités, que ce soit la boutique, le dépôt ou les bureaux, qui étaient au dépôt mais à un étage... finalement il y avait une sorte de barrière qui se créait petit à petit, et ça oui ça commençait à créer des tensions et des problèmes. Alors que quand on était quinze, tout le monde se parlait et c'était beaucoup plus simple de communiquer. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Comme le reflète le verbatim ci-dessus, les difficultés de communication étaient sources de tensions entre ces pôles d'activité, mais aussi de manière inter-individuelle entre les salariés.

« Globalement, c'était des projets qui étaient menés sans que tout le monde soit au courant, qui impactaient des fois toute l'entreprise, des problèmes de compréhension du travail des autres. L'éloignement, qui faisait que les gens de temps en temps, on avait l'impression qu'il y avait des petites guerres de pôles entre guillemets, de personne à personne, des choses dans le genre. Voilà c'était assez problématique humainement parlant, vu qu'on veut être une entreprise dans laquelle il fait bon vivre. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Le fait que les pôles d'activité croissent à un rythme différent complexifiait encore ces relations. Du fait de l'augmentation de l'activité sur le site e-commerce, le site logistique connaissait une croissance supérieure à celle de la boutique physique ; un salarié qui travaillait alors à la boutique relève qu'il avait *« l'impression d'être un peu à l'écart »*, ou *« d'être la dernière roue du carrosse »*.

« Il y a eu des années où c'était vraiment très tendu à ce moment-là entre le dépôt et la boutique par exemple. Et comme on est plus nombreux, on communique moins bien, parce que tout le monde n'a pas les informations, parce que si on dit ça à untel et on lui dit de faire passer le mot, il va oublier quelques personnes en route, et du coup ainsi de suite, ça crée plus de tensions parce que on va reprocher à l'un de ne pas avoir fait ça alors que la personne n'était pas au courant parce que l'autre ne lui a pas dit qu'il fallait faire comme ça. [...] parce qu'on allait moins au dépôt, on voyait moins les gens du dépôt, et on avait l'impression d'être un peu à l'écart, ce qui fait que forcément entre les entités ça crée des tensions, et entre les employés aussi. Parce que quand on appelle quelqu'un pour lui dire un truc et qu'il y a déjà une tension présente, on n'est pas forcément très compréhensif sur tout, et après... on est dans un cercle vicieux où chacun renvoie la faute sur l'autre aussi à un moment donc ça ne permet pas une bonne communication, et ça ne permet pas de bien travailler ensemble. [...] Mais oui plus au début oui, c'était vraiment entre les entités, que ce soit boutique dépôt, boutique avec le bureau, dépôt avec le bureau. Pourtant le dépôt et le bureau étaient dans le même [endroit], mais on a senti vraiment un éloignement des entités en fait. Moi de ma perception de la boutique, c'est vrai qu'on avait un peu l'impression d'être la dernière roue du carrosse, et que voilà nous on faisait moins de chiffre que le site Internet, donc nous du coup on était moins importants. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

1.2.2.5 Perceptions divergentes et problèmes reconnus a posteriori

Comme nous l'avons vu, les évolutions décrites apparaissaient à des degrés variables aux salariés et gérants. Un salarié met d'ailleurs en relief qu'il n'a perçu certains problèmes qu'a posteriori, une fois qu'ils étaient résolus, et que la perception des évolutions du mode d'organisation variait d'une personne à l'autre, et d'une zone de l'entreprise à l'autre.

« en fait les tensions et les problèmes qu'il peut y avoir, on ne les ressent pas du tout de la même manière selon où vous êtes placé dans l'entreprise, comment vous vous sentez vous et comment vous vous sentez dans l'entreprise. Honnêtement, il y a beaucoup de problèmes dont j'ai eu écho après coup et où j'ai pu ressentir la force et la difficulté, une fois que c'était résolu, et non pas pendant. Oui la guéguerre inter-pôle, oui... [...] Disons que certaines personnes ont pu le ressentir plus fortement, mais moi je ne ressentais que des débuts de

prémices et encore voilà, j'ai plus réalisé que c'était mieux une fois les choses en place, et non pas qu'il y avait réellement un problème, parce que j'étais dans mon propre poste, et à la place que moi j'occupais et les initiatives que moi-même je prenais et de la manière dont on me laissait faire déjà avant, pour moi le changement n'a pas été énorme. » (Bruno, salarié Logistique)

L'entreprise ne rencontrait pas encore de problèmes majeurs qui se posaient de façon récurrente, insistante, ou mettaient en péril la santé de PME2 comme le reflètent certains acteurs. Les perceptions des gérants interviewés différaient notamment sur ce point : le gérant initiateur de la libération de l'entreprise et le plus engagé dans la démarche ressentait les évolutions amenées par la croissance avec une acuité prononcée, là où les autres gérants ne semblaient pas tant anticiper ces évolutions à venir ou en percevoir les signaux faibles.

« Ah non ce n'est pas que ce n'était plus adapté [à propos du mode d'organisation ante-libération], on aurait même pu continuer à l'ancienne, c'était juste une manière différente de voir l'entreprise [...] il n'y avait pas vraiment de dysfonctionnements [...] En gros, il n'y avait pas tant de soucis que ça quand on a libéré l'entreprise. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« Des dysfonctionnements, il y en a toujours dans une entreprise, rien de trop notable, on va dire. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

« [A propos de l'évolution de la relation entre gérants et salariés] Moi je n'ai pas ce souvenir-là en tout cas. Je ne l'ai pas vécu comme ça en tout cas. Après est-ce que c'était le cas ou d'autres associés ont pu le ressentir comme ça. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Si ces évolutions se mettaient en place progressivement, elles ne s'étaient pas encore installées durablement dans le temps, provoquant une prise de conscience généralisée. Un salarié souligne que la situation n'était pas « catastrophique » ; Henri, le gérant qui percevait ces problèmes, met quant à lui en évidence que, si le mode de communication devenait moins direct et qu'il y avait des prémices de reconnaissance des gérants comme supérieurs hiérarchiques classiques, il n'existait pas encore plusieurs niveaux de management intermédiaire.

« ce n'était pas catastrophique comme situation. Enfin moi je n'ai jamais ressenti non plus, en 7 ans de boîte, il n'y a pas une fois où ça m'ennuyait d'aller bosser. » (Tristan, Salarié Logistique)

« finalement on devait être une vingtaine en 2015, peut-être 20 ou 30 si je me souviens bien, donc on n'était pas énormément encore. Donc ces défauts n'étaient pas aussi importants. Vraiment la première chose, c'est ce que je vous ai dit avant, c'était la communication qui est plus compliquée. On n'en était quand même pas au stade de l'espèce de gros groupe qui met six mois à changer des choses ou un an à changer des choses parce qu'il faut passer par plein d'intermédiaires, on n'en était pas là, parce que finalement la seule hiérarchie qu'il y avait c'était les 5 gérants, et il n'y avait que des salariés. Donc on n'en était pas encore à la structure pyramidale avec plein d'étapes pour arriver à faire descendre des choses de tout

en haut vers tout en bas, ou faire remonter de tout en bas vers tout en haut, on n'en était pas là, mais sans doute que maintenant on y serait. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

1.2.2.6 Besoin naissant de délégation des décisions

Comme les limites du mode d'organisation ante-libération n'étaient pas encore particulièrement présentes et installées dans le temps, de façon symétrique, les nouveaux besoins qui pouvaient naître n'étaient pas encore clairement formulés. Un besoin commençant toutefois à poindre était le besoin de délégation des décisions.

« les gérants ne pouvaient pas s'occuper de tout. Au bout d'un moment, ils étaient obligés de déléguer leur pouvoir. Donc oui, et en déléguant les pouvoirs, ils nous ont en même temps donné des responsabilités. » (Hubert, Salarié Logistique)

« Et cette polyvalence, elle est bien, dans une entreprise, de savoir plein de choses etc., et les gérants eux, leur polyvalence, elle est dans tout ce qui est administratif, dans tout ce qui est prise de décision, etc. Sauf que petit à petit, comme l'entreprise grandit et qu'il y a de plus en plus de décisions à prendre pour les cogérants, je pense que pour eux aussi c'est une liberté de dire : ah ben ça je le confie à quelqu'un, avant je le faisais mais je le confie. » (Léo, Salarié Communication)

1.2.3 PME3

1.2.3.1 Manque de structure

La croissance de l'entreprise amenait progressivement le mode d'organisation informel de PME3 à ses limites, et faisait apparaître de nouveaux besoins. PME3 a connu en quelques années une forte croissance se reflétant dans l'évolution du nombre de salariés. L'entreprise a été créée officiellement en 2015, et comptait alors 4 salariés en décembre 2015. PME3 embauchait 8 salariés en décembre 2016, 20 en décembre 2017, et 30 en décembre 2018.

L'augmentation du nombre de salariés rendait de moins en moins adapté le fonctionnement routinier et peu cadré de PME3. Comme nous l'avons dit, la division du travail et les périmètres d'activité de chaque salarié n'étaient pas clairement établis et formalisés par écrit de manière à ce que tous les acteurs de l'organisation puissent en prendre facilement connaissance. De même, peu de temps et de lieux d'échange institués étaient dévolus à la coordination et au partage d'information, qui se réalisaient de façon directe et sporadique. Ce mode d'organisation qui semblait adapté pour une entreprise comptant moins de dix salariés, trouvait progressivement ses limites avec l'augmentation de la taille de l'entreprise.

« [...] quand on a dépassé la taille de 10, peut-être 15 personnes, on s'est rendu compte que sans structure... enfin je me suis rendu compte que sans... enfin, on s'en est rendu compte après parce qu'on a fait un atelier là-dessus, on manquait de... on avait des trous dans la raquette, c'est-à-dire qu'on commençait à avoir des problèmes de communication, des choses sur lesquelles on n'était pas au courant, ça c'était un premier point. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« A mon avis, et je pense de l'avis de la plupart des gens qui travaillent ici, sans structuration, avec la taille qu'on a et la vitesse de l'évolution du marché, sans structuration on va dans le mur. C'est-à-dire qu'à un moment on ne saura vraiment plus qui fait quoi et qui est responsable de quoi, et on va se retrouver à prendre des mauvaises décisions ou ne pas prendre celles qui s'imposent, et arriver dans des impossibilités. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Plusieurs salariés nous font remarquer qu'à leur échelle individuelle, au cours de leur activité quotidienne, les limites ne se faisaient pas encore fortement ressentir, car ils n'avaient pas la vision globale nécessaire. Les salariés ont pris conscience des problèmes à venir avec la croissance de l'entreprise lors d'un séminaire intra-entreprise au cours duquel l'holocratie leur a été présentée.

Il devenait difficile d'identifier clairement les attributions de chaque acteur, et les périmètres de prise de décision. Certaines activités n'étaient gérées par personnes, alors que d'autres étaient réalisées plusieurs fois car prises en charge par différents salariés. Cela provoquait des pertes de temps et d'efficacité, puisque d'un côté certaines tâches étaient réalisées plusieurs fois, et qu'il fallait s'assurer de l'autre côté que certaines tâches avaient bien été réalisées.

« au fur et à mesure que la société a grandi, on s'est rendu compte que certaines personnes ne savaient pas ce que faisaient d'autres personnes, ou pour avoir telle information on mettait du temps à trouver qui aller voir, donc il y avait vraiment ce souci de mise à plat, de clarté des rôles de chacun » (Oscar, Salarié Production)

« Et c'est là qu'on s'est rendu compte qu'on attendait des choses de personnes qui ne savaient pas qu'on attendait ça d'eux, on attendait des choses de moi que je ne savais pas, ou alors qu'on attendait des choses et qu'il n'y avait personne qui était censé les créer. Donc une prise de conscience qu'il y avait des trous dans la raquette selon l'expression consacrée, elle est venue là. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« Et il y a des choses qui étaient faites en doublon parce qu'on se retrouvait à ne pas avoir clarifié qui s'occupait de quoi, des choses qu'on voulait absolument faire, mais c'était toujours on va faire ci, on va faire ça, donc forcément ce n'était pas fait [...] c'est plus que les gens se retrouvaient à faire des choses en doublon, ils ne savaient pas qui prenait la décision, parce que ce n'était pas clair, et du coup voilà quand on fait les choses en double, c'est du temps perdu, dans une entreprise qui est en pleine expansion, on ne peut pas se permettre de perdre du temps, on est déjà tout le temps au taquet, donc si on perd du temps, c'est un peu l'entreprise qui perd de l'argent. » (Claire, Salarié Commercial)

« il y avait des projets qui n'étaient pas suivis, on ne savait pas exactement qui s'en occupait, donc l'un pensait que c'était l'autre, et puis finalement personne s'en occupe, c'est ce que j'appelle le trou dans la raquette, et quand ça va très vite et qu'on double la taille de l'entreprise, les clients et les choses à faire chaque année, on perd beaucoup de temps à... soit ce sont des problèmes un peu grave et du coup on ne les voit pas passer et on peut se retrouver avec des problèmes importants, soit ce ne sont pas des problèmes très graves mais il y en a beaucoup et on passe beaucoup de temps à aller chercher l'info, ou à la contrôler, et du coup on n'est pas efficace. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Le manque de clarté des rôles et périmètres de décision de chaque salarié rendait d'autant plus complexe l'intégration de nouveaux salariés, qui ne pouvaient identifier clairement quelle information pouvait lui être délivrée par quel acteur.

« Un des dysfonctionnements principaux, c'était la communication et l'organisation dans l'équipe. Puisqu'au fur et à mesure qu'on intégrait des personnes dans l'équipe parce que notre besoin grandissait, on avait du mal à recruter des gens, à leur faire savoir qui ils devaient voir pour quelles informations. » (Claire, Salarié Commercial)

Il devenait également de plus en plus difficile de communiquer et de se coordonner de façon directe en l'absence de processus formalisés.

« Très clairement, je pense que quand on est une structure d'une dizaine de personnes on va dire, c'est assez facile de se croiser dans les couloirs et on peut fonctionner d'une manière assez rapide. Dès qu'on commence à atteindre un certain niveau de personnes, qui n'ont pas forcément les mêmes relations parce qu'ils connaissent moins les gens, donc c'est tout de suite beaucoup moins clair pour une personne qui rentre dans la société » (Raphaël, Salarié Production)

« [...] chacun faisait ses choses à sa sauce mais à un moment donné ce n'est pas possible quand on grossit, quand on devient... quand on est 5, ça passe, parce qu'on peut se revoir régulièrement. Quand on est 30, ce n'est pas possible » (Jessica, Salarié Marketing)

« Je dirais que chacun étant très très occupé à gérer ses domaines, on ne pense pas forcément à informer les autres. Et quand on est dans le même bureau, ça va on entend quand même, mais quand on n'est plus dans le même bureau, ce n'est pas une question de distance d'une personne par rapport au chef, c'est plus qu'on était sur des sujets différents, et voilà. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Ces évolutions ont pu affecter des domaines vitaux pour l'entreprise, tels que le service client, la qualité des produits, la relation avec les fournisseurs, ou la livraison d'une commande. Un des gérants interviewés donne un exemple qui aurait pu remettre en question l'existence même de PME3. Un problème qualité affectait le seul produit commercialisé par l'entreprise. Or la difficulté croissante à communiquer de façon directe, l'absence de temps d'échange institués et de processus formels n'ont pas permis de détecter et traiter à temps ce problème qualité, qui a abouti à l'arrêt de la production du produit.

« On a eu un problème qualité sur un de nos produits. A l'époque on n'en avait qu'un. Et on a dû arrêter la production et la vente de ce produit-là. Et ça je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite. J'ai pris cette décision-là mais la personne qui s'en occupait n'avait pas géré... elle a géré comme elle pensait le faire, [...] mais elle n'a pas pris la mesure du risque qu'elle faisait prendre à l'entreprise en n'en parlant pas. Et du coup... heureusement, on était en train de sortir un 2ème produit, on a pu continuer à vendre sur la lancée de ce 2ème produit, mais... et ça a amené à l'arrêt de la coopération avec... le problème technique de qualité venait d'un distributeur, d'un fournisseur, et on a dû arrêter de travailler avec ce fournisseur, on travaillait avec lui depuis déjà 2-3 ans. Mais les choses traînaient en fait, il y a eu un souci qualité, et à un moment donné on s'est dit : mais ça fait combien de temps que ça traîne, ah ben ça fait 3-4 mois qu'on le sait. Et qu'est-ce que vous avez fait ? Ben on a envoyé un email et on n'a pas de retour. [...] quand on est 4 dans un bureau, s'il y a un problème, on en parle tout de suite, on le sait. Mais quand on est 15, sur deux bureaux pas au même étage, on a l'impression qu'on se voit tous les jours, mais il y a du coup 15 personnes, donc il y a 15 fois plus d'informations, et il y a des informations qui, quand elles ne sont pas partagées de manière formelle, peuvent passer à la trappe. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« on a un très gros salon au mois d'octobre, qui est un salon mondial de notre domaine, et on devait sortir ce nouveau produit dont on parlait tout à l'heure, et donc on devait montrer une maquette pour ce produit-là. Et 2 semaines avant de partir pour le salon, je suis allé voir la personne qui s'occupait de la production en lui demandant si la maquette était prête. Et la personne ne savait pas qu'il fallait une maquette, et ne savait pas qu'il y avait ce salon-là, alors que c'est un rendez-vous qu'on ne peut pas manquer en fait. Et donc là, voilà, il y a eu un problème de communication, il y avait quelque chose qui était passé à la trappe en fait. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

1.2.3.2 Saturation de la direction

Un second problème émergent provenait de la centralisation de la gestion. Comme nous l'avons mis en évidence, la distribution des habilitations à prendre des décisions entre gérants et salariés n'étaient pas clairement établie. Les gérants étaient donc très présents sur les prises de décision stratégiques, mais aussi opérationnelles. Or la croissance de l'entreprise, avec son expansion à l'internationale, l'augmentation des ventes, des clients, des salariés, a naturellement amené une multiplication des sujets de préoccupation et des problématiques que les associés-fondateurs devaient gérer. Cela menait progressivement à une saturation des gérants.

« la deuxième chose, c'était que moi, dans mon rôle de directeur général, j'avais trop de choses à gérer, je me rendais compte que j'exploisais en essayant justement de jouer le chef d'orchestre, mais en manquant d'informations, et donc la complexité en fait, de l'entreprise, qui fait 90% à l'export avec des partenaires dans d'autres pays et dans le monde entier, ça devenait pour moi ingérable. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« Moi disons qu'en tant qu'expert technique dès le départ, j'étais plutôt en charge des aspects de technique, de résolution des problèmes, d'innovation et des choses comme ça, et c'est vrai que je me sentais plutôt submergé au fil du temps sur les questions opérationnelles qui m'interrompaient dans ma concentration, dans mon travail. C'était un peu compliqué

d'avancer dans la recherche et l'innovation tout en étant dans la gestion quotidienne de production ou des clients ou des choses comme ça. Au début, comme on était une petite équipe on faisait beaucoup de choses, donc c'était un peu compliqué. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

« ils se sont rendu compte que s'ils continuaient comme ça, tous les trois ils allaient être proches du burnout. Parce qu'en fait ils étaient trois fois responsables de tout. Ingérable. » (Karine, Salariée RH)

« Et le fait de recruter, recruter, enfin le recrutement c'est une chose, mais le fait de vendre encore plus, ça va être gérer encore plus de choses, de l'administratif, de la comptabilité, des stratégies, des ressources humaines, et voilà moi j'ai senti qu'il y en avait certains [gérants] qui commençaient à saturer, qui étaient déjà à saturation » (Jérôme, Salarié R&D)

Face à cette situation, les réactions de l'associé gérant les parties marketing et commercial et celles de l'associé gérant le pôle R&D étaient différentes. L'associé gérant les parties marketing et commercial met en évidence que sa saturation face aux problématiques qu'il avait à gérer à laquelle s'additionnaient des difficultés à avoir une vision d'ensemble sur les opérations de l'entreprise tendaient à le pousser à adopter une posture managériale plus autoritaire et contrôlante, ce qui limitait de fait l'autonomie et la prise d'initiative des salariés.

« je pouvais aussi être trop stressé, parce que trop de travail, donc être en surrégime, suractivité. Et également dans ces moments-là, à titre personnel, je peux avoir tendance à, quand je suis stressé ou fatigué, à prendre une posture un peu autoritaire. Contrôlante. Et qui, je le sentais bien, était contre-productive. Donc aller dans du micro-management. Parce que je sentais qu'il y avait des choses qui m'échappaient, et j'avais besoin de voir de manière plus précise. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

D'après l'associé gérant le pôle marketing et commercial, l'associé gérant le pôle R&D conservait quant à lui un mode de management inchangé, peu contrôlant, avec corollaire un risque accru de survenance de problèmes liés à un manque de coordination et de communication entre le pôle R&D et le service commercial.

« dans ce que gérait mon associé, lui il restait vraiment sur l'idée de chacun travaille sur ses sujets et sur ses projets, mais là du coup il y avait vraiment un risque de... il n'y avait pas de visibilité, on ne savait pas ce qu'il se passait, il y avait un risque de trou dans la raquette, parce que là pour le coup, il y avait... lui ne gérait pas les choses de la même manière, par exemple au niveau commercial quand on lançait un nouveau produit, c'est très difficile de savoir où est-ce qu'en était le développement du produit, quand est-ce que ça allait sortir, donc il y a eu beaucoup de tensions liées à ce problème de communication entre la R&D et la partie commerciale. Et chaque fois la réponse c'est : ah ben oui, on y travaille, ça sortira quand ça sortira parce que ça prend du temps, on est à fond dessus et voilà » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

1.2.3.3 Besoin d'une structure formelle et de décentralisation de la prise de décision

PME3 a donc ressenti le besoin de mettre en place un mode d'organisation structuré et formalisé qui clarifie les opérations de l'entreprise, et rende les informations aisément accessibles.

« le fait d'avoir vraiment une entreprise qui soit en pleine croissance, ça fait qu'on a eu un besoin de structurer pour avoir des bases solides pour continuer à croître, donc je pense qu'on aurait pu facilement se perdre. » (Claire, Salarié Commercial)

« on sentait qu'on allait devoir faire face de plus en plus à une industrialisation de nos process, à un besoin de structurer nos process, sans perdre de la créativité, ce qui est en fait le grand challenge » (Karine, Salariée RH)

Un second besoin était une décentralisation explicite de la prise de décision des gérants vers les salariés.

« Alors, déléguer, ou répartir les tâches, ça c'est une question, mais oui c'était clairement un des points qu'on recherchait, c'était d'avoir une délégation explicitée, c'est-à-dire qu'en fait, on avait énormément de délégation implicite [...] » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

« les 3 fondateurs qui sont Vincent, Yvan, et Albin, je pense que tous les 3, ça leur donnait trop de charge, de choses à prendre en compte, à prendre des décisions etc., et du coup il fallait qu'ils allègent l'ensemble de leurs responsabilités, en transférant leur confiance et la prise de décision à d'autres. » (Jacques, Salarié Informatique)

Un des gérants met en évidence qu'il avait des difficultés à déléguer en toute confiance aux salariés des activités qu'il réalisait auparavant du fait de l'opacité des opérations réalisées inhérentes au mode d'organisation informel. Il avait donc besoin d'outils rendant transparentes les opérations réalisées par les salariés pour que la prise de décision soit effectivement décentralisée.

« Au tout début, c'est moi qui m'en occupais tout seul [du marketing], puis j'ai recruté quelqu'un, cette personne-là avait besoin quand même d'être... en tout cas moi j'éprouvais le besoin de suivre un peu plus ce qu'elle faisait que... [...] elle était moins autonome ou trop autonome, ça dépendait des fois, des sujets, mais j'avais besoin d'être quand même très impliqué là-dessus. [...] je pense que dans une croissance même hiérarchique, on recrute des gens qui prennent la responsabilité d'un service, et du coup le directeur s'en occupait avant et ne s'en occupe plus s'il arrive à déléguer correctement et à faire confiance. Moi peut-être là où ça m'aide, ça me donne justement des outils pour faire confiance. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a des outils qui clarifient les règles du jeu, où les projets sont transparents... Je disais au début de l'entretien qu'une des raisons c'était qu'on commençait à avoir des trous dans la raquette. Donc là quand on commence à sentir qu'il y a des trous dans la raquette, on a tendance à vouloir aller voir et à s'assurer qu'il n'y a pas de problèmes. Alors que quand les choses sont... qu'on sait qu'on peut faire confiance aux

gens, que les choses sont gérées en transparence et avec rigueur, on n'a plus besoin. [...] »
(Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

	PME1	PME2	PME3
Limites, problèmes et besoins amenés par la croissance	<p><u>Saturation des gérants : besoin de délégation</u> Les gérants ne pouvaient plus être en communication directe avec les salariés et régler les problèmes directement (les discours des salariés reflètent d'ailleurs qu'ils ne se sentaient pas écoutés d'un point de vue des problèmes individuels).</p> <p>Pertes d'efficacité liées au fait que les gérants devenaient des goulots d'étranglement.</p> <p><u>Besoin de structure :</u> Difficultés à savoir qui fait quoi entraînant pertes d'efficacité, de temps.</p> <p>Mode de communication informel inadapté.</p> <p><u>Besoin d'agilité :</u> Inefficacités, manque de réactivité et d'agilité liés à la centralisation de la gestion (goulot d'étranglement au niveau de la gérance)</p> <p>Manque de procédures, d'outils, qui induisait une rigidification de l'organisation</p> <p>Exemple : difficultés à innover</p>	<p><u>Prémices de problèmes</u> : les limites amenées par la croissance étaient en cours d'émergence et n'étaient pas ressenties de façon uniforme par les différents acteurs.</p> <p><u>Formalisation du mode de communication dirigeants-salariés</u> : arrivée de nouveaux salariés => gérants reconnus comme des supérieurs hiérarchiques => mode de communication devenant indirect et utilisant de plus en plus la voie du délégué du personnel pour des demandes insignifiantes, là où la communication était auparavant directe sans qu'il n'y ait de différences hiérarchiques prononcées.</p> <p><u>Déconnexion des décisions prises par les gérants avec les besoins du terrain</u> : les gérants s'éloignaient progressivement de l'activité opérationnelle.</p> <p><u>Difficultés de communication naissantes</u>, notamment entre les pôles de l'entreprise.</p>	<p><u>Besoin de structure :</u> Difficultés à savoir qui fait quoi.</p> <p>Besoin de connaître la répartition de la prise de décision.</p> <p>Conséquences du manque de structure : impacts sur des projets de l'entreprise, pertes de temps, difficultés à intégrer les nouveaux salariés.</p> <p><u>Saturation des gérants : besoin d'une explicitation formelle de la délégation de prise de décision</u> Gérants qui commençaient à être saturés par la quantité de décisions à prendre.</p> <p>Les salariés se tournaient fréquemment vers les gérants pour la prise de décision (manque d'assurance et de responsabilisation des salariés, absence de formalisation de la délégation de prise de décision).</p>

1.3 Evolutions envisagées du mode d'organisation

1.3.1 PME1

Les comportements managériaux ambivalents semblent symptomatiques du « tâtonnement » de PME1 face au choix d'un mode d'organisation et de management pour faire face à la croissance de l'entreprise, comme le met en évidence cette cadre.

« [...] on sentait qu'il y avait un gros stress et une grosse crainte face à cette croissance, comment y faire face. [...] J'ai senti à un moment que c'était un gros stress de la direction, de perdre un peu le fil sur une croissance qui était très rapide et peut-être pas assez bien maîtrisée selon eux, ou en tout cas devait être mieux maîtrisée. [...] Mais j'avais l'impression quand même que ça tâtonnait un peu de savoir ce qui était bon pour l'entreprise. Et qu'il y avait des tentatives et que finalement on attendait une opportunité particulière pour changer les choses. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Comme le met en évidence le gérant, le mode d'organisation de PME1 existant avant l'holocratie ne résultait pas d'une réflexion construite et ayant fait l'objet d'une attention particulière. De manière opportuniste, lorsque nécessaire, les gérants adaptaient le mode d'organisation de l'entreprise pour faire face aux problèmes, en s'orientant naturellement vers des solutions classiques, comme par exemple l'augmentation du nombre de strates hiérarchiques.

« en fait, on a été jusqu'à très récemment un petit peu dans l'erreur ou en tout cas dans le fonctionnement classique d'une entreprise qui est : on prend le meilleur commercial, on le bombarde responsable commercial, on prend le meilleur comptable on le balance responsable, etc. C'est-à-dire que c'est simplement celui qui est le plus compétent techniquement qui se retrouve de fait le responsable de ce secteur dès que le secteur comprend plus d'une personne. Donc c'est quelque chose qui se fait d'une manière un peu insensible, c'est-à-dire qu'on embauche une compétence, puis il y en a un qui est particulièrement compétent, donc on se repose sur lui, et il joue le rôle de manière plus ou moins officielle de cadre pour le secteur en question. Mais il n'y a pas eu de réflexion à ce moment-là, vraiment sur comment on structure l'entreprise, qui est ce qui manage, qui est ce qui fait tout ça. On gardait encore l'habitude en tant que dirigeants de jouer le rôle de managers de l'ensemble des salariés. On avait des responsables techniques qui petit à petit reprenaient une certaine partie de l'encadrement technique. » (Paul, Co-gérant)

Ces évolutions n'étaient pas clairement perçues par les gérants comme la mise en place d'un mode d'organisation et de management classique. PME1 était dans une optique où les solutions adoptées, fussent-elles proches du management classique, sont adaptées de manière à rester en conformité avec les valeurs de l'entreprise et son mode de management historique.

Notamment, la mise en place de cadres n'était, à cette époque, pas perçue par les gérants comme un éloignement des valeurs originelles de l'entreprise, car les cadres « *héritaient d'habitudes de fonctionnement* » de l'entreprise. Nous notons toutefois que plusieurs aspects du mode d'organisation de l'entreprise tendaient d'ores et déjà à éloigner l'entreprise de ses valeurs. En effet, les verbatim reflètent que les salariés ne se sentaient pas écoutés, ce qui affectait le bien-être au travail, et qu'ils n'étaient pas tous valorisés et inclus dans la prise de décision, diminuant ainsi leur niveau d'autonomie et leur possibilité de s'exprimer. L'holocratie ayant mis en œuvre des temps et lieux d'échanges formels dans lesquels chacun est invité à exprimer ses « tensions », le mode d'organisation qui existait auparavant apparaît, en miroir, comme étouffant pour certains acteurs qui n'osaient pas s'exprimer, qu'il s'agisse de problèmes spécifiques liés à leur activité ou à leurs souhaits professionnels, ou qu'il s'agisse de propositions pour améliorer leur travail ou la vie de l'entreprise. En effet, malgré la volonté de pratiquer un management participatif respectueux du salarié, les gérants et les cadres intermédiaires restaient, de manière très classique, détenteurs d'un pouvoir formel, qui leur permettait d'imposer et de prendre unilatéralement des décisions. Plusieurs salariés font ressentir qu'ils tendaient fréquemment à être en position d'« *exécutants* » ou qu'ils avaient perdu une certaine motivation à venir travailler. Cela met en évidence qu'une séparation entre ceux qui conçoivent le travail et décident, et ceux qui exécutent sur le terrain s'était bel et bien installée, même si cela ne partait pas d'une volonté de l'entreprise.

La mise en place de quelques cadres intermédiaires ne semblait pas être une solution suffisante pour faire face à la croissance de l'entreprise, et ne permettait pas de faire face à la saturation des gérants et à leurs besoins de délégation qui se révélaient tous deux croissants. Les gérants anticipaient que ce mode d'organisation n'allait pas être suffisant pour faire face à la croissance à venir. Les gérants envisageaient la mise en place d'un nouveau niveau de management intermédiaire pour le service de production, qui se serait matérialisée par l'embauche d'un contremaître. La considération de cette éventualité a permis aux gérants de se rendre compte qu'ils se dirigeaient vers une organisation classique pour faire face à leur croissance.

« [...] il y a eu une période avec un niveau intermédiaire cadre, et quand on a vu qu'il fallait commencer à embaucher des contremaîtres, ce n'est plus le terme qu'on utilise mais il est symptomatique, effectivement là on a vu que ce n'était pas vraiment ça qu'on voulait. » (Jean, Co-gérant)

« je ne sais pas, oui, on a parlé de plein d'hypothèses, de mettre des chefs d'ateliers, des choses comme ça, mais c'était oui, c'était non, enfin ce n'était pas clair. Effectivement il y avait peut-être solutions qui ont été avancées. Mais par exemple les chefs d'ateliers je sais que ça a toujours été quelque chose... « ah ben non on ne mettra pas de chefs d'atelier ». » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Les gérants ont d'autre part réalisé qu'outre l'embauche de cadres, il leur était également nécessaire d'adopter des méthodes de management formalisées, car une simple reproduction des méthodes de management « artisanales », sans formalisation, utilisées par l'entreprise n'apporterait pas un fonctionnement suffisamment efficace.

« c'est à ce moment-là qu'on a ressenti le besoin de commencer à mettre un place un encadrement intermédiaire pour réussir à créer quand même cette hiérarchie qui est nécessaire. Mais en le mettant en place, on s'est vite rendu compte qu'il ne suffisait pas d'embaucher les cadres, il fallait aussi une méthode parce que si le cadre commençait à utiliser les méthodes qu'il avait pu apprendre en école de management ou etc., quelque chose de trop strict, on allait s'écarter de nos valeurs, et si au contraire il faisait comme nous, c'est à dire tout à la bonne franquette, et ben ça risquait de ne pas être efficace. » (Paul, Co-gérant)

Les gérants de PME1 ont découvert le concept d'entreprise libérée par opportunité en 2014, à l'occasion de l'intervention d'un cabinet de conseil sur une problématique de prise de décision au sein du groupe de direction. Celui-ci étant composé de six personnes, la prise de décision collégiale qu'ils avaient mise en place se révélait parfois bloquante. Les fondateurs ayant une certaine légitimité au sein du groupe de direction, leur présence permettait malgré tout de faciliter la prise de décision ; or leur retrait progressif de la gestion pouvait devenir problématique. Un cabinet de conseil intervenu pour cette question a permis à l'entreprise de découvrir des modes de gestion alternatifs au mode de management classique. A compter de cette période, les gérants ont commencé à réaliser une veille informationnelle par le biais de lectures, d'échanges avec des experts ou de suivi de formations et séminaires. Ils y sensibilisaient également les cadres intermédiaires avec lesquels ils partageaient certaines lectures.

« Je pense qu'il y a déjà une direction qui était sans cesse en veille et très curieuse justement d'essayer de rechercher autre chose, de mûrir en termes d'évolution, dans leur manière de gouverner. [...] Et donc on discutait pas mal de ces lectures, de comment on pourrait adopter un mode de management nouveau, innovant, et donc il y a toujours eu quand même une ambition vers l'innovation. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

Comme nous l'avons montré, au fil de sa croissance, l'entreprise était donc progressivement amenée à devoir clairement choisir entre deux voies d'évolution : une voie d'évolution qui

l'emmènerait à terme vers une organisation classique ayant plusieurs strates hiérarchiques et utilisant des méthodes de management classique, et une voie d'évolution qui permette de répondre aux besoins de délégation et de structuration amenés par la croissance, sans toutefois mettre en place plusieurs strates de management intermédiaire ou des systèmes de contrôle des salariés. Cette seconde solution impliquait, d'une part, que les salariés se responsabilisent et s'autonomisent, et d'autre part, qu'ils trouvent une motivation intrinsèque à leur travail, en l'absence de leviers de motivation extrinsèque et de contrôle managérial.

« PME1 était en plein boom et on embauchait, on embauchait, on embauchait, et il y avait un moment donné où soit la question était d'embaucher des espèces de contremaîtres qui étaient des intermédiaires hiérarchiques, soit de se dire comment on fait pour que chacun soit plus autonome et responsable de son travail, et qu'on n'ait pas besoin de chef, de sous-chef, de sous-chef. » (Marianne, Salariée Communication)

Comme nous allons le voir dans la prochaine section, les gérants ne souhaitaient pas évoluer vers une organisation hiérarchique classique car ils pressentaient que la mise en place de plusieurs strates hiérarchiques et de méthodes de management classiques les éloigneraient de leurs valeurs originelles et de leur histoire.

1.3.2 PME2

L'entreprise n'était pas engagée dans un processus formalisé de recherche d'un nouveau mode d'organisation pour faire face à la croissance de PME2. Les évolutions du mode d'organisation étaient peu discutées au sein du groupe de direction, de même que les perspectives futures d'évolution de l'entreprise face à sa croissance. Trois des gérants interviewés nous renvoient d'ailleurs régulièrement vers le gérant initiateur de la libération de l'entreprise, ce qui semble montrer qu'il y avait pas fréquemment de débats sur ces points. Le fait que les évolutions du mode d'organisation amenées par la croissance n'en soient encore qu'au stade de prémices, que les gérants n'aient pas d'appétence pour le management et n'aient pas de formation managériale semblent expliquer qu'il n'y ait pas encore eu de réflexion collective sur les évolutions du mode d'organisation de PME2 face à la croissance.

La décision de libérer l'entreprise n'est donc pas l'aboutissement d'un processus formalisé de recherche et de comparaison de divers modes d'organisation. Plusieurs acteurs interviewés soulignent en outre que la libération de l'entreprise n'a pas été adoptée dans l'objectif de faire face à des problèmes managériaux tangibles et fortement présents au moment de la libération.

« Je pense que la réaction avec la libération s'est faite suffisamment tôt pour que ce ne soit pas du point de vue d'une résolution de problèmes que ça a été fait, mais plus un penchant naturel qui a été validé pour qu'on puisse continuer dans de bonnes conditions. » (Bruno, salarié Logistique)

« à la base on ne se dit pas « c'est la solution » ou si on ne tente pas ce truc on va droit dans le mur. [...] on a essayé parce qu'on a découvert à travers des reportages et des livres ce mode de fonctionnement, et on s'est dit en grossissant : « non on ne veut pas un truc hiérarchique, donc on va essayer ça ». C'est plus dans ce sens-là. C'est plus l'envie d'essayer un modèle qu'on a découvert nous aussi, qu'on n'a pas inventé, c'était plus l'occasion qui fait le larron, en gros. Mais ce n'était pas un truc, il faut à tout prix essayer ça parce que sinon l'entreprise ne nous ressemblera plus. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« On n'était pas encore dans les grosses considérations managériales à l'époque, qu'on peut avoir maintenant. Donc j'avoue que quand il y a une idée qui émerge, on la prend de façon assez opportuniste. On s'est dit pourquoi pas, on s'est posé la question de si ça nous correspondait, ça nous correspondait pas mal, et on y est allés. On ne s'est pas vraiment posé la question des alternatives. C'est plus : « ah tiens ça a l'air cool ça, on va voir comment ça marche, si on essayait », plus qu'autre chose. Comme j'ai dit ce n'était pas calculé. On n'a pas fait ça au hasard, mais ce n'était pas calculé, on ne s'est pas dit : « ouh, on a une grosse problématique, comment est-ce qu'on peut résoudre ça » » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Néanmoins, des perceptions de salariés mettent en relief que face à la croissance et à ses conséquences, la mise en place d'un mode d'organisation formalisé et structuré allait être nécessaire, et qu'une voie possible était l'évolution vers une organisation hiérarchique classique.

« En fait, la croissance entraînant... En fait ce qui a joué sur la création d'entreprise libérée, c'est clairement l'augmentation de la masse salariale, et je parle en individus pas forcément qu'en valeur, c'est la masse salariale en individus. Puisque de passer d'un petit groupe où on peut être sur une communication très simpliste où limite le téléphone arabe fonctionne, plus tu grandis plus c'est difficile d'être dans cette forme de communication juste à l'oral. Et il faut commencer à structurer, soit tu structures via des chefs qui gèrent des pôles, soit tu structures via des réunions globales, il y a plein de manières de structurer, mais en tout cas il fallait une manière de structurer, ça c'était sûr. [...] Je pense qu'en fait on tendait d'une certaine façon vers des chefs et une pyramide, et il y a eu l'élément déclencheur qui est presque un peu du hasard sur cette entreprise libérée, c'est le documentaire d'Arte, qui a été diffusé dans cette période où certains se posaient des questions, et le documentaire d'Arte, Le Bonheur au Travail, c'est un petit peu ce qui a fait office de « ben tiens ça, ça a l'air bien, on pourrait essayer ça ». » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« On voyait bien que pour une entreprise classique, il eut fallu créer un statut intermédiaire entre [les salariés] et les gérants, qui à ce stade de l'entreprise ne pouvaient plus effectivement tout gérer, même donner leur accord final, il fallait forcément un niveau intermédiaire. Dans le cadre d'une entreprise classique. » (Bruno, salarié Logistique)

Il y avait toutefois un consensus, au sein du groupe dirigeant et parmi les salariés, sur le fait que l'évolution vers une organisation classique n'était pas envisageable.

1.3.3 PME3

PME3 a réagi rapidement face aux premiers problèmes et besoins qui apparaissaient avec la croissance de l'entreprise. Les gérants avaient pris conscience de ces limites, et recherchaient un mode d'organisation alternatif à l'organisation hiérarchique classique. L'évolution vers une organisation hiérarchique classique n'était envisagée d'aucune façon. La réponse du gérant souhaitant une structuration du mode d'organisation et initiateur de l'holocratie lorsque nous lui avons demandé s'il était envisagé d'introduire des niveaux de management intermédiaire et des outils de management classiques montre un refus catégorique et que l'alternative aurait été « *de ne rien faire* ».

« Non. Non. Non non, ça a aucun moment... L'alternative, ça aurait été de ne rien faire. De laisser les choses de manière très organique, sans aucun contrôle et sans aucune coordination. Ça c'est le point de vue de mon associé, et pour moi, ça n'aurait pas été possible. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

En effet, la vision de l'associé gérant le pôle R&D était que les réponses aux besoins amenés par la croissance allaient émerger de façon naturelle.

« Moi personnellement, je n'avais pas cette sensation-là non. C'était plutôt partagé par mes associés. Il y en a un qui était persuadé que c'était impossible de continuer comme ça, l'autre qui se disait qu'inévitablement il allait falloir changer parce que sinon ça allait être compliqué de le faire, moi à cette époque-là j'y croyais assez qu'on pouvait continuer à s'organiser de cette manière peut-être en apportant des modifications, en précisant les choses un petit peu, mais oui je pensais qu'on pouvait continuer comme ça. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

Le troisième gérant interviewé met toutefois en évidence que cette option ne lui semblait pas envisageable, car la croissance amenait clairement un besoin d'adopter un mode d'organisation formalisé. L'alternative aurait donc été de coconstruire un mode d'organisation spécifique à PME3, et reposant sur une combinaison d'outils de management alternatifs.

« C'était mettre en place autre chose. Ce n'était clairement pas ne rien faire parce qu'on ne pouvait pas ne rien faire. On avait vraiment besoin de structuration. Et en fait l'alternative ça aurait été je dirais, et c'est peut-être ce qu'on va faire dans une certaine mesure, à la fois d'essayer de coconstruire une façon de fonctionner avec toute l'équipe, et de se faire aider par des consultants aussi, mais plus sur des aspects spécifiques, sur des méthodes, mais pas sur une sorte de système global qui fonctionnerait pour tous. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

	PME1	PME2	PME3
<p>Evolutions envisagées</p>	<p><u>Tâtonnements sur la conduite à adopter face à la croissance</u></p> <p><u>Pas de réelle réflexion sur le mode d'organisation à adopter</u> : lorsque nécessaire, mise en place de solutions classiques adaptées à la culture de l'entreprise.</p> <p><u>Le mode d'organisation classique accompagné de management participatif n'était plus suffisant</u> :</p> <p>Réflexion sur la mise en place d'un niveau de management intermédiaire supplémentaire au niveau de la production.</p> <p>Recherche d'outils, de méthodes, pour être plus agiles et structurer leur fonctionnement, car ils n'étaient pas assez efficaces.</p>	<p><u>Pas de prise de conscience collective de la nécessité de faire évoluer le mode d'organisation pour faire face à la croissance</u></p> <p>Les problèmes amenés par la croissance étaient à l'état de prémices, signaux faibles, et n'étaient pas discutés comme des problèmes à résoudre par les gérants.</p> <p>Ils n'étaient pas dans une optique de recherche active d'un mode d'organisation alternatif.</p>	<p><u>Prise de conscience des limites et besoins amenés par la croissance, mais pas de consensus sur les voies d'évolution dans le groupe de direction</u></p> <p>Les trois gérants avaient pris conscience de ces évolutions amenées par la croissance, toutefois ils n'avaient pas le même positionnement sur les actions à apporter.</p> <p>Yvan, Co-gérant, R&D : pensait que les salariés allaient monter en compétences et assumer les décisions de leur domaine, ce qui désengorgerait les gérants. Il pensait, de façon un peu utopique selon ses dires a posteriori, que la situation allait s'arranger toute seule.</p> <p>Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial et Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude : en recherche d'un mode d'organisation structuré qui permette une décentralisation effective des décisions. Toutefois, refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique classique.</p>

1.4 Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique

1.4.1 PME1

La croissance était perçue comme susceptible de mettre en danger les valeurs originelles de l'entreprise et son histoire. Un des gérants établit d'ailleurs un lien entre cette crainte de perdre ses valeurs originelles avec la croissance et le domaine d'activité de PME1. Aux yeux des acteurs de la filière de l'agriculture biologique à laquelle PME1 appartient, le fait de devenir une entreprise de grande taille semble être synonyme de perte des valeurs originelles.

« dans notre milieu, dans la bio, il y a une croyance qui est très répandue qui est le small is beautiful, et que si on devient gros on deviendra forcément méchant et nous on commençait à sentir que, effectivement, si on se contentait de subir, tôt ou tard, la taille allait nous emmener vers des choses qui seraient trop éloignées de nous » (Paul, co-gérant)

Face aux problématiques amenées par sa croissance, PME1 se refusait à évoluer vers une organisation hiérarchique. Les valeurs originelles et l'histoire de l'entreprise sont invoquées pour expliquer ce refus.

« c'est dans l'ADN de PME1, c'est une entreprise qui a été créée par des néoruraux à l'époque du retour à la terre et dont le but n'a jamais été de gagner de l'argent, le but de PME1 a toujours été un but militant. » (Paul, Co-gérant)

De façon symptomatique, le désir de PME1 s'éloigner de l'organisation hiérarchique et des grandes entreprises ayant un fonctionnement classique se matérialise par sa contribution à la création d'un fonds de dotation actionnaire permettant de s'assurer que les PME de la filière biologique ne puissent être transmises à des grands groupes ou des investisseurs n'ayant pas la même éthique.

Nous allons voir plus en détail ci-dessous en quoi la mise en place de plusieurs couches de management intermédiaire et de méthodes et outils associés au management classique (contrôle des salariés, systèmes de sanctions/récompenses) était perçue par les acteurs de PME1 comme vectrice d'éloignement par rapport aux valeurs originelles de leur entreprise et de son histoire, ce que Marianne, une salariée, traduit comme une perte de l'« aspect humain » de PME1.

« Ça aurait éloigné PME1 de ce qu'elle porte, c'est clair. Oui. Tout à l'heure je disais que ça n'aurait pas pu arriver parce qu'ils auraient [...] essayé de trouver d'autres moyens. Mais bien sûr. Bien sûr que ça aurait pu se faire, et ça aurait éloigné PME1 de ce que moi je trouve génial en PME1, et de ce que je pense pas mal de salariés de PME1 sont fiers à

*propos de PME1. De cet aspect humain là. Oui c'est sûr que ça l'aurait éloignée. »
(Marianne, Salariée Communication)*

- Une perte de lien avec les gérants et une potentielle déconnexion avec les valeurs originelles

La mise en place de niveaux de management intermédiaire a été décrite comme conduisant à un risque de déconnexion des salariés des niveaux hiérarchiques les moins élevés par rapport aux valeurs originelles portées par les dirigeants de PME1. En effet, chaque couche managériale capte la vision des valeurs originelles qui lui est transmise par la couche managériale supérieure, qui va elle-même retransmettre cette vision des valeurs aux couches managériales inférieures. Cette chaîne de transmission induit un risque de dilution des valeurs originelles, qui ne sont de plus pas nécessairement porteuses de sens pour les salariés. Cela conduirait d'une part à une perte de ses valeurs, et d'autre part à la conduite d'actions qui ne seraient pas alignées avec les valeurs de l'entreprise, celles-ci étant moins présentes dans l'esprit des salariés et des managers intermédiaires. Un des gérants mène une réflexion particulièrement éclairante sur cette perte de lien avec les valeurs de l'entreprise du fait de la mise en place de différents niveaux de management intermédiaire. Il fait appel à des exemples de grandes entreprises qu'il a identifiées comme s'étant éloignées de leurs valeurs originelles pour mettre en évidence la nécessité de « *dépoussiérer le récit fondateur* ».

« on en vient à la déconnexion, c'est-à-dire comment fait-on si on va dans une organisation hiérarchique, il y a des couches successives et on perd la transparence, donc on donne des instructions à une couche, qui donne des instructions à une autre couche, qui donne des instructions à une autre couche, et ça ça fait le téléphone arabe, au bout d'un moment il faut aller voir en bas si les valeurs... il faut faire Vis ma vie, il faut se transformer en salarié et voir si je deviens un simple salarié, est-ce que ma vision est toujours la même, est-ce qu'elle a été transmise. Et évidemment non, parce qu'à un moment avec cette vision de changer le monde, on a bien sûr des impératifs économiques de tous les jours. » (Jean, Co-gérant)

- Une crainte d'apparition de comportements managériaux déviants mettant en danger les valeurs de PME1

Par ailleurs, un gérant souligne que la mise en place de plusieurs niveaux d'intermédiaires hiérarchiques accroît les risques de survenance de comportements managériaux classiques qui ne sont pas alignés avec les valeurs humaines portées par l'entreprise. Cela n'est pas nécessairement le cas lorsque ce sont les gérants qui assurent eux-mêmes l'encadrement,

puisqu'ils peuvent adopter un comportement et une posture qui respectent les valeurs de l'entreprise, valeurs dont ils sont garants.

« Mais arrivés à un certain niveau de croissance, ce n'est plus possible de le gérer directement, donc il aurait fallu commencer à mettre en place des niveaux intermédiaires pour aller contrôler, aller sanctionner. Tant qu'on le fait nous-mêmes on a le retour direct, on sait jusqu'où on va. On fait des bêtises, mais ce sont des bêtises humaines, d'homme à homme. A partir du moment où on commence à mettre des couches successives, il y a le patron qui dit il faut atteindre tel objectif, et puis il y a les couches intermédiaires qui transmettent et là ça peut devenir d'une violence extrême. Déjà que ça peut l'être quand c'est en direct... Non non ce n'est pas nouveau. L'homme est ce qu'il est et la société est ce qu'elle est, donc voilà. Mais à partir du moment où on coupe le contact, on peut arriver à des choses complètement délirantes. » (Jean, Co-gérant)

Un salarié ayant eu une expérience par le passé dans une entreprise hiérarchique, et arrivé chez PME1 après la mise en place de l'holocratie offre un point de vue intéressant. Il met en relief qu'une entreprise telle que PME1 aurait pu évoluer vers une organisation hiérarchique sans nécessairement perdre les valeurs originelles qu'elle porte. Toutefois, il modère son propos : PME1 n'aurait pas perdu ses valeurs à condition que les intermédiaires hiérarchiques mis en place responsabilisent les salariés et n'aient justement pas l'attitude d'un supérieur hiérarchique classique. Le respect des valeurs est dans ce cas rendu dépendant de la personne occupant le poste de manager intermédiaire. Cet élément fait écho aux propos du gérant que nous avons présentés en début de cette partie : l'introduction de managers intermédiaires classiques ne garantit pas de façon systématique le respect des valeurs originelles.

« dans mon boulot précédent, j'étais clairement cadre intermédiaire, j'étais directeur de production, et... mais moi je responsabilisais beaucoup beaucoup mes équipes [...] Je pense que le lien de subordination fait que si vous voulez vraiment être un petit chef con, pour dire les mots, vous pouvez, mais bon, vous ne gagnez pas comme ça. Je ne suis pas sûr que ce soit forcément ce lien qui, comme je vous dis, pour moi ce n'est pas la structure qui fait le truc. » (Thomas, Second lien Production)

La volonté de ne pas prendre un tel risque participe du refus d'évoluer vers une organisation classique.

- Une division verticale du travail perçue comme induisant une diminution de l'égalité, de la valorisation de chaque salarié, et de la possibilité de s'impliquer dans l'entreprise

L'instauration de plusieurs niveaux hiérarchiques aurait introduit une division verticale du travail, où le pouvoir de décision serait concentré dans les mains de la ligne hiérarchique. Il y aurait donc une différenciation entre les concepteurs du travail et les preneurs de décision « ceux qui savent » et les salariés qui exécutent le travail, « ceux qui font ». Cette division

verticale du travail induite par l'organisation classique vient heurter plusieurs valeurs de l'entreprise.

Tout d'abord, seuls les quelques salariés faisant partie de l'encadrement hiérarchique seraient officiellement détenteur de pouvoir, et leur rôle de managers leur donne la possibilité de contribuer au développement de l'entreprise. De fait, tous les salariés n'auraient pas la capacité de contribuer de manière égale au développement de l'entreprise : la ligne hiérarchique conçoit, pense le travail et les subordonnés exécutent. Or une des valeurs humanistes de PME1 est de considérer que chaque salarié est important pour l'entreprise, et capable d'apporter à l'entreprise. L'augmentation des strates hiérarchiques n'aurait pas permis de valoriser chaque salarié, chaque être humain, comme cela est la volonté de PME1, puisque les salariés exécutants ont, dans cette conception de l'organisation classique, peu voire pas de pouvoir et de liberté d'expression.

« je pense que dans leur philosophie, il y a le côté de responsabilisation des gens, et le fait que vous évitiez quand même des liens hiérarchiques, d'une manière ou d'une autre ça subordonne quand même les humains, donc il y a l'idée d'égalité et d'équité qui va bien avec ça. De limiter les cadres intermédiaires qui concentrent un peu les pouvoirs. » (Thomas, Second lien Production)

« je pense que de la part des membres du directoire, il y avait vraiment l'idée de valoriser tous les êtres humains qui sont dans l'entreprise et tout leur potentiel. Et un système sur-hiérarchique où l'un dit à l'autre ce qu'il a à faire, ne permet pas de valoriser autant que possible le potentiel de tous les individus, où qu'ils soient dans l'entreprise. » (Marianne, Salariée Communication)

Par ailleurs, si le salarié est en position d'exécutant d'un travail réfléchi par ses supérieurs hiérarchiques détenteurs du pouvoir, cela mène à renier le fait que le salarié puisse être en capacité de penser son propre travail et de lui apporter les améliorations pertinentes, là où PME1 considère au contraire que chacun excelle dans son domaine de prédilection, comme le met en évidence Thomas dans le verbatim ci-dessous.

« je pense qu'ils croient en l'humain, ils croient qu'on n'est pas faits pour avoir quelques opérateurs qui ne réfléchissent pas et des mecs qui sont censés réfléchir pour eux, ils croient... que tout le monde à apporter, tout le monde a son domaine de compétence où clairement il est plus fort que tout le monde et il faut y arriver à le chercher ça » (Thomas, Second lien Production)

D'après le discours d'une salariée, au-delà de heurter les valeurs originelles de PME1, ne pas permettre à chaque salarié de prendre les décisions qui concernent son propre travail aurait constitué une perte d'intelligence collective pour PME1, puisque seules les personnes

appartenant à la ligne hiérarchique auraient été en capacité d'influer sur les décisions, ou de proposer des idées.

« en fait on se serait retrouvés dans un système où il y a des gens qui savent, qui vont vite aussi à percevoir ce qu'il se passe, et comme ils savent et qu'ils vont vite, ce sont eux qui donnent des ordres et après ce sont les autres qui écoutent. Paul par exemple, je prends l'exemple de Paul parce que c'est le premier lien de notre cercle, il peut aller très très vite pour avoir tout un tas d'idées, il a une vision globale de l'entreprise très nette, et en fait ça va vite de se dire, ah ben je vais m'en référer à lui, je ne vais pas m'embêter, je vais me référer à lui. Or, si on ne s'en réfère qu'aux 3 mêmes personnes, je pense qu'on perd énormément d'idées, on perd des possibilités. » (Marianne, Salariée Communication)

- Une diminution de l'autonomie, de la liberté et de la souveraineté individuelle

Une telle relation hiérarchique implique par ailleurs que le supérieur puisse donner des ordres à son subordonné – étant donné qu'il est investi d'un pouvoir – le subordonné étant censé s'y soumettre. Les gérants sont particulièrement opposés au fait qu'une personne puisse donner des ordres à une autre personne, car la souveraineté individuelle du salarié n'est alors pas respectée : il ne peut concevoir lui-même son travail. Plus généralement, les techniques de management traditionnelles (systèmes de contrôle, mesure de la performance, etc.) sont perçues comme liberticides. De façon symptomatique, un gérant parle de l'« *ambivalence d'être un patron de gauche* » pour expliquer le fait que face au manque de motivation et d'implication de certains salariés, la solution classique de mise en place de systèmes de contrôle et de sanction n'était pas envisageable.

« on était démunis face à ça parce qu'effectivement, face à quelqu'un dont on a l'impression que parfois il a un poil dans la main et qu'il se fout de notre gueule, la tentation c'est bien sûr le bâton et la carotte tout de suite, et donc de dire « eh ben on va te surveiller, on va mettre une pointeuse, eh ben on va faire ci on va faire ça ». Et ça c'est vraiment quelque chose qui ... c'est toute l'ambivalence d'être un patron de gauche si vous voulez. A un moment donné il y a quelque chose... C'est pas possible et pour nous, c'était pas possible de franchir ce pas [...] » (Paul, Co-gérant)

La mise en place de managers intermédiaires qui créent un lien de subordination formalisé et fort, associée à des méthodes de management traditionnelles où les salariés seraient contrôlés, sanctionnés, où les tâches à effectuer et leur ordonnancement seraient imposés par voie hiérarchique vient s'opposer aux valeurs d'autonomie, de liberté et de souveraineté individuelle des êtres humains, et donc des salariés, que porte PME1. PME1 souhaite contribuer à rendre l'humain, et donc ses salariés, libres de leurs choix notamment dans leur travail. Ces valeurs

profondément ancrées orientent par ailleurs les projets dans lesquels PME1 s'investit, puisque l'entreprise soutient des systèmes d'enseignement rendant l'enfant libre de ses choix.

« l'entreprise classique de manière plus ou moins assumée et plus ou moins insidieuse dit à ses salariés comment ils doivent penser le monde, comment on doit penser leur travail. On se retrouve avec des gens qui pensent et des gens qui font » (Paul, Co-gérant)

- Une perte de sens du travail réalisé

En outre, selon une salariée travaillant dans le cercle holocratique ressources humaines, la déconnexion des salariés des strates hiérarchiques les moins élevées avec les valeurs originelles de l'entreprise, et d'autre part le fait de ne pas avoir d'autonomie décisionnelle sur son propre travail, auraient entraîné une perte de sens du travail réalisé et donc de la motivation. Selon sa perception, PME1 souhaite au contraire que le travail réalisé ait un sens pour chaque salarié, et que chacun puisse comprendre en quoi il contribue à la mission humaine et sociale de l'entreprise.

« Quand vous commencez déjà à être 110, donc ça veut dire que vous mettez des intermédiaires, et donc il y a de la distance qui se crée, on ne se côtoie plus, on ne se connaît plus. Comme ça se trouve dans les administrations. Et ça mène à mon sens à des démotivations des salariés parce qu'on ne comprend plus le sens de ce qu'on fait. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

- Un pragmatisme économique qui induit une primauté de la logique économique sur les valeurs

D'autre part, les méthodes de management classiques sont perçues comme tendant à fixer de manière absolue des objectifs de performances à atteindre, sans prise en considération des actions à mener pour atteindre avec ses objectifs et leur alignement avec les valeurs de l'entreprise, ce qui conduirait à mettre en œuvre des actions bafouant potentiellement les valeurs de l'entreprise, comme le met en évidence le verbatim ci-dessous d'un salarié.

« En quoi c'était renier ça... avec l'atteinte d'objectifs en fait. Le contrôle, les chiffres, des objectifs sans se soucier du chemin jusqu'à cet objectif. Et pour moi c'était ça renier le côté humaniste. C'est-à-dire qu'on cherche à avoir un objectif, lorsque la fin justifie les moyens en gros. C'est vraiment la fin justifie les moyens, mais bon mes moyens sont aussi importants, et peut-être qu'il y a des choses qu'on a le droit de s'autoriser, et peut-être qu'il y en a d'autres où on ferait mieux de ne pas aller pour le bien-être au travail, pour le bien-être du salarié, pour le bien-être de l'homme en général. Pourquoi pas promouvoir les OGM, parce

que ce n'est pas le meilleur moyen au final. OK on aurait en abondance une matière première et à moindre coût, mais le moyen n'est pas forcément le bon et au final c'est malsain, ce n'est pas le réel objectif. Et je pense que oui, avoir des objectifs qui soient autres que des chiffres, ça emmène de la conscience au travail, et une autre forme de conscience. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

En écho à ce que dit ce salarié, un des gérants met en évidence que l'entreprise classique amène à ses yeux une logique économique qui finit par primer sur les valeurs originelles, ou du moins à ce que ces valeurs soient finalement moins prises en compte dans les actions réellement réalisées.

« Je pense que la pyramide, le fonctionnement classique amène de plus en plus à aller vers un pragmatisme, un réalisme économique qui fait que petit à petit on dit oui les valeurs c'est bien, et alors on va avoir des entreprises qui vont séparer les deux, on va avoir la production d'un côté, et de l'autre on va avoir des actions. Il y a des entreprises comme ça dans la bio, qui effectivement ont des actions formidables en termes de commerce équitable, 1% pour la planète, etc., plein de choses. Mais après, en termes de relations avec les fournisseurs et tout ça, grosse machine de guerre. Ce n'est pas impossible, mais c'est différent. Je pense que le seul moyen que ce soit complètement dans tout l'ADN, c'est qu'on sorte de cette pyramide et de ces processus de contrôle. » (Jean, Co-gérant)

PME1 souhaitait donc assurer la pérennité de ses valeurs et rester fidèle à son histoire. Or, comme nous venons de le voir, la croissance de l'entreprise amenait des évolutions qui faisaient progressivement converger PME1 vers une organisation classique aux méthodes de management classiques, ce qui l'aurait éloignée de ses valeurs originelles. Pour autant, l'entreprise ne souhaitait pas renoncer à ses perspectives de croissance.

« toujours dans cette perspective de croissance, il y a le questionnement de comment passer au stade industriel, passer de la petite PME familiale à l'industrie avec un niveau de productivité suffisant sans perdre les valeurs humanistes qui étaient notre ligne de conduite jusque-là. [...] Le chemin il passe d'abord par, oui, le seul moyen de continuer à croître et de continuer à répondre à cet appel de plus de surfaces bio cultivées dans le monde, parce que c'est ça la question au départ, et donc de garder après ces valeurs humanistes, c'est de trouver d'autres façons de fonctionner » (Jean, Co-gérant)

« pour appréhender cette croissance, il était nécessaire de trouver un modèle structurel, et en même temps conserver cette certaine liberté qu'on peut trouver chez PME 1 par rapport à d'autres boîtes plus classiques si je peux dire. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

« Donc ça de toute manière, je pense que quelle que soit la croissance de l'entreprise, et l'adoption de ce mode de gouvernance, c'est une entreprise qui voudra toujours garder ces racines-là, ces valeurs-là. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

1.4.2 PME2

Les valeurs fondamentales de la PME 2 et son histoire semblent expliquer le refus des gérants d'évoluer vers une organisation pyramidale classique et de voir se renforcer la relation de subordination dirigeant-salarié, comme l'expliquent deux des gérants dans les verbatim ci-dessous.

« Je ne me voyais pas partir dans quelque chose de plus autoritaire, de plus traditionnel, de devoir nommer des chefs et ainsi de suite. Donc ça répondait à un mode qu'on avait à peu près et ça permettait de le rendre plus tangible et carré, et de suivre quelque chose qui existait déjà. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« Je pense que si on avait eu l'idée, et qu'on n'avait pas vu ce reportage et qu'on s'était dit, maintenant il y a des problématiques, on doit réfléchir à une solution de management un peu standard, au final, et de mise en place de la hiérarchie, oui clairement je pense qu'on aurait des gros problèmes à le mettre en place. Non, ça ne nous aurait pas du tout convenu. Ce n'est pas quelque chose qui nous convenait. Je pense que ce n'est pas dans notre ADN. On n'aurait pas fonctionné correctement comme ça. Ou on aurait peut-être testé et on se serait vite perdus. L'entreprise n'aurait pas fonctionné du tout. A mon avis. Oui clairement, ça n'aurait pas fonctionné. [...] notre ADN, notre culture sont très très importants. C'est ce qui nous fait, c'est ce qui nous définit. C'est ce qui fait qu'on réussit en fait aussi. Non clairement, je pense qu'on ne serait plus qui on est actuellement, si on était passés dans une entreprise purement hiérarchique pour résoudre des problèmes [...] mais si on l'avait fait, je pense qu'on l'aurait fait à contrecœur, on l'aurait fait à défaut, on l'aurait fait parce qu'on n'était pas assez formés, qu'on n'aurait pas vu d'autres pratiques alternatives, mais oui, on ne l'aurait pas fait de gaieté de cœur je pense, aucun d'entre nous. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Au-delà d'un simple éloignement par rapport aux valeurs et à l'histoire, le premier verbatim ci-dessus reflète qu'une telle évolution aurait potentiellement mis en danger l'entreprise. Un salarié met en évidence qu'au vu du mode d'organisation qui a toujours été celui de l'entreprise, de ses valeurs, l'existence même de supérieurs hiérarchiques lui est difficile à envisager.

« on a toujours un peu bossé en communauté entre guillemets, donc comme il n'y avait pas vraiment de chef, ça a toujours tourné comme ça, donc ça aurait été très bizarre [de mettre des strates de management intermédiaire]. J'ai vraiment du mal à le concevoir. » (Tristan, Salarié Logistique)

- Un refus des gérants d'endosser le rôle de dirigeants d'une entreprise hiérarchique classique

Les gérants ne souhaitent ni endosser les costumes de dirigeants d'une entreprise hiérarchique classique, ni être perçus comme tels par les salariés. Cette évolution aurait marqué une rupture par rapport au mode d'organisation ante-libération de PME2, et à ses valeurs.

L'histoire de PME2 joue ici un rôle primordial. En effet, les gérants sont d'anciens salariés qui n'ont pas de formation managériale. Les gérants semblent se percevoir avant tout comme d'anciens salariés, avant de se percevoir comme des gérants. Comme nous l'avons mis en évidence, après le rachat de l'entreprise, la posture qu'ils ont adoptée n'a pas été celle de dirigeants classiques : pas d'appropriation de signes officiels de pouvoir (aucun d'eux n'a de bureau individuel attribué par exemple), poursuite de leurs activités opérationnelles, entretien d'une proximité hiérarchique avec les salariés.

L'évolution vers une organisation classique hiérarchique, au-delà d'aller de pair avec la mise en place de strates de management intermédiaire, aurait donc de plus en plus rendu tangible la position de supériorité hiérarchique des cinq gérants, matérialisée par les différences de pouvoir, là où auparavant il y avait une volonté de peu souligner le lien hiérarchique et la différence de statuts. Le mode de communication aurait été de plus en plus indirect et formel, faisant intervenir des intermédiaires hiérarchiques ou des représentants du personnel.

Cette évolution aurait donc constitué une rupture par rapport à l'histoire de l'entreprise, et par rapport à la manière dont PME2 envisage les relations hiérarchiques. Les gérants souhaitent conserver le mode d'organisation de « *petite PME* » avec un mode de communication direct, un lien de subordination faible, et qui permettait de respecter l'histoire et les valeurs de l'entreprise.

« Dans notre esprit de pouvoir aller parler directement aux cinq associés, ou de se parler inter-service sans passer par un chef de service quelconque, on n'était pas trop pour [évoluer vers une organisation hiérarchique]. [...] Ce système avec des chefs, des patrons au-dessus, et les petits employés tout en bas, non effectivement ça ne correspondait pas du tout à nous. On est 5 anciens employés qui avons racheté la boîte au patron qui partait à la retraite, donc à la base on est vraiment des employés, comme eux le sont. [...] A la base, les 5 associés sont 5 anciens employés de PME 2. Et à l'époque, le patron – nous n'étions qu'une dizaine – était assez accessible, et on vient tous d'origines diverses, mais au final cet esprit toute petite PME où tout le monde se parle et on prend un café avec le patron, nous intéressait. » (David)

De plus, d'un point de vue plus personnel, les gérants ne souhaitent pas endosser la position de supérieurs hiérarchiques « classiques ».

« je pense que ça vient au moins autant des gérants qui ne se sentaient pas d'assumer ni la création de cadres, ni d'encadrer, ils ne pouvaient pas encadrer l'ensemble de l'activité tous seuls. » (Bruno, salarié Logistique)

« Je ne suis pas devenu gérant pour devenir un petit chef, ou un grand chef comme vous voulez, je n'étais pas là pour ça. Ce n'était pas mon envie. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« Les chefs, les petits chefs, les grands chefs, ce n'était vraiment pas notre délire. L'entreprise ne fonctionnait déjà pas comme ça à l'époque, il n'y a pas de raisons qu'on aille vers ça » (Louis, Co-gérant, Boutique)

- Une diminution de l'égalité et de la possibilité de chaque salarié de participer et de s'investir

L'évolution vers une organisation hiérarchique classique, en multipliant les strates hiérarchiques douées de pouvoir de décision, aurait éloigné PME2 d'autres valeurs originelles : l'égalité des salariés et la contribution de chacun à une aventure collective.

Comme nous l'avons montré, avant la libération de l'entreprise, si les gérants étaient les décisionnaires finaux pour un certain nombre de décisions, et s'ils assumaient la responsabilité des décisions prises, ils tendaient fréquemment à associer les salariés aux réflexions en amont des prises de décision. Bien qu'il n'y eût pas un rapport d'égalité stricte entre les gérants et les salariés – notamment car les gérants assument la responsabilité juridique des décisions prises – chaque salarié était considéré comme un acteur à part entière de l'entreprise, invité à s'exprimer sur les sujets stratégiques et opérationnels de l'entreprise, à être force de proposition, sans hiérarchie établie au sein du groupe de salariés. PME2 est envisagée comme un projet collectif auquel chaque salarié est invité à contribuer.

La mise en place de strates de management intermédiaire classique aurait de fait annihilé l'égalité qui existe entre les salariés, et notamment la potentialité de chacun à participer à la vie de l'entreprise. Un manager intermédiaire classique centralise un pouvoir qui lui permet d'imposer des décisions à d'autres salariés qui lui sont subordonnés, là où au contraire PME2 est plutôt entendue comme un projet collectif, où les discussions collégiales sont favorisées en plaçant les salariés sur un pied d'égalité.

« Ensuite la hiérarchie, se dire que quelqu'un est au-dessus de moi, je dois appliquer ses décisions [...] je n'en sais rien, mais les gens s'approprient naturellement les pouvoirs. Quand on a un petit peu de pouvoir, ben on va l'exercer, et ce n'est pas forcément agréable parce que dans notre une entreprise où... par exemple, oui, des fois, on se prend le chou sur une décision en se disant ben non ça ce n'est pas une bonne idée. Si, c'est une bonne idée. Ben là s'il y avait un supérieur hiérarchique, il aurait dit ben si en fait ça va être mon idée et toi tu te tais. Alors qu'aujourd'hui jamais de la vie on fera ça. On ne le fera jamais parce

que si on n'est pas d'accord il faut qu'on trouve une autre solution ou alors il faut qu'on réussisse à convaincre, ou alors il faut qu'on voie avec les autres etc. Je pense que la hiérarchie finalement c'est gagner du temps sur un point de vue décisionnel, mais ce n'est pas ce qu'on veut. Justement s'il y a des conflits il faut qu'on les résolve ensemble et qu'on se dise comment on peut trouver un compromis comment on peut prendre cette décision pour qu'elle convienne le mieux possible. Je pense que la hiérarchie empêche ça. » (Léo, Salarié Communication)

« quand on a repris PME2, moi ça faisait déjà 15 ans que je travaillais chez PME 2, et il n'y avait pas cette autorité très marquée, il n'y avait pas d'autorité officielle entre les salariés. C'est-à-dire qu'il y avait le patron à l'ancienne qui était le patron, il prenait les décisions, etc. mais au quotidien c'étaient les salariés qui faisaient tout tourner. Et il n'y avait pas de lien de subordination entre eux. Donc ça aurait été aller à contre-courant de ce que moi j'avais toujours connu et une partie des autres associés puisqu'ils étaient là aussi depuis un moment, de rentrer dans un tout autoritaire, tout à l'échelon et tout à la décision de chacun, alors qu'à l'époque c'était chacun prenait la décision de ce qu'il avait à gérer. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

La mise en place de management intermédiaire était donc perçue comme une diminution d'une part, de la liberté d'expression des salariés, et d'autre part, de leur possibilité de s'investir dans l'entreprise et dans divers projets.

« On aurait perdu la notion déjà d'expression et de libre expression des trucs qu'on aimerait faire. La participation de tous et de chacun au travail quotidien, ça c'est sûr. » (Bruno, salarié Logistique)

« La société comme elle était avant qu'on reprenne, c'était une méritocratie, on va dire ça comme ça. Chacun s'investissait à son bon vouloir, et à l'époque c'était plus récompensé par la rémunération, l'agissement qu'on pouvait avoir, et l'indépendance qu'on pouvait avoir, chacun travaillait comme il l'entendait et avait les mains libres dans son domaine. Donc c'était déjà sous cette forme-là. Et ça on n'aurait pas pu le faire dans une société hiérarchique je pense. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

PME2 souhaitait rester fidèle à cette valeur d'égalité entre les salariés dans la participation au projet d'entreprise PME2. Une métaphore formulée par un gérant constitue une analogie intéressante entre PME2 et une équipe de football, où les gérants représenteraient les cinq entraîneurs, et où les salariés – qui seraient donc les joueurs – seraient tous strictement égaux. Cette métaphore symbolise le principe d'égalité et l'esprit du collectif qui font partie de la culture l'entreprise.

« L'idée primordiale ce n'est pas de hiérarchie c'est vraiment que tout le monde soit sur un pied d'égalité et puisse émettre ses idées, ses envies, etc. Oui on voulait garder oui un peu cet esprit famille, cet esprit club de foot, ou à la limite 5 entraîneurs c'est les 5 associés, et tous les joueurs sont égaux, enfin, voilà, c'était ça l'idée. On ne voyait vraiment pas déjà qui aurait décidé de qui est chef, choisir un chef, puis après est-ce que notre porte était encore ouverte ou pas, on ne s'imaginait pas une boîte classique comme ça, avec des contremaîtres

et autres qui doivent rendre des comptes et qui mettent un peu la pression sur le gars en dessous de lui. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« ils ont connu un PME2 plus petit où tout le monde se parlait, où les décisions étaient prises ensemble. Et je pense que ce modèle les intéressait. Ils ont acheté [PME2] quand est parti le fondateur de PME2, ils l'ont achetée tous les 5, et du coup ils voulaient aussi transmettre, se dire ce n'est pas notre entreprise, mais c'est notre entreprise à tous. A tous ceux qui travaillent chez PME2. Donc oui sur le papier ce sont eux qui possèdent l'entreprise, mais on fait tous partie du même bateau finalement. Et eux ne peuvent pas y arriver sans nous, et réciproquement. C'était juste se dire : on travaille tous ensemble donc autant qu'on soit tous sur un même pied d'égalité, surtout que ce n'est pas parce que nous on est les propriétaires qu'on a les bonnes idées. Tout le monde peut apporter sa pierre à l'édifice. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

PME2 souhaitait non seulement rester fidèle à ses valeurs d'égalité des salariés et de collégialité, mais persévérer dans cette optique en atténuant encore la différence de statut entre gérant et non gérant dans la prise de décision.

- Une perte de l'esprit familial et de la camaraderie

L'évolution vers une organisation classique aurait d'autre part modifié la nature des rapports humains chez PME2, et par là même, l'ambiance de travail au sein de l'entreprise. En écho au verbatim du gérant ci-dessus, plusieurs acteurs mettent en relief que le mode d'organisation de PME2 instaurait une ambiance de travail « *familiale* », « *un esprit de camaraderie* », avec une solidarité importante entre les salariés. Cela atteste de l'importance que PME2 accorde aux rapports humains. L'évolution vers une organisation classique est perçue comme un risque de perte de cette ambiance de travail qui laisse s'épanouir les rapports humains et se développer cet état d'esprit familial ; en effet, le mode de communication formel, vertical que l'entreprise classique institue sont identifiés comme des éléments rendant la communication impersonnelle, diminuant de facto la richesse des rapports humains.

D'autre part, en écho à ce que nous disions auparavant, l'instauration de différences de statuts hiérarchiques entre les salariés (via la mise en place de management intermédiaire) et la matérialisation de la supériorité hiérarchique des gérants aurait contribué à un renforcement des liens de subordination au sein de l'entreprise, et aurait donc provoqué une évolution des rapports humains. La qualité des rapports humains, directs et riches, est une valeur de l'entreprise.

« Nous on croit à l'humain tout simplement, on croit aux rapports humains. Une des raisons pour lesquelles on s'est lancés, c'est qu'on n'avait pas envie de rentrer dans un système de communication très impersonnel avec des cadres, dans lequel l'information descend, remonte, etc. Avec des organismes faits pour ça, ou des intermédiaires, parce qu'on croit en l'humain, on a envie de discussions directes, et de s'enrichir des rapports humains dans l'entreprise, donc l'entreprise libérée répondait complètement à ça. Une espèce d'humanisme, ou de confiance en l'être humain, je pense que c'est ça la principale... Ça peut paraître un peu grandiloquent, mais... des grands mots, mais je pense qu'au fond c'est vraiment ça qui nous gouverne. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Un salarié relève par exemple que la solidarité, valeur importante pour PME2, n'aurait pu être aussi forte dans le cadre d'une entreprise hiérarchique où des cadres intermédiaires auraient été institués et imposés.

« Je pense que la première qu'on aurait perdue déjà, c'est la notion d'entraide. C'est rare quand même chez PME2 que quelqu'un dise non à la notion d'aider. Ça peut arriver mais ce n'est pas récurrent. Si je dis à quelqu'un que je suis à la bourre, que j'ai besoin d'aide, on va rarement me dire débrouille-toi c'est ton problème. Je pense que si on met justement des chefs non légitimes, c'est quelque chose qu'on dira dans le sens où [la demande d'aide] va aussi prouver l'incompétence du chef. Donc on n'aura pas envie d'aider notre chef incompétent, donc ça je pense que oui on l'aurait perdu. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

PME2 souhaitait continuer à accorder aux rapports humains une place centrale, ce que plusieurs acteurs traduisent par la volonté de garder l'état d'esprit familial.

« de vouloir garder ce côté assez familial, c'est-à-dire que même entre collègues et associés il nous arrive d'aller boire des verres ensemble, de faire des soirées parce qu'on fait des soirées jeux aussi ensemble, donc je pense que l'ADN de PME2, c'est de cultiver ce côté un petit peu famille. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Par ailleurs, d'après un des gérants, l'éloignement par rapport aux valeurs, et plus particulièrement la perte de l'esprit de camaraderie, auraient eu des impacts sur l'ambiance de travail et sur le bien-être au travail. De manière indirecte, cela aurait donc impacté la qualité du travail réalisé, et la communication externe de l'entreprise.

« Si on perdait notre ADN, je pense qu'on perdrait notre façon de travailler, notre communication, notre recrutement, il est lié aussi à ça, on s'entoure de personnes qui aiment être souriantes et avoir de bonnes ondes, bien penser dans l'entreprise, qui sont contentes de venir travailler le matin, et en fait ça se ressent à l'extérieur pour les personnes qui ne travaillent pas dans l'entreprise. Ça se ressent automatiquement parce que nos communications sont décalées, sympathiques, fun, ce n'est pas quelque chose qu'on force, c'est quelque chose qui transpire pour les personnes qui travaillent dans l'entreprise. La qualité de travail, le fait que parfois les personnes fassent plus que ce qu'on attend d'eux, oui, c'est parce qu'en fait ils sont bien dans l'entreprise. S'ils étaient mal, ils ne s'embêteraient pas, ils feraient le strict minimum, ils prendraient leur salaire et éventuellement ils partiraient au bout d'un moment. Notre but c'était aussi d'avoir le moins

de turnover, de dire que quand on investissait à former quelqu'un, on investissait dans l'entreprise, parce qu'on aime discuter avec les gens, on aime sortir prendre un petit verre le soir, savoir ce qu'ils font de leurs journées, jouer ensemble, parce qu'on est des passionnés aussi. Il y a des enjeux extérieurs mais qui sont liés à notre façon de fonctionner en interne. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

- Une diminution du bien-être au travail

La hiérarchie est en effet perçue comme impactant négativement le bien-être au travail par le contrôle et la potentielle pression hiérarchique exercée par le management intermédiaire. En outre, le fait que les décisions soient prises et imposées par un supérieur hiérarchique est perçu comme potentiellement étouffant pour les salariés, qui ne peuvent dès lors faire valoir leur avis et exprimer leur mal-être au travail, la parole n'étant pas perçue comme libérée dans l'organisation classique. Les extraits de discours d'un salarié et d'un gérant présentés ci-dessous montrent la diminution de bien-être au travail perçue en cas d'évolution vers une organisation hiérarchique classique.

« Il y aurait eu plus de stress, et puis l'idée qu'on peut se faire de l'entreprise... S'il y a des chefs intermédiaires, ben ils sont dans le contrôle, contrôle, est-ce que c'est bien fait, pas bien fait, et donc réprimande, répression, répression c'est peut-être un peu fort comme terme, mais il y a peut-être un peu plus de besoin de résultat, et de contrôle de qualité, et voilà. Donc ça on l'aurait perdu, assurément. » (François, salarié Comptable)

« Oui oui c'est ça, pas venir à reculons au travail parce que je n'ai pas pu exprimer mon mal-être, ou parce qu'une décision s'est prise sans que j'ai pu dire quoi que ce soit. Là en général quand une décision est prise, si les gens ne sont pas d'accord, en tout cas ils ont eu le contre-argument et ils savent pourquoi ça a été pris etc. Même si je ne suis pas d'accord avec la décision qui a été prise en tant que salarié, je sais pourquoi elle a été prise alors que dans une entreprise classique, la décision aurait été prise et je n'aurais même pas été consulté et je n'aurais même pas été mis au courant, et je me contente de la subir. Donc ça c'est quelque chose de très fort. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

- Un contrôle accru des salariés perçu comme induisant une perte de confiance et d'autonomie

Les valeurs humanistes de l'entreprise impliquent pour PME2 d'accorder sa confiance à l'être humain. Par exemple, les salariés n'ont jamais été contrôlés sur les horaires de travail qu'ils effectuent ; ils déclaraient en outre eux-mêmes les heures supplémentaires réalisées, sans aucun décompte ou contrôle. D'autre part, l'entreprise a une forte volonté d'être indépendante et de s'affranchir de modèle de management préconçus et cadrés ; l'entreprise fait par exemple peu

intervenir des consultants ou spécialistes externes et préfère « *faire par [elle]-même* » ; la mise en place d'un mode de management très structuré n'est pas envisageable. Dès lors, l'initiative individuelle des salariés est fortement encouragée, et la confiance qui leur est accordée est une valeur structurante de la culture de l'entreprise.

La mise en place de managers dont le rôle serait justement de contrôler le travail réalisé par les subordonnés, ou l'introduction d'outils de contrôle, mettraient à mal la confiance qui est conférée aux salariés.

« La hiérarchie c'est quand même fait pour rendre compte à son chef à chaque fois de ce qu'on fait, etc. etc., ou alors la pire des visions c'est avoir des gens qui surveillent les autres pour que tout le monde soit un petit peu surveillé dans l'entreprise. Donc la valeur de confiance elle est quand même super affaiblie dans ces systèmes-là. On fait éventuellement confiance, et encore, à son second pour surveiller le troisième, mais on surveille quand même le second pour voir s'il surveille bien le troisième. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« sur la hiérarchie je trouve qu'il y a toujours aussi l'intimidation d'un supérieur. Vous n'avez pas le même bonheur au boulot d'être assis à côté d'un patron toute la journée qui pourrait te réprimander à la moindre erreur. » (Léo, Salarié Communication)

D'autre part, l'introduction de mécanismes de contrôle serait allée à rebours de l'histoire de PME2 : les gérants de PME2, qui sont donc d'anciens salariés, bénéficiaient d'une autonomie, d'une liberté et d'une capacité de prise d'initiative importantes au temps où ils étaient salariés de l'entreprise. Les gérants souhaitent offrir aux salariés un niveau d'autonomie et de liberté au moins équivalent à celui dont ils avaient bénéficié lorsqu'ils étaient eux-mêmes salariés de l'entreprise.

« On s'est dit tiens déjà on a envie d'offrir la même autonomie que celle dont nous on avait bénéficié quand on était salariés, parce qu'on trouvait ça motivant et intéressant » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

1.4.3 PME3

Il n'était pas envisageable d'évoluer vers une organisation classique hiérarchique car cela aurait provoqué un éloignement par rapport aux valeurs originelles de l'entreprise impulsées par les dirigeants et par rapport à PME_BUREAU_ETUDE, l'entreprise dont PME3 est issue, comme le mettent en évidence plusieurs salariés lorsque nous leur demandons si l'évolution vers une organisation hiérarchique a été envisagée. La salariée RH met en évidence que le mot même de « *manager* » est banni du vocabulaire des associés-fondateurs.

« Ça aurait été une option, mais pour moi, si on était partis dans cette option-là, PME3 aurait perdu son identité. Une identité qui est l'horizontalité, la responsabilité de chacun pour gérer ses tâches, donc voilà, ça aurait été une très mauvaise option pour PME3. » (Jérôme, Salarié R&D)

« Non, le management standard n'a pas du tout été envisagé. Parce que même si ça peut marcher, si on peut arriver à avoir une structure pyramidale et qu'il y a quand même une bonne ambiance parmi ses employés et tout ça, ça peut marcher, mais ce n'était pas du tout dans le sang de PME3 et de PME BUREAU_ETUDE » (Oscar, Salarié Production)

« Jamais. Jamais. En fait même le mot de manager ici était quelque chose qui était écorchant pour la bouche des fondateurs. C'est un mot que je n'ai jamais entendu ici. Donc déjà en soi il y a une culture d'entreprise qui est assez spécifique. On savait d'abord qu'on ne grossirait pas en mettant des strates de managers intermédiaires. » (Karine, Salariée RH)

Le président de PME3, co-fondateur de PME3 et de PME Bureau Etude, met en évidence que l'intention initiale était d'instaurer un mode d'organisation horizontal et égalitaire, chaque salarié étant considéré comme apportant une contribution égale au développement de l'entreprise.

« aussi bien sur PME BUREAU_ETUDE que sur PME3 d'ailleurs, moi j'ai, depuis plus de 15 ans, une logique je dirais organique de l'entreprise, beaucoup plus qu'une logique pyramidale. Donc ce que j'entends par organique, c'est par comparaison à un organisme vivant, où je dirais chaque organe a une fonction et n'est pas supérieure ou inférieure à un autre organe. Après c'est sûr que dans l'imaginaire collectif le cerveau et l'intestin ne sont pas obligatoirement sur le même tableau, mais dans les faits l'un et l'autre sont indispensables. Donc pour nous, c'était plutôt essayer de trouver un système qui nous permette de formaliser quelque chose qu'on pratiquait de toute façon. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

- Un développement de la ligne hiérarchique perçu comme induisant une diminution de l'égalité de la possibilité de chaque salarié de s'impliquer dans l'entreprise

PME3 souhaitait rester fidèle à la valeur d'égalité des salariés, et notamment laisser à chacun une possibilité égale de s'exprimer. L'organisation hiérarchique classique, par la mise en place de managers intermédiaires l'en aurait éloignée car la division verticale du travail induit l'apparition de niveaux de légitimité de prise de décision différents. Le management classique limite de plus la possibilité de chaque subordonné de s'investir dans l'entreprise et de s'exprimer sur les prises de décisions. Ainsi PME3 souhaitait éviter de créer des inégalités.

« ce sont des fondateurs qui ont tout de suite eu envie comme culture d'entreprise d'une organisation qui n'aille pas dans un management top down classique. Donc ça c'était une volonté de mettre tout le monde à égalité sur en tout cas la liberté d'expression. » (Karine, Salariée RH)

« En fait, c'est vraiment ça qu'on voulait éviter, on ne voulait pas avoir ce responsable-là, on voulait avoir une relation qui reste à personne égale, où on s'écoute, on prend les arguments, les idées des autres, sans dire non mais de toute façon c'est moi qui décide, on fait comme ça. C'est vraiment ça qui a fait qu'on n'est pas partis sur du pyramidal. Pour éviter d'avoir justement cette émergence de managers purs et durs. » (Oscar, Salarié Production)

« Doctorante : Pourquoi vous ne vouliez pas, les fondateurs et les salariés, évoluer vers un mode de fonctionnement plus classique, au sens hiérarchique avec un management intermédiaire, quelque chose qui ressemble plus à une pyramide ? Pourquoi ce n'était pas envisagé ?

De peur de perdre l'esprit d'équipe, et PME3 on est une famille, on partage les bénéfices, la même prime tous. C'est difficile, de dire pourquoi. Mais c'est une question de philosophie, de façon d'être dans l'entreprise. Donc on y va avec l'idée qu'on est tous égaux, à peu près. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

L'entreprise souhaitait mettre en place un mode de fonctionnement formalisé et structuré, qui permette toutefois de conserver l'horizontalité de leur mode d'organisation initial.

« on a commencé à grossir parce que maintenant on est plus de 40, il a fallu commencer à se structurer pour qu'on ne fasse pas les choses en doublon, qu'il y ait une bonne communication au sein de l'entreprise, qu'on sache globalement qui fait quoi, que ce soit plus simple d'intégrer de nouvelles personnes sans qu'elles soient complètement perdues sans la structure, tout en gardant cette structure assez horizontale. On n'avait pas envie d'avoir des chefs qui dirigent tout, on avait envie d'embaucher des gens qui soient autonomes, et du coup ça veut dire derrière leur laisser une certaine autonomie dans leur quotidien. » (Claire, Salarié Commercial)

- Un développement de la ligne hiérarchique induisant un renforcement du lien hiérarchique, perçu comme en rupture avec le mode d'organisation antérieur

D'autre part, l'organisation classique est également perçue comme créatrice d'une relation hiérarchique formelle qui n'a jamais existé jusqu'à alors chez PME3, même entre les gérants et les salariés, le lien hiérarchique étant peu ressenti. Au-delà d'un éloignement par rapport à la sensation d'égalité, cela aurait également constitué une rupture par rapport au mode d'organisation qui a toujours été celui de l'entreprise. En effet, le manager classique concentrant les pouvoirs et ayant une influence sur le travail du salarié ou sa carrière professionnelle au sein de l'entreprise, les salariés tendent à créer une distance avec ledit manager. Cela aurait donc entraîné une potentielle diminution de la liberté d'expression et de la liberté d'agir des salariés, mais aussi de la connivence qui existait jusqu'à alors dans les relations hiérarchiques au sein de PME3.

« A partir du moment où quelqu'un a le pouvoir de te dire ce que tu dois faire ou pas, ou si quelqu'un a la décision sur ton budget, ou sur tes déplacements, ou ton travail au quotidien, donc le pouvoir de faire le manager, tu sais que tout ce que tu vas lui dire quand tu t'adresses à lui, va être retenu plus tard sur ton travail futur. Donc tu vas finir par restreindre ce que tu vas dire ou présenter les choses différemment, moins plaisanter, moins critiquer aussi, et oui, le rapport hiérarchique fait que ça ne devient plus un collègue-ami, ça devient un collègue-supérieur. C'est là-dessus, sur la liberté de ton, et la liberté d'action qui va avec. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« Pour moi oui, surtout la partie cohésion, parce que du moment où on commence à créer du management à plusieurs échelons, naturellement, les gens commencent à rentrer dans des jeux de rôle, et au lieu d'avoir des moments privilégiés où on échange tous ensemble, comme le fait de faire un barbecue tous ensemble, etc., quand on est dans une entreprise avec différents niveaux de management, chacun doit jouer un rôle, et on est moins soi-même. C'est-à-dire que quand on va aller discuter avec son manager, on va peut-être plus parler travail, on va devoir donner une image de soi, surtout vis-à-vis de la direction. On rentre dans des enjeux un peu politiques, qui ne sont pas du tout présents chez PME3. Et donc en fait on ne fait plus de place à la vraie personnalité de la personne, et c'est là pour moi où la cohésion s'en sentirait touchée. » (Raphaël, Salarié Production)

- Une perte de l'esprit « aventure humaine et collective »

Les verbatim ci-dessus montrent, par ailleurs, qu'au-delà de créer un rapport hiérarchique formel, l'entreprise classique incite le salarié à entrer dans un jeu de rôles pour servir son intérêt individuel, vis-à-vis des autres salariés mais surtout du manager, à qui il faut essayer de donner une image positive de soi-même. Les mécanismes incitatifs classiques créent une concurrence entre les salariés, par exemple pour l'obtention de postes hiérarchiques ou de divers avantages. D'une part, créer une concurrence inter-individuelle pour un poste auquel est associé un pouvoir de prise de décision plus important et plus d'autonomie, serait antithétique avec le fait de promouvoir l'égalité entre les salariés. D'autre part, en incorporant une logique de marché à l'intérieur de l'entreprise, les intérêts personnels et la compétition inter-individuelle deviendraient prégnants par rapport à l'intérêt collectif, les salariés étant moins motivés et investis dans le projet collectif. Cela nuirait, de fait, à la forte cohésion d'équipe qui existe chez PME3 depuis les débuts de l'entreprise, et remettrait en question « l'aventure humaine » qu'est PME3.

« Je pense qu'il y a un gros risque sur le côté humain, aventure humaine, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on hiérarchise les choses, je pense qu'il y a le risque que les matelots se désengagent ou en tout cas ne partagent pas la même motivation sur le bateau parce qu'ils ont un salaire à la fin du mois, puis quand le bateau arrive à bon port ils descendent, ils vont sur un autre bateau, ils n'ont pas le même engagement. L'aventure collective, pour moi, si on est sur un projet pyramidal avec ceux qui sont au sommet qui commandent et qui

récupèrent les bénéfices de l'entreprise, on a un risque pour que les gens se désengagent du projet, ou en tout cas soient plus sur un projet perso que sur un projet collectif. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

- Une perte de l'autonomie et de l'esprit d'initiative

L'autonomie des salariés et leur liberté de prise d'initiative sont des éléments caractéristiques du mode d'organisation de PME3 depuis les débuts de l'entreprise. Nous avons d'ailleurs montré que PME3 étant une jeune société innovante, elle recherchait des salariés particulièrement autonomes au profil d'entrepreneur.

La mise en place de management intermédiaire classique était perçue comme diminuant les niveaux d'autonomie et de liberté d'expression des salariés. La division verticale du travail induit une séparation des rôles entre des salariés qui conçoivent et contrôlent le travail, et des salariés subordonnés qui le réalisent, avec un degré d'autonomie souvent limité. Cette évolution aurait été à rebours des valeurs d'autonomie et de responsabilisation des salariés impulsées par les gérants.

« C'est une conviction sur les effets négatifs d'une organisation classique, qui est que vous déresponsabilisez, et que ce modèle de management classique repose sur quelque chose de... un postulat qui est très lié à un rapport parent-enfant qui n'était pas en adéquation avec des gens qui ont fait de la recherche et qui ont bossé 5 ans, 3 ans en autonomie à faire de la recherche, tout d'un coup imposer un cadre managérial classique c'était à l'encontre de la notion d'autonomie. » (Karine, Salariée RH)

Comme nous l'avons mis en évidence, si la répartition de la prise de décision chez PME3 était peu explicitée de façon formelle, la décision était prise par les personnes les plus concernées par cette décision. Au quotidien, les salariés bénéficiaient d'une autonomie conséquente, tant sur la définition des activités à réaliser que sur la façon de les réaliser ; la prise d'initiatives et de responsabilités étaient encouragées. Evoluer vers une organisation hiérarchique aurait affecté la manière dont les salariés travaillent, en diminuant notamment leur niveau d'autonomie et de liberté.

« on a tous été embauchés parce qu'on était autonomes, et donc mettre un management qui briderait un peu cette autonomie, c'était un peu rétro pédaler. Et ça ne convenait pas du tout aux salariés et aux dirigeants, parce que les dirigeants n'avaient pas envie de prendre toutes les décisions non plus. » (Claire, Salarié Commercial)

Un des gérants perçoit notamment l'entreprise classique hiérarchique comme désincitant la prise d'initiative.

« je suis aussi persuadé, pour avoir été très frustré dans mes expériences précédentes par ce modèle-là, que ça bride complètement l'autonomie et l'intelligence collective. Parce qu'en fonction du chef, s'il faut à chaque fois demander la permission, ou si on se trouve dans une position où on attend que le chef nous demande quelque chose, où on demande quelque chose et puis on dit non non non trois fois c'est trop compliqué parce qu'il faut demander à trois chefs différents, on finit par arrêter de prendre des initiatives. Pour moi c'est un modèle qui tue l'esprit d'initiative et l'autonomie en plus de créer des liens dominateur-soumission, père-fils, des choses qui ne sont pas... alors qui peuvent fonctionner pour certaines personnes, mais qui pour moi ne sont pas des modèles d'adulte à adulte. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

L'évolution vers une entreprise classique, en bouleversant radicalement le mode d'organisation du travail de PME3, aurait également signifié aller à rebours de l'orientation qui a depuis toujours été celle de l'entreprise en termes de politique de recrutement. PME3 cherche en effet depuis ses débuts à recruter des salariés autonomes et forces de proposition. Une salariée établit une corrélation entre niveau d'autonomie et qualifications des salariés et met en évidence que la mise en place de strates hiérarchiques aurait potentiellement impliqué le recrutement de personnes moins autonomes et donc moins qualifiées.

« Je pense que le fait d'avoir des managers aurait complètement changé la manière de travailler des employés, les recrutements aussi, parce qu'on aurait dû recruter des personnes un peu moins qualifiées pour être capables d'être sous les ordres d'un manager, il faudrait des managers qui soient vraiment formés au management pur et dur. Donc ça aurait été vraiment plus un travail pyramidal, et qui dit pyramide dit hiérarchie, dit distance avec le n+1, le n+2, je pense que ça aurait vraiment changé la donne. » (Claire, Salarié Commercial)

- Une crainte d'apparition de dérives managériales mettant en danger les valeurs de PME3

De manière plus générale, l'introduction de managers intermédiaires est d'autre part perçue comme augmentant le risque d'apparition de pratiques managériales malsaines ou déviantes qui, bien au-delà d'une diminution des niveaux d'autonomie et d'horizontalité, conduiraient à bafouer drastiquement la valeur de protection de l'individu qui s'inscrit dans la culture de PME3.

« Donc cette protection comme ça de l'individu avec ce côté qui est presque paternaliste, on ne l'aurait clairement pas eu. Parce que vous ne savez jamais les dérives managériales que vous pouvez rencontrer. Vous multipliez les points de dérapage en tout cas avec une strate de managers intermédiaires. Surtout que quand vous êtes une PME et que vous allez recruter des managers intermédiaires, en général ce que vous trouvez ce sont des gens qui n'ont pas été managers et qui justement acceptent peut-être de faire un effort sur le salaire justement pour acquérir le titre de manager. » (Karine, Salariée RH)

Pour un des gérants, la position de manager intermédiaire est en effet « *corruptrice* » car pour remplir les objectifs fixés par leurs supérieurs hiérarchiques, ils tendent à adopter un comportement « *tyrannique* » vis-à-vis de leurs subordonnés.

« Ce qui me rebute, c'est l'attitude que les gens dans le management intermédiaire sont obligés de prendre pour à la fois satisfaire la hiérarchie qui est au-dessus d'eux, et à la fois réussir à tenir leurs objectifs en contraignant les gens qu'ils managent. Et en fait, très souvent, ce que j'ai observé, c'est que ces gens qui sont dans cette situation-là de management intermédiaire, adoptent des comportements je dirais, alors je vais exagérer un peu, mais tyranniques d'une certaine manière, où ils font de la rétention d'information, où ils vont mettre une pression parfois excessive sans obligatoirement donner à la personne qui doit faire le travail les clés de pourquoi ce travail est urgent, pourquoi ce travail est important, et pourquoi on a vraiment besoin qu'il fasse ça de cette façon et dans ces délais. Et en fait j'ai l'impression que d'une certaine manière, la position de manager est d'une certaine manière corruptrice je dirais. C'est un peu fort comme mot, mais je n'ai pas les termes pour nuancer ça. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Un salarié ayant eu des expériences professionnelles dans des grandes entreprises à la structure hiérarchique met en évidence, tout comme un salarié de PME1 avait pu le faire, qu'il n'aurait pas nécessairement perçu l'évolution de PME3 vers une organisation classique comme problématique. L'entreprise hiérarchique classique permet, dans sa perception, de valoriser les salariés ayant le plus d'expérience. Cette rupture de l'égalité entre les salariés aurait été, comme nous l'avons vu, contraire à la valeur d'égalité et d'horizontalité. Là aussi, il modère son propos en soulignant qu'il aurait été nécessaire que les managers intermédiaires soient « *aussi cools que tout le reste* » pour qu'ils soient acceptés par l'entreprise et les salariés y travaillant.

« remettre un cadre un peu plus serré, je pense ça ne changerait pas la dynamique, ça resterait quand même open, mais ça aurait permis peut-être de cadrer un peu plus sur ce qui doit être fait et dans quelle priorité. Mais voilà. Il aurait fallu des managers qui soient aussi cools que tout le reste quoi. Donc... Mais bon... Être cool et carré... Ça se trouve, mais... Plutôt que : c'est moi le manager et t'as intérêt à faire ça. Je pense que ça ça n'irait pas ici, clairement. Mais ça aurait pu, oui ça aurait pu le faire aussi. » (Hugo, Salarié Support client)

Cela conditionne le respect des valeurs de PME3 au profil des personnes occupant le poste de manager intermédiaire. Comme nous venons de le voir, plusieurs acteurs relèvent que la mise en place d'une hiérarchie constitue justement une prise de risque, puisque lorsque le gérant confère du pouvoir à un manager intermédiaire, il ne peut être certain qu'il se conduira de manière conforme aux valeurs de l'entreprise, et qu'il n'y aura pas de dérives managériales. Le souci d'éviter tout risque de ce type semble également expliquer le refus d'évoluer vers une organisation classique.

- Une menace perçue pour la santé de l'entreprise

Au-delà même d'un éloignement par rapport aux valeurs de l'entreprise, l'évolution vers une organisation hiérarchique classique est perçue comme une potentielle menace pour la compétitivité de l'entreprise du fait de la diminution de l'implication des salariés : le relationnel client, ainsi que l'innovation auraient notamment été impactés.

« Le côté innovant aussi. Si on n'associe pas tout le monde, on perd aussi probablement de l'innovation, parce que les idées elles ne viennent pas que d'en haut. Et donc là à mon avis on perd aussi un côté innovant à rentrer dans un côté hiérarchique. C'est toujours pareil, le modèle hiérarchique il peut très bien marcher si on a des bons chefs. Si on a quelqu'un à l'écoute de l'innovation et qui va prendre des bonnes idées chez tout le monde, et qui va... Mais on va dire, ça ne va pas être encodé dans le système. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

« Une boîte dans laquelle on arrive et où on fait juste son travail, quand vous ne vous sentez pas bien dans la boîte ou que vous n'avez pas envie d'aider les autres, les collègues, vous aidez aussi au minimum les clients. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

De plus, pour Yvan, co-fondateur de l'entreprise, les voies qui se présentaient à l'entreprise pour la mise en place de management intermédiaire n'étaient ni l'une ni l'autre envisageables : le recrutement d'un manager externe, qui aurait eu une position de supérieur hiérarchique vis-à-vis des personnes qui étaient déjà présentes dans l'entreprise auparavant, qui avaient de l'expérience et avaient vocation à se développer ; ou la promotion interne de salariés déjà présents chez PME3, salariés qui étaient des experts techniques mais n'avaient pas de compétences managériales.

	PME1	PME2	PME3
Refus de l'organisation hiérarchique	<p><u>Refus de mettre en place du management intermédiaire :</u> Le dirigeant n'est plus le seul détenteur du pouvoir => risque de bafouer les valeurs de respect de l'humain, et risque que les valeurs se distillent le long de la hiérarchie.</p> <p>Division verticale du travail => salariés exécutants qui ne peuvent s'investir dans l'entreprise et concevoir leur travail.</p> <p><u>Refus des outils de management classique :</u> Donner des ordres => perte de la liberté et de la souveraineté individuelles.</p> <p><u>Volonté de rester fidèles aux valeurs souches de l'entreprise et à son histoire.</u></p>	<p><u>Répulsion envers le management classique,</u> de manière générale envers la logique économique.</p> <p><u>Refus de la reconnaissance des gérants comme supérieurs hiérarchiques et de la mise en place potentielle de strates managériales intermédiaires</u> Bafoue les valeurs d'égalité, d'autonomie, de collectif et éloignement par rapport à l'histoire de PME2.</p> <p>Introduction d'un rapport hiérarchique qui n'existait pas auparavant => bafoue la camaraderie.</p> <p><u>Refus des outils de management classique :</u> Système de contrôle => perte des valeurs confiance et autonomie, ce qui constitue également un éloignement par rapport à l'histoire de l'entreprise.</p> <p><u>Volonté de conserver un mode de communication direct, informel ; volonté de rester une petite entreprise dans leur mode de fonctionnement.</u></p>	<p><u>Répulsion envers le management classique.</u></p> <p><u>Refus de mettre en place des strates de management intermédiaire :</u> Bafoue les valeurs d'égalité, d'horizontalité et création d'un rapport hiérarchique formel qui n'a jamais existé jusqu'alors.</p> <p>Perte de l'autonomie, de la possibilité d'être décisionnaire de son travail, valeurs faisant partie de l'ADN de PME3, et qui sont des caractéristiques fortes du mode de fonctionnement historique de l'entreprise.</p> <p>Augmente le risque d'existence de pratiques managériales malsaines.</p> <p><u>Refus de l'incitation à entrer dans le jeu de rôle existant dans l'entreprise hiérarchique ; refus de créer une concurrence entre les individus</u> Va à l'encontre de la valeur d'égalité, et de la valorisation de l'individualité de chacun.</p> <p>Perte de l'esprit « aventure humaine ».</p> <p><u>Volonté de conserver l'horizontalité, l'autonomie, la possibilité de chaque salarié de contribuer à l'entreprise.</u></p>

1.5 L'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique

1.5.1 PME1

1.5.1.1 Décision d'adoption de l'holocratie

Les gérants ont d'abord découvert le concept d'entreprise libérée aux alentours de 2015 à travers reportage le « Le Bonheur au Travail » sur Arte, ainsi que les retours d'expérience de plusieurs entreprises libérées. Ils ont ensuite lu les livres les plus connus dans le domaine. Le concept d'entreprise libérée les attirait car ils y reconnaissaient leurs valeurs, et entrevoyaient un moyen de faire face aux problèmes amenés par la croissance.

« tout ce qu'il y a derrière l'entreprise libérée, toutes les théories qui ont été élaborées par les différentes personnes qui ont innové dans ce domaine-là nous touchent énormément à la fois parce qu'on y reconnaissait nos valeurs, mais aussi parce qu'on y voyait les solutions aux problèmes qu'on commençait à rencontrer. [...] on a vraiment vu, dans cette libération de l'entreprise, un moyen de passer le cap, de passer l'échelle, de dire « ben si on peut devenir une entreprise - il ne s'agit pas de devenir une multinationale - mais quand même une entreprise un peu plus importante, tout en conservant ces valeurs-là totalement vivantes et actives dans l'entreprise » » (Paul, Co-gérant)

Si le concept d'entreprise libérée les attirait, ils ne trouvaient toutefois pas de système structuré proposant des méthodes qu'ils puissent adopter avec l'aide de formateurs, mais des initiatives individuelles d'entreprises qui ne définissaient pas un modèle clé-en-main. Une formation à la sociocratie ne les a pas convaincus d'adopter ce mode de gouvernance qu'ils trouvaient trop proche du mode d'organisation hiérarchique classique. Les gérants proposaient des outils, en parallèle de leurs lectures et recherches d'information, comme autant de tentatives de libérer l'entreprise.

L'holocratie a été découverte par opportunité dans le cadre de la veille informationnelle de PME1 et de sa recherche de mode d'organisation innovant. Les cadres de l'entreprise ayant été incités à suivre des formations dans un centre proche de PME1, un cadre a eu connaissance d'une journée d'initiation à l'holocratie en 2016. Le cadre commerciale, le cadre qualité et un des gérants ont participé à cette journée d'initiation et ont eu une appétence pour ce système. L'entreprise s'est officiellement engagée dans le processus d'adoption de l'holocratie en mai 2017.

1.5.1.2 Une IM choisie dans l'intention d'apporter de la structure et de décentraliser la prise de décision

L'holocratie est en effet apparue comme un système permettant à la fois de faire face aux besoins de structure et de délégation de l'entreprise, et de pérenniser les valeurs.

« on était une entreprise qui était déjà très libérée dans son esprit, un peu trop, et si on est allé vers Holacracy, c'était pour trouver un système structurant mais qui respecte nos valeurs de liberté au sens large. Donc ce n'était pas vraiment dans le sens de libérer l'entreprise pour nous mais c'était plus de la structurer, et voilà donc on a trouvé le système qui combinait les deux dans Holacracy. » (Paul, Co-gérant)

« Donc après s'être renseignés un petit peu dans divers séminaires, parce qu'ils sont très ouverts, notre direction est très ouverte aux techniques alternatives au niveau du management notamment, ils ont trouvé l'Holacracy. Donc ça répondait à ce besoin de structure, de cadre, et en même temps à cette nécessité de respecter la personne dans sa prise de décision, dans son autonomie dans le travail, dans sa prise en main totale de son quotidien. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

L'holocratie a été perçue comme un système apportant un mode d'organisation formalisé avec, notamment, des règles de fonctionnements, un logiciel de gestion, des processus, des rôles et des réunions cadrées.

« Holacracy, ça s'est implanté avec un système extrêmement bien pensé, avec des outils clé-en-main comme Appli_Orga, comme des cartes, comme des processus, une constitution, quelque chose d'écrit, c'était... ce n'est pas du clé-en-main parce que ça prend du temps de se saisir de l'outil, de le mettre en place et de le faire fonctionner, mais du coup c'était beaucoup plus palpable, beaucoup plus réalisable, beaucoup plus réel je pense » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

« Avant, je pense qu'il y avait une fiche de poste, lors de l'entrée dans un poste, qui était périmée au bout de 2 mois, parce que finalement on te demande de faire aussi ça, et puis finalement on voit que tu as aussi des compétences là-dessus, et puis finalement tu vas prendre tel rôle. Et du coup ça, c'est périmé et ce n'est pas clair, le « qui fait quoi ». Ça c'est très net pour moi aussi, l'apport d'Holacracy à PME1. Et là maintenant c'est peut-être un peu laborieux, un peu chiant, on écrit des redevabilités, des domaines etc., et des fois on se prend un peu trop la tête mais ça c'est... « Qui est-ce qui s'occupe de ça ? Ben soit on crée un rôle, soit on redéfinit les redevabilités, soit on clarifie, c'est toi ou c'est toi ? Ah ben on croyait que c'était les deux, mais ce n'est plus que l'un de nous là ». Et je pense qu'il y a eu plein de cafouillages autrefois, mais comme on est en pleine croissance peu importe, mais des pertes de temps, des pertes d'énergie, des cafouillages parce que les deux font la même chose, ou on se contredit... et les protocoles qui n'étaient pas bien écrits, et maintenant qu'on a ce logiciel Appli_Orga, qui encode tous les rôles avec les redevabilités, souvent, toutes les procédures on les met en note des rôles, et ça, ce ne sont pas des choses qui passent par des réunions, des validations, mais on note, c'est comme si on avait une grosse archive là, et on note un petit peu tout ce qui se passe. Et l'idée, c'est de ne pas les noter et de les mettre dans une fiche de poste, dans un casier, on le retravaille tout le temps. » (Marianne, Salariée Communication)

Comme le met en évidence le verbatim de cette salariée, l'holocratie est un moyen de répondre aux difficultés d'identification de la distribution des tâches qui existaient auparavant au sein de PME1. L'holocratie permet en effet de définir précisément la distribution du travail en concevant des rôles auxquels sont associés une raison d'être, des domaines d'action et des redevabilités. Les procédures ont pour leur part également été formalisées. Ces éléments sont retranscrits dans un système d'information interne, le logiciel de gestion de l'holocratie, et sont donc accessibles à tous. Cela rend également ces différents éléments facilement modifiables, et apporte donc de l'agilité à l'entreprise.

« La croissance du point de vue chiffre d'affaires a été un moteur, la croissance d'un point de vue travail, la charge de travail et les effectifs, ça a été un moteur à l'arrivée de l'Holacracy parce que ça permettait justement une plus grande autonomie de chaque service, une prise de responsabilité de chacun, et du coup une réactivité et une réponse au marché plus rapide. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

Chaque rôle défini étant responsable et autonome dans son activité, la décentralisation du pouvoir de décision est donc totale. Les gérants ont décentralisé des décisions qui étaient autrefois de leur domaine ; par exemple, le lancement des nouveaux produits qui relevait auparavant d'un des gérants est désormais délégué au premier lien du cercle commercial.

« je sais que c'est aussi pour ça qu'Holacracy a été important pour eux, pour justement avoir plus de temps pour réfléchir à d'autres dossiers, plutôt que d'être toujours dédié à l'opérationnel sur des choses finalement où ils ne sont plus trop dedans. » (Emma, Assistante commerciale puis salariée Achats)

Comme le reflète le verbatim ci-dessous, le salarié occupant un rôle est le seul à avoir l'autorité pour mener à bien ses missions, le gérant renvoyant le salarié à ses responsabilités de prise de décision lorsqu'il le sollicite.

« Mais aujourd'hui, Paul [Co-gérant] c'est mon premier lien à la communication, et je vais lui dire : « pour le journal j'ai telle, telle, telle idée, qu'est-ce que tu en penses ? » J'aimerais bien qu'il me dise : « ben fais le comme ça, comme ça, comme ça ». Il me dit : « moi je n'ai pas l'autorité pour te dire, toi tu en penses quoi ? » Et en fait il joue beaucoup le jeu à renvoyer la balle. » (Marianne, Salariée Communication)

Par cette décentralisation des décisions qui donne autorité à chaque salarié, à chaque cercle pour la conduite de ses activités, l'holocratie était aussi une manière de rendre l'entreprise plus agile, sans que les décisions ne nécessitent l'accord de la gérance, comme plusieurs acteurs semblaient le mettre en évidence dans le mode d'organisation ante-libération.

1.5.1.3 Une IM choisie dans l'intention de rester fidèles aux valeurs de PME1 et à son histoire

- Explicitation et affichage des valeurs originelles dans les sous-cercles

Tout d'abord, l'holocratie permet d'assurer la pérennité des valeurs en rendant explicites, transparentes, et accessibles à tous les salariés la raison d'être et les valeurs de PME1. Le fait que la raison d'être de l'entreprise soit déclinée dans chaque cercle, et soit considérée lors de la définition de chaque rôle permet de s'assurer que les actions menées par chaque salarié sont bien alignées avec cette raison d'être et respecte les valeurs. Cela permet d'éviter un des travers de l'organisation hiérarchique mis en évidence par un des gérants : le fait que la multiplication des strates hiérarchiques entraîne une mauvaise transmission des valeurs et donc une déconnexion des salariés avec les valeurs originelles portées par le dirigeant, cette déconnexion menant à des actions non alignées avec les valeurs de l'entreprise.

« la rencontre avec Holacracy, c'est la rencontre avec un système qui permet une transparence complète, et voilà ce que je vous disais tout à l'heure par rapport à la perte de messages qui peut se passer dans une entreprise, là, une des principales qualités d'Holacracy c'est de rendre explicite tout ce qui était implicite, c'est-à-dire la culture de l'entreprise, les valeurs de l'entreprise deviennent explicites à tous les niveaux. On écrit tout ce qu'on veut faire. On dit ce qu'on fait et on fait ce qu'on dit. A un niveau très profond de détails, et avec la possibilité pour chacun de devenir influent mais en transparence. Donc oui, Holacracy est un outil qui peut permettre si on le souhaite, de garantir la pérennisation des valeurs, et de façon explicite. » (Jean, Co-gérant)

« Je pense que maintenant qu'on a Holacracy, je suis vraiment confiant là-dessus parce qu'entre autres Holacracy apporte une manière de rendre les valeurs plus explicites au lieu qu'elles soient juste dans la tête d'un ou deux dirigeants, et tout un tas d'outils qui nous forcent à écrire ces choses-là, à les rendre explicites, que tout le monde en soit conscient. » (Paul, Co-gérant)

« la raison d'être elle est marquée, on peut la modifier mais elle est pérenne, à tout moment on peut aller la consulter sur le logiciel, à tout moment chaque sous-cercle qui décide de modifier sa raison d'être doit toujours vérifier qu'elle est en concordance avec la raison d'être du cercle supérieur, et chaque rôle individuellement a une raison d'être qui doit être alignée sur la raison d'être de son cercle, donc c'est un moyen de pérenniser les valeurs. » (Océane, Salariée Qualité)

« Si vous voulez, créer la raison d'être de PME1, on a tous été impliqués, la créer et mettre des mots sur des valeurs et les écrire, je veux dire n'importe quelle personne qui va se connecter à Appli_Orga va voir la raison d'être de PME1 et de chaque cercle, ça nous rappelle quand même qu'il y a des gens derrière, devant, qui ramassent la matière. Ce sont des gens à qui on a acheté une matière, qui sont bien traités aussi. Moi c'est le côté humain que je retiendrais le plus ici. Et ça ne se serait pas perdu, mais je pense que ça a permis de l'expliquer à tous les employés, de le rappeler à ceux qui étaient déjà là, qui peut-être avaient perdu ça, parce qu'ils venaient travailler... voilà, et l'expliquer aux nouveaux qui arrivaient. » (Hélène, Agent de conditionnement, Production)

- Intention de rendre les salariés libres et souverains en favorisant leur autonomie et leur prise d'initiatives

L'holocratie a été perçue comme un moyen de valoriser l'être humain en lui permettant d'être souverain de son travail, en rendant chacun autonome et responsable, ce qui faisait fortement écho aux valeurs originelles de l'entreprise. En effet, une des raisons du refus de PME1 d'évoluer vers une organisation classique est que la division verticale du travail tend à mettre en place des personnes qui conçoivent le travail – celles situées dans la ligne hiérarchique – et des personnes qui exécutent le travail, qui n'ont pas la possibilité d'agir sur le contenu ou les modalités de déroulement de leurs tâches. Rappelons également que les méthodes de management classique instituant un fonctionnement autoritaire où des ordres sont donnés aux salariés rebutait l'entreprise.

Pour PME1, un moyen de valoriser l'humain est de rendre le salarié souverain et autonome dans son travail, en lui donnant justement la possibilité de choisir les actions à mettre en œuvre pour remplir les missions associées à son rôle, exprimer des idées, de prendre des initiatives et d'améliorer la façon dont il réalise son travail. L'holocratie donne pleine autorité au salarié dans les domaines associés à son rôle et dans ses redevabilités. Cela signifie qu'il est pleinement responsable et autonome dans la prise en charge des activités au sein de ses domaines, et dans ses redevabilités. Les aspects conception et réalisation du travail ne sont plus divisés et pris en charge par des personnes aux statuts hiérarchiques différents comme dans une organisation hiérarchique classique, ayant de surcroît la possibilité d'imposer et de donner des ordres. De ce fait, l'holocratie permet à PME1 de pérenniser plusieurs de ses valeurs, telles que l'autonomie, la liberté et la souveraineté individuelle.

« je trouvais qu'Holacracy oblige un peu plus ceux qui ne prenaient pas d'initiatives à en prendre par rapport aux rôles qu'ils ont, puisque dans Holacracy on a des rôles qui nous sont affectés, et par rapport à ces rôles, il faut qu'on prenne nos initiatives si on peut ou si on veut. » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

« Je pense que ça allait dans la continuité de ce qu'ils voulaient pour l'entreprise, vraiment que chacun trouve sa place, chacun puisse s'exprimer, chacun puisse prendre ses responsabilités. Je pense que tout a découlé de ça [...] » (Sarah, Assistante commerciale)

Cette autonomie, cette souveraineté individuelle et cette capacité de prise d'initiatives en donnant à chacun le même droit d'expression.

- Intention de limiter les jeux de pouvoir informels et d'assurer une égalité de droits et de traitement

Les règles et processus institués en holocratie, l'égalité des salariés face au fonctionnement mis en place, notamment sur le déroulement des réunions, assurent à chaque salarié le droit de s'exprimer à propos de son rôle, du cercle auquel il appartient, de soulever des problèmes, de proposer des actions d'amélioration, sans subir de quelconque pression hiérarchique.

« [...] l'holocratie permet ça, de mettre en place des processus, en réunion de triage, de gouvernance etc., qui permettent à chacun de s'exprimer, et que la parole de l'un vaille la parole de l'autre. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

Le fonctionnement holocratique assure en effet l'égalité des droits de chaque acteur de l'entreprise. PME1 voyait en l'entreprise hiérarchique une organisation laissant régner l'arbitraire, du fait de la concentration des pouvoirs dans les mains d'une minorité de managers intermédiaires potentiellement despotiques, que ce pouvoir soit exercé de façon formelle ou informelle, ce qui briderait les tentatives de certains de salariés de prendre des initiatives ou de s'exprimer.

Si l'holocratie permet une décentralisation du pouvoir et de faire face au besoin de délégation des gérants, le système permet aussi de s'assurer que le pouvoir – formel ou informel – n'est pas concentré dans les mains de quelques individus, supérieurs hiérarchiques ou autre. D'une part, l'holocratie définit très clairement les périmètres d'action de chaque rôle. D'autre part, le système est régi par des règles de fonctionnement fortes ce qui complexifient l'existence de jeux de pouvoirs implicites, et de rapports de force. Par exemple, le rôle de facilitateur en réunion permet de s'assurer que chacun puisse effectivement s'exprimer et proposer des idées sans être découragé par le comportement d'un salarié ou d'un supérieur hiérarchique.

« Parce que tout le monde ne fait pas ce qu'il veut en fait, et Holacracy c'est quelque chose qui a permis de... pas de tout envoyer en l'air mais au contraire de prendre ce qui existait, de le structurer, d'explicitier, de rendre explicite l'activité de chaque personne, de chaque rôle, d'analyser les besoins, de voir ce qu'il manquait. Et de le formaliser très fortement avec des règles très précises, à respecter, et voilà, l'autorité est distribuée et il y a des règles très fortes, il y a des politiques, il y a des redevabilités, il y a des domaines, il y a des choses qu'on ne peut pas enfreindre, et avant peut-être que c'était quelque chose qui n'existait pas, c'était une structure qui n'existait pas, et finalement laissait plus place aux rapports de force, et à l'autorité naturelle de certaines personnes pour que les choses aboutissent, alors que là on est sur quelque chose où tout le monde est au service d'une raison d'être et chacun a

l'autorité dans le périmètre de son domaine de compétence. Mais du coup, c'est extrêmement structuré. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

« Donc ça, ça incite vraiment à dire, moi en tant qu'être humain qui est affecté à un rôle, je peux proposer quelque chose, et je ne vais pas avoir mon premier lien qui va dire : « dégage, c'est pourri ton truc ». Pareil, untel qui va faire une grimace. Et puis : « moi je suis tellement timide, je suis tellement influencé, et puis lui c'était mon ancien chef, ouh je retire ma proposition ». Eh ben le facilitateur il est là pour empêcher toute mimique, il empêche que les autres interagissent même au niveau du comportement avec le proposeur, pour vraiment dire : « vas-y essaie d'exprimer ce que tu as à faire ». » (Marianne, Salariée Communication)

Les mêmes règles de fonctionnement, conçues de manière collective, s'appliquent à tous.

« Holacracy se situe vraiment entre les deux de dire si c'est vraiment important de se mettre des règles, simplement ces règles il faut qu'elles soient conçues ensemble. Il n'y a pas celui qui fait les règles et celui qui les exécute c'est tout le monde fait les règles et elles s'appliquent à tout le monde. » (Paul, Co-gérant)

Le gérant met toutefois en évidence que l'holocratie instaure une « hiérarchie de fonctions et pas de personnes », qui ne contrevient cependant en rien à la valeur d'égalité des droits de chaque salarié de contribuer à l'entreprise. Chaque rôle conçu est en effet libre de participer, à son échelle, à l'avancée de l'entreprise en toute égalité avec les autres rôles ; cela n'empêche pas l'existence de rôles aux compétences distinctes, occupés par des salariés ayant ces compétences spécifiques. Par exemple, certaines redevabilités du premier lien sont d'affecter les rôles aux salariés de son cercle et de définir la stratégie générale du cercle ; il ne concentre toutefois pas les pouvoirs et ne peut sortir de ses domaines d'autorité. L'holocratie permet ainsi d'éviter la mise en place de managers classiques concentrant les pouvoirs, prescrivant le travail, contrôlant et sanctionnant les salariés. Les salariés occupant un rôle ont autorité dans les domaines associés à leurs rôles, et doivent eux-mêmes concevoir leur travail de sorte à remplir leurs redevabilités et leurs fonctions ; le lien de subordination classique est donc annihilé car aucun supérieur hiérarchique n'a le pouvoir de prescrire leur travail, ou de leur donner des ordres.

« Attention c'est important : l'holocratie c'est une hiérarchie, ça c'est indubitable et la hiérarchie reste très présente mais c'est une hiérarchie de fonctions et pas de personnes, c'est à dire que c'est une hiérarchie qui a le pouvoir de définir les objectifs de l'entreprise, de définir sa structuration, ses produits etc., mais ce n'est pas une hiérarchie qui a le pouvoir de donner des ordres aux gens : « fait ça fait pas ça » » (Paul, Co-gérant)

- Intention de valoriser chaque salarié

En donnant à chaque salarié la maîtrise de l'organisation de son travail, ainsi que la possibilité de proposer des améliorations, de s'exprimer, l'holocratie donne à chacun la possibilité de contribuer à l'entreprise. Comme le met en évidence le verbatim ci-dessous, les salariés ne sont pas « *juste des actionneurs de manettes* » car chacun d'eux peut prendre des initiatives dans le cadre de ses rôles et faire valoir ses idées sur un pied d'égalité avec les autres salariés ; ils peuvent devenir de « *réels acteurs* » de PME1.

« on est allés vers [Holacracy] pour rendre les gens responsables en fait. Pour qu'ils aient conscience qu'ils sont de réels acteurs de tous les jours au sein de la boîte, que ce ne sont pas juste des exécutants. [Chaque personne] est capable de réagir, de réfléchir, de comprendre ce qu'il est en train de faire, et considéré en tant que professionnel aussi quelque part. Parce que ça fait 10 ans qu'ils travaillent voir plus, il y a des gens qui sont chez PME1 depuis la création de PME1, et ce n'est pas juste des actionneurs de manettes. C'est leur donner aussi la possibilité de s'exprimer, je pense que quelque part c'est ça qu'ils cherchaient aussi. » (Laurent, Assistant commercial puis salarié Achats)

« que quelqu'un dans un atelier de production puisse dire : « mais moi je pourrais optimiser mon poste de travail comme ça, comme ça, comme ça », ait un espace pour le dire et éventuellement, quel est le premier pas pour le mettre en place... Ca je pense que c'était assez novateur, c'est-à-dire essayer de mettre les gens non plus dans une posture de : « j'attends qu'on me dise quoi faire pour le faire », mais en fait : « je suis aussi intelligent et je peux aussi réfléchir, je vais trouver moi-même l'idée puisque c'est moi qui fait ». Et je pense que derrière, il y avait vraiment l'idée de valoriser l'être humain, c'est quelque chose qui est fort chez PME1. » (Marianne, Salariée Communication)

- Intention de motiver et d'impliquer les salariés

Comme le met en évidence une salariée, l'holocratie n'a pas été mise en place uniquement pour répondre au besoin organisationnel de décentralisation des décisions : il ne s'agit pas uniquement pour la direction de « *se décharger* ». Le choix de l'holocratie part d'une volonté de susciter chez les salariés une envie de s'engager dans l'entreprise, une motivation intrinsèque, et entre en cohérence avec les engagements de PME1 dans le développement de modes d'éducation tournés vers l'autonomisation et la souveraineté individuelle de l'enfant.

« PME1 soutient aussi des modes d'éducation, des modèles pédagogiques qui encouragent ou qui laissent les enfants être libres de créer, de découvrir, d'être auteurs de leur développement. Et ça, je pense que c'est une valeur que défend PME1 aujourd'hui mais qui est totalement cohérente avec la manière de vouloir fonctionner avec ses salariés. Et du coup, on voit aussi bien la cohérence avec Holacracy, le fait de distribuer l'autorité, il n'y a pas qu'une notion de se décharger, il y a aussi une notion de faire naître chez les salariés une envie, un engagement, donc oui, oui, il y a toute la cohérence entre ce qui était déjà fait et ce qui a été mis en place et qui vient d'Holacracy. » (Sonia, Premier lien Qualité, ancienne cadre Qualité)

- Intention de continuer à être radicaux

L'holocratie est en outre perçue comme un moyen pour l'entreprise de préserver son identité radicale, cette fois sur le plan managérial. PME1 est une entreprise aux valeurs fortes, ayant fait le choix d'être radicale dans son approche de l'agriculture biologique.

« La « collapsologie » commence à être suffisamment présente pour qu'on soit suffisamment persuadés que nous, ou vous, ou mes enfants, vont se prendre le mur. Ça, ça paraît assez certain. Donc maintenant il n'y a qu'une seule chose à faire, c'est d'être totalement radical. On ne sauvera pas le monde, on ne se sauvera pas sans une partie de radicalité. Et [...] il y a aussi ça, l'autre motivation aujourd'hui, peut-être c'est ça la motivation à Holacracy, qui est un truc de malade. » (Jean, Co-gérant)

« Chez PME1, par exemple, on se positionne très fort. On ne vend les produits de PME1 que dans les magasins bio spécialisés, et tous ces magasins-là doivent être bios à plus de 90%, ce n'est pas 99% mais en tout cas plus de 90%. Et on refuse d'être sur un marché où il y a des produits non bios. » (Marianne, Salariée Communication)

Un gérant met en évidence que PME1 ne souhaitait pas faire l'équivalent du greenwashing sur le plan du management, ce qui signifierait adopter un mode de management classique, teinté d'actions permettant de mieux tenir compte de la dimension humaine.

« je crois que surtout, finalement, ce qui nous a séduit dans l'holocratie, c'est justement ce côté radical car je crois qu'on est un peu radicaux chez PME1 quelque part. On a cette vision du monde qui est assez exigeante. Pour nous la bio c'est 100% ou rien, voilà le management c'est Holacracy ou rien, voilà [...] on est assez radicaux dans nos choix et je pense que ça nous a ... Quelque part radicaux dans le sens d'une certaine, comment dire, d'une certaine cohérence. Quand on fait un choix, on aime bien faire des choix qui sont cohérents, qui sont entiers, et les petites touches à gauche à droite de... c'est comme dans la bio, on est souvent confrontés à d'autres entreprises qui font ce qu'on appelle du greenwashing, je ne sais pas s'il existe un terme équivalent pour le management, mais voilà, allez là-dedans, faire juste ça, des petits trucs à gauche à droite pour laisser croire que, un petit peu de team building, et puis les choses comme ça, c'est pas ça vers quoi on veut aller. » (Paul, Co-gérant)

En écho au dirigeant, la déclaration d'une salariée semble montrer que l'holocratie valorise l'humain de manière tangible et réelle, en en faisant un élément contributeur de l'avancée de l'entreprise, là où certaines pratiques telles que la mise en place d'une salle de repos ou la proposition de siestes semblent perçues comme une façon plus superficielle de valoriser l'humain.

« L'objectif, c'est de travailler et de faire travailler des êtres humains et d'augmenter les surfaces en bio en France et dans le monde, donc c'est vaste. Et le côté humain il est carrément, il est clairement mis en valeur par Holacracy pour moi. Mais pas mis en valeur

où tout le monde est chouchouté et on propose une salle de repos, et on propose des siestes etc., mis en valeur parce qu'on secoue tout le monde.» (Marianne, Salariée Communication)

- Intention de continuer à faire des choix innovants et alternatifs

En évoluant vers une holacratie, PME1 reste fidèle à son histoire en cela qu'elle choisit d'adopter un mode d'organisation innovant, choix qui peut également se révéler plus risqué par rapport à une évolution vers une organisation classique, tout comme l'entreprise a à ses débuts fait le choix de s'orienter vers l'agriculture biologique, qui était encore confidentielle à l'époque et remportait peu de soutien des parties prenantes externes.

« On peut se faire du fric, ça je pense que PME1 peut se faire du fric plus que ça. Aller on va se mettre en bourse, etc. Mais ce ne sont pas les valeurs de PME1. [Holacracy] est surtout un outil de travail pour expérimenter, parce que ça aussi, c'est dans l'ADN de PME1, expérimenter, innover. Et ben peut-être qu'on fera moins de fric, mais on y va. » (Iris, Salariée Ressources humaines)

Par le choix de l'holacratie, l'entreprise prend donc un risque qui peut se répercuter sur le plan financier ; toutefois, comme l'avance un gérant, l'objectif de PME1 n'est pas de gagner de l'argent, « *le but de PME1 a toujours été un but militant* ».

- Selon certaines perceptions, a posteriori, l'holacratie ne satisfait pas entièrement aux intentions initiales de pérennisation des valeurs

Nous avons recueilli les perceptions des acteurs de PME1 deux ans après que la décision d'adoption de l'holacratie a été prise. Le vécu de l'holacratie donne à deux acteurs un regard plus mitigé sur la capacité de l'holacratie à pérenniser les valeurs originelles de PME1. Les discours plus nuancés de ces salariés traduisent une intention ante-décision d'adoption qui n'a pas été pleinement réalisée grâce à l'holacratie à leurs yeux, ce qui révèle encore mieux l'intention initiale ayant mené PME1 à l'adoption de l'holacratie.

En particulier, une salariée, Océane, met en évidence qu'initialement l'holacratie portait la promesse d'un mode d'organisation a-hiérarchique, alors que les premiers liens se sont révélés comme ayant des redevabilités trop proches des fonctions d'un manager classique. Océane met en évidence que par conséquent, est difficile de se soustraire aux représentations pré-

holocratiques : les premiers liens sont souvent perçus par les acteurs de PME1 comme des « chefs ».

« C'est super difficile d'enlever de la tête des gens que les premiers liens ce sont des chefs, moi j'ai essayé pendant toute la première année d'essayer de convaincre les gens que ce n'étaient pas des chefs, que le premier lien n'était pas un chef, mais au bout de 2 ans, je n'en suis plus convaincue, ils ont trop de... Ils ont trop de redevabilités qui ressemblent à celles des anciens managers, donc je pense qu'il faut casser ce rôle. » (Océane, Salariée Qualité)

L'expérience de Thomas abonde dans ce sens, puisqu'il souligne que les salariés occupant des rôles dans le cercle de l'atelier de production dont il est premier lien, ainsi que le premier lien du cercle supérieur (cercle duquel dépend son cercle) le mettent en fait en position de cadre intermédiaire. Les membres du cercle semblent donc encore loin de remettre en cause l'attitude du premier lien.

« En fait [...] le rôle et le pouvoir du premier lien dépendent en fait beaucoup de comment il est perçu par son cercle. Parce que dans les cercles, vous voyez les cercles de production, moi je suis vraiment perçu, je suis premier lien de deux équipes, Ligne_Produit_1 et transformation, broyage, et pour eux je suis clairement perçu comme leur boss, il n'y a pas de... si on leur demande, ils vont dire : « ouais holocratiquement c'est pas mon boss », mais en effet je sais qu'ils me perçoivent comme ça, ce qui fait que ça me donne de fait ce pouvoir-là. C'est-à-dire que si je dis quelque chose, même si ça sort de mon rôle, ce n'est pas tellement remis en cause vous voyez. [...] en fait je suis premier lien, en holocratie je serais censé ne pas être un cadre intermédiaire, mais le premier lien de mon cercle supérieur, qui est le cercle production, et les membres de mon cercle, ils me mettent dans cette position en fait. Et souvent ce qu'on dit dans Holacracy, c'est qu'une des premières choses à faire, c'est que les membres du cercle doivent remettre en cause l'attitude du premier lien s'il a une attitude justement de petit chef. » (Thomas, Second lien Production)

De ce fait, même si les premiers liens laissent les rôles présents dans leurs cercles prendre en autonomie les décisions qui les concernent, ils ont encore un pouvoir d'influence non négligeable. Thomas met de plus en évidence que beaucoup de rôles de premiers liens sont occupés par des gérants ou anciens managers, et que les réunions du cercle d'ancrage (cercle qui englobe tous les autres et gère la politique générale de l'entreprise) regroupent essentiellement les anciens gérants et managers. Pour ce salarié, il existe encore un pouvoir informel qui peut « brider » facilement et influencer sur les décisions.

« Ce qui est marrant c'est que depuis la mise en place de l'holocratie, on voit justement ces managers qui disent : « je donne mon avis, mais vous en faites ce que vous voulez, je n'ai pas autorité ». Et avant, ils nous donnaient l'information brute comme ça et on devait la mettre en place, et maintenant ils savent qu'ils sont hors autorité donc ils disent bon, je n'ai pas mon mot à dire, je n'ai pas autorité, mais je vous le dis quand même. Et là, les salariés... ça va dépendre qui prend l'information. Il y en a qui vont dire : « oui, mais tu n'as pas autorité, donc je ne la prends pas ton information, puis moi je vais suivre ma propre

décision, merci pour ton écoute mais je ne suivrai pas ton avis », ou alors [il y en a] qui s'abaissent complètement et qui se soumettent à l'autorité de l'ancien manager. C'est en fait, Holacracy amène une mise en lumière, mais pas forcément un changement dans le pouvoir du manager. [...] Selon les personnalités, des fois ils vont se permettre de la proposer, à ceux qu'ils géraient. Et les salariés, selon les personnalités, vont s'y conformer ou non. » (Océane, Salariée Qualité)

« C'est un système qui peut éviter les dérives, mais en même temps non parce que le premier lien a quand même un peu de pouvoir malgré tout, les premiers liens sont nommés alors que les autres sont élus, il y a quand même... la structure elle fait en sorte que les choses n'échappent pas au directoire. Je veux dire, Marie elle est premier lien du cercle production qui englobe tout, Paul, Jean, tous les gros postes de premiers liens, ce sont eux qui les ont. C'est qu'il y a quand même... Après, moi je les adore et je trouve qu'ils sont hyper courageux, et ils sont hyper ouverts au changement, et tout ce que je vous dis, ils le voient aussi, ils essayent d'y travailler. Mais n'empêche que, oui, la structure elle permet quand même de remonter des trucs, n'empêche que si vous assistez à une réunion du cercle général, vous voyez parler Jean, Paul, Marie, je veux dire, les personnalités font que vous pouvez brider quand même facilement » (Thomas, Second lien Production)

Océane donne un exemple. Au début de l'implémentation, les gérants ont changé d'avis et décidé de ne former que quelques facilitateurs au lieu du nombre initialement prévu. Océane et une autre salariée s'étaient opposées à cette décision, en émettant une objection. Cette objection a été balayée et la décision a été validée.

« Il y a eu une phase aussi au début lors de la mise en place, ils ont voulu former beaucoup de facilitateurs, et puis après les patrons ils ont décidé de rationaliser tout ça et de dire non, finalement on n'aura qu'une petite armée de 5 facilitateurs qui vont faciliter. C'est bloquer un peu les gens qui facilitent, puis après ils ont aussi essayé de nous imposer que ce soient les membres du cercle qui facilitent leur propre cercle pour raison d'économie de temps. Ça ce sont des trucs pour moi qui sont passés en tant que politique mais qui ont été... enfin, moi je l'ai mal accepté. Et Emma ne l'avait pas bien accepté non plus, on a été beaucoup à... je trouve que ça a été un peu forcé quoi. Mais quand c'est le patron qui propose une gouvernance, et qu'on essaye de proposer une objection et qu'elle n'est pas valide, bon ben ça passe quoi, c'est un peu violent. C'est un outil qui est quand même assez violent, c'est pour ça que derrière il faut qu'il y ait des outils de communication parce que c'est trop rigide comme système. » (Océane, Salariée Qualité)

Ces vécus viennent donc en partie se heurter aux intentions initiales ayant mené à l'holocratie : adopter un mode d'organisation sans management intermédiaire, et qui empêche les jeux de pouvoir informels. Toutefois, ces deux salariés nuancent leur point de vue. Ils avancent notamment que ce qu'ils constatent peut être lié à une phase du processus d'implémentation, et que cette situation peut s'estomper avec le temps et au fur et à mesure que l'holocratie sera intégrée chez PME1. A propos du rôle de premier lien, ils ont bon espoir que dans le futur, ces rôles soient pris en charge par des salariés qui n'étaient ni cadres, ni gérants avant l'holocratie.

La marche suivie alimente cet espoir, puisque comme le relève Océane, cela est depuis peu le cas pour le rôle de premier lien du cercle Achats.

« Doctorante : C'étaient les anciens managers qui sont devenus premiers liens ? Ils étaient managers avant dans l'organigramme ?

Oui. Après ça a eu tendance un peu à changer parce qu'on a créé des nouveaux cercles, enfin services qui n'existaient pas avant, comme Magasin Général, qui s'occupe d'acheter toutes les fournitures de PME1, ça n'existait pas avant, donc du coup il y en a deux ou trois différents qui sont passés premiers liens sur ces cercles, ce n'était pas des anciens managers avant. Là, depuis hier, il y a eu une grosse nouveauté, il y a le beau-frère du patron qui après avoir été le premier lien de la maintenance a été désaffecté, et c'est un autre qui ne fait pas partie de la famille qui est devenu premier lien, donc ça je trouve que c'est une grosse grosse avancée, parce que ce n'était pas gagné. Ça s'est fait aussi, on a vu ça aussi au départ de Jade il y a quelques mois, donc ex-responsable Achats, qui a démissionné [...] et donc depuis c'est Marion qui est premier lien du cercle Achats, donc ça, ça a été une belle avancée aussi, parce qu'on met des personnes compétentes sur ces rôles, et il y a une volonté de ne plus faire à l'ancienne, ce n'est plus forcément la famille qui est à la tête de chaque cercle, ce sont les gens compétents, donc c'est quand même une belle évolution. Peut-être que ça, ça n'aurait pas été permis, si on n'avait pas mis en place Holacracy. » (Océane, Salariée Qualité)

D'autre part, Thomas avance quant à lui que la situation qu'il décrit n'est peut-être que transitoire, et indispensable au processus car, d'une part, il n'était pas envisageable de supprimer le pouvoir des ex-cadres brutalement en une seule étape, d'autre part, les salariés non-cadres n'avaient pas encore les compétences nécessaires pour prendre en charge des activités auparavant gérées par les cadres.

« quand vous passez en Holacracy, il faut que vous expliquiez à vos cadres intermédiaires que vous allez leur saper un peu leur autorité, alors si en plus vous ne les mettez pas premiers liens, qui a quand même une certaine autorité du fait qu'il garde certaines fonctions managériales, c'est... Et puis après le problème, [...] si vraiment on faisait d'Holacracy un outil d'entreprise libérée, nos premiers liens ça serait différent, mais on n'en est pas là. On est sur le chemin, mais on n'en est pas là. Il faut déjà accepter que les anciens managers soient devenus premiers liens, Christophe [consultant externe en holacratie], il dit que c'est ce qui se passe dans toute entreprise qui passe en Holacracy [...] Et puis souvent, il dit que ces gens-là ils ont quand même des compétences et une vision de leur équipe, et une vision et des capacités de managers, qui servent pour les premiers liens. [...] Après, oui, je pense qu'idéalement il faut que les gens soient élus. Et honnêtement, si aujourd'hui les gens de la production élisaient leurs premiers liens, et qu'il n'y ait que des gars des ateliers au cercle production, je pense qu'ils n'ont pas les compétences pour mener le cercle. » (Thomas, Second lien Production)

- L'holocratie, perçue négativement par certains salariés dès la décision d'adoption

Si deux personnes interviewées laissent voir leur déception vis-à-vis de la capacité de l'holocratie à satisfaire les intentions initiales qui ont mené à son adoption, c'est-à-dire la volonté de rester fidèles aux valeurs originelles de PME1 tout en faisant face à la croissance, un salarié, Thomas, nous a donné à voir l'opinion de certains opérateurs critiques vis-à-vis de l'holocratie, sans que leur critique ne soit liée au choix de l'IM ou à son implémentation. Leur mécontentement semblerait lié à un manque d'alignement avec les intentions ayant mené à l'holocratie, et donc, d'après Thomas, avec les valeurs originelles de PME1. Pour Thomas, qui est premier lien d'un cercle de Production dans l'usine de PME1, il faut opérer une différenciation entre les salariés travaillant dans les bureaux, et ceux travaillant sur les lignes de production. Il relate que les salariés des ateliers de production ne sont pas tous satisfaits par l'holocratie, car d'une part, elle a apporté un fonctionnement jugé complexe avec « *un gros paquet de réunionite* », là où ces salariés ne participaient auparavant que peu voire pas à des réunions. Une salariée travaillant dans l'atelier de production et ayant un regard positif sur l'holocratie met par exemple en évidence que son collègue a un regard négatif sur l'holocratie, système qu'il juge trop lourd.

« Parce que l'holocratie, si vous en parlez dans les ateliers, il y a beaucoup de monde qui va vous dire que c'était bien mieux avant l'holocratie. [...] je pense que [...] finalement pour les gens comme moi, les gens de bureau, les gens qui n'ont pas de responsabilités, c'est génial. [...] quand vous avez l'habitude de naviguer dans un endroit où il y a des réunions et tout ça, c'est facile. [...] l'holocratie a amené un gros paquet de réunionite, ça a rendu les choses très complexes, quand même qu'il a fallu assimiler, maintenant ça commence à aller. » (Thomas, Second lien Production)

« Après pour certaines personnes, je pense que si ça a changé beaucoup de choses. Parce qu'il y en a qui n'ont, entre parenthèses, pas supporté Holacracy, qui ne supportent pas les réunions, qui n'aiment pas ça, qui voilà... bon après c'est propre à chacun. Mon collègue de travail, par exemple, qui est aux commandes avec moi, lui ça fait 20 ans qu'il est dans l'usine, donc lui il a connu l'usine, ils étaient 5 employés, mais Holacracy il ne peut pas s'y faire. Il ne vient à aucune des réunions quasiment. Parce que pour lui, c'est une perte de temps. J'essaie de lui expliquer, de lui dire mais non, tu peux venir même 10 minutes si tu as quelque chose à dire, tu peux venir et après tu peux repartir, c'est libre, je veux dire voilà tu amènes ton point, on parle de ton point et après une fois que c'est fini tu peux repartir. Après c'est propre à chacun. Non, il y en a qui n'ont pas du tout adhéré à ça. » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

D'autre part, certains opérateurs ont perçu l'adoption de l'holocratie comme une demande d'implication supplémentaire non rémunérée. Pour Thomas, plusieurs salariés de l'usine viennent chez PME1 principalement pour des raisons alimentaires ; s'ils apprécient les valeurs portées par PME1, leur motivation au travail est essentiellement extrinsèque. On retrouve ici

les critiques opérées par les gérants que nous avons donné à voir plus en amont, puisqu'ils s'inquiétaient d'observer un certain nombre de salariés qui manquaient de motivation intrinsèque pour leur travail, ce qui aurait été selon eux une des motivations conduisant à la mise en place d'un management classique avec la croissance, évolution qu'ils refusaient. Selon Thomas, le raisonnement de ces salariés relèverait plus d'une vision erronée des principes sur lesquels repose l'holocratie, car elle ne demanderait pas aux salariés de travailler plus en termes d'horaires, mais leur demanderait plutôt une autonomisation et une responsabilisation sur leur temps de travail habituel, cette autonomisation ayant pour objectif qu'ils puissent mieux vivre leur travail.

« À un moment, il ne faut pas être naïf, les mecs des ateliers, ils viennent ici pour bouffer quand même, c'est ça que je veux dire... [...] parce que les valeurs humaines, ils les connaissent les valeurs humaines de PME1, mais alignés sur les valeurs, oui il y a probablement dans les embauches qu'il y a eu plein de gens qui sont plus ou moins alignés sur les valeurs de PME1. Alors je ne sais pas si c'est vraiment ça qui fait... mais il y a quand même... la lutte des classes ça serait un bien grand mot quand même, mais c'est... je veux dire les gens qui sont dans les ateliers, il y a quand même une séparation psychologique avec les bureaux, vous voyez, c'est : il y a le monde des ateliers, et il y a le monde des bureaux. Et c'est : « OK, vous voulez me donner plus de responsabilités, et bien payez moi comme les gens qui ont des responsabilités ». C'est très terre à terre mais c'est comme ça que les gens fonctionnent. Eux ils vont vous dire, parce que tout le discours, le beau discours des valeurs de PME1, ils l'entendent, et puis forcément ça les touche, tu préfères être dans une entreprise comme ça qu'une entreprise qui te dit : « tu fais tant de flacons ou sinon t'es viré ». Mais n'empêche qu'eux, il y a quand même le côté de dire : « Ok, nous on veut bien en prendre plus, mais... ». Parce qu'en fait ils ont l'impression qu'on leur en demande plus. Alors qu'on ne leur en demande pas plus, au contraire, l'idée c'est qu'ils soient mieux. Et s'ils sont mieux, ça en donne plus à tout le monde, pour eux, pour nous, c'est bon pour tout le monde. » (Thomas, Second lien Production)

Les salariés travaillant dans les bureaux seraient quant à eux moins rebutés par le nombre de réunions, et plus proches des gérants, ce qui semblerait permettre une meilleure transmission des valeurs originelles de PME1 à ces salariés. Thomas parle de « *lutte des classes* », de « *rivalité bureau-atelier* » pour évoquer la différence entre ces deux groupes de salariés, et qui apporte une compréhension de ces différences de point de vue sur l'holocratie : les salariés des bureaux seraient mieux alignés avec les valeurs originelles de PME1, et l'holocratie leur apparaît a priori comme un moyen convenable de pérenniser ces valeurs, tandis que certains opérateurs accordant moins d'importance aux valeurs, tendent à être plus déçus par la lourdeur du système et porteraient moins d'intérêt à l'holocratie.

« dans les bureaux, vous êtes déjà souvent un peu plus proches des boss physiquement, on les rencontre souvent, on sait comment ils fonctionnent, [...] puis dans les bureaux vous avez plus l'habitude des réunions, c'est con mais Holacracy ça demande quand même plus de

réunions, ça demande de savoir se regrouper, ça demande de savoir s'exprimer, parce que c'est pareil, on dit : « vous pouvez remonter les tensions », c'est bien mais les mecs vous les mettez là autour de la table, ils n'arrivent pas, ils n'osent pas, ils n'arrivent pas à verbaliser ce qu'ils ont vraiment sur le cœur, du coup c'est, quand vous êtes dans le bureau, c'est plus facile, c'est plus fluide, tout le monde a plus l'habitude de discuter, vous êtes plus en contact des boss et des cadres et des gens qui veulent mettre en place ce truc un peu plus fluide, parce que tout le monde a envie que ça marche [...] en effet, de toute façon il y a quand même une rivalité bureau-atelier, mais qui vient plus des ateliers que des bureaux, les gens des bureaux ils n'ont aucun problème avec ça. Evidemment qu'il y a un truc salarial aussi à la base, parce que les salaires sont plus élevés dans les bureaux déjà à la base que dans les ateliers. Je veux dire ça, c'est une entreprise, on ne peut pas y échapper. » (Thomas, Second lien Production)

Les discours de deux salariées de l'usine de production nous permettent toutefois de développer une compréhension plus fine qu'une simple distinction entre deux groupes monolithiques. Rappelons que ces salariés ont au contraire trouvé dans l'holocratie une manière de mieux se raccrocher aux valeurs de PME1, et perçoivent l'holocratie comme une manière de rendre les salariés acteurs de leurs choix, de pouvoir s'exprimer.

« Moi c'est le côté humain que je retiendrais le plus ici. Et ça ne se serait pas perdu, mais je pense que ça a permis de l'expliquer à tous les employés, de le rappeler à ceux qui étaient déjà là, qui peut-être avaient perdu ça parce qu'ils venaient travailler... voilà, et l'expliquer aux nouveaux qui arrivaient. [...] Je pense vraiment qu'ils voulaient qu'on devienne acteurs. Vraiment, pas qu'on fasse que produire bêtement, mais qu'on devienne acteurs de l'avancée de l'entreprise. C'était vraiment impliquer tout le monde dans le fait de l'entreprise avance, et on est tous dans le même bateau donc on est tous plus ou moins responsables chacun de son poste et de faire avancer l'entreprise. » (Hélène, Agent de conditionnement, Production)

« Parce que des réunions on n'en faisait pas avant, alors que là moi je trouve que c'est quand même le top, de faire au moins une réunion par mois pour dire ça, ça ne va pas, ça, ça ne va pas, comment on fait, etc. alors qu'avant quand ça n'allait pas, on n'appelait pas ou on ne le disait pas, ou voilà, on gardait ça ou on le disait mais en explosion parce qu'on était à bout, donc... » (Patricia, Agent de conditionnement, Production)

1.5.2 PME2

1.5.2.1 Décision d'adoption de l'entreprise libérée

Plusieurs acteurs ont consensuellement perçu Henri, le gérant ressentant avec le plus d'acuité les prémices d'évolution vers une organisation classique hiérarchique, comme l'initiateur et le porteur de la libération de l'entreprise, les autres gérants ayant été suiveurs.

Le concept d'entreprise libérée a été découvert par Henri et notamment la formalisation du mode de communication. Cette rencontre à travers le reportage « Le Bonheur au Travail » n'était pas recherchée. Le gérant a par la suite présenté ce modèle à ses associés. Si les autres

gérants ont consenti à la libération de l'entreprise, Henri en est resté par la suite le plus moteur, et certains associés semblaient initialement moins engagés dans la démarche. D'une part, le concept a davantage été partagé avec les associés situés sur le même site que ce gérant, et moins avec ceux situés au sein de la boutique physique du fait de l'éloignement géographique, comme le reflète Louis, un des co-gérants situés au sein de la boutique physique.

« c'est vraiment plutôt Henri, qui a d'abord porté le projet, qui l'a beaucoup discuté avec des employés, transmis à d'autres gérants, je pense notamment à Patrick, à Daniel, un peu à Christian, un peu moins déjà, car on avait une question d'endroit de travail, de localisations de travail différentes donc on ne se voyait moins souvent, et à moi encore moins. On a suivi, on s'est dit c'est bien de ramer tous dans la même direction, et puis voilà. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

« C'est un des associés qui avait vu ça, qui nous en a parlé, qui avait beaucoup travaillé dessus » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« l'effet déclencheur il vient d'un des 5 [gérants] qui n'est pas moi qui est Henri, [...] et suite à un reportage qu'il a vu sur Arte, Le Bonheur au Travail, plus deux trois bouquins qu'il a lus à gauche à droite, [...] il nous a présenté ça à nous autres les 4, si on était d'accord d'essayer l'entreprise libérée chez PME 2. Donc le déclencheur, c'est un des 5 associés quoi. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

D'autre part, Louis met également en évidence qu'il n'était pas « forcément pour dans les premières minutes » mais qu'il n'était pas non plus contre. Les gérants utilisant le principe de la décision par consentement, Louis n'opposant pas de blocage à la libération de l'entreprise, la décision de libérer PME2 a été prise.

« la décision par consentement c'est quelque chose qu'on utilisait déjà en tant que gérants quand on devait prendre à l'époque des décisions et qu'on se disait : « bon, eh bien, comment est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on va faire ». C'était souvent : « il n'y a personne qui est contre cette idée, totalement contre et qui a de gros arguments contre ? Bon, eh bien, on fait ». Tant qu'il y avait quelqu'un qui était contre, on ne faisait pas. Jusqu'à avoir un consentement. On n'attendait pas que tout le monde soit convaincu de l'idée, par exemple l'entreprise libérée, je n'étais pas forcément pour dans les premières minutes, mais je n'étais pas contre. Moi ça ne me parlait pas spécialement, mais enfin je n'étais pas contre. Donc ça s'est fait. Si j'avais été foncièrement contre, il y aurait eu un problème, il y aurait eu un blocage, et on serait allés jusqu'à me convaincre. En fait non, là, ça a été mis en place, et j'ai par après, de façon assez empirique, compris vraiment ce que ça allait apporter, comment on allait mieux travailler ensemble. Et franchement aujourd'hui c'est super cool, ça me plaît beaucoup plus que je ne l'aurais pensé, et donc oui parce que je n'étais pas contre, on l'a mis en place. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Dans la perception des trois autres gérants interviewés, la libération de l'entreprise n'a pas été réalisée dans l'intention de faire face aux évolutions amenées par la croissance. Bien que les trois autres gérants interviewés ne partagent pas la même perception des éléments ayant conduit

à l'adoption de l'entreprise libérée qu'Henri, ils ont tous accepté, ou du moins n'ont pas refusé une telle évolution, car ils ont perçu l'entreprise libérée comme un système entretenant une proximité importante avec le mode d'organisation déjà existant chez PME2, et permettant de pérenniser voire renforcer leurs valeurs. Comme le mettent effectivement en évidence un gérant et un salarié dans les verbatim ci-dessous, la libération de l'entreprise n'a pas été perçue comme amenant un virage important. Celle-ci a surtout consisté à pérenniser un système préexistant.

« J'allais dire, quand on nous présente le truc, ça semblait tellement logique, au final on avait l'impression que l'entreprise libérée était créée pour PME 2. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« Dans [notre entreprise] on avait notre système qui n'avait pas de nom, qui fonctionnait et on se dit : « ben ouais, l'entreprise libérée c'est quelque chose qui nous correspond, qui se rapproche de ce qu'on est », donc on a donné un mot à notre entreprise en disant c'est une entreprise libérée alors qu'elle fonctionnait déjà comme ça. » (Léo, Salarié Communication)

« ça a plutôt été mis en place comme une verbalisation de notre méthode de fonctionnement et comme le fait de poser des valeurs et une façon de travailler dans l'entreprise. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Un des gérants, Louis, met en évidence que selon sa perception, la libération de l'entreprise ne répondait pas à une problématique rencontrée par PME2, mais plus à une envie de la part des gérants.

« l'entreprise qu'on a passée ou qu'on a verbalisée comme une entreprise libérée à un instant t, même si c'était déjà un peu le cas, [...] ça ne répondait pas à une problématique mais plus à une envie de notre part » (Louis, Co-gérant, Boutique)

PME2, fidèle à sa volonté de ne pas mettre en place de cadre établi, n'a pas arrêté de modèle organisationnel précis, formel et structuré. Les gérants ont choisi de définir des principes de fonctionnement : que chacun soit libre d'organiser son travail comme il le souhaite, et que la décision soit prise par les personnes concernées.

« Donc finalement on a choisi des principes, c'est-à-dire que chacun puisse choisir la manière dont il va travailler et puis que les décisions soient décentralisées, qu'elles puissent être prises là où elles doivent être prises, et c'est tout, après vous faites ce que vous voulez de ce machin. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

1.5.2.2 Une IM perçue comme un moyen de décentraliser la prise de décision et de faire face aux problèmes de déconnexion et de communication

Comme nous l'avons vu, les limites du mode d'organisation de PME2 amenées par la croissance de l'entreprise ne se posaient pas encore avec insistance dans la perception de

quelques acteurs. Les acteurs qui percevaient des problèmes et nouveaux besoins ont néanmoins vu la libération de l'entreprise comme un moyen de faire face aux prémices de problèmes, et d'anticiper les évolutions futures.

La libération de l'entreprise a amené une décentralisation de la prise de décision dans les mains des salariés. Les salariés les plus proches des décisions ont désormais été tenus de prendre la décision en autonomie. Cela permettait notamment de remédier aux prémices de déconnexion entre les décisions prises par les gérants, et la réalité des besoins des acteurs sur le terrain opérationnel.

« Mais je pense que ça, ça a joué dans la proposition de faire une entreprise libérée parce qu'en fait ils se sont peut-être aussi rendu compte que les gens savaient ce qu'ils faisaient dans leur travail, et qu'eux n'avaient pas forcément justement leur mot à dire là-dedans, parce qu'ils n'étaient plus vraiment concernés directement, un peu déconnectés de la réalité du travail par rapport à ce que c'est devenu. » (Tristan, Salarié Logistique)

« l'idée effectivement de leur donner la main sur ce qu'ils faisaient, par exemple, l'achat de cartons, de savoir combien de recrues il faut pour les périodes de Noël ou pour leur emploi du temps, ça semblait opportun et ils étaient plus aptes que nous à, je pense, choisir les bonnes choses » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« On discute entre les personnes concernées par la décision opérationnelle, éventuellement si ça devait dépasser un certain budget, on irait voir le comptable etc., mais la prise de décision pour des choses entre guillemets anodines, comme l'achat de fournitures ou autres, on ne passe pas par un système de validation comme il pourrait y avoir dans une autre entreprise. Et c'était surtout ce gain de... voilà on veut changer l'organisation de quelque chose, ce sont les personnes concernées dans l'organisation de la chose même, je parle d'une salle commune, ou de... Ce sont vraiment les gens concernés par le tous les jours qui y vont. Ils vont passer directement à l'action, il n'y a pas cette demande de validation en fait » (Bruno, salarié Logistique)

La distribution du pouvoir de décision permettait notamment de faire face aux tensions ou aux problèmes résultant d'un manque de communication ou de coordination en fluidifiant les échanges d'information au sein de l'entreprise. Les salariés n'ayant plus à se référer aux gérants, les problèmes pouvaient être directement traités de façon collégiale par les salariés concernés.

« Je pense que c'était de se dire qu'on n'a pas besoin de l'aval des associés pour pouvoir faire quelque chose. Ce qui fait que c'était plus simple pour certaines décisions, parce qu'à certains moments il y avait un souci, il fallait qu'on voie d'abord avec un associé, pour pouvoir faire ce qu'il fallait, ou attendre d'avoir sa consigne pour faire ce qu'il fallait. Donc là ça allait plus vite, et de se dire : ah ben en fait on est tous au même niveau, c'est plus simple de décrocher son téléphone ou d'aller voir une personne pour lui dire tiens il y a un problème là, faut vraiment que vous fassiez gaffe. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

1.5.2.3 Une IM choisie dans l'intention de rester fidèles aux valeurs de l'entreprise et à son histoire

Nous constatons que la libération de l'entreprise est unanimement perçue comme une manière de préserver, voire renforcer, les valeurs humanistes de PME2, que cette volonté s'inscrive ou non dans le cadre de la croissance de l'entreprise. En effet, pour ceux pour qui la libération de PME2 n'est pas vue comme une manière d'éviter l'évolution vers une organisation hiérarchique qui se profilait dans le cadre de sa croissance, la libération de l'entreprise est adoptée dans l'intention de renforcer encore ces valeurs originelles.

Les discours reflètent que les acteurs interviewés percevaient l'entreprise libérée comme un moyen pour l'entreprise de valoriser de façon égale chaque acteur, d'une part en atténuant la différence hiérarchique qui était en train de se renforcer entre les gérants et les salariés, et d'autre part en préservant une égalité totale entre les salariés eux-mêmes.

- Intention d'officialiser et de prolonger le mode d'organisation existant

Tout d'abord, la libération de l'entreprise était un moyen de pérenniser le modèle d'organisation qui existait auparavant au sein de PME2, et qui correspondait aux valeurs de l'entreprise à la fois en termes d'égalité des salariés, d'autonomie et de prise d'initiatives, mais aussi d'accroître le niveau de décentralisation des décisions. Deux gérants mettent en évidence que, s'étant reconnus dans l'entreprise libérée, la libération de l'entreprise était à la fois un moyen de formaliser leur mode d'organisation antérieur, qui était déjà proche du concept d'entreprise libérée, et un moyen « *d'aller plus loin* » en décentralisant certaines décisions stratégiques et en donnant une autonomie accrue aux salariés.

« C'est-à-dire que la société avant qu'on la reprenne elle n'était pas libérée mais il y avait un mode de gestion qui n'était pas spécialement pyramidal, nous quand on a repris la société on a continué à la gérer à peu près comme ça, et en fait l'entreprise libérée a permis de mettre une structure et d'aller encore plus loin dans cette optique-là. [...] ça apportait un cadre et mettait un nom sur ce qu'on faisait partiellement. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« J'allais dire, avant qu'on le mette sur papier, c'était peut-être même déjà plus ou moins libéré. Les gens pouvaient donner leur avis, intervenir, etc. En gros on l'a juste officialisé quoi. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

Le modèle d'entreprise libérée adopté par PME2 reposait sur une très forte horizontalité comme le mettent en évidence un salarié et un des gérants.

« notre modèle d'entreprise libérée est complètement extrême, il était vraiment sur une autre planète en fait, cette notion d'avoir un fonctionnement quasiment-complètement horizontal, une communication vraiment qui implique absolument tout le monde, une notion de salaire où quasiment tout le monde est au même salaire [...] Oui, ce qui a amené cette entreprise libérée, c'était ça, c'était de se dire on laisse personne sur le carreau, et on y va tous ensemble » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« Chez nous on a décidé de l'aplatir au maximum [le modèle d'entreprise libérée] mais il y a des entreprises libérées où il y a quand même des chefs d'équipe, il y a quand même une certaine hiérarchie. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

- Intention de conserver un lien hiérarchique peu marqué entre gérants et salariés

La libération de l'entreprise est perçue par le gérant pressentant la formalisation du mode de communication comme un moyen de croître tout en conservant les rapports hiérarchiques peu marqués qui existaient initialement entre les gérants et les salariés, et permettant la préservation d'un mode de communication direct et informel. Pour ce gérant, la libération de l'entreprise était une tentative de conserver le mode d'organisation d'une « *petite entreprise* » ; en effet, peu d'intermédiaires hiérarchiques existent dans une entreprise de petite taille, où le mode de communication est généralement direct et informel.

« En fait on sentait surtout que l'entreprise qu'on avait reprise, qui était une petite entreprise où les choses étaient simples, on se disait les choses directement et on n'avait pas de problèmes, était en train tout doucement de s'éloigner. Donc c'était sûrement une tentative pour se dire : non non mais attends on veut bien croître et c'est génial de travailler dans une entreprise où on grossit comme ça, mais on ne veut pas perdre ça. C'est sûrement une tentative pour rester une petite entreprise dans notre organisation. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Par ailleurs, la libération de l'entreprise permet d'éviter l'introduction de strates managériales intermédiaires qui auraient contribué à rendre la communication entre les gérants et les salariés de plus en plus indirecte. D'autre part, la décentralisation dans les mains des salariés de plusieurs décisions modère la position de supérieurs hiérarchiques des gérants. Si la différence de statuts entre gérants et salariés existait toujours – la différence étant marquée par le fait que les gérants donnaient leur accord pour certaines décisions impliquant leur responsabilité comme représentants légaux – la délégation totale de certaines décisions pourtant impliquantes pour l'entreprise, tels par exemple les recrutements, était un moyen de gommer cette différence de

statuts entre les gérants et non gérants puisqu'ils ne sont plus placés en positions d'imposer leurs décisions aux salariés. Cela permettait donc, pour les gérants, de conserver un lien hiérarchique faible et de rester proches des salariés.

« Oui, alors après, l'idée c'était de ne pas faire de différence entre les gérants et les salariés, donc les bases c'était ça, que notre parole ne vaut pas plus que les autres, si elle vaut plus c'est plus grâce à notre expérience qu'à notre position de gérants. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« c'était plus faire en sorte qu'on arrive à prendre des décisions, de la décentraliser, qu'on comprenne qu'il n'y avait pas que des questions d'egos ou de positionnement ou de gérance ou non gérance, pour prendre des décisions, que tout le monde pouvait être amené, selon ses motivations, son envie et selon ses compétences, à travailler sur différents sujets. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

« C'est de se dire aussi qu'ils ne sont entre guillemets pas différents des autres [à propos des gérants]. Le fait de parler d'une entreprise libérée où chacun a sa voix, c'est pour montrer que voilà si... tu fais partie de l'entreprise, t'as aussi voix au chapitre en fait. Donc oui montrer que leur voix n'a pas plus d'importance que celle d'un employé qui est impliqué dans la boîte, oui, je pense que c'est une volonté, c'est aussi pour montrer aux gens qu'ils ont le droit de penser et qu'ils ont le droit de donner leur avis, et que leur avis n'est pas forcément plus mauvais que celui d'un des patrons. » (Tristan, Salarié Logistique)

- Intention de conserver l'égalité entre les salariés et de continuer à donner la primauté au collectif en n'introduisant pas de management intermédiaire

Au sein même du groupe de salariés, l'absence de mise en place de strates hiérarchiques intermédiaires concentrant le pouvoir de prise de décision a d'autre part permis de pérenniser l'égalité entre les salariés de PME2. En effet, l'introduction de strates de management intermédiaire concentrant les pouvoirs aurait de fait créé une inégalité.

« Je pense que l'entreprise libérée a plus évité qu'émerge un statut intermédiaire qui est, alors au début c'était les anciens, les gens qui de facto étaient référents dans certains domaines. C'est toujours un peu le cas, mais l'entreprise libérée a permis à tout un chacun de s'exprimer, et sans qu'il y ait ce système intermédiaire de gens qui eux savent, et qui même s'ils ne sont pas gérants, quelque part prennent le pouvoir. » (Bruno, salarié Logistique)

Cette légitimation de l'égalité entre les salariés allait de pair avec une possibilité d'expression égale pour chacun et une considération accrue de l'avis de chacun.

« L'entreprise libérée c'est une répartition du pouvoir décisionnel déjà et ça c'est super important de se dire que chaque personne a son mot à dire et il est considéré. [...] C'est pour ça que l'entreprise libérée c'est un vrai plus là-dessus et sur notre ADN. Sur notre volonté de faire confiance aux gens, que chaque personne ait la possibilité de s'exprimer.

Déjà rien que cette possibilité elle est agréable même si ton idée n'est pas retenue juste le fait de pouvoir te lancer et de la proposer, c'est déjà une forme de liberté, et du coup quelque chose qui est hyper-important. » (Léo, Salarié Communication)

« Si vous voulez, on a aussi plus ou moins des débats participatifs, quand il y a des décisions qui sont prises, il y a tout le monde qui, il y a un débat qui est ouvert avec tout le monde quand même. Et disons qu'on a toujours le droit de poser les questions, et de participer. On fait un peu ça, c'est un petit peu ça aussi l'entreprise libérée, c'est parler tous ensemble pour arriver à une solution acceptable. » (Hubert, Salarié Logistique)

PME2 s'est également tournée vers l'entreprise libérée dans l'intention de pérenniser l'esprit collectif. Le verbatim ci-dessous extrait du discours de Gabin, un salarié présente dans l'entreprise depuis 2011, souligne que le modèle d'entreprise libérée de PME2 mettait l'accent dès les débuts sur la prise de décision collégiale et l'implication de tous dans les prises de décision.

« il y avait aussi ce constat très important de considération de l'humain, la considération de l'humain, c'est dans la notion que 2 cerveaux valent mieux qu'un. Et donc il faut que tous les cerveaux aient une place, et je pense qu'à ce niveau-là on était vraiment dans ce qui a fait l'entreprise libérée au début, cette notion de... J'ai vraiment souvenir des mots qui ont été utilisés lors des différentes réunions au début sur l'entreprise libérée, sur cette notion de gouverner tous ensemble, de réfléchir tous ensemble [...] » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

En légitimant l'égalité d'expression de tous, les tensions qui découlaient des difficultés de communication et affectaient l'atmosphère de travail, et par là les relations humaines au sein de l'entreprise, ont pu être atténuées, en renforçant par ailleurs l'esprit de camaraderie et la solidarité.

« Le fait de dire on est une entreprise libérée, c'était aussi une manière de dire, les problèmes on va essayer de les gérer tous ensemble, et on est tous dans le même bateau, ce n'est pas le dépôt contre le magasin, contre machin. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« ça a permis au moins qu'on se dise : OK, tout le monde est sur le même niveau donc on peut discuter avec tout le monde, et ça ne doit pas partir à la prise de tête ou au clash parce que quelqu'un a dit « tiens moi je pense que ça serait mieux » ou que quelqu'un a dit « tiens t'as fait une erreur là, ce n'est pas bien ». C'est plutôt maintenant, « tiens t'as fait une erreur, qu'est-ce qu'on peut faire pour la résoudre. Pour ne plus que ça se reproduise, qu'est-ce qu'on peut faire pour t'aider. » Et du coup ça change quand même beaucoup les choses dans les interactions entre les personnes. » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

- Intention de conserver une ambiance familiale et la proximité

En permettant de conserver un mode de communication direct et informel et un pied d'égalité entre les acteurs, la libération de l'entreprise se traduit dans les perceptions de plusieurs acteurs comme une tentative de conserver le mode de fonctionnement d'une entreprise de petite taille, ainsi que l'ambiance familiale qui existait initialement au sein de l'entreprise et était permise par cette petite taille. A titre d'exemple, lorsque nous lui demandons en quoi l'entreprise libérée était vue comme un moyen de pérenniser l'ADN de l'entreprise et son mode d'organisation de petite entreprise, un des gérants nous répond qu'il s'agissait d'une tentative de conserver l'« *esprit PME familiale* » où la proximité entre les salariés et entre les salariés et les gérants est forte, et où il règne une forte camaraderie.

« On est en plus dans un milieu un peu ludique, on en revient aussi à la base qui est que les 5 patrons étaient 5 anciens employés, donc oui c'était vraiment pour garder cet esprit PME familiale au final où tout le monde connaît tout le monde, où tout le monde côtoie tout le monde, où on peut prendre un pot avec le patron et puis lui taper sur l'épaule, oui vraiment cet esprit-là. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« Moi j'ai l'impression que l'entreprise libérée on y est arrivés à cause de ça et parce que ça permettait aussi de renforcer ce côté un petit peu... au moins au début, de revenir à quelque chose d'un petit peu plus familial qu'avait connu PME 2 au tout début avant que les 5 associés ne rachètent l'entreprise que ça se développe autant » (Julien, Salarié Boutique puis Achats et Site web)

Les perceptions de ces acteurs font également écho à la déclaration d'un des gérants qui parlait de la libération de l'entreprise comme d'une tentative de « *rester une petite entreprise dans [leur] organisation* » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif).

- Intention d'accroître l'autonomie et la prise d'initiatives des salariés

Au-delà d'une manière de préserver l'égalité, la libération de l'entreprise était également un moyen de laisser aux salariés un champ de liberté et d'expression, en leur conférant une autonomie et une capacité de prise d'initiatives accrues.

« on avait vraiment envie que les gens s'approprient tout ça et se sentent libérés, puissent se dire je n'ai pas à référer forcément à un n+1 pour prendre ces décisions-là qui ne touchent globalement que à mon travail. Je fais donc je sais, je peux adapter mon outil de travail si ça ne pose pas de problème aux autres. Si ça ne les gêne pas dans leur travail, j'ai le droit, j'ai le droit donc je peux y aller. Oui effectivement je peux y aller. Et qu'ils puissent prendre des investissements. Enfin faire ce genre de choses. Vraiment se sentir libre. Clairement on

voulait qu'ils se sentent libres et puissent s'approprier tout ça. S'approprier l'entreprise en fait. De façon générale. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

« Je pense que c'est l'idée d'autonomie en fait et l'idée que si on laisse les comment dire les bonnes volontés les énergies s'exprimer ben c'est les meilleures décisions qui sont prises et la... oui je pense que ce sont l'idée d'autonomie l'idée de confiance ça doit être ça les deux grandes valeurs qui ont fait que c'est le modèle d'entreprise libérée qui a été choisi. » (Martin, salarié RH)

L'empowerment des salariés leur permettait notamment de répondre par eux-mêmes, sans sollicitation des gérants, aux demandes qu'ils commençaient à formuler à ces-derniers de manière de plus en plus indirecte par le biais du délégué du personnel, et qui n'étaient pas en rapport direct avec un domaine de compétence des gérants (tel l'exemple donné par plusieurs acteurs de l'achat d'assiettes).

« Et la notion de l'entreprise libérée, c'était une manière de dire : mais regardez, il est là l'espace en fait. Arrêter de nous embêter, il y a de l'espace partout, et profitez de l'espace, naviguez dedans » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

- Intention de favoriser le bien-être au travail

Donner de la liberté d'expression et d'initiatives aux salariés a par ailleurs été perçu comme une façon, pour PME2, de s'assurer du maintien du bien-être au travail des salariés. Un des gérants souligne particulièrement que la libération de l'entreprise était une façon d'améliorer l'épanouissement des salariés au travail, en leur permettant notamment de trouver leur place.

« C'est que les gens puissent se sentir un petit peu mieux dans l'entreprise et qu'ils puissent mieux s'approprier leur lieu de travail, leur outil de travail, leur environnement de travail. Faire en sorte de travailler un petit peu mieux, un petit peu plus sereinement, qu'ils arrivent à prendre la position qu'ils devraient avoir ou qu'ils voudraient avoir. Voilà, être bien au travail. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Les discours des salariés mettent en évidence que la possibilité de s'investir dans l'entreprise, au-delà du rôle pour lequel ils étaient initialement recrutés, tout en ayant une légitimité égale à celle des autres acteurs de l'entreprise, contribuait à leur bien-être.

« Et ça donne vraiment un gain... Oui les gens se sentent plus légitimes aussi, ce n'est pas qu'une question de gain de temps dans la chaîne de commandement, c'est aussi le fait de se dire : j'ai une idée je l'applique. Et pas : j'ai une idée, je demande à mon chef pour savoir si l'idée est bonne ou validée etc. On gagne aussi en ce sentiment d'être à l'origine de la chose, et ça ça nourrit nos egos de travailler dans de meilleures conditions, mais aussi parce qu'on a mis la main à la pâte. » (Bruno, salarié Logistique)

- Intention de perpétuer la confiance

Par ailleurs, l'entreprise libérée est perçue comme un système permettant de perpétuer la confiance par l'absence de mise en place de systèmes de contrôle, que ce dernier soit exercé par un manager intermédiaire ou qu'il repose sur des outils de gestion (pointeuse, etc.).

« C'est pour ça que l'entreprise libérée c'est un vrai plus là-dessus et sur notre ADN. Sur notre volonté de faire confiance aux gens, que chaque personne ait la possibilité de s'exprimer. Déjà rien que cette possibilité elle est agréable même si ton idée n'est pas retenue juste le fait de pouvoir te lancer et de la proposer, c'est déjà une forme de liberté, et du coup quelque chose qui est hyper-important. Comme autre point dans une entreprise libérée qui correspond à notre ADN, [...] c'est vraiment toutes ces libertés et toute cette confiance que tu peux avoir entre les salariés qui fait partie de notre ADN et qui fait partie intégrante du modèle de l'entreprise libérée. » (Léo, Salarié Communication)

1.5.3 PME3

1.5.3.1 Décision d'adoption de l'holocratie

L'holocratie a été découverte par un des gérants. Celui-ci était sensibilisé à des modes et outils de management alternatifs présentés par une association qui propose des séminaires et formations à des outils d'intelligence collective et de gouvernance partagée : gestion par consentement, élection sans candidats, etc. Toutefois, le dirigeant se représentait ces différents outils comme essentiellement destinés à des associations, et peu à des entreprises. Un point bloquant pour le dirigeant résidait dans les modes de prise de décision induits par ces outils. Ils reposaient principalement sur des processus de prise de décisions collective qui risquaient d'être temporellement coûteux ; ils ne paraissaient pas adaptés au dirigeant car PME3 était en forte croissance, et avait besoin de prendre rapidement des décisions.

« j'avais l'image que c'était plutôt des outils faits pour les associations, et pas forcément adaptés au monde de l'entreprise. Et j'avais cette image-là que prendre une décision de manière collective, ça prendrait beaucoup plus de temps, que nous on était justement face à une croissance de 100% par an, des équipes qui faisaient fois 2, il fallait qu'on prenne les décisions dans la journée, donc j'avais cette idée que les outils de décision collective, ça ne serait pas le bon rythme. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Le dirigeant ayant eu connaissance de l'holocratie, il a participé à un séminaire de découverte proposé par un cabinet de conseil.

Il n'y avait pas consensus dans le groupe de direction sur l'intérêt de mettre en œuvre une holocratie, ni sur l'aptitude de l'outil à pérenniser les valeurs. Ayant trouvé dans l'holocratie des réponses aux problématiques qui apparaissaient chez PME3, le gérant qui a découvert le

système holacratique a défendu l'intérêt de son adoption. Le président de la société avait quant à lui conscience du fait que, face à la croissance, un mode d'organisation formalisé devait être mis en place ; il a donc accepté de faire un test avec enthousiasme, même s'il a rapidement découvert des limites à ce mode d'organisation. Le troisième associé gérant la R&D, Yvan, a quant à lui eu dès le départ un regard mitigé sur le système holacratique ; toutefois, n'ayant pas de mode d'organisation alternatif à proposer, et sous l'impulsion de l'associé ayant découvert le système, il a accepté à contrecœur de réaliser un test.

Le co-gérant ayant découvert le système holacratique a initié l'organisation d'un séminaire identique au sein de PME3 et faisant participer l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Au cours de ces deux jours de formation, il a été proposé à l'entreprise de simuler un mode de fonctionnement en holacratie, et donc de définir les cercles et les rôles de l'organisation. Ce séminaire a été l'occasion d'une prise de conscience des problématiques induites par la faible formalisation du mode d'organisation qui se profilaient avec la croissance de PME3, et qui ont été présentées ci-avant : difficultés à savoir quelles activités sont dévolues à quels salariés, absence de prise en charge de certaines activités. Certains salariés nous ont fait remarquer que dans le cadre de leur activité quotidienne, ils n'étaient pas à même de prendre conscience des limites de leur modes d'organisation, celles-ci n'entravant pas encore fortement le quotidien, mais que ce séminaire a permis une prise de recul et de se former un regard global sur la situation de PME3 permettant cette prise de conscience.

« C'est au moment où on a eu un stage de 2 jours pour nous présenter l'holacratie mais aussi faire des petits jeux de rôle d'essai et compagnie, ça c'était en décembre 2017, à ce moment-là une des premières choses qui a été faite, c'est ben tiens, on va définir les rôles de chacun et ce que chaque rôle attend des autres. Et c'est là qu'on s'est rendu compte qu'on attendait des choses de personnes qui ne savaient pas qu'on attendait ça d'eux, on attendait des choses de moi que je ne savais pas, ou alors qu'on attendait des choses et qu'il n'y avait personne qui était censé les créer. Donc une prise de conscience qu'il y avait des trous dans la raquette selon l'expression consacrée, elle est venue là. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

Certains salariés regrettent que l'holacratie ait été le seul mode d'organisation alternatif à l'organisation hiérarchique classique qui leur ait été présenté. Les discours de certains mettent en évidence que l'adoption de l'holacratie a pu être ressentie comme imposée. Ils auraient souhaité être associés au processus de recherche et de comparaison de modes d'organisation alternatifs à l'organisation classique. Un salarié met en relief qu'il ne peut pas être certain que l'holacratie était le meilleur moyen de pérenniser leurs valeurs originelles, car ils ne connaissent pas d'autres modes d'organisation et de management alternatifs à l'organisation classique, et que ceux-ci ne leur ont pas été présentés.

« Ce cheminement entreprise libérée on va dire ça a toujours fait partie de PME3, maintenant pourquoi l'holocratie, aujourd'hui ça reste pour moi un mystère, parce qu'il n'y a pas eu de comparaisons avec les autres systèmes de management qui pouvaient exister [...] l'adoption à mon sens elle n'a pas été faite de manière très horizontale comme est l'identité de PME3, on va prendre l'avis de tout le monde, on va voir s'il y a de réelles objections, on va essayer de traiter les objections, comprendre le pourquoi du comment, faire des propositions, des comparaisons. Là c'était : entreprise libérée c'est égal à Holacracy et que Holacracy. Entre guillemets c'était un non-choix donc on nous a vendu ça en disant qu'il y aurait un choix, qu'on allait récupérer un peu les avis de tout le monde, mais concrètement moi je pense que dans la tête d'un certain dirigeant, Holacracy allait être mis en place, ça sera mis en place, maintenant comment arriver à cette mise en place, voilà ça je pense que c'était tout un travail qui a été fait. » (Jérôme, Salarié R&D)

Une des salariées met en évidence que la majorité des salariés ont été favorables à l'adoption de l'holocratie car ils étaient conscients du fait que PME3 avait besoin de formaliser son mode d'organisation.

« on a eu un séminaire de 2 jours pour nous convaincre des bienfaits d'Holacracy et ensuite on a fait un vote pour savoir qui était pour, qui était contre et qui ne savait pas trop. Et du coup la plupart des personnes étaient quand même pour parce qu'on avait un vrai besoin de structuration et que c'était un peu la seule chose qui nous avait été proposée à ce moment-là, donc voilà on avait voté pour en grande partie. » (Claire, Salarié Commercial)

L'holocratie apparaissait tout de même comme un système apportant la formalisation et la structure nécessaires pour faire face à la croissance de l'entreprise, et permettant de conserver les valeurs originelles de PME3.

1.5.3.2 Une IM choisie dans l'intention d'apporter de la structure et de décentraliser la prise de décision

L'holocratie a en effet été identifiée comme un système susceptible de clarifier la distribution du travail, en concevant des rôles auxquels sont associés des domaines d'actions, une raison d'être et des redevabilités. Ces différentes informations ont par ailleurs vocation à être formalisées par écrit dans un système d'information interne, Appli_Orga, un logiciel de gestion de l'holocratie. Les discours des salariés ci-dessous, éclairés par leur vécu de l'holocratie, mettent en relief que l'holocratie permet effectivement d'éclaircir les rôles et actions de chacun, notamment via le système d'information interne. Selon leur perception, cela permet en outre de faciliter l'intégration de nouvelles personnes.

« quand on intègre de nouvelles personnes c'est assez simple de leur faire comprendre qui s'occupe de quoi et comment chercher si jamais ils ont besoin, avec Appli_Orga notamment pour savoir à qui demander, qui détient l'information et qui a le droit de choisir, donc ça c'est quand même plutôt bien d'avoir cette structure déclinée dans Appli_Orga, c'est quand

même bien d'avoir cette visibilité vraiment sur tous les aspects de l'entreprise. Je pense que ça c'est vraiment le point fort aujourd'hui, et de voir les projets et les actions que les personnes peuvent avoir dans les différents rôles qu'elles ont, et du coup de pouvoir s'organiser en fonction. Sur cet aspect on a vu des bénéfices. » (Claire, Salarié Commercial)

« L'holocratie a certainement permis à la structure de diffuser et présenter l'organisation à tout le monde. Par le biais du logiciel Appli_Orga qui permet justement une fois que c'est compartimenté en cercles etc. de faire apparaître les rôles de chacun, et à ce moment-là de faire apparaître à quelle personne s'adresser pour tel ou tel besoin, telle ou telle demande. » (Raphaël, Salarié Production)

Ce système a en outre été perçu comme permettant la décentralisation de la décision en rendant explicites les domaines de prise de décision de chaque salarié, là où la délégation de la prise de décision était auparavant essentiellement implicite.

« Ça a mis en lumière certains manques qu'il y avait dans la société, mais le but premier c'était de clarifier le processus de prise de décision et qui fait quoi pour qui. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« Pour moi c'était restructurer un peu la société en faisant apparaître qui fait quoi. Et puis, je tourne un peu en boucle, mais la partie responsabilisation des gens. De pouvoir remettre la responsabilité à chacun et la prise de décision à chacun pour éviter d'avoir trop de questions qui remontent à chaque fois aux cofondateurs [...] C'est-à-dire que finalement on va attribuer à un rôle, et ce rôle va avoir toute légitimité pour la prise de décision qui concerne son domaine d'application. » (Raphaël, Salarié Production)

L'adoption de l'holocratie est initialement vue comme marquant le passage d'un mode d'organisation reposant essentiellement sur l'oralité et des routines organisationnelles, typique d'une petite entreprise, à un mode d'organisation reposant sur l'écrit et des procédures réfléchies et modifiables. Le système semblait donc rendre facilement accessibles les actions, projets et opérations diverses menées par les salariés. Pour le gérant moteur de son adoption, l'holocratie s'avère effectivement lui donner, a posteriori « *des outils pour faire confiance* », via cette mise en visibilité les actions des salariés.

« Moi peut-être là où ça m'aide, ça me donne justement des outils pour faire confiance. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a des outils qui clarifient les règles du jeu, où les projets sont transparents. » (Albin, Co-gérant, Marketing et Commercial)

Si ces acteurs de PME3 perçoivent un alignement entre leur vécu de l'holocratie et les intentions initiales associées à l'adoption de l'holocratie – soit un apport de structure et une décentralisation de la gestion – d'autres acteurs mettent quant à eux en relief des aspects de l'holocratie, dont ils ont pris conscience suite à son implémentation, qui ne permettent pas d'entièrement réaliser ces intentions initiales. Ce système apporterait selon certains regards trop de structure et de formalisation, au point d'en devenir une limite. Un reproche réalisé par un

des gérants est que ce système n'est par exemple pas suffisamment efficace, et qu'il est fréquent d'arriver d'aboutir à des situations de blocage du fait du système d'objections.

« Alors je dirais ce qui m'est apparu assez rapidement, c'est que ce n'était pas forcément efficace. On a eu très souvent des situations de blocage qui se sont installées, du fait des objections. En fait, une proposition qui est objectée, l'objection est considérée comme valide, mais pour le coup, tout le monde ou en tout cas la majorité sait qu'en fait ça aurait été la bonne décision. [...] Et une grosse frustration sur certains blocages où on a des tâches à répartir dans l'équipe, et en fait on joue au ping-pong, finalement le système holocratie ne permet pas de, en tout cas si on l'applique à la lettre, de dire bon, on se met autour d'une table et on essaye de trouver la solution qui va à tout le monde, mais si elle ne va pas à tout le monde, on tranche et on décide que Jacques ou Cyril va faire telle chose, parce qu'elle n'est pas faite et comme personne ne veut le faire, à un moment il faut qu'on trouve quelqu'un. Il y a des moments où il n'y a pas le choix. Alors je prends un exemple idiot, par exemple sortir les poubelles, ce n'est pas très intéressant, tout le monde peut le faire, mais c'est nécessaire pour l'entreprise. Alors on peut sous-traiter, après sous-traiter un geste qui prend 5 minutes par semaine ce n'est peut-être pas nécessaire, donc c'est le genre de trucs où on arrive à gérer dans l'absurde sur l'holocratie. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Le gérant ayant principalement en charge la R&D, Yvan, reproche quant à lui au fonctionnement par cercle sur lequel repose l'holocratie de brider la transversalité, aspect pourtant important pour PME3 qui travaille souvent sur des projets multi-compétences.

« en fait ce qui posait problème à mon sens, c'est l'étanchéité des différents cercles, et que pour mener à bien des projets, pour moi dans l'entreprise il faut de la transversalité. Alors peut-être que c'est la manière dont on avait encodé notre organisation qui posait problème et qu'il aurait fallu la faire évoluer, mais le fait est qu'il y avait des choses vraiment étanches, même si sur le papier il y a le second lien qui a pour rôle d'aller voir les autres et tout, en pratique il n'y a rien de mieux que d'être autour de la table, quelqu'un de la finance, quelqu'un du marketing, quelqu'un des ventes, quelqu'un de la R&D pour designer le produit le mieux possible. Et du coup, là c'est ce qui manquait clairement dans l'holocratie. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

Par ailleurs, le fonctionnement cadré, normé, empreint de processus formels est, aux yeux d'un salarié travaillant dans le cercle Recherche & Développement, un frein à la créativité et à la spontanéité, qui sont pourtant les indispensables moteurs de leur activité d'innovation. Dans sa perception, l'holocratie est d'autant plus dérangementante qu'elle installe un fonctionnement formel à l'opposé de celui qui a permis la création et le développement de PME3, où la spontanéité et l'instinct avaient une place centrale.

« De mon point de vue, moi qui travaille à la R&D, on a cet espèce de feeling qui est très important pour la conception, le développement, l'apport d'idées, de produits nouveaux. Et l'holocratie fait disparaître tous les sentiments humains. Pendant une réunion, on peut avoir un feeling, une intuition, basée sur ou son expérience ou... c'est un peu difficile de décrire

cela, mais tout cet aspect feeling, sentiment, n'est pas présent dans l'holocratie, et il le fait totalement disparaître. En gros, en Holacracy, il n'y a plus de sentiments, on ne se base que sur des faits. Et ça pour moi forcément c'est très dérangeant, surtout pour moi, pour la R&D et pour PME3, parce que PME3 c'est parti d'un projet où on sentait qu'il y avait quelque chose à faire, quelque chose qui s'est fait comme ça, ce sont des personnes qui n'ont pas fait des réunions entre guillemets d'holocratie pour monter ce projet, tout partait toujours d'un feeling, un sentiment : je le sens plus comme ça, ça on va le faire comme ça, ça on va le profiler comme ça, le prochain produit etc. On n'était pas, par exemple pour concevoir un produit, on n'était pas dans l'appel de cabinets pour savoir si on doit faire un produit qui est plus en long, plus en truc, tout partait vraiment d'une base entre guillemets sentimentale. Ça aujourd'hui c'est impossible de refaire en suivant mot à mot toutes les règles de l'holocratie. Ça, ça me dérange, et du coup à mon sens au sein de PME3, toute cette partie sentiments qu'on peut avoir pendant les réunions, ça passe à la trappe. » (Jérôme, Salarié Informatique, BU Alpha)

Sur un plan plus global, le gérant responsable de la R&D a un point de vue similaire sur les capacités d'évolutivité du système, puisqu'il souligne que le système ne permettait pas un fonctionnement organique et une évolution naturelle du mode d'organisation en fonction des besoins émergents.

« [...] cette absence de choses naturelles. Donc je pense que ce n'est pas du tout organique, ce n'est clairement pas organique, et du coup c'est ça pour moi qui limitait la capacité à faire évoluer la structure comme on voulait ou l'organisation. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

1.5.3.3 Une IM choisie dans l'intention de rester fidèles aux valeurs de l'entreprise et à son histoire

Les discours des salariés, et notamment leurs retours d'après leur vécu de l'holocratie (puisque nous les interviewons alors que l'implémentation de l'holocratie a déjà débuté depuis plusieurs mois) permettent de mettre en exergue les intentions qui guidaient l'entreprise lorsque celle-ci a choisi l'holocratie. Comme nous allons le voir, l'holocratie apparaît aux yeux de plusieurs acteurs comme un moyen permettant de répondre à la volonté initiale de rester fidèles aux valeurs originelles et à l'histoire de PME3.

- Intention d'accroître l'autonomie et la prise d'initiatives des salariés

L'holocratie décentralise la prise de décision en conférant au salarié occupant un rôle une autorité totale de prise de décision sur les domaines d'action associés à son rôle. Le salarié est invité à prendre des initiatives pour mener à bien ses missions ; en corollaire, la validation n'est pas requise pour les actions qu'il entreprend dans les limites de son rôle.

« Que chacun ait une certaine autonomie, un certain pouvoir de décision, que tous les pouvoirs ne soient pas centralisés sur la même personne, que celui qui fait c'est celui qui sait ou qui est capable de prendre des décisions, ça c'est vraiment quelque chose qu'on a en nous » (Claire, Salarié Commercial)

« Là j'ai mes responsabilités qui sont définies dans mes rôles dans l'holocratie, et je sais que tant que c'est là-dedans je fais ce que je veux. Je n'ai pas à demander l'autorisation à un quelconque manager. Et si un jour je pense que je n'ai pas besoin de demander l'autorisation pour une chose pour laquelle pour l'instant je dois demander l'autorisation, je peux dire, ça je trouve que ça fait partie de mes prérogatives, et je ne vois pas pourquoi il faut que j'aille faire valider tel déplacement. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

De cette façon, l'holocratie assure à chaque salarié l'autonomie et la capacité de prise d'initiative, éléments centraux pour PME3 dans sa volonté de valoriser l'individu.

« Alors l'holocratie protège l'individu et en même temps si vous avez des individus sur lesquels dès le départ vous avez été chercher la capacité d'avoir de l'autonomie. [...] si vous êtes sur des profils où vous savez qu'ils ont un grand besoin d'autonomie, au contraire vous protégez finalement leur vitalité, c'est-à-dire qu'ils peuvent pleinement posséder un rôle, enfin posséder ce n'est pas de la possession, mais en fait ils sont responsables d'un rôle clairement établi, et dans ce périmètre-là ils peuvent déployer toutes leurs capacités à prendre des initiatives. Alors c'est une notion de protection qui est très anglo-saxonne, protéger la liberté d'initiative, mais qui fait partie du positionnement d'adulte » (Karine, Salariée RH)

- Intention de conserver l'égalité et l'horizontalité

En répartissant le pouvoir de prise de décision et en rendant chaque rôle pleinement autonome et responsable de ses domaines d'action, l'holocratie a pour vocation de s'assurer que la décision n'est pas centralisée dans les mains de quelques acteurs et à la limite d'un seul, qui par leur pouvoir imposeraient des décisions à leurs subordonnés ou limiteraient leurs possibilités d'expression. Au cours des réunions du cercle, chaque rôle a un droit d'expression égal aux autres ; chaque rôle a le droit de prendre en toute autonomie les décisions qui se situent dans son périmètre d'action. De cette manière, PME3 reste fidèle à sa valeur d'égalité des individus.

« Après il va y avoir tout l'aspect responsabilisation des gens, où chez PME3 il n'y pas, de par aussi l'horizontalité, mais il n'y a pas de sous-main, sous-métier, tout le monde a le même pouvoir de parole, de prise de décision, etc. Et donc ça, cette répartition des responsabilités c'est quelque chose qui fait partie de l'ADN de PME3, de ne vraiment pas se dire : lui est supérieur à untel. Il y a cette... Il y a la pratique de l'holocratie qui permet en réunions de faire ressortir ça aussi, de vraiment accorder le temps de parole et la force des propositions identiques à chacun. » (Raphaël, Salarié Production)

« Et donc on a je dirais développé cette entreprise dès le départ avec un esprit d'égalité et d'équité. C'est un peu lié à notre recherche qui nous a conduits provisoirement à faire Holacracy. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

En outre, l'holocratie définit des règles de fonctionnement qui s'appliquent sans distinction à tous les salariés de l'entreprise, ainsi qu'aux gérants : de cette manière, le système assure une égalité des acteurs de l'entreprise face aux règles qui régissent le mode d'organisation. Cela ne facilite pas les jeux de pouvoir informels qui peuvent émerger lorsque les règles de fonctionnement et la répartition du pouvoir de décision ne sont pas clairement établies.

« On est d'accord que les associés fondateurs ne sont pas égaux, mais au niveau de certains rôles, en Holacracy, au niveau de certains rôles, ils restent au même niveau que d'autres, et il n'y a que sur les décisions de fond de la boîte que ce sont les seuls à pouvoir choisir, mais le rôle, je ne sais pas s'il est responsable informatique en même temps, il doit se conformer en même temps que les autres à respecter les règles qui ont été proposées par d'autres personnes. Vous voyez c'est.... Oui, ça reste assez égalitaire. Et ça va avec l'esprit que tout le monde voulait garder dans PME3, en particulier donc les associés-fondateurs et les membres historiques. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« à partir du moment où les projets ne sont pas répertoriés, ou les règles sont implicites, eh bien il y a du flou et ce flou peut être générateur de problèmes voire même de tensions entre les personnes, parce qu'on ne sait pas qui fait quoi ou qu'on essaye d'influencer l'autorité qui n'est pas claire. Donc on sort de ce flou qui peut créer des problèmes de relations de pouvoir, de politique, l'influence. On sort de l'implicite. » (Albin)

D'autre part, un salarié n'occupe généralement pas qu'un seul rôle au sein de l'entreprise. Un salarié peut appartenir à deux cercles, être premier lien dans l'un, donc avec des responsabilités d'organisation et d'affectation des salariés aux rôles dans ce cercle, et membre d'un second cercle, dans lequel un autre salarié sera premier lien et assumera ces tâches. L'holocratie permet de ne pas concentrer les pouvoirs dans les mains d'une seule personne, et donc de ne pas mettre en place de relation de subordination liée à une différence de statut et de pouvoir, comme dans une organisation hiérarchique classique.

« Que chacun ait une certaine autonomie, un certain pouvoir de décision, que tous les pouvoirs ne soient pas centralisés sur la même personne, que celui qui fait c'est celui qui sait ou qui est capable de prendre des décisions, ça c'est vraiment quelque chose qu'on a en nous » (Claire, Salarié Commercial)

« il n'y a pas ce côté managérial, que malgré tout la personne qui est le premier lien d'un cercle se retrouve un rôle quelconque dans un autre cercle, avec un autre premier lien, et donc vous pouvez être à la fois sous quelqu'un d'un endroit, et la minute après vous vous retrouvez au-dessus, si je considère que le premier lien est au-dessus des autres membres, et que finalement les fonctions du premier lien ne peuvent pas forcer à grand-chose et sont très limitées et très encadrées pour éviter tout abus du premier lien, par la constitution. Donc ça évite un rapport hiérarchique. Et c'est ça qui fait que ben du coup vous continuez

*de parler à votre collègue comme à un collègue et pas comme à un supérieur hiérarchique. »
(Jean-Paul, Salarié Support technique)*

- Intention de faire perdurer l'esprit collectif, « d'aventure collective »

D'autre part, l'absence de postes hiérarchiques à convoiter réduit la concurrence inter-individuelle. Chaque rôle est animé par une raison d'être qui doit répondre à la raison d'être de l'entreprise. Les membres de PME3 sont donc tendus vers l'intérêt collectif et non centrés sur la maximisation de leur satisfaction individuelle ou de leurs objectifs personnels. En effaçant l'intérêt individuel devant l'intérêt collectif, le mode de fonctionnement holacratique permet d'une part de faire perdurer l'esprit de groupe, d'aventure collective, et d'autre part de conserver l'atmosphère de travail bienveillante qui résulte de cette cohésion d'équipe.

« Pourquoi l'holocratie vient jouer sur la bienveillance... Certainement en déchargeant cette partie compétition personnelle, pour venir placer les choses au niveau de l'intérêt collectif de l'entreprise. [...] C'est ça l'intérêt commun, finalement l'intérêt... C'est-à-dire qu'il y a quelque chose qui nous dépasse, qui est en tout cas la finalité de cette entreprise, et on œuvre tous pour cette finalité d'entreprise. Donc on n'est pas des bulles isolées comme ça qui auraient plein pouvoir, on a autonomie sur un rôle, et on sait que l'organisation est créée de X rôles, et que chaque rôle est aussi essentiel qu'un autre. C'est ça qui fait vraiment je pense le point de vue holacratique, c'est qu'on a pleinement conscience qu'il n'y a pas de rôles qui soient supérieurs à l'autre. [...] Donc c'est vraiment cette notion de contribuer à la mission ou l'objectif de PME3. Et ça l'holocratie là-dessus est complètement alignée avec cette vision-là. Donc en ça c'est une égalité des personnes, ça revient là-dessus. Par rapport à notre contribution à PME3, on apporte tous quelque chose qui est fondamental. » (Karine, Salariée RH)

- Selon certaines perceptions, a posteriori, l'holocratie ne satisfait pas entièrement aux intentions initiales de pérennisation des valeurs

Suite au vécu de l'holocratie à l'issue de son implémentation, certains interviewés ont un regard plus mitigé sur la capacité de l'holocratie à pérenniser les valeurs originelles de PME3, et donc à satisfaire les intentions initiales qui ont conduit à son implémentation. Ils se sentent déçus car la mise en œuvre ne permet pas de tenir les promesses initiales, présentées notamment par le cabinet de conseil qui a accompagné PME3 dans l'adoption de l'holocratie ; cette déception est également intéressante à comprendre, puisqu'elle traduit une intention ante-décision d'adoption non réalisée a posteriori à leurs yeux, et permet de mettre mieux encore en évidence cette intention initiale. Certains acteurs ne perçoivent qu'en partie l'holocratie comme un moyen permettant réellement de conserver l'horizontalité et de continuer à donner à chacun une

importance égale en ne créant pas d'inégalités et de management intermédiaire, et nuancent leur propos. Comme pour PME1, des acteurs perçoivent le rôle de premier lien semblable par certains aspects au rôle de manager classique, alors que de tels rôles n'existaient pas chez PME3 auparavant. Vincent, un des trois gérants, met en évidence que pour lui, cette prise de conscience n'a pas été immédiate, mais a émergé plusieurs mois après le début de l'implémentation.

« en fait ce qui est venu ensuite, c'est l'installation d'une hiérarchie... Au début, ce n'était pas du tout évident, c'est après 6 mois ou 9 mois d'implémentation, que c'est devenu clair que finalement, d'une part il y avait une hiérarchie par les rôles, donc que les lead links devenaient des managers » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Dans les verbatim ci-dessous, deux salariés mettent en effet en exergue que l'holocratie leur avait été initialement présentée comme un mode d'organisation horizontal, ce qui selon leur perception ne s'est pas révélé le cas suite à l'implémentation. Le manque d'alignement entre les espérances initiales (conserver la valeur d'égalité et un mode d'organisation horizontal) et la réalité est source de déception chez une partie des salariés, comme le reflète particulièrement Oscar.

« Aujourd'hui on a arrêté de se voiler la face parce que Cabinet_Conseil avait tendance à nous dire non mais les managers d'hier ce ne sont pas les lead links d'aujourd'hui, les premiers liens, on arrête de se voiler la face, et on se dit les managers d'aujourd'hui ce sont bien les lead links, les premiers liens. Ils ont un rôle qui est peut-être un peu différent du manager comme l'entend une grande entreprise avec un manager qui va régler les problèmes, mais ça reste un manager, donc aujourd'hui on a des managers finalement à la tête des cercles pour organiser le travail dans les cercles » (Claire, Salarié Commercial)

« Ça a été présenté comme un système de management qui est horizontal, mais vraiment purement horizontal, avec pas de managers, pas de responsables et tout ça alors qu'en vrai ça ne l'est pas, il y a toujours des managers, ils n'ont pas moins de pouvoir, ils ont même plus de pouvoir, mais comme ça a vraiment été présenté comme l'inverse de ça, comme vraiment tout le monde est autonome, tout le monde, pas fait ce qu'il veut, mais dans le cadre de ses rôles il fait ce qu'il veut entre guillemets. La réalité fait qu'en fait c'est faux, et cette différence-là gêne énormément de gens, ce qui fait qu'actuellement chez PME3 il n'y a pas tout le monde qui est fan de ça. » (Oscar, Salarié Production)

Un salarié, Jean-Paul, met en évidence les aspects du rôle de premier lien qu'il associe à un manager classique, et ceux qui l'en distinguent. Dans sa perception, les aspects classiques proviennent du fait qu'une des missions du premier lien est effectivement d'organiser le travail dans les cercles, en créant des rôles, et en affectant les salariés à ces rôles. D'autre part, certains acteurs perçoivent le premier lien comme en capacité de tenter d'imposer des décisions aux rôles du cercle, notamment en donnant des priorités.

« [...] la priorité est donnée par le premier lien, donc du coup... C'est ça qui fait le coup, c'est que le premier lien peut forcer le truc, donc on en arrive, moi c'était plus ça, ça s'appelle un premier lien, OK ça s'appelle un manager. On est dans un cercle, non, on est dans une pyramide, le premier lien est le manager de cette business unit. De là c'est juste un phrasé pour moi et il n'y a pas de mal [...] Pour moi il n'y a pas de mal, mais du coup forcément ici, dans ce contexte-là qui a toujours été un peu grande porte ouverte, « viens pas m'emmerder avec tes trucs je sais ce que je fais », là ça fait bizarre. Puisque personne n'a jamais reçu d'ordres de qui que ce soit. Finalement on structure, mais peu importe comment ça s'appelle, on en arrive à structurer un peu de façon assez classique. » (Hugo, Salarié Support Client)

« Ça ne gêne pas au niveau du gouvernement holocratique puisque les responsabilités du premier lien sont définies et encadrées, donc il ne va pas pouvoir non plus faire tout ce qu'il veut dans le cercle [...] Ensuite le premier lien il a des rôles aussi dans ce cercle-là, et la plupart du temps il va parler en tant que rôle. Ça c'est pour le non il n'a pas le rôle de manager. Pour le oui, il a un peu ce rôle de manager le premier lien dans le sens où il peut... Quand il y a un besoin et que la définition d'un rôle se crée, c'est lui qui va affecter une personne dans ce rôle-là a priori. Ça ça pourrait être modifié, mais a priori, il va dire ça je pense que c'est pour toi. Lorsqu'il y a des priorités, c'est lui qui va trancher au niveau des priorités, du temps alloué sur tel ou tel projet. Dans mes cercles il n'y a pas trop de tracas là-dessus, mais au niveau du cercle général, je sais que les discussions peuvent être un peu plus tendues là-dessus. Le premier lien pense qu'en fonction de ce que lui croit être des priorités, il peut parfois forcer les gens à bosser sur quelque chose alors que l'autre n'a pas du tout envie et pense que ce n'est pas une priorité. Donc là-dessus il va servir de rôle de manager. Par contre il n'y a pas ce côté managérial du fait que j'ai besoin, je passe par lui pour aller parler au manager du dessus et me faire entendre du dessus, parce que là il y a un autre rôle, le second lien, qui n'est pas assez utilisé mais qui peut faire ça. Donc il n'est pas à la fois représentant des employés et représentant des dirigeants. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

Un des gérants, Vincent, pointe également que le fait d'introduire un rôle de premier lien introduit, par certains aspects, une division verticale du travail entre groupes d'individus aux expériences équivalentes, ce qui n'était pas le bienvenu chez PME3, et surtout rompait avec le fonctionnement antérieur. Par exemple, les commerciaux ont tous des expériences équivalentes, ce qui selon son regard devrait se traduire par une égalité de traitement. Le choix d'un premier lien parmi les commerciaux lui apparaît alors comme une rupture d'égalité. Or le système holocratique n'offre pas, dans sa version « pure », la flexibilité permettant de nommer plusieurs premiers liens.

« Alors c'est peut-être aussi qu'on n'a quelque part pas compris tout ce qu'on peut faire ou adapter Holacracy, mais de fait le système d'avoir un seul lead link par exemple, c'est quelque chose qui ne nous convient pas vraiment, et pour le coup [...] si on utilise Appli_Orga, on être obligés d'avoir un lead link, on ne peut pas avoir 3 personnes dans le rôle de lead link. Et donc ce genre de choses ça ne nous convient pas trop. Parce qu'on a, en particulier sur le commercial, on a une équipe de 5 personnes qui tournent tous les 5, des gens expérimentés, et qui ont leur autonomie, leur potentialité. Il y en a un qui est le lead

link là-dedans, et les 4 autres qui ont un... Donc les priorités sont définies par le premier, ça ne correspond pas. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Toutefois, les perceptions de différents acteurs ne sont pas homogènes quant à la capacité du premier lien à imposer ou non des décisions à un rôle de son cercle : Raphaël, un salarié, avance au contraire qu'un rôle d'un cercle peut refuser les demandes faites par le premier lien de ce cercle.

« Doctorante : Est-ce que le premier lien, le lead link du coup n'a pas un rôle qui s'apparente à celui d'un manager classique ?

Alors oui. Et c'est pour ça que j'ai précisé que les gens peuvent refuser. Et c'est là un petit peu toute la subtilité. C'est que quand on regarde la gestion du cercle, le lead link correspond à un responsable de service. C'est comme ça qu'on pourrait le voir. Simplement derrière il y a cette notion d'acceptation ou pas des tâches, des rôles, des projets, qui enlève ce côté hiérarchique à la personne qui diminue un petit peu ce côté management en tout cas. Mais dans une entreprise standard, si on lui remet cette possibilité d'imposer, effectivement ça revient un petit peu à un responsable de service. Mais là ce n'est pas le cas. » (Raphaël, Salarié Production)

Jean-Paul, qui soulignait que le premier lien pouvait tenter d'imposer ses décisions nuance par la suite son discours, ce qui permet justement de mieux comprendre la perception de Raphaël : le premier lien peut tenter d'imposer des décisions, mais il n'existe pas, en holocratie, d'instruments coercitifs si le rôle ne réalise pas sa volonté. De fait, à la réflexion, ce salarié met en évidence que le pouvoir du premier lien semble en fait essentiellement virtuel.

« ce qui est un peu bizarre avec l'holocratie, c'est qu'il n'y a aucun blâme, aucune punition. Donc si un premier lien dit c'est là la top priorité de ce cercle, donc ce rôle c'est ça que tu dois faire en priorité, après on peut appartenir à plusieurs cercles donc on peut avoir 4 priorités numéro 1, c'est le problème. Si l'autre ne le fait pas parce qu'il décide que ce n'est pas vrai, le premier lien peut ne pas être content en réunion, mais ça n'ira pas plus loin non plus, il dira « ça ne me va pas, j'ai une tension, pourquoi t'as pas fait ça, je t'avais dit qu'il fallait le faire », « ben ouais, mais moi je pensais qu'il fallait faire autre chose, donc j'ai fait autre chose ». Il n'y a pas de conséquences mis à part que tu sais que ton collègue est de mauvaise humeur et que la prochaine réunion tu vas l'entendre rouspéter encore et encore. Ce qui est déjà une incitation à faire le boulot demandé, mais....

Doctorante : Il n'y a pas en fait de sanctions.

Il n'y a pas de sanctions, et c'est pour ça qu'il n'y a pas de rapport managérial derrière en disant voilà je te mets un blâme parce que tu ne fais pas le travail qui est demandé. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

Par ailleurs, la manière dont les acteurs envisagent le pouvoir du premier lien semble influencée par le contexte particulier dans lequel s'est déroulé l'implémentation de l'holocratie chez PME3. Des acteurs avancent que lors de la mise en place de l'holocratie, un des gérants, Albin, s'est lui-même affecté à plusieurs rôles de premiers liens dans différents cercles, ce qui a

conduit à une centralisation du pouvoir. Etant présent dans plusieurs cercles, il continuait par ailleurs à maîtriser le déroulement d'opérations diverses, au lieu de décentraliser la prise de décision et d'augmenter l'autonomie et les capacités de prise d'initiatives des salariés, comme cela était attendu avant l'implémentation. Dans un des verbatim ci-dessous, Jérôme met en évidence que l'holocratie devrait théoriquement permettre de pérenniser l'horizontalité et l'égalité, mais que si une seule et même personne détient beaucoup de rôles et notamment de rôles de premier lien, une inégalité qui rompt l'horizontalité apparaît alors. Or cela est opposé au mode de fonctionnement antérieur de PME3.

« Mais la personne dans son rôle a l'autorité de. Sauf si le premier lien vient lui demander : tu le fais. Et ça, Albin sait le faire. « Dans ton rôle, et en tant que premier lien du cercle machin, où tu as le rôle de ça, je souhaiterais que tu ». Et c'est ça en fait je crois qui a bloqué certaines personnes dans l'avancée à bon compte de l'holocratie, c'est qu'il y a ça, cet aspect qu'il y a du coup, ça a aidé Albin à justifier de donner des ordres. Il s'est propulsé lui-même general manager. » (Hugo, Salarié Support Client)

« Doctorante : D'après vous, est-ce qu'Holacracy a été un moyen de pérenniser l'ADN, la culture, les valeurs de PME3 ?

En partie. L'holocratie est basée sur l'horizontalité, l'horizontalité a toujours fait partie de l'identité de PME3 même avant mon arrivée, Maintenant l'holocratie a généré à mon sens d'autres choses qui sont à mon sens plus considérées dans le négatif [...]

Doctorante : Sur quels aspects ça n'a pas permis de pérenniser ? Ce que je comprends c'est que ça vous a permis en partie de pérenniser les valeurs, l'ADN, mais qu'il y a des aspects sur lesquels du coup vous vous êtes peut-être éloignés de l'ADN de PME3 ?

Oui, parce que dans Holacracy tout comme dans notre identité il y a une horizontalité, maintenant l'holocratie, voilà, il y a des rôles qui sont définis pour chacun, maintenant quelqu'un qui récupère beaucoup de rôles et des rôles entre guillemets haut niveau, ce sont des personnes qui peuvent être considérées comme "au-dessus", ce qui est totalement l'inverse de ce qu'on pouvait avoir avant l'holocratie. » (Jérôme, Salarié R&D)

Le gérant qui était initialement peu favorable au choix de l'holocratie, Yvan, perçoit également négativement cette manœuvre de la part d'Albin. Il émet des doutes sur l'honnêteté de ses intentions initiales de distribution du pouvoir et de pérennisation de l'horizontalité chez PME3. L'expérience d'Albin en tant que manager au sein d'une grande entreprise était d'ailleurs source de méfiance.

« C'est difficile de parler pour Albin, mais ma perception du truc c'est que de façade il nous disait que c'était l'horizontalité qui l'intéressait, et c'était ça j'ai l'impression moi aussi qui l'intéressait dans la petite boîte, qu'on était à l'époque, lui il venait des grands groupes et tout ça, mais que nous on avait identifié très rapidement même dès le début, et on l'avait recruté en connaissance de cause, que potentiellement il y avait un gros risque là-dessus, qu'il vienne appliquer la méthodologie des grosses entreprises desquelles il venait, et de nous l'appliquer à nous quoi. Mais il s'en défendait, il disait que pour lui l'important c'était de distribuer les autorités et tout ça, et du coup, oui, moi je me suis toujours demandé si je

devais le croire ou pas. Alors c'est là que je ne saurais pas répondre en fait. Pour moi il a l'air sincère, ou il disait qu'il était sincère là-dessus, mais je n'arrivais pas à croire vraiment. Et je pense qu'il y avait une vraie volonté de contrôle de sa part. Il avait absolument besoin de contrôler les choses, et il avait peur de laisser faire des choses, ou en tout cas certaines choses, et du coup je ne pense pas que ce soit un travers du système, c'est une niche, une manière de faire qui est là, qui est possible, et il s'est engouffré dedans quoi. Plutôt que vraiment... Le travers du système, qui est qu'on l'a pas senti venir, même si c'était pas voulu, ce n'était pas ça quoi, c'était vraiment il y avait une possibilité que ça se passe comme ça, et du coup il s'est engouffré là-dedans volontairement je pense. » (Yvan, Co-gérant, R&D)

Cela contribue à éclairer notre compréhension des propos des salariés portant un regard négatif sur le rôle du premier lien ; en effet, le fait que bon nombre de rôles de premier lien soient pris en charge par l'un des trois gérants peut contribuer à accentuer l'impression d'aspect hiérarchique du rôle de premier lien.

D'autre part, nous disions auparavant que l'holocratie est perçue par certains acteurs comme un système limitant les jeux de pouvoir, et mettant les acteurs à égalité face à des règles communes. Or le vocabulaire de l'holocratie, et, justement, l'ensemble de règles qui définissent le mode de fonctionnement holocratique sont très spécifiques et complexes. Les perceptions de plusieurs acteurs reflètent que les personnes maîtrisant bien la mécanique et le vocabulaire de l'holocratie peuvent plus facilement réussir à imposer leurs décisions ou à parvenir à leurs fins.

« Il y a quand même un côté où ceux qui maîtrisent le vocabulaire et les subtilités d'holocratie peuvent faire passer à peu près ce qu'ils veulent. Parce que c'est très facile de rejeter les objections des autres. Quand vous maîtrisez vraiment les finesses de la constitution et tout ça, et derrière c'est très très difficile de revenir en arrière, de dire ah ben tiens moi je voudrais modifier ça, et du coup ce côté manager qui t'impose des choses, peut finir par arriver quand même avec.... Du coup ce n'est pas un rapport hiérarchique, mais c'est quelqu'un qui dit : ben tiens, voilà on a défini une nouvelle politique et il te l'impose quand même. Politique, nouveau rôle, nouvelle tâche à faire, nouvelle redevabilité, tout ça. » (Jean-Paul, Salarié Support technique)

« Et d'autre part il y avait aussi une hiérarchie par la maîtrise de l'holocratie, c'est-à-dire que les gens qui avaient fait tous les efforts pour connaître le système, pouvaient naviguer très facilement dans les réunions, et avoir un avantage sur la prise de décision par rapport à des gens qui étaient moins au fait du système et qui avaient simplement une bonne idée mais pas la maîtrise de l'holocratie. » (Vincent, Co-gérant, PME3 et PME_Bureau_Etude)

Le substrat technique de l'IM – c'est-à-dire les éléments tangibles, ici le mode d'organisation – peut partiellement réussir voire échouer à remplir les intentions initiales, une fois que son implémentation a débuté. Toutefois, la déception des salariés post-décision d'adoption ne modifie pas la volonté initiale, qui était celle de trouver un mode d'organisation alternatif à l'entreprise hiérarchique classique. Au contraire, elle met encore plus en lumière la force de

cette volonté initiale de PME3 : conserver l'égalité, l'esprit d'équipe, l'autonomie et la possibilité de prise d'initiatives des salariés, en n'évoluant pas vers une organisation hiérarchique classique pour répondre aux besoins organisationnels amenés par la croissance. Toutefois, ce n'est pas parce que PME3 avait l'intention de ne pas évoluer vers une organisation hiérarchique classique que tous les modes d'organisation ayant une philosophie alternative au classique devaient nécessairement convenir à PME3. Le substrat technique de l'holocratie semble en effet avoir déçu certains. Rappelons la voix d'un des salariés, qui aurait souhaité que d'autres alternatives aux modes d'organisation et de management classiques s'inscrivent dans la mouvance de l'entreprise libérée soient étudiées ; ce même salarié nous dit que si PME3 n'avait pas évolué vers l'holocratie, ils auraient évolué vers un autre mode d'organisation « *mais toujours dans l'horizontalité* ».

*« Doctorante : Vous pensez que si l'holocratie n'avait pas été mise en place, aujourd'hui, de fait pour faire face à la croissance, vous seriez allés vers quelque chose de pyramidal ?
Non je pense qu'on ne serait pas partis vers quelque chose de pyramidal, on serait certainement partis vers un autre mode d'organisation mais toujours dans l'horizontalité. »
(Jérôme, Salarié R&D)*

De plus, l'usage de l'holocratie semble avoir été « détourné » lors de l'implémentation du mode de fonctionnement théorique considéré avant la décision d'adoption, contrecarrant de fait l'intention initiale : d'après plusieurs perceptions, le gérant initiateur de l'holocratie occupait plusieurs rôles de « premier lien » et maîtrisait bien le vocabulaire de l'holocratie, ce qui lui permettait en fait de prendre une position de supérieur hiérarchique. Par ailleurs, rappelons que plusieurs acteurs de l'entreprise (salariés et gérants) semblaient opposés au choix de l'holocratie avant même la décision d'adoption. Le choix de l'holocratie est présenté par les acteurs comme l'œuvre d'un des gérants, qui a poussé son adoption contre vents et marées. Ceux qui n'étaient pas convaincus par le système et l'on vécue d'emblée comme imposée – là où le fait d'imposer par la force une volonté individuelle n'était pas une pratique de PME3 alignée avec ses valeurs.

	PME1	PME2	PME3
<p>Choix de l'entreprise libérée / de l'holocratie</p>	<p>A partir de 2014 : <u>découverte fortuite de l'entreprise libérée et de l'holocratie.</u> A compter de cette période : veille active sur les outils de management alternatifs.</p> <p>Reconnaissance dans l'entreprise libérée (mais ce concept ne semblait pas proposer un système suffisamment structuré).</p> <p>Découverte de l'holocratie via une initiation dans un centre de formation. Découverte d'un moyen de structurer l'entreprise et de respecter ses valeurs :</p> <p><u>Intention d'assurer l'égalité de chacun face au système et à ses règles, l'égalité de traitement</u> : absence d'arbitraire, tous soumis aux mêmes lois, absence de jeux de pouvoir informels qui font que les règles ne sont pas les mêmes pour tous, que tantôt on laisse libre, tantôt non.</p> <p><u>Intention de permettre à chacun, de se gouverner lui-même et d'assurer sa souveraineté et sa liberté individuelles</u> : absence d'ordres, de rapports dominant-dominé.</p> <p><u>Intention de permettre à chacun d'exploiter son plein potentiel, de participer à son échelle à l'entreprise</u> ; valorisation égale de chaque être humain => pas de différenciation implicite.</p>	<p><u>Découverte fortuite de l'entreprise libérée par le gérant ressentant les problèmes amenés par la croissance avec le plus d'acuité.</u></p> <p>Présentation aux autres gérants et aux salariés.</p> <p>Reconnaissance dans l'entreprise libérée, comme <u>un moyen de croître en évitant l'organisation classique.</u></p> <p>Pour les acteurs pour lesquels il n'y avait à cette époque pas tant de dysfonctionnements/besoins amenés par la croissance : l'entreprise libérée est perçue comme un <u>moyen de formaliser ce qu'ils faisaient déjà en partie</u>, tout en allant encore plus loin (en décentralisant plusieurs décisions autrefois aux mains des gérants).</p> <p><u>Intention d'éviter la transformation du mode de communication</u>, en évitant la reconnaissance des gérants comme supérieurs hiérarchiques classiques, voire en gommant la différence de statut, en évitant l'ajout de strates intermédiaires</p> <p><u>Intention de donner le pouvoir aux salariés de prendre les décisions qui les concernent.</u> Permet d'éviter la déconnexion entre les décisions prises et les réels besoins terrain. Permet d'autre part d'éviter l'instauration d'une communication verticale réalisée via des intermédiaires, en laissant les salariés régler par eux-mêmes les problèmes.</p> <p><u>Intention de légitimer l'égalité de tous, et de gommer l'inégalité dirigeants-salariés</u> : droit égal de chacun à être entendu, à participer à toute prise de décision</p> <p>En évitant la formalisation du mode de communication, la hiérarchisation de l'organisation et la centralisation des pouvoirs, <u>la libération de l'entreprise était une façon de rester une petite entreprise à l'ambiance familiale où règne la camaraderie.</u></p>	<p><u>Processus de recherche d'un mode d'organisation alternatif au management classique essentiellement mené par l'un des gérants</u></p> <p>Albin a découvert ce système, et l'a soutenu très fortement. Yvan l'a adopté à contrecœur, mais a accepté de tester car il n'avait pas d'autre système alternatif à proposer. Vincent a accepté de tester, avait un regard plutôt positif au départ.</p> <p>Salariés amers pour certains : ils auraient voulu que d'autres modes de management alternatifs au management classique leur soient présentés.</p> <p><u>Intention d'apporter de la structure et de décentraliser de façon formelle la prise de décision</u> : définition claire et précise des rôles de chacun, des périmètres de prise de décision.</p> <p><u>Intention de conserver l'horizontalité</u> : les pouvoirs ne sont pas centralisés sur la même personne, chacun a le même droit de contribuer à l'entreprise que les autres.</p> <p><u>Intention de conserver l'autonomie et la prise d'initiatives.</u></p> <p><u>Intention de ne pas introduire de concurrence interindividuelle et de donner une primauté au collectif</u> : l'intérêt collectif continue à être placé au-dessus de l'intérêt individuel ; pérennisation du projet PME3 comme une aventure collective.</p> <p>Après implémentation, déception de certains acteurs quant au substrat technique de l'IM (holocratie) qui pousse PME3 à l'adapter. L'intention initiale de pérennisation des valeurs originelles ayant motivé à l'adoption de cette IM n'apparaît pas comme réalisée à certains acteurs <i>a posteriori</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix de l'holocratie perçu comme imposé par un des gérants recherchant un pouvoir accru. - Rôle de premier lien perçu comme un rôle managérial par certains aspects ; cela tient également à la manière dont l'holocratie a été implémentée chez PME3 (le gérant initiateur est perçu comme occupant un trop grand nombre de rôles de premier lien). - Vocabulaire de l'holocratie perçu comme complexe et source de jeux de pouvoir informels.

L'entreprise libérée pour PME2, et plus précisément l'holocratie pour PME1 et PME3 sont adoptées dans l'intention initiale de faire face à la croissance tout en restant fidèles aux valeurs originelles et à l'histoire de l'entreprise, là où une évolution vers une organisation hiérarchique dans le cadre de cette croissance les en aurait éloignées et n'était donc pas perçue comme envisageable par les acteurs interviewés. Ces IM sont a priori perçues comme apportant officiellement une rupture dans les modes d'organisation et de management de ces trois entreprises – il s'agit donc bien d'innovations managériales – tout en étant vectrices de pérennité des valeurs et de l'histoire. Il y a donc à la fois changement majeur et continuité par rapport à la situation antérieure, puisque le mode d'organisation ante-IM était justement marqué d'ambivalence du fait de la co-existence de pratiques participatives et classiques, les valeurs originelles de ces PME s'incarnant déjà partiellement dans le mode d'organisation ante-IM.

Par ailleurs, nous traitons ici *d'intentions initiales* ayant conduit à l'adoption de telles IM ; comme le cas de PME3 nous l'enseigne de manière prononcée, les intentions initiales peuvent ne pas être pleinement satisfaites, a posteriori, par le substrat technique choisi. Un alignement entre intentions initiales et résultats perçu comme décevant et insatisfaisant ne met qu'avec plus de force en relief les intentions initiales de pérennisation des valeurs par une IM alternative à la hiérarchie.

Nous allons à présent présenter les résultats relatifs à notre second axe de recherche, portant sur l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans des PME en croissance.

Axe 2 – Etude de l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans des PME en croissance

Ce second axe de recherche porte sur l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique lorsque la PME vit une phase de croissance postérieure à l'adoption de cette IM.

Nous allons commencer par évoquer le mode d'organisation de ces PME avec leur première IM, ainsi que le lien existant entre la philosophie de cette première IM et leurs valeurs. Nous évoquerons ensuite les impacts de la croissance connue par ces PME postérieurement à l'adoption de ces IM. Nous verrons notamment que ces entreprises ressentaient le besoin de faire évoluer leur mode d'organisation, ce qui posait la question de l'évolution de leur IM1, celle-ci ayant fortement impacté le mode d'organisation de ces PME. Or, ces PME ne percevaient pas comme envisageable une évolution vers une organisation hiérarchique, qui aurait induit un éloignement par rapport à la philosophie de leur IM1 et donc par rapport à leurs valeurs. Enfin, dans une dernière sous-partie, nous montrerons que ces PME se sont tournées vers une seconde IM alternative à l'organisation hiérarchique dans l'intention de faire face à leur croissance. La philosophie gestionnaire de cette seconde IM est alignée avec celle de la première IM adoptée par le passé, et donc avec les valeurs de ces entreprises.

Comme pour l'axe 1, la structure de la présentation de nos résultats est identique pour chaque point : nous présenterons les résultats spécifiques à chacune des PME étudiées (PME2, PME4), puis nous proposerons à la fin de chaque sous-partie un tableau synthétique récapitulant les principaux résultats.

1.1 Une première IM bien implantée dont la philosophie est alignée avec la culture de l'entreprise

1.1.1 PME2

- Implémentation de l'IM1, l'entreprise libérée

Lorsque PME2 a décidé de devenir une entreprise libérée en 2015, l'entreprise n'a pas adopté un modèle d'organisation formel. D'une part, le gérant initiateur et moteur de la libération de l'entreprise a plus perçu l'entreprise libérée comme un concept ou comme une philosophie, que comme un modèle organisationnel précis.

« Parce qu'on n'a pas testé tous les systèmes et en plus, entreprise libérée c'est un grand mot, ce n'est pas un modèle finalement, il n'y a pas de manuel qui va vous dire il faut faire ça, ça ça ça. Après, il y a des sous-organisations, chaque entreprise libérée marche comme elle a choisi de fonctionner. [...] Je pense que c'est assez, appeler ça un modèle d'organisation, je ne connais pas un modèle d'organisation libérée, je connais les principes et après l'organisation elle peut prendre plusieurs formes » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Dans le verbatim ci-dessous, il relève que PME2 a de fait choisi « *les principes plus qu'un modèle d'organisation* ». Le principe central sur lequel reposait l'entreprise libérée telle qu'elle a été mise en œuvre chez PME2 est que les décisions doivent être prises par les personnes concernées. Un autre choix réalisé est de fonctionner avec une absence totale d'échelons hiérarchiques intermédiaires.

« Depuis la libération on est partis [...] sur quelque chose d'assez simple, c'est que les directions elles étaient simples, c'est que la décision elle se prend là où elle doit se prendre, et chacun a la liberté de s'organiser. [...] Donc finalement on a choisi des principes, c'est-à-dire que chacun puisse choisir la manière dont il va travailler et puis que les décisions soient décentralisées, qu'elles puissent être prises là où elles doivent être prises, et c'est tout, après vous faites ce que vous voulez de ce machin. C'est le principe de base, de décentraliser les décisions là où elles doivent être, et les gens ont la liberté de s'organiser, et après voilà, c'est un peu donner plein de choses différentes, selon l'entreprise, selon le marché auquel elle fait face, selon les gens aussi, je trouve ça super important, la manière dont ils ont envie de s'organiser. Donc on a choisi les principes plus qu'un modèle d'organisation. [...] Chez nous on a décidé de l'aplatir au maximum mais il y a des entreprises libérées où il y a quand même des chefs d'équipe, il y a quand même une certaine hiérarchie. Voilà on a choisi ça, on a choisi des principes plus qu'un modèle précis. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

D'autre part, du fait de sa culture et de ses valeurs originelles, PME2 n'avait pas pour habitude d'avoir un mode d'organisation formel, carré, arrêté, réfléchi et anticipé.

« En fait l'entreprise a toujours eu un fonctionnement très... elle n'est pas carrée l'entreprise PME2 [...] Et je pense que le défaut de PME2, ce n'est pas une entreprise réfléchie PME2, ce n'est pas dans sa nature. Les entreprises sont parfois trop réfléchies, au final elles sont tout carré tout machin, et puis c'est aseptisé au possible, il ne s'y passe rien, il n'y a pas de vie, mais quand tu leur demandes comment elles ont réfléchi au truc, ça a du sens. C'est juste que ça ne marche pas, ça n'a pas pris. Chez PME2 c'est un peu l'inverse, il y a plein de vie, plein d'idées, mais par contre quand il faut tout mettre carré, ce n'est pas notre point fort » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Lors de sa libération en 2015, PME2 n'avait donc pas pour vocation d'adopter un modèle d'organisation semblable à celui d'autres entreprises libérées, ou d'adopter un modèle très cadré proposé dans la littérature, tel que l'holocratie par exemple. Son approche était plutôt de faire

émerger un mode de fonctionnement lorsque les besoins se présenteraient. Les gérants pensaient ainsi que la structure se créerait par elle-même, au fur et à mesure.

« Déjà quand on est passés en entreprise libérée, il n'y avait pas de modèle clé en main entre guillemets, à notre connaissance en tout cas, il y avait des grandes idées, des choses comme ça, l'idée aussi d'être en entreprise libérée ce n'est pas de rentrer dans un moule. On fait ça en fonction de nos besoins. Le but ce n'est pas de rentrer dans un moule. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« En fait, justement on parlait structure avant, le fait qu'on avait l'idée que la structure elle se créerait d'elle-même que les gens s'organiseraient eux-mêmes et trouveraient les moyens de trouver des processus de décision, des processus de réunion, de former eux-mêmes leur pôle etc. et moi je pense qu'on a été ambitieux là-dessus » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Par ailleurs, nous avons mis en évidence dans notre premier axe de recherche que PME2 ressentait en 2015 des prémices de dysfonctionnements et nouveaux besoins amenés par sa croissance. L'entreprise n'éprouvait pas encore fortement la nécessité de mettre en place un mode d'organisation formalisé pour faire face à cette croissance, ce qui explique également pourquoi elle ne s'est pas dirigée vers un mode d'organisation formalisé lorsqu'elle a décidé de libérer son entreprise, contrairement aux deux autres PME étudiées dans cette première partie de notre travail doctoral.

PME2 a libéré son entreprise sans mettre en œuvre un plan d'implémentation précis, l'objectif n'étant pas d'atteindre un mode de fonctionnement prédéterminé et figé à l'issue d'un processus de libération de l'entreprise, comme nous venons de le montrer. Comme les verbatim ci-dessous le mettent en évidence, la libération de PME2 s'est faite « par tâtonnements », « par essais ».

« Ça s'est fait par essais, par tâtonnements, etc. mais il n'y avait pas de véritable plan d'organisation, les choses se faisaient naturellement selon les besoins. Donc il y a beaucoup de choses qui se sont faites comme ça. Mais à aucun moment on s'est arrêtés, on s'est dit OK ça fonctionne comme ça. On n'a pas documenté grand-chose, c'est vraiment on dit allez, on tente comme ça, on regarde ce que ça donne, sans vraiment mettre en place un véritable organigramme, une manière de décider, etc. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« Ça a été constant en fait ces étapes, en fait on est partis sur ce principe, on a tenté d'avoir quand même une organisation bien sûr, mais après ça a été par tâtonnements et par essais comme on a toujours fait chez PME2, donc après... On a toujours eu des ajustements à faire, voilà, après on n'a jamais rien, enfin si on a lancé plein de trucs en blocs et ça n'a pas fonctionné correctement. Mais là ça s'est fait plutôt de manière fluide je dirais dans l'ensemble. » (Tristan, Salarié Logistique)

« ça n'a pas été du tout formalisé, ça s'est fait comme ça au fur et à mesure. Ça a plutôt été : nous associés, on va lâcher plein de responsabilités, plein de tâches, et allez-y faites-

le. Il n'y a pas eu de plan, de retroplanning ou quoi, c'était vraiment : à partir d'aujourd'hui on fait comme ça, voilà on va lâcher des trucs, allez-y faites. » (Martin, salarié RH)

Pour initier et « marquer » le passage en entreprise libérée, quelques actions ont tout de même été réalisées. Dans un premier temps, les gérants ont délégué aux salariés l'organisation de leurs horaires de travail, de leurs jours de congés, la réalisation de l'emploi du temps. Une autre action emblématique est d'avoir laissé aux salariés le choix de la répartition de l'augmentation salariale de l'année. Les gérants ont défini l'enveloppe d'augmentation, et les salariés se sont ensuite réparti cette enveloppe d'augmentation. Les gérants ont également délégué aux salariés les recrutements de nouveaux entrants. Enfin, les gérants ont incité les salariés qui le voulaient à se lancer dans des projets (par exemple : la réfection de la salle de pause).

« Dans un premier temps on a laissé les salariés organiser leurs horaires, leur emploi du temps. Ils se coordonnaient quand même sur des services mais c'est eux qui ont organisé leurs emplois du temps. Ils ont aussi organisé leurs jours de congé, etc. La répartition de l'augmentation salariale de l'année. C'est une des premières grosses réunions qu'on a fait, c'est-à-dire que les patrons décidaient de l'enveloppe d'augmentation et après la répartition se faisait comme ils voulaient, entre eux. Après on a essayé d'impulser la chose en disant vous pouvez faire des projets sur des points précis si vous avez envie, en en citant quelques-uns histoire de lancer la machine » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

- Mode de fonctionnement de PME2 en entreprise libérée : un mode d'organisation informel et peu structuré

Les périmètres de prise de décision n'étaient pas clairement établis. Certaines décisions relevaient toutefois uniquement les dirigeants : celles ayant trait à la rémunération, ainsi que celles concernant la validation d'investissements dépassant un certain montant. En-dehors de cela, aucune règle de fonctionnement n'avait été édictée à propos de la répartition de la prise de décision. Comme nous l'avons dit, à compter de la libération de l'entreprise en 2015, le principe selon lequel la décision devait être prise par les personnes concernées régissait le mode de fonctionnement de PME2 en entreprise libérée. Dès lors, pour chaque décision, l'entreprise devait se questionner sur les lieux et acteurs concernés par cette décision.

« Ce n'était même pas précis du tout en fait. Il y avait un type de décision qui était vraiment entre les mains des gérants, et ça c'était clair net et précis, c'était tout ce qui concernait les salaires. Et la rémunération en règle générale. Par contre pour tout le reste ce n'était pas précisé. Alors évidemment, dès que... Par exemple un investissement ou un achat quelconque dépassait une certaine somme, il y avait forcément au moins un gérant qui était au courant et qui devait le valider. Mais sinon ce n'était pas, il n'y avait pas vraiment de règle de fonctionnement. Donc ça se faisait un peu au : qui est compétent pour décider de ci ou de ça, untel, bon ben voilà, untel décidait de faire ci, ou réunissait un groupe qui décidait de

faire un achat. Enfin c'était vraiment, ça se faisait au cas par cas en fait. » (Martin, salarié RH)

« on se posait toujours les questions, est-ce que ça se décide là où ça doit se décider, et est-ce que les personnes concernées sont à même de décider, et puis après ça fonctionnait comme ça. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

D'autre part, des actions ou des projets étaient fréquemment proposés. Des groupes projet se formaient alors, et des actions étaient prises en charge par des salariés volontaires.

« on a continué sur les 4 dernières années à fonctionner comme ça sur : « voilà l'idée, voilà ce qu'il serait bien de faire, qui veut s'en charger, qui est intéressé, qui veut donner ses idées, etc. » donc il y a de temps en temps des groupes de travail sur certains points qui s'ouvrent, et par contre on n'oblige pas les gens à y aller, ce sont vraiment les gens qui veulent s'investir dedans qui y vont. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

Par ailleurs, le mode d'organisation de PME2 était encore particulièrement peu formalisé : l'oral prédominait toujours sur l'écrit, les échanges étaient informels et reposaient sur l'ajustement mutuel, et peu de processus étaient établis. Par exemple, l'entreprise n'avait pas développé de fiches de poste, malgré plusieurs tentatives. PME2 avait créé des « protocoles » qui décrivaient le déroulement d'un processus ou la manière dont une activité devait être effectuée (par exemple : créer une fiche fournisseur). Toutefois, ces protocoles étaient en réalité d'une utilité limitée : ils n'étaient pas systématiquement validés par différents acteurs de l'entreprise, ce qui les rendait parfois trop subjectifs ; les protocoles étaient mal diffusés ou difficilement accessibles ; enfin, ils n'étaient pas toujours actualisés. Le recrutement de nouveaux salariés était assuré par les équipes, et le nouveau recruté était généralement accueilli le jour de son arrivée par un membre de l'équipe, sans que le processus d'intégration d'un nouveau salarié ne soit formalisé et systématisé.

« l'entreprise libérée telle qu'on la vivait de 2015 à 2018 même 2019 ce n'était pas structuré du tout quoi, c'était chacun faisait ce qu'il voulait en gros. » (Bernard, Salarié service informatique)

Un salarié met en évidence que l'auto-organisation, l'autonomie, la responsabilisation, la décentralisation de la décision étaient bien ancrés dans les comportements à travers une anecdote. En décembre 2018, les salariés ont fait parvenir aux gérants une lettre de revendications mettant en évidence plusieurs dysfonctionnements chez PME2, qui a beaucoup perturbé les gérants et induit une réflexion sur le mode d'organisation qui a abouti à la « PME2-organisation 2.0 », dont nous parlerons plus loin. Au cours de cette période, ce salarié met en relief que l'entreprise était presque « sans pilote » car les gérants avaient été déstabilisés par cette lettre ; paradoxalement, la période de Noël 2018, période la plus chargée pour PME2 étant

donné son activité saisonnière, a été une des meilleures. Selon ce salarié, il s'agit de la preuve que l'entreprise était capable de se tenir seule, sans l'aide des gérants.

« il doit commencer à arriver vers mars-avril le moment des solutions, donc ça veut quand même dire que pendant 5 mois on va dire de décembre jusqu'à avril, l'entreprise elle est dans le bide, mais vraiment dans le bide, c'est... Je pense qu'il faut vraiment imaginer l'entreprise sans pilote. Et paradoxalement, c'est là qu'on se rend compte quand même de la force de l'entreprise libérée, le mois de Noël 2018 est le meilleur mois en chiffre d'affaires de PME2, c'est la plus grosse journée de l'histoire de PME2, que ce soit à la boutique, ou au dépôt, donc c'est presque ça qui est paradoxal, c'est-à-dire qu'à un moment donné je balance un énorme pavé dans la mare, je n'ai plus personne aux commandes logiquement, et ça va tout seul. Tout se passe bien. Enfin tout se passe bien, dans l'esprit des gens tout ne se passait pas bien, mais en tout cas dans les résultats de l'entreprise, tout se passe bien. Et je pense que là ça montre le chemin qui a été parcouru par l'entreprise en 4 ans, où les gens ne s'en rendent même plus compte, c'est que l'entreprise n'a pas besoin de patrons, en fait vous ne vous rendez pas compte que vous avez toutes les cartes en main » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Par ailleurs, l'expérience d'une autre salariée arrivée en septembre 2018 semble montrer que les différences de statuts hiérarchiques étaient toujours peu marquées. Cette salariée met en évidence qu'à ses débuts chez PME2 elle ne savait pas que l'un des gérants travaillant au dépôt logistique au quotidien avec les salariés était un gérant. Elle dialoguait avec lui sur un pied d'égalité. Cela met en évidence que cette salariée n'a pas pu déceler de signes relevant d'un comportement de supérieur hiérarchique classique chez ce gérant, lui indiquant que son statut est différent de celui d'un salarié (donner des ordres, répartir et contrôler le travail réalisé par exemple). Rappelons d'ailleurs que nos résultats de l'axe 1 mettaient en évidence que la libération de l'entreprise était un moyen pour PME2 de conserver des rapports hiérarchiques gérants-salariés peu prononcés.

« Moi il y a longtemps, je ne savais même pas qui étaient les gérants en fait, tu vois, tellement ce n'est pas comme ailleurs. Je ne savais pas du tout. Et puis c'est vrai que Daniel... Celui qui a une barbe, ils ont tous des barbes en fait. Il travaillait beaucoup aux colis avec nous, je ne savais du tout qu'il faisait partie de l'équipe de direction. Et donc du coup, oui c'était facile de communiquer avec lui en particulier, parce que je travaillais avec lui tous les jours, et je ne savais pas que c'était un chef. » (Alice, Salariée logistique)

Par ailleurs, de nouvelles activités de l'entreprise se sont développées sous l'impulsion de salariés. Un salarié, Gabin, met ainsi en évidence qu'il s'est occupé de mettre en place le projet du bar à jeux, qui est aujourd'hui abouti, et dans lequel il reste très fortement engagé. De même, une nouvelle branche d'activité spécialisée dans l'envoi logistique en marque blanche a vu le jour sous l'impulsion d'un autre salarié, Bruno.

« Et ensuite le gros changement est arrivé avec le bar, où c'est moi qui me suis occupé de monter tout le projet du bar et on peut dire aussi entre guillemets que j'en suis le gérant d'ailleurs actuellement [...] Le nombre de soirées que certains ont pu passer ensemble après une réunion à discuter, et au final il est minuit, et on est encore en train de parler de l'entreprise, et t'es pas payé pour ça. Il y a ceux qui le font dans leur groupe de potes, plus pour critiquer, et il y a ceux qui le font, suite à une réunion, on va boire un verre, et puis il est minuit et à minuit t'es toujours en train de discuter de l'entreprise, mais quand deux mois plus tard tu vois qu'arrive le bar, en fait t'es pas surpris parce que ben... peut-être qu'à force que les gens restent dans l'entreprise à discuter d'ouvrir ce bar, ce bar il s'est fait [...] Bruno quand il commence un peu à s'occuper de Branche_Envoi_Logistique, c'est un manutentionnaire, et plus ou moins maintenant il se retrouve comme une sorte de petit chef d'entreprise avec son entité. Mais à la base, c'est un manutentionnaire, et c'est quelqu'un qui a accepté le jeu justement de l'entreprise libérée. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« au fur et à mesure je me suis d'abord orienté vers tout ce qui est localisation et optimisation des rangements pour finir par développer une nouvelle part de l'entreprise qu'on a mise au point avec un des gestionnaires [...] Alors Branche_Envoi_Logistique on s'en est d'abord occupés, et on lui a donné un nom je crois que c'était en janvier 2018. 2018 on a vraiment créé Branche_Envoi_Logistique, on a donné un nom à cette activité disons, qui nous occupait déjà un petit peu avant, et donc au fur et à mesure effectivement j'ai quitté les autres activités que j'occupais chez PME2 » (Bruno, salarié Logistique)

« Les plus gros projets, là actuellement que ce soit le bar, avant ça que ce soit la chaîne de montage ou autre chose, ça n'a pas été mené par des gérants » (Louis, Co-gérant, Boutique)

- Un alignement entre la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs de PME2

Comme nous l'avons montré dans notre premier axe de recherche, la philosophie gestionnaire associée à l'entreprise libérée était initialement perçue comme alignée avec les valeurs originelles de PME2. L'entreprise refusait d'évoluer vers un mode d'organisation classique hiérarchique perçu par les acteurs interviewés comme éloignant PME2 de ses valeurs originelles et de son histoire. PME2 s'est reconnue dans le concept d'entreprise libérée ; rappelons que des acteurs voyaient déjà l'entreprise comme en partie libérée avant même qu'elle ne se décide à devenir une entreprise libérée en 2015.

« quand on nous présente le truc, ça semblait tellement logique, au final on avait l'impression que l'entreprise libérée était créée pour PME 2. » (Daniel, Co-gérant, Entrepôt logistique)

« Il y avait vraiment un côté « ah tiens c'est marrant, c'est assez proche de ce qu'on fait, de notre ADN ». Tiens, on peut aller par là. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Plus précisément, l'entreprise libérée était vue comme un moyen de ne pas créer d'inégalités entre les salariés en introduisant une strate de managers intermédiaires, et de conserver des

rapports gérants-salariés peu marqués en permettant de conserver un mode de communication direct et informel. La libération de l'entreprise était également vue comme une intention de préserver l'autonomie et le champ de liberté des salariés. En donnant à chacun une possibilité égale de s'exprimer et de contribuer à l'avancée de l'entreprise, la camaraderie et le collectif, qui comptent parmi les valeurs centrales de PME2, devaient ainsi se trouver pérennisées. Il s'agissait également pour certains d'une tentative de conserver, de cette manière, le mode de fonctionnement d'une entreprise de petite taille, ainsi que l'ambiance familiale qui existait du fait de cette petite taille.

Nous allons par la suite évoquer les difficultés rencontrées par PME2 en relation avec la croissance que l'entreprise a connue postérieurement à sa libération, et qui nous ont été relatées par les acteurs interviewés.

1.1.2 PME4

- Facteurs déclencheurs de l'adoption de l'IM1, la méthode agile Scrum

La PME4 a entamé le processus d'adoption de la méthode agile Scrum en 2010, là où auparavant l'entreprise gérait les projets et les développements informatiques de façon classique. Différentes motivations à l'adoption des méthodes agiles ont été soulevées par les personnes interviewées. Une motivation était la volonté de mieux intégrer le client au processus de conception du produit, un produit livré par l'entreprise n'ayant pas donné entièrement satisfaction à un des clients du fait de mécompréhensions mutuelles sur la définition et l'évolution du besoin au cours des développements. Une autre motivation qui nous a été présentée est de nature organisationnelle et structurelle, avec la volonté de décloisonner les développements informatiques. Avant la mise en place de Scrum, les développeurs travaillaient en binômes sur les projets, sans partager les informations sur les projets que chaque binôme menait. Ce mode d'organisation nous a été décrit comme sous-optimal et manquant de résilience. D'une part, il y avait une grande dépendance par rapport aux binômes travaillant sur les projets, car eux seuls détenaient les informations clés sur le projet qu'ils portaient, ce qui créait donc un risque de défaillance en cas de départ ou d'absence d'un des salariés. D'autre part, la gestion de priorités au niveau du groupe de développement n'était pas optimale, puisque chacun gérait l'allocation de son temps par rapport au projet dont il avait la charge, au lieu de réaliser une gestion globale, commune au groupe, des imprévus, problèmes ou urgences qui s'imposaient à eux. Une autre motivation qui nous a été avancée était la nécessité de mettre en

place un mode d'organisation pour faire face à la croissance de la taille de l'équipe informatique, qui ne lui aurait plus permis de communiquer et de se coordonner de façon informelle comme auparavant.

- Implémentation de Scrum

Comme l'ont mis en évidence plusieurs acteurs, Scrum a d'abord été mis en place au sein d'un projet, puis s'est progressivement diffusé au sein de l'entreprise. Toutefois, nous notons que les acteurs n'ont pas tous le même discours quant à la chronologie des événements. D'après le salarié considéré comme l'initiateur et le porteur de la mise en place de Scrum chez PME4, Georges, la méthode Scrum a d'abord été mise en place en 2010 au sein d'une équipe d'informaticiens, l'informatique et la R&D étant les deux métiers historiques de PME4. En 2010-2011, une réunion avec les membres du pôle métier Informatique a permis de présenter la manière dont l'agilité a été mise en œuvre au sein de cette première équipe d'informaticiens. A compter de 2011, la mise en œuvre de Scrum s'est progressivement généralisée au sein de toutes les équipes informatiques. Si au départ, Georges, l'actuel responsable du pôle métier R&D, était l'acteur-clé de l'adoption des méthodes agiles chez PME4, à partir de 2011, une autre salariée est également devenue motrice dans la démarche. En 2013, PME4 a commencé à travailler sur un projet d'envergure avec un partenaire étranger. Tous les salariés de l'autre pôle métier de PME4, le pôle métier R&D, se sont alors regroupés dans une équipe unique pour prendre en charge ce projet, délaissant momentanément d'autres projets. Des recrutements ont également été réalisés dans le cadre de ce projet. L'équipe de salariés R&D dépassant alors la dizaine de personnes, Georges a alors proposé de mettre en œuvre Scrum au sein de cette équipe, afin de gérer le projet. En 2014-2015, les autres projets de PME4 ont à nouveau nécessité la présence de salariés R&D. Certains forment alors à nouveau une équipe pour un autre projet, et mettent en place la méthode Scrum au sein de ce projet, entraînant dès lors la diffusion de l'agilité au sein du pôle métier R&D. Ainsi, les principaux rituels de la méthode Scrum se sont progressivement diffusés au sein de PME4 à compter de 2010. Autour de 2014-2015, la méthode Scrum était donc uniformément utilisée dans la majorité des équipes opérationnelles de PME4.

L'usage de Scrum s'étant généralisé dans les équipes opérationnelles, des équipes des fonctions support non-techniques ont également eu la volonté d'essayer d'implémenter cette méthode. La

directrice administrative et RH souligne qu'elle a voulu expérimenter cette méthodologie dans son pôle car elle considère que les méthodes agiles font partie de « l'ADN » de PME4.

« j'ai voulu expérimenter ça parce que maintenant après plus de 6 ans de pratique des méthodologies agiles dans la société, je considère que ça fait partie de notre ADN [...] Moi j'entends souvent des salariés qui font partie de ces équipes, autre qu'informatique ou R&D, qui sont un peu jaloux quoi. Parce qu'ils disent : oh moi j'aimerais bien... Parce que c'est vrai que de loin ça a l'air sympa, on fait plein de rituels, en début de réunion, pour casser la glace comme on dit. Donc voilà, du coup ça donne envie. » (Judith, Directrice Administrative)

Elle met en évidence l'attrait que représentent les méthodes agiles, ainsi qu'une sorte de jalousie : les équipes non-informatiques et non-R&D ont pu parfois se sentir exclues car elles ne fonctionnaient pas en agilité. En effet, comme nous le verrons plus loin, la philosophie agile est devenue une partie intégrante de la culture de PME4 ; pour les équipes non-opérationnelles, ne pas utiliser les différentes pratiques et rituels proposés par la méthode Scrum par exemple peut alors conduire au sentiment d'être « à part » de l'entreprise. L'équipe s'occupant de la gérance du système d'information au sein du pôle administratif a commencé à s'intéresser à Scrum en 2017. Les autres équipes du pôle administratif (développement RH, gestion administrative, comptabilité) ont également commencé à emprunter des rituels de Scrum en 2018, même si Scrum n'était pas complètement adapté à l'activité et à la taille de cette équipe. En effet, l'équipe administrative était de petite taille, et chacun de ses membres avait sa propre spécialisation (comptabilité, RH, administration), ce qui rendait les tâches difficilement transférables d'un membre à l'autre comme cela est possible dans une équipe de développement informatique. Toutefois, la partie administrative de l'entreprise a adopté Scrum lorsque l'équipe s'est agrandie en 2018 avec l'arrivée de nouveaux membres, ce qui a permis d'atteindre d'une taille critique pour la mise en place de Scrum, pour améliorer la communication au sein de l'équipe (savoir qui travaille sur quelles tâches sur une période donnée de temps), et également pour mieux adhérer à l'ADN de l'entreprise.

- Mode de fonctionnement de PME4 avec la méthode agile Scrum : un mode d'organisation faisant de l'auto-organisation et de l'amélioration continue des principes centraux

Les équipes opérationnelles travaillant sur les projets techniques comptent généralement les rôles suivants : Product Owner, Scrum Master, et les membres de l'équipe travaillant à la

réalisation du projet (développeurs informatiques pour les équipes informatiques, chercheurs et modélisateurs pour les équipes R&D). Les rituels classiques proposés dans la méthode Scrum sont instaurés dans les équipes (planification, rétrospectives, standup meeting, démonstration). Toutefois, comme nous allons le voir, chaque équipe est laissée libre d'adapter son fonctionnement à ses besoins.

Les équipes de PME4 adaptent en effet régulièrement le fonctionnement agile, en testant par exemple de nouvelles manières de réaliser certains rituels, ou de prendre en charge un rôle. Par exemple, plusieurs modalités ont été testées pour le rôle de Scrum Master : rôle de Scrum Master « tournant » entre les membres de l'équipe, Scrum Master externe ou interne à l'équipe, rôles de Scrum Master et de Product Owner portés par la même personne lorsque l'équipe est de petite taille ou qu'elle ne ressent pas le besoin d'avoir un Scrum Master dédié. Une autre adaptation : un salarié a désormais le rôle de Scrum Master et de Product Owner interne aux équipes. Celui-ci gère en fait plusieurs Product Owner externes aux équipes, mais internes à l'entreprise. Cela permet de simplifier l'organisation lorsqu'un projet est d'une ampleur conséquente, ou qu'une équipe travaille sur plusieurs projets et serait donc amenée à être en relation avec plusieurs Product Owner. Ces adaptations sont des changements incrémentaux mineurs apportés au fonctionnement agile. Comme le mettent en évidence des salariés, la philosophie agile induit une logique d'amélioration continue ; le mode d'organisation n'est jamais figé, les méthodes agiles encourageant un processus permanent d'essai-erreur.

« [L'amélioration continue de la pratique agile] fait partie des fondements de l'agilité donc oui. [...] On a fait beaucoup d'essais-erreurs en fait, beaucoup beaucoup. [...] je ne peux pas vraiment parler d'évolutions parce qu'une évolution ça sous-entend qu'on est arrivés à quelque chose de stable, alors qu'en fait on ne s'arrête jamais quoi. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Au sein de PME4, la philosophie agile est présente à plusieurs échelles ; plusieurs rituels et pratiques mettant l'auto-organisation et l'amélioration continue au centre de leur fonctionnement ont également été adaptés et mis en place à l'échelle des pôles métier transverses, et non uniquement à l'échelle de l'équipe opérationnelle. Des standup meetings – rituels agiles consistant à réaliser une réunion debout avec tous les membres de l'équipe, généralement sur un pas de temps quotidien, pour faire le point sur les activités menées la veille par chacun des membres, celles prévues sur la journée à venir, et les points de blocage rencontrés – sont organisés toutes les semaines au niveau des pôles métiers. A cette occasion, une personne par équipe parle et résume ce qui a été fait dans la semaine. Des démonstrations – rituels se déroulant à l'issue de chaque sprint et ayant vocation à montrer à toutes les parties

prenantes du projet les fonctionnalités développées – sont également organisées afin que chaque équipe puisse présenter aux autres les actions réalisées. Des rétrospectives sont également réalisées à l'échelle du pôle. Comme à l'échelle de l'équipe, ce rituel agile permet de discuter et remettre en question l'organisation du pôle. Chaque pôle se réunit également au sein de « collègues » à un rythme mensuel. Lors de ces réunions, un membre du pôle peut choisir de réaliser une présentation sur un sujet technique de son choix, échanger sur des pratiques, de la méthodologie, un sujet de recherche. L'échange collectif sur des thématiques métiers est donc favorisé et encore accru par le biais de ces réunions collégiales.

L'auto-organisation est également très présente au niveau de la répartition des salariés dans les équipes projets au sein de chaque pôle métier. Celle-ci est réalisée via ce qui est appelé au sein de PME4 des réunions « mercatos », par ajustement mutuel entre les salariés. Au début d'un mercato, les Product Owner présentent les fonctionnalités qu'il y aura à développer sur chaque projet, puis les salariés faisant partie du pôle se répartissent entre les différentes équipes projets, de manière auto-organisée et décentralisée.

Les discours des salariés reflètent la routinisation des pratiques agiles chez PME4 :

« Chaque équipe projet est une petite cellule qui a sa vie propre en mode agile, et ça ça tourne très bien, ça fait longtemps que c'est ancré, les méthodes, les rituels et tout ça tourne » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

« Du coup l'agilité a PME4 aujourd'hui, elle a un niveau de maturité où elle est complètement adaptée au fonctionnement des gens. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

- Un alignement entre la philosophie agile et les valeurs de PME4

Pour PME4, il ne s'agit pas que d'une adoption du substrat technique associé à l'agilité. Si l'adoption de Scrum semblait initialement poussée par des motivations « pratiques », pour répondre à des problèmes de performance ou pour améliorer l'organisation, force est de constater que la philosophie managériale de cette IM est congruente avec la culture et les valeurs de PME4 qui nous ont été présentées.

En effet, plusieurs caractéristiques associées à la « philosophie gestionnaire » de Scrum telles que l'auto-organisation des équipes avec une absence de hiérarchie, la prépondérance du collectif, l'amélioration continue, et la satisfaction client sont alignées avec la culture de PME4,

qui est elle aussi structurée autour de valeurs identiques, ce qui mène même certains acteurs à déclarer que l'agilité est une partie intégrante de l'ADN de leur entreprise.

« L'agilité qui apparaît comme une méthode par ailleurs apparaît chez nous comme une valeur. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

« [...] maintenant après plus de 6 ans de pratique des méthodologies agiles dans la société, je considère que ça fait partie de notre ADN. » (Judith, Directrice Administrative)

Plus précisément, pour certains acteurs, les valeurs d'auto-organisation, de prépondérance du collectif, l'absence de hiérarchie, ont été portées par Scrum, l'agilité n'étant alors non plus seulement une méthode de gestion de projet, mais s'inscrivant profondément dans les gènes de PME4.

Pour Loïc, ces valeurs étaient déjà bien ancrées chez PME4 avant même l'adoption de Scrum, qui a été selon lui une manière d'officialiser et prolonger le mode d'organisation existant.

« Donc je pense que ça a dû paraître naturel de s'organiser comme ça. Et je pense que c'était plus dire que PME4 s'est mis à l'agilité, c'était plus poser des mots sur ce qu'on faisait déjà, que réellement modifier l'organisation propre de la boîte, d'après moi. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Cependant, dans le verbatim ci-dessous, Caroline met en évidence qu'avant l'adoption de Scrum, ces valeurs n'étaient pas autant ancrées dans la culture de PME4 ; en effet, rappelons qu'auparavant les projets tendaient à être gérés de manière classique, et étaient cloisonnés. Selon elle, l'ADN de PME4 s'est construit grâce à l'agilité et embrasse désormais complètement la philosophie agile.

« Je pense que les valeurs de PME4 elles se sont construites avec l'agilité finalement. Parce qu'avant l'agilité comme je vous disais dans le pôle Info, il y avait 6 personnes très cloisonnées sur leurs projets, donc finalement les valeurs qu'on aime aujourd'hui chez PME4, n'étaient pas aussi... n'étaient pas présentes de cette façon-là, en tout cas au niveau du pôle Info. [...] Je pense que l'ADN de PME4 s'est fait grâce à l'agilité et grâce à l'appropriation de cette agilité finalement. Ça nous a permis de construire ça.

Doctorante : L'agilité est incluse dans les valeurs ?

Oui. Ah oui, ça fait partie, c'est une des racines quelque part de ce qui fait que PME4 est comme ça aujourd'hui. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

Toutefois, selon certaines perceptions, la philosophie agile tendrait à ne pas être partagée avec la même force par certains acteurs minoritaires de l'entreprise (numériquement), c'est-à-dire l'équipe de direction et les fonctions support.

A partir du début des années 2010, la croissance de l'entreprise a progressivement entraîné l'arrivée de nouveaux membres au sein de l'équipe de direction, venant en appui au fondateur. Certains membres de l'actuelle équipe de direction sont en effet entrés chez PME4 au fil de la croissance, et n'étaient donc pas présents dès les débuts de l'entreprise. De même, les fonctions supports (commercial, financier, RH, etc.) se sont développées au fil de la croissance. Ces nouveaux acteurs sont souvent issus de métiers aux cultures managériales plus classiques ou ont eu des expériences passées dans des entreprises plus classiques, aux cultures perçues comme différentes de celle des équipes opérationnelles. Ces acteurs ont pu être désarçonnés par le mode de fonctionnement auto-organisé et quasi-horizontale de PME4, comme l'a mis en évidence un membre de la direction étant arrivé chez PME4 suite à un parcours professionnel dans des entreprises traditionnelles et pyramidales. Le verbatim ci-dessous issu du discours d'un salarié, met d'ailleurs également en évidence que certains membres de l'équipe de direction pouvaient avoir une vision plus classique de l'entreprise, et donc qu'un temps d'adaptation aux valeurs et au mode d'organisation de PME4 était nécessaire.

« après eux les directeurs, je ne pense pas qu'il y en avait qui étaient contre l'auto-organisation, c'est plus qu'il y en a qui avaient peut-être une vision plus classique de l'entreprise, et que ça pouvait perturber, qui avaient du mal à savoir comment faire bouger les choses, ou remplir leurs tâches ou leurs rôles dans une entreprise où c'est plus compliqué forcément du coup de se retrouver. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

Ce constat est également valable pour les fonctions supports, qui ont là aussi une culture métier se rapprochant de la culture managériale classique hiérarchique.

« les fonctions supports justement, sont les fonctions où l'agilité n'est pas ancrée, il y a des essais [...] où ils ont adopté un certain nombre de rituels agiles etc., mais ce sont des fonctions qui 1) se prêtent moins au fonctionnement en mode agile que les équipes projets, qui 2) le font depuis bien moins longtemps. Donc elles ne fonctionnent pas vraiment en mode agile, et du coup les personnes extérieures qui arrivent dans ces fonctions-là, elles mettent beaucoup plus de temps à capter ce qu'est l'ADN de PME4 parce qu'elles ne sont pas dans le bain des gens qui arrivent dans le pôle R&D, dans le pôle IT. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Comme le met en évidence ce verbatim, les méthodes agiles sont peu utilisées au niveau de l'équipe de direction et des fonctions support. L'agilité se prête mal à ces métiers, ce qui semble complexifier l'acculturation de ces nouveaux acteurs. Comme le met en relief un salarié, l'agilité est particulièrement adéquate pour le développement de produits, mais est moins facilement utilisable pour des activités dont les objectifs sont peu précis.

« C'est aussi peut-être plus compliqué à mettre en œuvre l'agilité quand on n'a pas un objectif précis auquel on veut arriver en fait. Lorsqu'on a un objectif plus diffus on va dire,

c'est peut-être plus compliqué. La méthode a quand même été créée dans le milieu de l'informatique, s'applique plus à un objet produit via un processus collectif, qu'on va essayer d'harmoniser pour faire à ce qu'il soit le moins coûteux possible en termes humains et financiers. Et donc j'imagine c'est un tout petit peu plus compliqué de l'adapter comme ça aux ressources humaines, aux supports ou autre chose. » (Jérôme, Salarié Informatique, BU Alpha)

La directrice des ressources humaines met d'ailleurs en évidence que les problématiques spécifiques rencontrées dans le domaine RH et administratif, le fait que les membres de son équipe ne travaillent pas sur les mêmes tâches ou encore que l'équipe soit de petite taille rendent difficile l'utilisation de l'agilité dans son équipe.

« Mais on est quand même vite limités nous par les délais, par la récurrence de nos tâches, et on est limités par le monde extérieur, parce qu'on ne peut pas nous se permettre de limiter un certain nombre de tâches dans ce sprint parce qu'on est peu nombreux. On ne peut pas faire ça, on ne peut pas dire à nos fournisseurs : on n'a pas pu rentrer l'étiquette dans notre planification parce qu'il y a une personne absente par exemple. [...] ensuite donc moi-même j'ai testé ici, on a interrompu aussi cette méthodologie en octobre je pense, en octobre 2018 parce qu'en fait les personnes de mon pôle ne voulaient plus le faire, parce qu'en fait il y a une personne qui est partie en congé maternité, la comptable elle est partie, donc il n'y avait plus que Clara et la remplaçante, c'est Philippine, et elles ne voyaient plus l'intérêt de faire ça, parce que chacune avait son métier, son organisation, et en fait pour elles c'était un peu une perte de temps. » (Judith, Directrice Administrative)

Si l'auto-organisation et un fonctionnement a-hiérarchique dominant au sein des équipes opérationnelles, une équipe de direction ayant un rôle hiérarchique existe donc néanmoins chez PME4. Certains salariés évoquent ainsi qu'à l'échelle de l'entreprise, le fonctionnement n'est pas complètement a-hiérarchique.

« Il y en a déjà aujourd'hui de la hiérarchie. Moi je suis le n+1 de toutes ces personnes en fait, qui sont dans les différents petits pôles [RH et administratifs]. Mais je ne pense pas utiliser cette hiérarchie, je ne me vois pas... Je suis le n+1 sur le papier, puis je prends les décisions et les responsabilités, donc quand il y a des soucis, c'est moi qui porte la responsabilité, enfin j'essaye, mais je veux dire, je ne suis pas quelqu'un qui donne des ordres... Je n'aime pas donner des ordres et décider moi toute seule. En fait, j'aime bien que les gens participent et que les gens soient responsables, et qu'ils gèrent eux leur périmètre. Que je participe à ça et que je les guide un peu, mais, j'aime bien qu'on prenne les décisions ensemble en fait. » (Judith, Directrice Administrative)

« Mais il y a toujours une hiérarchie. Ce n'est pas une entreprise sans hiérarchie non plus. » (Jérôme, Salarié Informatique, BU Alpha)

Toutefois, comme le met en évidence le verbatim ci-dessus d'un membre de la direction, l'approche managériale adoptée par les membres de la direction tend à être plus participative que directive. De même, le témoignage ci-dessous d'un membre d'équipe reflète que les interventions de la direction dans le déroulement d'un projet (pour qu'une action soit réalisée

de manière prioritaire par exemple) sont peu fréquentes, et sont généralement bien acceptées car justifiées aux yeux des salariés. La direction a un effet un rôle spécifique et détient des connaissances sur le marché et sur les clients que n'ont pas les équipes opérationnelles, et est perçue comme légitime.

« C'est-à-dire qu'ils ont un rôle de vision stratégique, d'autres types de responsabilités, des responsabilités plus proches du terrain, donc plus proches de la facturation, de l'argent, des délais, de choses comme ça. Mais oui, un ascendant, alors il ne se manifeste pas souvent. Ils peuvent arriver et dire ça il faut le faire maintenant. Ok, d'accord. Nous on dit OK, il faut qu'on arrête ça, ça veut dire que ça, ça ne sera pas livré à temps, par contre on va faire ce que tu nous demandes. On dit OK, moi ça me va, c'est prioritaire pour lui, une personne de la direction on le fait quoi. On le fait. Il y a ce rôle où en fait on considère que ces personnes elles ont une vision du marché qui est pertinente, plus pertinente que la nôtre, parce qu'elles ont plus de contact avec le monde extérieur, et par ce fait là on accepte leurs demandes tout simplement. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

Puisque nous parlons de l'existence d'une équipe de direction, il nous semble pertinent de décrire succinctement la structure organisationnelle de PME4 telle qu'elle nous a été présentée par les acteurs de l'entreprise ; bien que ceux-ci aient pris le soin de nous prévenir qu'il n'existait pas réellement d'organigramme formel et arrêté, quelques entités quasi-systématiquement mentionnées par les acteurs peuvent être distinguées afin de mieux situer le contexte dans lequel s'inscrivent nos résultats.

- Description de la structure organisationnelle globale de PME4

PME4 a vu sa structure organisationnelle évoluer au fil du temps et des besoins de l'entreprise. La construction progressive de sa structure semble issue d'une démarche essai-erreur, démarche qui est comme nous l'avons vu profondément inscrite dans sa culture et dans la philosophie agile. PME4 est divisée en trois business unit (BU), chacune dédiée à un des métiers de l'entreprise. Ces business units ont été introduites aux alentours de 2016-2017 dans l'objectif d'améliorer le positionnement marketing et la communication de l'entreprise sur ses domaines d'activité, d'une part, et d'autre part pour répondre à des impératifs de contrôle de gestion.

Chaque business unit fédère ainsi plusieurs projets se rapportant au même domaine d'activité. Ces projets sont pris en charge par des équipes opérationnelles, qui comme nous l'avons vu, fonctionnent selon les principes des méthodes agiles. Ces équipes opérationnelles ont longtemps appartenu à deux grands métiers : les équipes informatiques, et les équipes R&D. Ainsi, chaque projet de chaque BU faisait le plus souvent intervenir une équipe de salariés R&D

et une équipe d'informaticiens. Les membres des équipes R&D et informatique se sont progressivement rassemblés dans des pôles « métiers », dédiés à l'amélioration de la transversalité et le partage de bonnes pratiques : le pôle R&D et le pôle Informatique.

Nous allons dans la partie suivante nous focaliser sur l'étude d'une des business unit de PME4, la business unit Alpha, qui comme nous allons le voir est née à la suite du rachat d'une autre PME effectué par PME4 pour répondre à sa volonté de croissance. Nous allons voir les problématiques spécifiques qui se sont dès lors posées au sein de cette business unit.

	PME2	PME4
Mode d'organisation avec IM1	<p>Pas de mode d'organisation libéré formel à atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volonté de faire émerger naturellement les solutions selon les besoins de PME2 - Pas dans la culture de PME2 de choisir un mode d'organisation cadré et formalisé - Choix de principes plutôt que d'un modèle, par exemple : la décision doit être prise par les personnes concernées ; le mode de fonctionnement doit être le plus horizontal possible. <p>Processus d'implémentation : pas de processus avec des phases précises. Quelques jalons donnés au début : petits projets, délégation des recrutements, de la répartition de l'enveloppe d'augmentation annuelle.</p> <p>Mode d'organisation en entreprise libérée jusqu'en 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pas de répartition claire et formalisée des périmètres de prise de décision de chaque acteur, chaque pôle. - Peu formalisé : prédominance de l'oral sur l'écrit, échanges informels, peu de processus établis. - Existence d'un réseau social interne pour faciliter la communication, mais décrit comme peu utile et utilisé - Autonomie, auto-organisation, responsabilisation et décentralisation des décisions : mécanismes faisant partie intégrante du mode de fonctionnement de PME2 <p>Philosophie de l'entreprise libérée perçue comme alignée avec la culture et les valeurs de PME2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique classique dans le cadre de la croissance de PME2, perçue comme éloignant PME2 de ses valeurs originelles, de son histoire - Reconnaissance dans l'entreprise libérée qui a conduit en 2015 à la décision de libération de l'entreprise : intention de conserver l'égalité, de donner à chacun un poids égal, de rester une entreprise familiale grâce à l'entreprise libérée 	<p>Motivations à l'adoption de Scrum :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mieux intégrer le client au processus de conception du produit - Volonté de décloisonner les développements informatiques - Faire face à la croissance de l'équipe informatique <p>Processus d'implémentation : Scrum a été mis en place au sein d'un projet informatique en 2010 puis s'est diffusé au sein du pôle informatique de l'entreprise à compter de 2011. En 2013, l'agilité est mise en place au sein du pôle R&D suite l'arrivée d'un projet conduisant à l'augmentation des effectifs. A compter de 2014-2015, Scrum se diffuse au sein du pôle R&D. Les méthodes agiles faisant partie de la culture de PME4, des équipes non-techniques du pôle RH qui ont expérimenté cette méthodologie à compter de 2017.</p> <p>Mode d'organisation de PME4 jusqu'en 2019 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les équipes opérationnelles (informatique et R&D) travaillent toutes selon les principes des méthodes agiles. Les équipes adaptent régulièrement le fonctionnement agile (par exemple : tester une nouvelle manière de réaliser certains rituels, ou de prendre en charge un rôle). Les équipes travaillent en auto-organisation. - Des rituels agiles ont été mis en place au niveau des pôles d'activité (pôle informatique et pôle R&D) pour faciliter la transversalité. La répartition des salariés dans les équipes est réalisée via des « mercatos ». <p>La philosophie agile est perçue par les acteurs comme étroitement imbriquée avec les valeurs et la culture de PME4, en particulier l'auto-organisation, l'amélioration continue et la satisfaction client. Si les méthodes agiles ont été adoptées pour répondre à des besoins de performance et améliorer l'organisation, plusieurs valeurs de la philosophie agile sont décrites comme préexistantes chez PME4, et comme ayant été sanctuarisées par l'adoption des méthodes agiles.</p>

1.2 Une croissance post-IM1 perturbatrice amenant les limites du mode d'organisation fondé sur l'IM1

1.2.1 PME2

1.2.1.1 Perspectives de croissance et diversification de l'entreprise

L'entreprise a fortement crû à partir de 2015. Le nombre de salariés est passé d'un peu moins d'une vingtaine à environ quatre-vingts en 2019. Par ailleurs, comme nous le disions, PME2 a diversifié son activité. L'entreprise a ouvert un bar à jeux, lieu dans lequel il est possible de se restaurer et de jouer à des jeux de société. Elle a également créé une branche d'activité spécialisée en prestation logistique, qui répond aux contraintes logistiques spécifiques des éditeurs de jeux de société démarrant leur activité et réalisant de levées de fonds participatives. L'entreprise a également vu son activité cœur, la vente de jeu de société, augmenter du fait d'une croissance du marché du jeu de société.

« il y a les ludothèques également, mairies, écoles, qui en commandent de plus en plus. La barre elle est comme ça [la courbe de croissance du marché est verticale]. On a de plus en plus de nouveaux clients, professionnels, et il y a énormément de marchés publics également qui s'ouvrent, et on essaye de se renseigner pour aller dedans, et forcément l'activité va grandir également. » (Johanna, Salariée Ventes Relations clients)

Pour faire face à cette croissance du marché et de la demande, l'entreprise a recruté massivement de nouveaux salariés. Par ailleurs, cette croissance a aussi nécessité une professionnalisation de la gestion. La croissance a tout particulièrement impacté le mode de fonctionnement en entreprise libérée de PME2. L'augmentation du nombre de salarié, la professionnalisation de la gestion ont changé les rapports humains au sein de PME2, et ont rendu le mode d'organisation antérieur reposant sur l'informel, l'implicite, l'oral et la camaraderie obsolète. Des problèmes sont donc apparus, ainsi que de nouveaux besoins organisationnels, comme nous allons le voir dans les sous-parties suivantes.

1.2.1.2 Difficultés de communication, de coordination, de prise de décision

Plus l'entreprise a grandi et a compté de salariés, plus il a été difficile d'identifier précisément les tâches attribuées à chaque salarié, mais aussi à chaque pôle. Au niveau des salariés, PME2 n'avait pas mis en place de fiches de postes ou d'organigramme. Au niveau des pôles, les frontières même des pôles n'étaient pas définies clairement, de même que les rôles de chacun

de ces pôles ; les salariés n'étaient pas clairement rattachés à un pôle précis. Avec la croissance, une professionnalisation de l'entreprise s'est fait sentir : la polyvalence des salariés a diminué, les pôles de l'entreprise ont grossi et se sont progressivement éloignés. Lorsque l'entreprise s'est libérée en 2015, les salariés étaient majoritairement polyvalents, et les pôles étaient découpés selon un critère géographique (bureau, dépôt logistique, boutique). Chacun pouvant prendre en charge n'importe quelle activité ou presque, l'identification précise des tâches de chacun et l'établissement de fiches de poste n'étaient pas des éléments vitaux. De même, vu la petite taille de l'entreprise, les différents pôles de l'entreprise étaient relativement proches, et les activités d'un pôle n'étaient pas étrangères à un autre. Il était donc aisé de savoir quel pôle était en charge de quelle activité, et à quel pôle il était nécessaire de s'adresser pour communiquer ou se coordonner. Par ailleurs, les salariés étant polyvalents et non spécialisés, chacun pouvait être susceptible de répondre aux demandes des autres. Avec l'augmentation du nombre de salariés, la conjonction d'une structure informelle, de la spécialisation des personnes et des pôles a induit une difficulté à identifier quel salarié, quel pôle étaient en charge d'une activité précise.

Cette difficulté à identifier les activités des salariés, les activités des pôles, et les frontières même d'un pôle ont été source de difficultés de communication, de coordination, et de prise de décision.

1.2.1.2.1 Communication et coordination

La coordination et la communication à la fois entre les salariés, entre les pôles géographiques de l'entreprise, et entre les salariés et les gérants devenaient plus compliquées à cause de l'augmentation de la taille de l'entreprise.

- Difficultés de communication et de coordination entre les pôles

La difficulté à identifier les activités de chaque pôle, de chaque salarié, entravait la communication et la coordination puisqu'il était difficile d'identifier un interlocuteur précis, de communiquer une information à l'ensemble des salariés d'un pôle, ou d'identifier les personnes qui devaient être destinataire d'une information. L'absence de processus de communication formalisé, de réunion instituée ou d'interlocuteur officiellement désigné complexifiait encore la communication et la coordination, et ne permettait pas de compenser l'éloignement des pôles entre eux et la perte de proximité permettant la circulation de l'information.

En effet, nous relevons sur ce point à nouveau les limites du mode d'organisation informel de PME2. Lorsque l'entreprise était de plus petite taille, « *tout le monde était au courant de tout* » ; la coordination, l'échange d'informations étaient réalisés via des « discussions de couloir ». Ce mode de fonctionnement informel qui peut en effet convenir lorsque l'entreprise est de petite taille, où les salariés se connaissent presque tous et peuvent échanger ensemble au quotidien, ne permettait plus d'assurer la coordination et de faire circuler l'information une fois que l'entreprise a atteint une centaine de salariés, quand les salariés ne se connaissent pas tous et ne peuvent échanger au quotidien, en l'absence de réunions et de moyens de communication institués.

« C'était adapté tant qu'on était 15. Parce que oui entreprise libérée quand on était 15, même s'il y a des choses qui ne me plaisaient pas, ça restait simple à gérer parce que tout le monde se parlait. Donc tout le monde était au courant de tout ce qu'il se faisait, et donc c'est simple quand il y a un truc qui ne va pas, c'était simple de dire : non mais attends t'es sûr, on pourrait peut-être faire autrement. C'était très simple. Quand on est 80 ensemble... ce n'est plus possible. [...] Il n'y avait pas de réunions, c'est pour ça on manquait complètement de coordination, chacun faisait un peu son truc dans son coin, alors des fois, en se croisant à la machine à café ou dans le couloir : ah ben j'ai fait ça, ou tiens il y a ça qui ne marche pas, tiens il y a ça qui arrive, enfin voilà. Mais c'était entre 2 portes, il n'y avait rien d'autre quoi. [...] Non ça marchait, comme dit, tant qu'on est 15, ça va de se dire les choses entre 2 portes, mais après c'est resté comme ça » (Bernard, Salarié service informatique)

« C'est la première chose qui me vient en tête parce que c'est quelque chose qu'on essaye encore de gérer. Oui du coup les problèmes de communication ça ne s'arrange pas vu que l'entreprise grossit, c'est tout de suite plus difficile de discuter avec 80 personnes qu'avec 6. » (Margaux, Salariée logistique)

« En fait le gros point noir de PME2, au-delà que ce soit très bien, c'est la communication interne. C'est, en fait la croissance a été beaucoup trop rapide pour qu'on arrive à mettre en place, et on s'est rendu compte récemment que ce n'était plus possible de communiquer comme ça, parce que les pertes d'information ou les mauvaises informations ça a créé des erreurs tout simplement. [...] Je pense que dès la création de PME2, je pense que la communication n'a jamais existé ici. Donc c'est un problème qui dure depuis longtemps, mais je pense qu'il s'est fait ressentir... A l'époque ce n'était pas grave s'il n'y en avait pas, parce que vu qu'on n'était pas nombreux, on pouvait directement aller voir la personne, ce n'était pas loin, voilà. Maintenant on ne sait même pas à qui on doit se référer en fait. [...] l'organigramme on n'en a pas en fait, on ne sait pas à qui est rattaché... Il y en a je ne sais pas ce qu'ils font, on ne sait pas ce qu'est leur activité, donc on ne sait pas à qui se référer. » (Claire, Salariée logistique)

« vu qu'il n'y a pas de vraie structure, donc ça c'est un gros travail de mise en place, de créer une structure, mais vu qu'il n'y a pas de structure, la communication elle n'est plus là parce qu'on est trop nombreux et communiquer à 100 c'est compliqué. Il y a beaucoup de choses que chacun fait dans son coin, il y a beaucoup de choses comme ça. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Pour parer aux difficultés de communication qui allaient croissantes, l'entreprise a mis en place peu après 2015 un réseau social interne. Les acteurs mettent en évidence que l'utilité réelle de ce réseau social était mitigée du fait d'un mélange de messages à caractère privé et de messages à caractère professionnel, ou encore du manque de structuration de l'outil.

« Je crois qu'il a eu tous les usages qu'on peut avoir, des petits mots mignons, les vidéos de chats, les informations quotidiennes sur « aujourd'hui il faut valider cette nouveauté », les trucs plus conséquents, des gros débats, est-ce qu'il faut qu'on mette en place une pointeuse ou pas. J'étais retombée sur cette discussion, elle avait eu lieu avant que je n'arrive dans l'entreprise, c'était... Il y avait 45 commentaires, c'était illisible, et au final il n'y a pas de décision qui a été prise, enfin bref vraiment à ce niveau-là il y avait des débats sur les réseaux sociaux, et à la fin il n'y a pas de décision » (Lisa, Salariée logistique)

« Le PME2book. C'est une sorte de Facebook interne, mais pareil ça a été pointé du doigt, où finalement c'était plus un réseau social qu'un système de centralisation de l'information. C'est vrai qu'il y avait des posts utiles et des posts pas utiles. Donc les gens, même moi, je ne prenais pas le temps de faire le tri là-dedans, d'autant plus qu'on ne travaille pas sur l'ordinateur, donc le soir on n'a pas envie d'aller dessus tout simplement, ça nous passe au-dessus. Donc oui ce réseau social c'est une bonne idée, mais il aurait fallu en faire un spécifique au professionnel, et un autre où là on fait du troc, on fait des soirées. » (Claire, Salariée logistique)

De la même manière, certains acteurs relatent qu'une tentative de mise en place de référents de communication a été réalisée par le passé, mais sans réelle conviction ; plusieurs acteurs disent d'ailleurs ne pas se souvenir de cette tentative lorsque nous l'évoquons avec eux. Les actions qui ont pu être engagées par PME2 pour améliorer la communication qui s'établissait de plus en plus difficilement au fil de la croissance n'ont donc pas abouti.

Ces manques de communication et de coordination induisaient des problèmes de fonctionnement : inefficacités, pertes de temps et de ressources. Nous pouvons donner plusieurs exemples : des commerciaux passaient des commandes de marchandises sans en avertir les salariés du service logistique, ces-derniers devant alors assurer au dernier moment et en urgence la réception de commandes conséquentes ; des recrutements étaient effectués en autonomie par un service de l'entreprise face à un surcroît d'activité, sans qu'il ne soit vérifié au préalable si d'autres services n'étaient pas en sous-activité et si un transfert interne de salarié ne permettrait pas de faire face à cette problématique sans recrutement externe, ce qui conduisait parfois à des recrutements superflus ; des actions, des projets étaient lancés en parallèle, en double.

« ça nous est arrivé de recevoir des livraisons et on n'était pas du tout au courant que les commerciaux avaient commandé. Parce que ce sont les commerciaux en fait qui commandent les jeux, et ils sont censés nous prévenir plus ou moins qu'on sache ce qu'on va recevoir dans la semaine. Et on essaye de s'adapter pour voir arriver la quantité. Il arrive

des fois où on oublie de nous prévenir et c'est un peu la panique parce qu'il y a 15 palettes qui arrivent et on ne sait pas d'où elles sortent. » (Margaux, Salariée logistique)

« Il n'y avait pas de coordination. Par exemple un pôle avait le sentiment qu'il fallait embaucher, ils embauchaient. Sans forcément se poser la question est-ce que c'est judicieux ou pas, est-ce qu'on a des données chiffrées qui justifient l'embauche, est-ce qu'il n'y a peut-être pas un autre pôle à côté qui est en sureffectif où on pourrait récupérer du monde, ou... Voilà. C'est un exemple. Les embauches clairement, c'est chacun embauchait ce qui fait qu'on a embauché plus que nécessaire parce qu'il n'y avait pas de coordination là-dessus, pas de ligne non plus très claire de la part des gérants » (Bernard, Salarié service informatique)

« Que ce soit la validation d'une nouveauté par exemple [...], qu'on ne soit pas mis au courant au niveau du pôle expédition, qu'on se retrouve avec des nouveautés à envoyer alors qu'on n'a pas le temps, ou quoi. C'est le genre de problèmes qu'on a rencontrés ou par exemple les spécificités d'un rapport au transporteur, ou envoyer des colis, on n'était pas au courant qu'il ne fallait pas envoyer un certain type de format donc on a continué à le faire, c'est vraiment des toutes petites choses au sein du travail qui font qu'en accumulation, ça a créé pas mal d'erreurs ou pas mal de frais justement. » (Claire, Salariée logistique)

- Difficultés de communication gérants – salariés

La croissance a également complexifié la communication entre les gérants et les salariés à la fois pour la diffusion d'informations à propos de l'entreprise, pour les échanges sur des demandes collectives émanant des salariés (concernant les conditions de travail), mais a aussi complexifié la réalisation de débats plus conceptuels sur la manière d'envisager le fonctionnement de PME2. Aucun système de communication, ou processus établi n'existait afin de favoriser le dialogue gérant-salarié. Une salariée révèle par exemple qu'il lui semblait difficile de pouvoir échanger avec les gérants, et de recevoir des informations de leur part.

« Moi je suis arrivée il y a 2 ans, donc moi j'ai toujours connu ça. Donc le seul gérant avec qui je parle, je discute et tout ça, c'est Daniel parce qu'il était au pôle expédition, Louis et Christian qui sont à la boutique. Louis passait très peu et Christian jamais donc du coup eux je ne les connaissais pas du tout, après il y avait Henri, et il y avait encore Patrick à l'époque qui était au bureau juste là, donc c'est vrai qu'on ne les voyait pas non plus, donc on avait que Daniel en fait pour se référer et avoir les informations nécessaires » (Claire, Salariée logistique)

Lorsqu'une demande collective émanait des salariés – à propos par exemple d'aménagements des conditions de travail, ou de demandes de retours sur le travail réalisé – celle-ci ne pouvait que difficilement être acheminée jusqu'aux gérants. Au-delà de difficulté d'acheminement du message, lorsque le message parvenait aux gérants, certains salariés avaient la sensation qu'il

n'était pas compris ou entendu, notamment car la demande était perçue comme une demande individuelle et non collective émanant d'un ensemble de salariés.

« Il y a eu plusieurs fois des incompréhensions au niveau des demandes des employés dans le sens où on demandait du matériel adapté ou pour avoir des conditions de travail plus normales on va dire, plus acceptables, et on a bien vu qu'au niveau de la communication... Si maintenant dans le dépôt, si chaque personne est plus ou moins d'accord sur le fait de fonctionner d'une certaine manière, s'il n'y a pas de responsable, de porte-parole si on veut, pour en référer aux gérants qui eux ont les moyens d'investir pour pallier ce souci, très souvent personne ne passe le message ou alors plusieurs personnes vont y aller, mais n'ont pas forcément la responsabilité du pôle et donc n'étaient pas forcément écoutées par les gérants. Parce que pensant que c'était simplement son avis, enfin une demande personnelle plus qu'une demande collective. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

Par ailleurs, des divergences de point de vue entre les gérants et certains salariés pouvaient également survenir dans le cadre de certaines demandes réalisées par les salariés. Or, l'absence de temps et d'espace de communication ne permettait alors pas aux acteurs d'échanger sur leurs divergences de perceptions, et notamment de perception sur le fonctionnement en entreprise libérée, le concept d'« entreprise libérée » ne revêtant d'ailleurs pas une acception uniforme chez PME2 comme nous le verrons plus loin. Une salariée met par exemple en évidence qu'elle était demandeuse de retours sur son travail, mais que selon elle, les gérants n'ont pas accédé à sa demande car ils ne considéraient pas ce type de retours comme nécessaire. On constate alors cette salariée souffrait de cette absence de temps et lieux dédiés à la communication entre gérants et salariés.

« quelque chose qui m'a impliquée moi directement. Je me rappelle avoir été les voir en disant que je n'avais pas de retours de mon travail, qu'on ne me disait jamais quand mon travail était bon, quand il n'était pas bon bien sûr on me le disait, et que j'aurais aimé qu'on me dise comment était mon travail, puisque c'était la première fois que je l'occupais, je n'avais jamais fait ça avant, et la réponse qu'on m'a faite c'est : si on ne te dit rien, c'est que tout va bien. Et ils n'ont pas entendu effectivement que moi et d'autres, puisque d'autres ont eu le même type de discours, c'est qu'on avait besoin, non pas d'être surveillés, d'être observés à la loupe, mais d'avoir un retour de ce qu'on faisait. Et à partir du moment où on considère qu'on est tous adultes, tous responsables, qu'on n'a pas besoin de nous dire quoi faire parce qu'on sait quoi faire, il n'y a pas besoin de nous regarder puisqu'on fait. Mais ce n'est pas vrai. Donc c'est un exemple qui pour moi est assez représentatif du problème, puisque j'étais en demande de quelque chose, on me dit qu'on n'a pas besoin de nous le donner puisque justement tout allait bien, et oui c'est un problème d'attente, de communication, de qui veut quoi, je crois. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

Le fait que des demandes n'aient pas été entendues et donc satisfaites par les gérants a effectivement été générateur, pour certains acteurs interviewés, d'une diminution du bien-être

au travail. Cela alimentait par ailleurs les tensions sociales, qui ont motivé une partie des salariés à adresser une lettre de revendication aux gérants.

« je dirais que la communication est au cœur du problème parce que [chaque côté] ne voulait pas entendre ce que disait l'autre côté. La direction n'entendait pas les problèmes que lui faisaient remonter les salariés, les salariés entendaient mais sans comprendre ou sans vouloir adhérer à ce que disait parfois la direction et donc au final, ça n'avancait pas, ça n'avancait pas et ça créait beaucoup de rancœur, beaucoup de rancune, beaucoup de malaise parce que de l'incompréhension. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

« il y a eu des problèmes de communication parce que l'an dernier, c'était en décembre. La plus grande partie des salariés en fait on a écrit une lettre ouverte, qu'on a signé, et exprimé notre opinion dedans, justement parce qu'on a des conditions de travail qui ne sont pas... La manutention ce n'est pas le métier le plus facile du monde, donc c'est vrai qu'il y a eu pas mal de revendications sur l'amélioration des conditions de travail, même les salaires. Le fait que les gérants ne communiquent plus avec nous, ne nous transmettent plus les informations, qu'on ne sache pas en fait ce qu'ils font pour nous, du coup ça nous a poussés à écrire une lettre ouverte justement pour faire changer les choses, d'ailleurs du coup c'est la PME2-organisation 2.0 qui en a découlé. Oui avec les gérants il y a eu une grosse période où la communication était au point mort. » (Claire, Salariée logistique)

1.2.1.2.2 Prise de décision

La répartition de la prise de décision était floue car le mode d'organisation de PME2 n'était pas formalisé. Lors de sa libération, l'entreprise n'avait pas clairement établi les périmètres de prise de décision de chaque salarié et de chaque pôle d'activité, comme nous l'avons déjà mis en évidence. La règle générale était que les décisions devaient être prises par les personnes concernées par celles-ci ; il s'agissait donc, pour chaque décision, de se demander quelles sont les personnes concernées par cette décision. Aucun processus n'ayant été institué, peu de lieux d'échanges institués existant, la tradition orale était encore prédominante ; les échanges dans le cadre des prises de décisions étaient réalisés directement à l'oral. Les périmètres et modalités de prise de décision étaient perçus comme flous par les acteurs de l'entreprise, ce qui s'est révélé problématique lorsque le nombre de salariés a crû.

« il y avait vraiment de gros soucis structurels, les gens ne savaient plus vers qui se tourner, comment prendre des décisions, à quel moment c'était légitime ou pas [...] c'est pour ça que je disais on a le cul entre deux chaises, parce qu'on est censés... que les décisions soient décentralisées etc., et bidule, mais... Pas tout, et on ne sait pas exactement ce qu'on a le droit de décider ou pas en fait. » (Lisa, Salariée logistique)

« Ce n'était pas clairement établi justement. C'est ça le flou dont je parlais. C'est que les patrons disaient : ce n'est plus nous qui allons décider pour vous, vous allez décider entre vous, mais débrouillez-vous. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Comme nous l'avons vu, en l'absence de fiche de postes et de formalisation des rôles des salariés et des pôles, l'augmentation du nombre de salariés et les évolutions rapides amenées par la croissance rendaient justement difficile l'identification précise des rôles de chacun et des problématiques propres à chaque rôle et à chaque pôle d'activité, qui étaient par ailleurs en constante évolution. Pour une décision, l'identification des personnes et des pôles concernés ou impactés par une décision était donc complexe et par conséquent mal réalisée.

« Comme il n'y a pas forcément de cadre pour savoir quel est le domaine de décision de chacun c'est-à-dire, en fait la seule règle qu'on avait c'est les décisions sont prises par les personnes concernées. C'est trop vague en fait. Parce que pour déterminer qui est concerné par quoi, peut avoir son mot à dire dans telle ou telle décision c'est... sur le principe c'est validé, mais en fait il faut déterminer quel est le domaine d'action donc le domaine de décision de chacun, en structurant beaucoup plus les pôles et savoir qui travaille où, ou qui a des intérêts dans tel ou tel groupe, et quelle décision peut concerner le pôle uniquement, ou plusieurs pôles ou toute l'entreprise, et à ce moment-là mettre en place des processus de décision collectifs, mais qui sont décidés à l'avance. Parce qu'avant on n'avait rien de tout ça. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« Tous les postes ont énormément évolué, et en fait dû à ça, si on n'y travaille pas pendant un certain temps, en fait on ne sait pas forcément en quoi consiste le travail à l'instant T de la personne, et ni les difficultés ou les... Les problématiques du poste changent, évoluent tout le temps. Et donc l'entreprise comme elle était en post-2015, vu que c'était petit au moment où ils ont libéré, en fait c'était assez facile de savoir qui faisait quoi et comment, et ensuite ça a beaucoup évolué, et donc les gens ne savaient plus en quoi consistait le travail de l'autre, ni des soucis qu'ils pouvaient rencontrer. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

Par ailleurs, pour les sujets larges requérant la participation de plusieurs parties de l'entreprise, la prise de décision collégiale et les concertations étaient également devenues plus complexes du fait de l'augmentation du nombre de salarié.

« Si on organise une réunion où il faut qu'il y ait 25 personnes, c'est toujours très compliqué de devoir aller prévenir les 25 personnes concernées, alors qu'en plus si les 25 personnes ne sont même pas sur le même site géographique. Voilà. Donc ça ne fonctionnait plus assez. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

« Prendre une décision à l'époque quand on était 20, quand il y avait un gros souci on pouvait en discuter tous ensemble parce que c'était facile de réunir 20 personnes, ou d'en discuter sur une semaine étalée mais par contre sur autant de personnes, c'est vraiment vraiment compliqué. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

En conséquence, des décisions étaient parfois prises sans y associer toutes les parties prenantes concernées par cette décision. Les décisions prises n'étaient pas toujours appropriées car elles ne prenaient pas toujours compte de toutes les dimensions d'un problème, ou impactaient des

acteurs de l'entreprise qui n'avaient pas été intégrés à la décision. Cela générait frustration et mécontentement, ainsi que des désorganisations.

« les gens faisaient un peu comme ils pensaient qu'il fallait faire, et puis c'était de la tradition orale il n'y avait rien d'écrit, les décisions c'était : ah mais machin, j'ai discuté avec les gérants eh ben du coup c'est bon on peut le faire, mais en fait tous les avis n'étaient pas pris en compte etc., et donc ça a créé énormément de frustration » (Lisa, Salariée logistique)

Ce flou régnant sur les modalités de prise de décision laissait également libre champ à l'arbitraire, aux jeux de pouvoir informels. Une décision pouvait être prise plus aisément si l'instigateur avait le support des autres salariés, ou s'il avait un accès privilégié aux gérants ; au contraire, certains salariés pouvaient contrecarrer l'avancement d'un projet en allant là aussi échanger avec les gérants, a fortiori s'il s'agit d'un projet demandant des investissements financiers importants et une prise de risque (comme l'ouverture d'un bar à jeux, activité de restauration qui ne fait pas partie des activités historiques de PME2). En effet, ce genre de projets nécessite toujours l'aval des gérants. Or avec la croissance de l'entreprise et l'augmentation du nombre de salariés, les salariés n'ont plus tous eu un accès égal aux gérants, en fonction de leur lieu de travail (s'ils travaillent en contact direct, ou dans le bureau, par exemple), ou de leurs affinités ; certains étaient donc avantagés par rapport à d'autres.

« Donc finalement si on voulait que quelque chose se fasse ou qu'une décision soit actée, soit on avait la reconnaissance de ses pairs, et du coup ils allaient suivre ce qu'on a voulu mettre en place, et si c'était quelque chose qui touchait un peu au budget ou autre, soit le comptable l'acceptait soit en dernier recours on savait que si on s'entendait bien avec un patron, on pouvait aller voir un patron qui lui allait aller mettre son grain de sel et dire : ce projet il faut que ça se fasse. Et a contrario, si certaines personnes trouvaient que certains projets n'étaient pas forcément bienvenus ou autres, et qu'ils avaient l'opportunité, ils allaient voir un patron en disant : t'es au courant de ce projet-là, et un des patrons pouvait venir et dire : attention. Mettre le holà, et dire attention ce projet-là il ne faut pas le faire. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

« on dit entreprise libérée [mais on] arrive toujours à cette limite-là qui est qu'à un moment donné c'est leur argent, et sur les gros projets c'est dur de dire qu'ils n'ont pas leur mot à dire, même si 95% des gens ont voté oui, eux c'est leur argent quand même, et donc à un moment donné il faut que tu passes du temps à discuter avec eux, il faut que tu passes du temps à discuter avec des gens qui ont plus d'influence pour relayer ta parole. Là je pense typiquement à plusieurs, Bruno, Tristan, Julien, Bernard en informatique, tous ces gens qui ont plus souvent accès aux patrons. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

D'autre part, certains salariés se tournaient parfois vers les gérants ou vers une personne plus expérimentée dans l'entreprise pour la prise de décision. Ces salariés pouvaient être moins aguerris et moins sûrs d'eux, et préférer avoir l'assentiment d'un autre acteur. Ainsi, dans diverses circonstances, les gérants étaient placés en position de donner ou non un accord pour

une décision qui ne les concernait pas directement, et dans laquelle ils n'auraient dû intervenir qu'au même titre qu'un autre salarié.

« en laissant une complète liberté il y a un flou, et du coup on ne sait pas trop si on peut décider ou pas, et du coup ça remonte quand même régulièrement, et au final il y a beaucoup de décisions qui sont quand même prises parce qu'il y avait un des patrons, des gérants qui disait OK alors que ça ne le concernait pas directement, parce qu'il y avait ce vide de savoir si je peux y aller ou pas. Et si finalement s'il y a ce vide, c'est plutôt je n'y vais pas que j'y vais. Enfin, pas pour tout le monde, mais pour certains. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« c'est ce qui a été repris dans cette lettre à un moment donné pour dire : nous ça ne nous va pas, il n'y a rien d'établi, vous [les gérants] nous dites que vous ne voulez plus prendre de décisions, puis en fait des fois vous en prenez, puis des fois pas, des fois c'est nous, des fois ce n'est pas nous. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Certains salariés soulignent qu'ils ont la sensation que les décisions n'étaient pas réellement décentralisées, c'est-à-dire qu'ils étaient consultés mais que les décisions prises ne tenaient finalement pas compte de leurs avis.

« En fait certains ont l'impression que leur pouvoir de décision en tout cas est plutôt fictif, qu'on te donne une importance que finalement tu n'as pas. Qu'on te donne l'impression de t'écouter sur des questions importantes, pour finalement ne pas tellement tenir, enfin prendre en compte ce que tu dis, oui voilà, les gens en fait ont l'impression que finalement les décisions sont prises, et puis on te dit : qu'est-ce que tu en penses, et finalement si... Que tu sois d'accord ou pas, voilà. C'est un peu la sensation quoi. » (Alice, Salariée logistique)

« Les décisions sont décentralisées mais le pouvoir final décisionnel reste auprès des gérants. Et ça, pour tout ce qui est tâches quotidiennes, les roulements, les congés, tout ça ce n'est pas un problème, parce que tant que le travail est fait, c'est bon. Pour tout ce qui est un peu plus lourd, des investissements, des machins, la mécanisation du colis, ça a été un gros point aussi qui a absolument chamboulé le travail d'une grosse partie des salariés, et on avait franchement l'impression de ne pas être très consultés, pas très écoutés et que ça a coûté beaucoup d'argent » (Lisa, Salariée logistique)

Lisa met par la suite en évidence que plusieurs acteurs se questionnaient en effet sur le caractère réellement libéré de l'entreprise. Toutefois, elle souligne immédiatement après que le concept d'entreprise libérée reste en fait relativement peu précis, sans modèle attiré ; PME2 a de plus fait le choix de ne pas emprunter un modèle existant, comme nous l'avons déjà montré. Par ailleurs, comme nous l'évoquerons plus en détail plus loin, le concept d'entreprise libérée tel qu'envisagé par les gérants n'a jamais vraiment été présenté aux salariés de PME2, même aux plus anciens ; chaque salarié s'est donc plus ou moins construit sa propre représentation de ce concept. Comme le concept d'entreprise libérée ouvre un large éventail de modèles envisageables, et qu'il n'y a pas de modèle avancé par PME2 auquel il soit possible de se

rapporter, celle-ci sera perçue comme plus ou moins libérée en fonction de la propre représentation de l'entreprise libérée que s'est formé chaque salarié, et des attentes qu'il place dans l'entreprise libérée. En effet, par rapport à quel référentiel peut-on juger du caractère libéré ou non des prises de décisions chez PME2 ?

« [A propos du caractère libéré de PME2] Il y a des avis très divergents, il y a des avis très divergents, et puis bon qu'est-ce que c'est vraiment une entreprise libérée. Moi à titre personnel ça m'avait un peu intéressée, j'ai un peu lu en dehors du travail à ce sujet-là, et puis bon, il n'y a pas vraiment de modèle, et puis nous on n'a pas cherché non plus à se calquer sur un modèle existant, l'idée c'était un peu qu'on invente tout. » (Lisa, Salariée logistique)

Un événement spécifique de la vie de PME2 constitue à ce titre un exemple intéressant. Une salariée, Elise, souhaite mettre en évidence que PME2 n'était pas réellement une entreprise libérée car les gérants intervenaient dans certaines décisions, et donne pour exemple la décision de mise en place d'une pointeuse horaire. Les locaux de PME2 comptent plusieurs entrées, et certains salariés avaient noté des abus de la part de collègues qui arrivaient systématiquement en retard, ou ne venaient pas travailler. Ces salariés avaient souhaité mettre en place une pointeuse. Un sondage avait alors été organisé sur le réseau social de l'entreprise, la majorité des votes étant favorable à sa mise en place. Toutefois, cette pointeuse n'a finalement pas été mise en place, les gérants ayant mis leur veto, supportés par des salariés « *attachés aux valeurs de l'entreprise libérée* ». Pour Elise, il s'agit d'un exemple typique montrant que les gérants intervenaient encore dans les décisions et ne prenaient pas réellement en compte la voix des salariés, en dépit du fait que les décisions étaient censées être décentralisées puisqu'il s'agissait d'une entreprise libérée.

« En 2016 je crois, il y a eu une demande pour mettre en place un système de pointeuse, parce que l'entreprise comme elle est il y a plusieurs entrées, on a plusieurs horaires différents sur la journée, et il n'est pas possible de savoir qui vient quand. Et qu'il y a eu des abus, des gens qui ne venaient pas, ou qui étaient très fréquemment en retard. Donc la demande a été faite par plusieurs salariés. Il y a eu un sondage de mis sur notre réseau social où on était je crois à 13 voix pour et 7 voix contre, et la décision n'a même pas été étudiée en fait, elle a été repoussée avec pertes et fracas, avec l'argument du : ça ferait plus de mal à ceux qui n'en veulent pas que de bien à ceux qui en veulent.

Doctorante : D'accord, oui. Donc ça a été refusé.

Ça n'a même pas été discuté, ça n'a pas été discuté ou débattu. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

Un des gérants, Henri, reconnaît que leur intervention dans cette décision a dû constituer un problème pour les personnes favorables à la pointeuse. Toutefois, il avance que la pointeuse cristallisait l'entreprise hiérarchique classique aux yeux des gérants et des personnes

défavorables, alors que PME2 s'est initialement tournée vers une IM telle que l'entreprise libérée justement pour fuir l'entreprise hiérarchique classique et ses modes de management. Christian, un autre gérant, évoque quant à lui cet épisode en disant que le rôle des gérants chez PME2 est désormais de garantir les valeurs de l'entreprise, et dans ce cas précis, celle de la confiance.

« Il y a eu un long débat sur la mise en place éventuelle d'une pointeuse, parce qu'il y a des salariés qui voulaient mettre ça en place, parce que comme les horaires sont plus ou moins élastiques, pour pouvoir gérer plus facilement leur emploi du temps sans avoir besoin de noter sur un bout de papier ou des trucs comme ça, donc ça a été émis dans ce sens-là. Après il y en a aussi certains qui le mettaient parce qu'ils pensaient que certains abusaient du système et que c'était un bon moyen de les contrôler. La notion de contrôle est venue, la demande de contrôle est venue des salariés, et il y a eu un gros et long débat avec un sondage sur notre réseau social. Et là tout d'un coup, c'était quelque chose qui impliquait toute l'entreprise, il y a une petite majorité qui s'est dégagée pour la pointeuse, mais on ne l'a pas mis en place. Parce que pour nous, enfin, au moins pour un certain nombre de personnes très attachées aux valeurs de l'entreprise libérée, c'était un symbole honni. Je résume ça en disant cette décision aurait fait plus de mal à ceux qui étaient contre que de bien à ceux qui étaient pour. Donc finalement on ne l'a pas fait. Mais ça, ça a sans doute été un problème pour les gens qui étaient pour. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« C'est un combat, comme je disais avant, de nous gérants, de garantir les valeurs de l'entreprise. La confiance par exemple, il y a eu une décision un jour d'installer une pointeuse, en fin de compte ça ne s'est pas fait parce qu'on travaille sur la confiance donc la pointeuse qui était là d'après les salariés pour surveiller les saisonniers, non on a autant confiance dans les saisonniers que dans les autres personnes, on ne peut pas avoir deux poids deux mesures. Donc par exemple ça se sont des choses... si on laissait faire les salariés, ils seraient beaucoup plus durs entre eux sur certaines choses. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Remarquons que cet épisode traduit deux visions de l'entreprise libérée : pour Elise et pour les personnes favorables à l'installation d'une pointeuse, être une entreprise libérée est synonyme de possibilité, pour les salariés, de prendre tous types de décisions en autonomie, même les décisions provoquent une évolution vers une organisation classique. Pour les gérants et une autre partie des salariés, être une entreprise libérée signifie fonctionner de manière opposée à l'organisation hiérarchique classique ; prendre des décisions conduisant à une évolution vers une organisation classique serait donc perçu comme un contresens.

D'après les perceptions de plusieurs acteurs, les salariés concernés par une décision n'avaient pas tous une possibilité égale d'expression, contrairement aux intentions initiales de PME2 lors de sa libération en 2015. Les acteurs interviewés avaient pour sensation que tous les acteurs concernés par une décision n'avaient pas systématiquement un droit de parole, et subissaient parfois les décisions d'autres ; ceux qui avaient plus accès aux gérants au quotidien, ou qui

étaient plus influents, pouvaient peser sur les décisions ; les gérants prenaient certaines décisions qui ne les concernaient pas nécessairement. Ces éléments mènent donc certains salariés à penser que l'entreprise n'était pas réellement libérée. Toutefois, l'exemple de la pointeuse semble apporter quelques nuances à ces vécus. Selon l'acception retenue par les acteurs, PME2 peut en effet apparaître plus ou moins libérée ; notamment, ceux pour lesquels les décisions doivent être exclusivement prises par les salariés sans intervention des gérants, peu importe la décision et son implication en termes de valeurs, considéreront que PME2 n'est pas libérée si les gérants interviennent dans des décisions allant contre les valeurs de l'entreprise libérée et de PME2.

1.2.1.3 Des niveaux de responsabilisation et d'expertise des salariés différents

1.2.1.3.1 Emergence de comportements différenciés chez les salariés avec la croissance

La croissance de l'entreprise et du nombre de salariés induit l'arrivée de différents types de profils de salariés. Les acteurs interviewés mettent en évidence que PME2 a vu se développer une typologie de salariés remplissant les activités qui leur étaient confiées, mais souhaitant prendre moins de responsabilités et moins s'investir dans l'entreprise. Symétriquement, d'autres salariés étaient donc amenés à prendre plus de responsabilités et à s'investir plus dans l'entreprise.

Par exemple, certains salariés faisaient fréquemment des heures supplémentaires pour achever le travail qui devait être réalisé au cours de la journée, là où certains autres n'acceptaient pas de faire des heures supplémentaires. De la même manière, lorsqu'un salarié est absent, des salariés acceptaient de travailler plus pour prendre en charge les tâches que le salarié absent n'avait pu réaliser.

« « Ah ben je suis malade, je suis malade ». Qui se dit qu'il faut compenser le fait que je suis malade ? Est-ce que tout le monde se dit qu'il faut faire une heure de plus pour compenser mon absence ? Est-ce que c'en est un qui fait 7 heures de plus pour compenser mon absence ? Est-ce qu'on s'en fout d'ailleurs de compenser mon absence ? Il n'y a pas de directives réellement par rapport à ça qui sont données. Ça se fait plus ou moins tout seul. Mais le plus ou moins tout seul, quand on y regarde, il y a toujours des gens qui font un peu plus que d'autres. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« Chacun prenait un peu des responsabilités qui n'étaient pas forcément imposées, mais certaines personnes prenaient des responsabilités qui ne leur étaient pas imposées directement. Qu'elles s'imposaient elles-mêmes, mais sinon en fait le travail n'était pas forcément fait. [...] on savait que certaines personnes préfèrent travailler, commencer très tôt pour pouvoir terminer plus tôt dans l'après-midi. Ces personnes-là [...] étaient souvent

amenées à faire des heures supplémentaires à la fin de leur service parce que le travail plus tôt... On n'était pas à l'heure ou ce genre de choses. Tandis que certaines personnes décidaient, et elles en ont tout à fait le droit, je ne critique pas ça, décidaient que l'heure est venue, je rentre chez moi. Et ça, ça pesait beaucoup aux gens qui faisaient l'effort de faire des heures supplémentaires, bien que rémunérées, au fil du temps ça leur pesait aussi sur les épaules. De devoir prendre ces responsabilités en plus, de devoir rester plus longtemps, faire plus d'heures. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

Au-delà de l'activité quotidienne, sur une perspective plus long terme, certains salariés se sont investis dans l'entreprise en se formant et en développant une expertise. Les salariés se sont également investis dans des projets et notamment des projets massifs aboutissant à la création d'une nouvelle activité florissante et stratégique pour l'entreprise, comme par exemple le Bar à Jeux, ou le développement de l'activité de prestation logistique pour des plateformes de financement participatif.

« Et les personnes qui se sont spécialisées, ce sont des personnes qui se sont finalement un peu investies dans l'entreprise, qui ont cherché à se former, à se spécialiser. Alors ça elles y trouvent un intérêt personnel, parce que le boulot forcément était plus sympathique, plus varié, mais je pense qu'avec l'organisation qu'on avait, vu qu'en gros chacun pouvait plus ou moins choisir vers quoi il voulait tendre, vers quoi il voulait se spécialiser voilà, ça s'est fait un peu au fil de l'eau » (Bernard, Salarié service informatique)

Cette différenciation des niveaux de responsabilisation et d'engagement dans l'entreprise semble également liée au fait que les nouveaux salariés étaient moins passionnés par le cœur de métier de l'entreprise. Cette passion du jeu de société était source de motivation intrinsèque pour ces salariés, qui s'investissaient plus facilement dans l'entreprise. Or les nouveaux salariés arrivés dans le cadre de la croissance, et non nécessairement animés de la même passion pour le jeu de société, pouvaient avoir une vision plus pragmatique de leur travail, la prise de responsabilité sur des activités non rémunérées, ou alors la réalisation de plusieurs heures supplémentaires dans l'intérêt de l'entreprise devenant alors des aspects moins attractifs.

« Le côté passionnel, l'identité de PME2 qui souhaite... par exemple sur le choix des jeux, des articles, il y a vraiment une politique de distribuer, de faire ce qu'on aime, ça c'est assez rare dans les entreprises. Ce n'est pas la recherche du profit, c'est vraiment rechercher à être franc avec le client, et si on aime quelque chose, on va faire une promotion dessus, on va le proposer. C'est une démarche qui est quand même assez noble, et ce genre de choses les gens ne s'en rendent pas forcément compte. Donc c'est un peu ce côté « on est des passionnés on est des spécialistes », ce n'est pas juste du e-commerce qu'on vend, on vend du produit spécialiste, et on n'en sortira pas. Et ça c'est un truc qui est super fort et qui n'est pas forcément connu. C'est ce côté entreprise qui veut rester à taille humaine, ce côté familial dans le sens où on fait au mieux comme on le souhaite, on travaille comme on veut le faire. Et maintenant il y a cette vision de « ben non on nous demande de faire ça, on le fait » et puis on obéit, on a un travail difficile mais on ne cherche pas à le changer. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

1.2.1.3.2 Les impacts

Le développement de cette pluralité de profils, avec des salariés prenant plus de responsabilités et étant plus investis que d'autres a impacté à la fois la philosophie de l'entreprise libérée et la culture de l'entreprise, et a amené de nouvelles problématiques sur le plan organisationnel.

- Une obsolescence des ressorts sur lesquels repose le mode d'organisation antérieur

L'augmentation du nombre de salariés a favorisé la mixité des profils de salariés, et donc l'apparition de comportements différenciés en termes de prise de responsabilité et d'engagement dans l'entreprise. Les responsabilités incombait souvent aux mêmes personnes. D'autre part, comme le perçoit Elise dans un des verbatim ci-dessous, lorsque l'entreprise était plus petite, il y avait une « émulation » qui conduisait à ce que chacun soit autant investi que les autres dans l'entreprise, mécanisme lié à la petite taille qui s'est donc estompé avec la croissance. D'après des salariés, cela induit un éloignement par rapport à la solidarité, l'esprit de camaraderie et l'esprit collectif, qui sont des valeurs importantes pour PME2, et que l'entreprise souhaitait faire perdurer au moment de la libération de l'entreprise.

« L'entreprise ayant beaucoup grossi, il fallait de toute façon trouver une solution. D'où cette grosse réflexion sur comment faire pour garder les valeurs que la direction voulait conserver ; mais revoir le système adapté à une entreprise de, à l'époque, 80 personnes. Parce qu'effectivement tant qu'on est 20, c'est facile, parce que tout le monde fait un peu de tout, tout le monde voit un peu de tout, et qu'il y a une émulation, puisque l'équipe étant plus petite, il y a plus de pression sur tout un chacun pour que chacun fasse son travail, et quand on est 80, c'est beaucoup plus compliqué, je pense. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

« Ce sont toujours les mêmes qui viennent m'aider à faire de l'animation. Et qui ne sont pas payés plus parce qu'à la base on a expliqué qu'on ne se payait pas plus etc. Donc ça je pense qu'il y a eu un raté là-dessus, sur le fait de maintenir la solidarité. J'ai une solidarité directe, pareil quand on est un peu en retard sur les colis, on va un petit peu s'aider etc., et même ça, de moins en moins. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« C'est le côté on est tous dans le même bateau, on est tous là pour la même chose, et puis on y va ensemble pour avoir un objectif commun. Aujourd'hui, ce n'est plus possible parce que dans le lot, sur les 80 permanents, ou les 100 enfin voilà qu'on est aujourd'hui, il y a des gens qui vont vouloir être moteurs, qui vont vouloir pousser, il y a des gens qui vont vouloir rien faire. Forcément plus on est nombreux, plus il y a de profils différents, et le fait qu'il y ait cette mixité de profils, fait que non, on n'est plus tous dans la même barque. C'est là, là-dessus où je pense que ça a volé en éclats » (Bernard, Salarié service informatique)

Cela a contribué à amener les limites du mode d'organisation antérieur où l'ensemble de l'activité de PME2, la tenue des délais, la réalisation des tâches à accomplir reposaient beaucoup sur la solidarité, l'entraide volontaire de salariés engagés dans l'entreprise, et

passionnés par le jeu de société. Le mode d'organisation de PME2 auparavant correspondait en effet plus « à des gens passionnés qui sont à fond dans leur boulot » et ont donc tous un fort niveau d'engagement, de responsabilisation.

« Là on rentre vraiment je pense dans cette 2ème partie où on est devenus trop grands et que cette notion de juste se serrer les coudes, d'être juste copains, d'être juste un tissu de personnes n'est plus suffisant, et que ce tissu de personnes il a besoin d'être un minimum actionné, il faut qu'il y ait des marionnettes, et il faut qu'il y ait des marionnettistes. Sans vouloir aller jusqu'au côté manipuler ou quoi que ce soit, mais en tout cas il faut que, il y a des gens qui doivent prendre de la responsabilité, et cette responsabilité, comment est-ce qu'on la rémunère, est-ce qu'on considère qu'elle est légitime, et on continue de partager et de croire en quelque chose, ou est-ce qu'à un moment donné, ben non, la responsabilité c'est... si tu prends une responsabilité c'est qu'on doit te payer pour cette responsabilité, et d'ailleurs, qu'est-ce que ça implique de payer la responsabilité ? » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« En fait le mode d'avant était plus adapté à un nombre de personnes réduit, et plus adapté à des gens passionnés qui sont à fond dans leur boulot, qui sont à fond dans les jeux de société et tout. Et le truc c'est que du coup on a embauché des gens très différents, et tout le monde n'est pas sur la même longueur d'onde. Ce n'est pas tous des passionnés, il y a des gens qui viennent juste travailler ici pour gagner leur croûte. » (Margaux, Salariée logistique)

Comme le met en évidence un des verbatim ci-dessus, du fait d'une hétérogénéité de niveaux d'expertise, de prise de responsabilité et d'investissement dans l'entreprise au sein de la population de salariés, la croissance amène la nécessité de s'assurer formellement que l'activité de l'entreprise se déroule correctement et que toutes les tâches sont effectivement effectuées. Le mode d'organisation libéré de PME2 tel qu'il existait depuis 2015 ne prévoyait pas de manière de gérer le bon déroulement de l'activité, ou la répartition de la prise de responsabilité entre les salariés.

- Emergence de revendications salariales et impacts sur l'entreprise libérée et la culture de PME2

L'hétérogénéité d'expertise, de prise de responsabilité et d'investissement faisait naître des revendications salariales. Les salariés qui se sentaient particulièrement responsables du travail réalisé (par exemple de l'envoi de tous les colis prévus sur la journée, de la tenue des délais des transporteurs) et étaient plus engagés que les autres, tendaient à être insatisfaits par cette situation où ils étaient amenés à travailler plus, à s'investir plus. Leur perception était que l'entreprise ne leur témoignait pas plus de reconnaissance qu'à un salarié qui s'investissait moins, et d'un point de vue financier, ils n'étaient pas plus rémunérés qu'un nouvel arrivant

dans l'entreprise. En effet, tous les salariés suivaient la même grille d'évolution salariale, en fonction de leur ancienneté.

« [...] je pense qu'à un moment l'entreprise libérée n'apportait pas forcément la reconnaissance de l'investissement de chacun. Et je pense que ça a été aussi un des facteurs déclencheurs. Cette entreprise libérée oui c'est bien tu fais ce que tu veux, mais c'est toi qui a décidé de le faire, parce que tu es dans une entreprise libérée, oui mais d'un autre côté, oui il y avait un manque de reconnaissance. Alors pas forcément pour tout le monde, mais des personnes qui étaient parties du dépôt, qui avaient commencé comme coliseurs, et puis qui finalement avaient appris l'entreprise, avaient intégré les process, s'étaient spécialisés, et ils restaient considérés comme la personne qui venait d'arriver en fait. Et le discours était un petit peu : ben oui mais comme c'est une entreprise libérée, c'est toi qui a choisi de le faire, donc sois content d'avoir pu le faire. Ce n'était pas forcément ce qui était attendu. On a eu pas mal de départs à cause de ça. » (Bernard, Salarié service informatique)

« Et ces gens qui font un peu plus que d'autres, ils n'ont peut-être pas la sensation d'être récompensés, donc il y a des gens à qui ça allait très bien de se dire « moi je ne fais pas plus et au final je suis payé comme tous les autres », sans dire qu'ils sont tire-au-flanc, mais qu'ils font juste bien, et quand d'autres faisaient bien et un petit peu plus, et en plus ça rajoutait la catégorie de ceux qui font mal et sont payés comme les autres. Et c'est là je pense qu'il n'y a peut-être pas eu les réponses collectives fortes pour se dire qu'on se valorise tous. Le « merci » chez PME2 par exemple, je trouve que c'est quelque chose qui est assez rare. Je ne dis pas qu'il ne vient jamais, mais on n'a pas forcément cette culture de la reconnaissance. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Une exception à cette règle existait toutefois : celle des salariés dits « spécialistes ». Avec la croissance, PME2 a internalisé les fonctions supports (informatique, comptabilité) et a embauché une chargée de développement logistique. Ces salariés ayant une formation spécifique et étant experts de leur domaine, ils ont été embauchés avec un salaire d'entrée supérieur au salaire auquel tous les salariés de PME2 entrent normalement. Le fait que ces salariés soient plus payés que les autres a alimenté les revendications salariales des salariés de PME2 qui s'étaient spécialisés dans une activité du fait de leur prise d'expérience (au niveau de la logistique, par exemple).

« Le système a commencé à être un peu... A devenir un peu plus compliqué quand sont arrivés ce qu'on a d'abord appelé les spécialistes, donc des gens qui ne sont pas rentrés au SMIC, qui sont rentrés à des tarifs plus élevés mais parce qu'ils avaient des qualifications. Donc ceux-là, voilà, eux ils sont rentrés à d'autres niveaux qui à l'origine étaient négociés avec les gérants. Et puis petit à petit les gens ont commencé à dire : moi je me suis spécialisé dans telle tâche, je suis devenu bon, d'autres ont dit, moi à la base j'ai une formation dans ce que je fais aujourd'hui. D'autres ont comparé leurs tâches avec celles des autres, enfin au bout d'un moment il y a eu une demande d'être payé plus en relation avec les métiers exercés. Sachant qu'il y avait déjà ces spécialistes entre guillemets qui indiquaient que c'était possible et que ça existait, même s'ils étaient entrés par un autre moyen. » (Martin, salarié RH)

Les salariés qui s'étaient spécialisés sur une activité, ou qui prenaient plus de responsabilités que d'autres formulaient donc une demande de reconnaissance financière de leur travail.

« Vu qu'en tant qu'entreprise libérée, tu as le droit de donner des idées de projets et les placer, c'est ça qui est cool, du coup il y a plein de gens qui ont justement mis en place plusieurs process, et ils n'ont pas vu la reconnaissance ni au point de vue salaire, parce que les salaires sont égaux à tout le monde, et ni de la part... Ils veulent avoir de la reconnaissance [...], et puis on est tous pareils donc du coup... Il y a eu ce manque de reconnaissance plutôt au niveau argent. On peut dire que c'est bien, mais ça ne suffit pas quand même » (Johanna, Salariée Ventes Relations clients)

« les gens prenaient des responsabilités de plus en plus, et ils prennent toujours des responsabilités, et... Vu que l'ancienne organisation disait : tout le monde est au même niveau, les gens n'avaient pas l'impression d'avoir de reconnaissance par rapport à ça. » (Margaux, Salariée logistique)

Une salariée arrivée récemment dans l'entreprise met d'ailleurs en évidence que le fait que sa rémunération soit identique à celle d'un salarié présent dans l'entreprise depuis dix ans était pour elle source d'incompréhension.

« il y avait une première revendication de reconnaissance du travail et salariale parce que c'est vrai que moi, je ne comprenais pas pourquoi je venais d'être embauchée et payée pareil que quelqu'un qui était là depuis 10 ans. » (Alice, Salariée logistique)

L'arrivée de salariés « spécialistes » (comptable, informaticien, logisticien) ayant un salaire d'entrée dans l'entreprise supérieur à celui des autres salariés, ainsi que la volonté des salariés prenant plus de responsabilités et s'investissant plus que les autres dans l'entreprise d'avoir une reconnaissance financière pour leur prise de responsabilités a induit un éloignement à la fois par rapport aux valeurs de PME2, par rapport à la philosophie de l'entreprise libérée, et par rapport aux raisons ayant motivé PME2 à se libérer en 2015. En effet, l'égalité chez PME2 passait également par sa politique de rémunération : chaque salarié rentrait dans l'entreprise au même salaire que les autres, et progressait à l'ancienneté. Le premier « spécialiste » à être arrivé au sein de PME2 en 2015 met en évidence qu'à cette époque, le fait qu'il ait une rémunération d'entrée dans l'entreprise plus élevée que celle des autres lui valait le nom de « plus gros salaire de PME2 ».

Le fait qu'en 2018 plusieurs acteurs mettent en évidence que le mode de rémunération était problématique, et que certains souhaitaient être plus rémunérés, semble montrer une évolution par rapport à la volonté initiale de rémunérer tout le monde de manière identique. L'émergence de revendications salariales de la part des salariés les plus engagés semble être le reflet d'une diminution de la force du collectif par rapport à l'individu. L'intérêt individuel tend à passer

devant l'intérêt collectif, puisque les salariés prenant plus de responsabilités que les autres demandaient à être rémunérés pour cette prise de responsabilités, là où initialement l'évolution salariale se faisait selon un critère d'ancienneté et non de responsabilité ou de compétence. Le fait que les salariés les plus investis aient au fil du temps demandé à leur tour une reconnaissance financière de cet investissement venait encore affaiblir l'égalité au sein de PME2.

Un des salariés les plus anciens, fortement porteur des valeurs de l'entreprise libérée et défenseur des raisons ayant poussé PME2 à se libérer en 2015 met en évidence que cette évolution représente pour lui la perte de l'utopie initiale associée à la libération de PME2 en 2015. Il donne un exemple qui montre selon lui qu'initialement, on ne rentrait pas chez PME2 « *pour l'argent* ». Gabin et Henri, le gérant initiateur de la libération de l'entreprise, ont un jour réalisé une expérience, et ont proposé à un salarié de l'argent s'il décidait de quitter l'entreprise. Ce salarié a décidé de refuser l'argent et de rester chez PME2.

« Je me souviens de Hector, si on veut donner un exemple comme ça rigolo, où on en était à discuter avec Henri et de se dire, est-ce qu'on ne proposerait pas de l'argent aux gens pour qu'ils ne restent pas chez PME2. Et donc Hector c'est le seul pour qui ça a été fait. Et je crois qu'on lui avait dit, si on te donne 2000 balles, est-ce que tu pars. Et il a dit ben non je préfère rester. Mais il y a cette notion de se dire, tu ne viens pas chez nous pour l'argent. Mais ça ce n'est pas quelque chose qui est resté. C'est très utopique comme discours. Mais je me souviens qu'au début il y avait cette volonté de plus le présenter, et oui, c'était un fonctionnement qui était très différent, maintenant tout est beaucoup plus carré, beaucoup plus... » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

1.2.1.4 Une transmission déficiente de l'entreprise libérée aux nouveaux entrants

1.2.1.4.1 Des processus de recrutement et d'intégration qui n'incluaient pas systématiquement une présentation de l'entreprise libérée, et une acculturation au fil de l'eau de plus en plus complexe

La saisonnalité de l'activité de PME2 induit que la majorité des recrutements s'effectue lors de la période de Noël ; l'entreprise recrute alors essentiellement des saisonniers en CDD, qui entrent dans l'entreprise généralement pour une période de trois mois. Certains saisonniers peuvent ensuite poursuivre sur d'autres CDD pour finalement être embauchés en CDI.

Le manque de structuration des processus de recrutement et d'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise, puis la difficulté grandissante de les acculturer au fil du temps à cause de la croissance de l'entreprise et de la professionnalisation de sa gestion étaient également des vecteurs de mise en danger du mode de fonctionnement en entreprise libérée de PME2.

Les processus de recrutement et d'intégration n'étaient pas formalisés, aucune étape obligatoire n'était établie. De fait, il n'y avait pas de présentation systématisée du concept d'entreprise libérée, du mode de fonctionnement de PME2 en entreprise libérée, ou de l'historique et des valeurs de l'entreprise. L'entreprise libérée n'était que très rapidement abordée lors du recrutement. Au moment de l'arrivée du salarié dans l'entreprise, aucun livret d'accueil ne lui était fourni, aucune présentation formelle de PME2 et de l'entreprise libérée n'était réalisée ; celle-ci pouvait être rapidement abordée dans le courant de la conversation.

« on a souci dans la communication du modèle aux nouveaux arrivants. C'est-à-dire que ça vient tellement vite qu'on n'a pas le temps de les former, que dans notre mode de recrutement les gens rentrent pour une mission pour la fin d'année au magasin, pour un projet d'envoi au dépôt, ils sont là trois mois, et puis s'ils font l'affaire ils restent trois mois de plus, et puis un jour ils seront en CDI, et au final il n'y a pas eu à un moment ou à un autre une vraie formation, une vraie explication de ce qu'est l'entreprise libérée, etc. Et ça c'est aussi un des problèmes qu'on rencontre aujourd'hui. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

L'entreprise libérée, le mode de fonctionnement de PME2, les valeurs, l'histoire, n'étaient transmis qu'au fil du temps, de façon informelle, via les contacts que ce salarié pouvait avoir avec ses collègues. Une salariée met par exemple en évidence qu'elle a appris beaucoup de choses sur le monde du jeu de société en discutant avec ses collègues pendant l'activité d'emballage des colis.

« J'ai appris des choses du monde du jeu de société quand je faisais des colis par exemple, où il y a des choses... On parlait de... oui, on parlait de jeux, on parlait de règles de jeu, de ce qui se faisait à ce moment-là quoi, et ça fait partie de l'ADN, parce qu'on est là pour ça, on est là pour entretenir le monde du jeu de société » (Margaux, Salariée logistique)

« Parce qu'avant les gens arrivaient : hop tu viens lundi à 8 heures et puis quelqu'un te prendra en charge, peut-être, s'il est au courant, pour t'apprendre le métier. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

Or, avec la croissance de l'entreprise, il était de plus en plus complexe d'effectuer cette acculturation « au fil de l'eau ». En effet, l'entreprise a commencé à se professionnaliser pour répondre à sa croissance. La mise en place d'une chaîne automatisée pour l'activité d'emballage des colis a rendu difficile la conversation entre les salariés lors de l'activité d'emballage, empêchant ainsi l'acculturation des nouveaux salariés. De même, la croissance de l'activité a rendu les échanges informels moins faciles et moins fréquents entre les salariés. Comme le souligne ce verbatim, cette culture orale qui était le média privilégié pour faire connaître l'entreprise libérée, les valeurs et l'historique de PME2 n'était plus utilisable à cause de l'augmentation du nombre de salarié et du poids de l'activité.

« Après il y avait une certaine culture orale qui se maintenait, et ça évidemment c'est beaucoup plus compliqué au fur et à mesure que le temps avance et qu'il y a plus de gens à qui il faut expliquer comment ça se passe. » (Lisa, Salariée logistique)

A l'extrême, lors des pics d'activité saisonniers de l'entreprise, PME2 recrutait massivement de nouveaux entrants, qui étaient accueillis par un salarié déjà présent dans l'entreprise. Celui-ci pouvait être un salarié présent chez PME2 depuis longtemps, ou un salarié récemment arrivé. Dans tous les cas, l'accueil n'était que très rapide au vu du flux intense d'activité.

1.2.1.4.2 La définition de l'entreprise libérée et les motivations de son adoption n'ont jamais été clairement explicitées chez PME2

Il ne s'agit pas que d'une problématique d'absence de mécanismes de transmission de l'entreprise libérée (philosophie et mode de fonctionnement chez PME2) et de la culture de l'entreprise aux néo-entrants. Lorsque des éléments de définition étaient transmis, ceux-ci pouvaient de plus être inexacts, et colporter une conception fautive de l'entreprise libérée et des principes de fonctionnement de PME2.

En effet, PME2 n'avait pas formellement défini ses principes de fonctionnement en entreprise libérée de manière à ce qu'ils soient rendus immuables, compris de tous, et diffusables aux néo-entrants. Des salariés pourtant présents dans l'entreprise depuis sa libération en 2015 mettent en évidence qu'ils n'arrivent pas à définir précisément le concept d'entreprise libérée, ce qui met effectivement en évidence que PME2 n'a jamais clairement explicité le concept d'entreprise libérée, et la vision qu'elle portait de ce concept.

« comme je n'arrive pas à mettre de définition sur le mot entreprise libérée, je ne sais même pas si on en est encore une » (Bernard, Salarié service informatique)

« moi au fil des années j'ai eu des explications si on veut de ce qu'ils voulaient faire, mais quand je suis arrivé, on ne m'a pas dit, on ne m'a pas... Je n'ai pas eu droit à une explication claire et précise du projet en fait. De l'entreprise libérée. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

Comme nous l'avons vu lorsque nous évoquons l'implémentation de l'entreprise libérée chez PME2, l'entreprise n'a pas souhaité adopter un modèle organisationnel formalisé dans la littérature, qui pourrait être aisément documentable auprès des salariés, et a préféré édicter quelques principes de fonctionnement qui laissent libre place à la mise en place spontanée d'éléments organisationnels. Le travail pédagogique et informatif visant à expliquer le concept d'entreprise libérée et les principes régissant le mode de fonctionnement de PME2 en entreprise libérée est perçu comme n'ayant pas été suffisamment développé dès le départ, en 2015, ce qui

a ensuite compliqué la transmission. Loriane, une salariée, a un regard critique sur la manière dont la libération de l'entreprise s'est opérée. Elle met en évidence qu'il n'y a pas eu de phase « *d'enracinement* » de l'entreprise libérée, permettant aux salariés qui étaient alors présents dans l'entreprise de s'imprégner du concept. Elle souligne que, dans l'esprit des salariés, les valeurs qui guidaient la libération de l'entreprise – satisfaction client, bien-être au travail et bienveillance entre collègues – étaient appréhendées, mais qu'il était difficile d'y associer des éléments concrets permettant de les rendre tangibles.

« Comme je disais tout à l'heure, ce qui nous avait été annoncé c'était la satisfaction client, le bien-être au travail et la bienveillance entre collègues, et le fait que l'entreprise puisse être pérenne. Ce sont des choses qu'on avait acceptées et qu'on trouvait normales et justes, mais c'est vrai que finalement ce sont des concepts quand même très flous. Du coup même si nous ça nous convenait, transmettre quelque chose qui n'est pas forcément très clair, ou qui n'a pas encore pris racine, c'est compliqué. Parce que j'ai l'impression qu'il n'y a pas eu cette phase un peu d'enracinement de cette idée d'entreprise libérée, ça a tout de suite été le grand lâché en fait. On nous a parlé d'une idée, qui venait d'émerger pour eux, sur laquelle ils n'avaient pas forcément réfléchi ou travaillé, ils nous la transmettaient sans que nous on puisse y réfléchir et travailler, et il fallait en faire quelque chose, et du coup c'était vraiment, oui, très flou, très palpable. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Un des gérants reconnaît que, de manière plus large, les salariés n'ont pas été suffisamment accompagnés après la libération de l'entreprise en 2015. Louis soulève notamment une absence de formation des salariés dans le recrutement, puisque rappelons que les décisions relatives au recrutement ont été décentralisée lors de la libération. Au-delà de confirmer le ressenti de salariés, Louis fait fortement écho à notre propos : l'absence de formation des salariés aux méthodes de recrutement dans un contexte de recrutements massifs n'a pas contribué à faciliter la diffusion du concept d'entreprise libérée aux nouveaux entrants.

*« Doctorante : Quel accompagnement, quelle formation avez-vous fourni aux salariés qui ont dû apprendre à prendre des décisions, par exemple à recruter, etc. ? Est-ce que vous avez fourni un accompagnement, une formation ?
Pas assez. Pas assez en fait. On a estimé que comme nous on avait appris sur le tas, les gens apprendraient sur le tas et feraient les choses. On n'est pas sur des postes hyper-clés où il y a un besoin de diplômes de malades la plupart du temps. On a besoin de gens qui ont des bras, qui ont une tête et qui savent faire les choses avec du bon sens. Donc au niveau du recrutement, ça se passe plutôt bien, on recrute sur l'humain aussi. Mais on ne leur a pas donné un carnet de route, une façon de faire, on ne les a pas formés, on ne les a pas envoyés en formation pour que trois personnes dans chaque pôle puissent recruter et faire passer les entretiens. Non on n'a pas fait ça. Et actuellement on ressent le besoin de mieux former les personnes tout comme dans le recrutement, on a envie de mieux les accompagner. » (Louis, Co-gérant, Boutique)*

Une des spécificités de PME2 était l'absence de processus de recrutement et d'intégration formalisés ; les nouveaux entrants étaient principalement intégrés par les anciens salariés. Si les salariés présents chez PME2 depuis 2015 n'avaient pas une vision claire du concept et des raisons ayant mené à la libération de l'entreprise, ils ne pouvaient qu'ensuite transmettre une vision partielle, surtout dans le cadre d'une forte croissance. Les verbatim ci-dessous issus de salariés présents chez PME2 en 2015 mettent en relief qu'il est compliqué de transmettre quelque chose de « *flou et impalpable* ».

« Et donc en fait, si moi on ne m'explique pas, une personne qui est arrivée après moi, si je dois la former, je ne pourrai pas lui communiquer non plus, ou alors des bribes, ou un message déformé de leur projet. Donc après, là c'est plus un problème de communication à la base, parce que moi j'ai pu très bien dire quelque chose qui n'est pas ce qu'ils pensaient eux au départ. Et mal le comprendre. Donc après il y avait aussi potentiellement une incompréhension, enfin une mauvaise communication et donc une mauvaise interprétation des nouveaux employés, du modèle, et donc de leur façon de travailler ou de leur façon de percevoir l'entreprise. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

« Transmettre quelque chose qui est assez flou et impalpable, c'est compliqué je pense. Et le transmettre en plus à beaucoup de personnes d'un coup, du coup des personnes qui ne vont pas réussir forcément non plus à s'en saisir, qui elles-mêmes vont devoir très vite le retransmettre derrière, oui je pense que très vite ça dissout tout ça, et oui on n'a pas eu le temps vraiment de s'en saisir, d'en être vraiment convaincus, de le développer, et derrière ben... » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

1.2.1.4.3 Les impacts

Le fait que la teneur de l'entreprise libérée et la manière dont PME2 entendait fonctionner en entreprise libérée n'aient jamais été officiellement clarifiées, et soient peu ou imparfaitement diffusées aux nouveaux entrants induisait une tendance de fond potentiellement nuisible à l'entreprise libérée et aux valeurs de l'entreprise au fil de la croissance.

En effet, comme il n'existait pas une présentation de l'entreprise libérée unique, partagée, communiquée à tous, et que de surcroît le rythme de croissance rendait encore plus complexe l'acculturation des nouveaux salariés, chacun développait sa propre compréhension du concept et la diffusait potentiellement aux nouveaux salariés, ce qui contribuait à l'émergence d'une conception de l'entreprise libérée et du fonctionnement de PME2 hétérogène et multiforme, voire erronée. La vision de l'entreprise libérée portée par PME2 risquait donc de se diluer au fil de la croissance. Les discours des salariés ci-dessous permettent de mettre en évidence les risques de dilution, qui se manifestaient d'ailleurs déjà. A cet égard, rappelons d'ailleurs l'exemple que nous avons donné plus en amont lorsque nous évoquions la pointeuse horaire.

Cet épisode met clairement en évidence la coexistence de deux visions distinctes de l'entreprise libérée.

« L'entreprise libérée a été discutée au moment du passage à l'entreprise libérée, mais ça concernait une vingtaine de salariés je crois à l'époque, ou une trentaine, qui ont été là, qui en ont débattu et qui en ont décidé d'essayer, qui ensuite ont retransmis la bonne parole, mais c'est passé par des tiers, et la parole s'est un peu perdue, diluée, mal interprétée, mal vécue etc. etc., et la direction n'a jamais réellement à mon sens statué sur ce que c'était. En fait c'était... C'était un mot creux. C'était juste une roue libre. Une entreprise un peu en roue libre. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

« L'idée c'était de la construire ensemble mais il y a eu tellement de nouvelles personnes, de nouveaux entrants, qui ne rentraient pas forcément avec cette philosophie ou à qui on ne l'a pas forcément apprise, ce qui fait qu'il y a eu un peu une perte au fur et à mesure de cette philosophie. [...] ça va être plus au bouche-à-oreille « au fait on est une entreprise libérée » ou ceux qui connaissaient PME2 ont peut-être vu des reportages qui existent, s'ils se sont renseignés ils l'ont peut-être découvert, mais ce n'est pas vraiment présenté, comme chacun a sa définition et que souvent les nouveaux vont former les nouveaux, ça va se perdre. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

« C'est assez dingue de se dire que dans une entreprise il y a une égalité de salaires, et que tu discutes avec un salarié un soir en buvant une bière que tu ne connais pas trop, et il te dit : non mais toi selon ton rôle tu dois être bien payé, moi j'espère que lors des augmentations je serai augmenté. Heu... On ne t'a jamais présenté l'entreprise ? On ne lui avait même pas présenté l'entreprise dans laquelle il était ! Donc ça ne peut pas marcher, mais ça ce sont pour moi vraiment des choses qui apparaissent liées à la croissance. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Nous constatons d'ailleurs que certains salariés arrivés après 2016 chez PME2 mettent en relief qu'ils ne connaissent pas précisément l'histoire de la libération de l'entreprise et les intentions ayant mené à la décision d'adopter l'entreprise libérée.

« Moi perso du coup, j'ai eu des bribes d'information sur le fait que les associés ont repris l'affaire de deux autres personnes, et quand ils ont repris l'affaire, ils ont décidé de définir ça comme une entreprise libérée. Après je peux me tromper, parce qu'on ne m'a pas vraiment expliqué. Ce n'est pas vraiment quelque chose dont ils parlent beaucoup. Du tout en fait. Ça aussi, ça mériterait quand même une petite explication. C'est vrai que ça manque un peu dans l'entreprise. » (Margaux, Salariée logistique)

« Doctorante : Est-ce que tu peux me parler de ce qui a mené à la libération en 2015, si tu as entendu tes collègues peut être dire ?

Non vraiment... Je ne sais pas du tout, là je t'assure. Mais c'est vrai qu'en fait des gens qui étaient là en 2015, il n'y en a plus tant que ça. Et voilà, en fait, c'est comme à l'école, moi je parle plus avec des gens on va dire de ma promo, et, enfin je parle avec les autres, mais on ne parle pas de comment c'était avant et tout ça. » (Alice, Salariée logistique)

L'étude de PME2 dans le cadre de notre premier axe de recherche a mis en évidence que l'entreprise s'est tournée vers l'entreprise libérée dans l'intention de pérenniser ses valeurs

originelles et son histoire, qu'elle percevait alignées avec la philosophie gestionnaire portée par l'entreprise libérée. Or, ce lien entre la philosophie portée par l'entreprise libérée et les valeurs de l'entreprise ne semble pas établi pour certains acteurs. Deux salariées ayant intégré durablement PME2 après la décision d'adoption de l'entreprise libérée mettent en évidence que pour elles, l'entreprise libérée n'est pas l'ADN de PME2. D'après Elise, par exemple, un autre mode de fonctionnement aurait pu permettre à PME2 de « *rester ce qu'[elle] est* », laissant entrevoir qu'elle établit une différence entre le substrat technique de l'entreprise libérée, et les valeurs qui lui paraissent être l'essence de l'entreprise, et donc indépendantes de son mode d'organisation.

« L'ADN de PME2 ce n'est pas l'entreprise libérée, l'entreprise libérée c'est un avatar de l'ADN de PME2, mais on aurait pu rester ce que nous sommes avec d'autres modes de fonctionnement. Je trouve que c'est réducteur, et ce serait un mensonge de prétendre que l'un ne va pas sans l'autre. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

« Quand on parle d'ADN, c'est quelque chose qui est là depuis l'origine qui est ancré, qui est clair, qui est indiscutable vraiment, alors que là, c'était... je ne sais pas si c'est à ça que vous faites référence, à l'entreprise libérée, mais pour nous l'entreprise libérée ce n'est pas l'ADN de PME2. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Par ailleurs, le fait que certains salariés ne retiennent « *qu'une notion partielle de l'entreprise libérée* » selon l'expression d'un gérant, et se comportent de façon négligente conduisait à un affaiblissement progressif de la valeur de solidarité chez PME2, selon certaines perceptions. Nous avons déjà montré dans la partie précédente que l'arrivée de salariés moins prêts à s'investir dans l'entreprise est perçue par les acteurs interviewés comme une dilution de la solidarité, de l'esprit collectif, par rapport à l'époque où le fonctionnement de PME2 en entreprise libérée reposait sur un engagement volontaire de chacun. Toutefois, les acteurs évoquent également une autre typologie de comportement de la part de certains salariés : au-delà de ne pas souhaiter s'investir dans l'entreprise, certains avaient des comportements qui nuisaient à l'activité et à leurs collègues du fait d'une vision biaisée de l'entreprise libérée. Une compréhension faussée du concept d'entreprise libérée a pu provoquer des désordres bien tangibles, comme des comportements et attitudes de salariés altérant le bon fonctionnement de PME2. Des salariés percevant l'entreprise libérée comme un mode de fonctionnement « *cool* », et peu contraignant abordaient leur travail avec nonchalance voire négligence. Cela pouvait se traduire par exemple par des retards systématiques. Ces comportements montraient une

acceptation individualiste du concept d'entreprise libérée, allant contre le collectif et la valeur de solidarité.

« [...] Ils peuvent ne retenir qu'une notion partielle de l'entreprise libérée.

Doctorante : Et ça ça vous pose souci ?

Oui parce que c'est un système entier. Les valeurs de solidarité, on ne laisse pas... Il faut être attentif aux personnes avec lesquelles on travaille. Et par exemple respecter les horaires, il n'y a pas de pointeuse, il n'y a pas un chef qui va vous dire « t'es arrivé en retard », par contre, si tu arrives une heure en retard, les camarades qui comptaient sur toi pour faire le travail du matin, eux ils vont avoir un problème. Donc ne retenir que l'aspect « ah c'est cool, j'ai pas un chef qui me surveille » ça ne suffit pas, ça ne marche pas, donc il faut comprendre le système dans sa globalité pour que ça fonctionne, et cette formation-là, cette explication-là avec une croissance forte et surtout une croissance qui fait que la plupart des personnes embauchées sont venues à Noël dans une période où on n'a pas le temps d'expliquer, tout ça, ben oui ça pose problème par la suite. Des gens qui vivent dans un système un peu spécial mais qui ne reconnaissent pas les tenants et aboutissants, le pourquoi et le comment ça marche. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« J'ai l'impression que c'est un peu le message qui était insufflé par certains aux nouveaux arrivants, qui du coup se mettaient au pas entre guillemets de l'entreprise, ou au rythme de l'entreprise, et ça a insufflé un certain je m'en foutisme. Je pense sur une certaine vague à un moment donné quoi. » (Bernard, Salarié service informatique)

« Les nouveaux, en grand nombre, très jeunes, il y a le double aspect : l'aspect ils n'ont pas encore d'expérience professionnelle ou très peu, donc ils ne savent pas forcément ce que c'est de travailler très dur, ou avec des patrons, avec des hiérarchies, et donc ils tombent là-dedans, et certains collègues disent « ah ben viens bosser ici, c'est cool, tu fais ce que tu veux quand tu veux ». [...] Par moment j'entendais l'un ou l'autre qui disait « ah ben c'est tranquille, on fait ce qu'on veut quand on veut ». Ça ce sont les travers de l'entreprise libérée. Ce sont souvent ceux-là qui ne se sentent pas la légitimité des remarques de leurs pairs, et donc c'est un peu difficile. » (François, Salarié Comptabilité)

Au-delà d'une transmission déficiente de la vision de l'entreprise libérée portée par PME2, un salarié semble mettre en évidence que le problème émerge plus en amont, lors du recrutement : PME2 aurait fait le choix, pour supporter sa croissance, de recruter des « *techniciens* » plutôt que des « *utopistes* ».

« on a embauché des gens, on a embauché des techniciens comme je les appelle, des techniciens, mais on n'a jamais embauché des utopistes. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Selon Gabin, en effet, l'utopie initialement portée par PME2 lors de sa libération en 2015 était en voie de perte, sous l'effet conjoint d'une dilution de l'entreprise libérée lors de l'intégration des nouveaux salariés, et de la volonté des salariés d'introduire des différences salariales.

Ces représentations sont toutefois à modérer avec les perceptions d'autres acteurs. Comme le met en évidence cette salariée, les situations de dérives sont tout de même restées marginales. Son discours semble montrer qu'elle a surtout identifié des salariés qui ne se saisissaient pas des possibilités offertes par l'entreprise libérée.

« Je pense que ça a pu être mal interprété, mais j'ai l'impression que c'était des cas isolés. Il y a une personne dont le CDD n'a pas été renouvelé par exemple parce qu'il a été considéré qu'en effet elle prenait un petit peu trop de libertés et qu'elle outrepassait des fois certaines choses. Des achats démesurés qui étaient faits, ou des choses comme ça. Ou alors des retards répétés injustifiés. C'est vrai que certaines personnes n'ont pas forcément compris l'entreprise libérée, mais je n'ai pas l'impression qu'il y ait eu vraiment des personnes qui ont tenté d'en profiter vraiment de manière très... En se disant « super, pas de hiérarchie je fais ce que je veux ». Il y a des personnes qui ne se sont pas saisies de la liberté, mais tout en se présentant à l'heure, en effectuant les tâches quotidiennes et autres, mais qui ne se sont pas forcément saisies de cette liberté pour proposer des projets ou évoluer dans l'entreprise. C'est vrai que je n'ai pas forcément l'impression qu'il y ait des dérives. Ce sont des choses dont même entre collègues on se rend compte, quand on a un collègue avec lequel ça ne se passe pas forcément bien, on a l'impression qu'il cherche un peu à fuir les tâches rébarbatives, ou que le matin on est censés être deux, notre collègue il n'arrive pas et on doit faire tout le travail à sa place, à un moment on le ressent, on va en parler à ce collègue, et si les choses ne changent pas, au moment de renouveler son CDD, il ne va pas être renouvelé ni en CDD, ni en CDI. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Cette dilution de l'entreprise libérée et des valeurs de PME2 ressentie par certains salariés est nuancée par les regards plus positifs d'acteurs, souvent des nouveaux entrants, qui apportent justement un regard extérieur neuf sur l'entreprise libérée, ce qui permettait aux salariés plus anciens de relativiser les problèmes ressentis. Certains néo-salariés étaient en effet enthousiasmés par l'entreprise libérée et le mode de fonctionnement de PME2, qui restait à leurs yeux très différent du mode de fonctionnement d'une entreprise hiérarchique classique. Cet enthousiasme venait éclairer le regard sombre que les salariés déjà présents chez PME2 portaient sur les évolutions de l'entreprise libérée, et les dysfonctionnements qui émergeaient avec la croissance.

« les nouveaux c'est eux qui disaient : ah mais punaise ça fait vraiment du bien de venir travailler ici, parce que quand même l'ambiance, et puis machin, le fait de pouvoir gérer soi-même ses temps de pause, etc. Vraiment ça me fait plaisir de revenir travailler, et puis là vraiment on se disait : ah vraiment c'est très gentil de me le dire parce que moi j'avais oublié en fait l'effet que ça me faisait au début de venir travailler ici, et d'être là : je n'ai pas de pression, je n'ai pas de machins, c'est à moi de voir. C'est à moi avec mes collègues directs de voir comment on fait le boulot, et ça s'arrête là et c'est bon. » (Lisa, Salariée logistique)

« Même s'il y a des difficultés comme dans toutes les entreprises, il ne faut pas se le cacher, ce n'est pas tout rose chez Google, ce n'est pas tout rose chez Lidl, ce n'est pas tout rose

ailleurs, mais il y a des aspects positifs qu'on doit garder en tête. Parce que tout rendre noir... J'ai envie de leur dire, allez travailler chez Lidl ou chez Norma, vous allez voir ce que c'est que d'être un chien dans une entreprise. C'est triste, mais c'est ça.

Doctorante : Je comprends vraiment.

Carrément. Et vu que j'ai travaillé à la dur vraiment avant, j'ai travaillé chez Norma, j'ai vu mes employés pleurer, j'ai vu une employée à moi qui a fait une fausse couche parce que justement on lui a demandé de travailler à fond, bref, j'ai vu en fait la merde, ce qu'on peut appeler la grosse merde, et ils étaient payés moins qu'ici. Je vois très bien qu'il y a des grosses différences, et je vois très bien que là en fait il y a des personnes qui veulent faire avancer l'entreprise du mieux qu'ils peuvent, avec les humains qu'il y a dedans. » (Johanna, Salariée Ventes Relations clients)

Les propos nuancés des acteurs et leur anticipation de l'avenir laissent à penser que l'affaiblissement de l'entreprise libérée et des valeurs semblaient être une tendance de fond qui se manifestait d'ores et déjà à travers le comportement de certains salariés. Par ailleurs, même sans l'existence de comportements qui nuisent ouvertement à l'entreprise libérée, le fait que la teneur du concept, ou les principes de fonctionnement de PME2 ne soient pas clairement affichés, diffusés et réaffirmés était en soi perçu comme problématique ; le risque que la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs de PME2 glissent dans l'oubli et ne guident plus les actes et comportements de chacun au quotidien la croissance allant est bien présent dans les esprits. Nous ne pouvons à ce propos que rappeler les propos d'un des gérants de PME1 que nous avons déjà évoqués dans notre premier axe de recherche, lorsqu'il évoquait certaines grandes entreprises qui se sont éloignées le temps passant de leur « *récit fondateur* » et de leurs valeurs originelles qui n'ont pas été assez réaffirmés au fil de la croissance, provoquant la perte de la « *force instituante* », et qui prennent chez PME2 tout leur sens d'après les craintes formulées par les salariés.

« [Un consultant économiste intervenu par le passé dans l'entreprise] nous citait des grands projets absolument magnifiques qui se sont créés. Crédit Agricole, toutes les mutuelles, etc. Au départ il nous disait, il y a des projets magnifiques. On se met ensemble, on fait quelque chose, on fait un outil, Crédit Agricole, on est dans l'agriculture, on se met ensemble et on n'est plus dépendants de personne. Et à la fin on crée un système totalement perverti. On pousse les agriculteurs dans des dettes extraordinaires qui les tuent, dans le sens propre du terme. C'est-à-dire les agriculteurs se suicident en grande masse. On les tue. On les tue parce qu'on a perdu la force instituante. On a perdu les repères, les valeurs de base, et on est passés dans, ah oui mais il y a l'économie et on est guidés par les forces instituées. [...] le Crédit Coopératif, j'adore le Crédit Coopératif, le Crédit Coopératif il y a des pubs c'est super... C'est une horreur ce truc, c'est une horreur à un certain niveau ! Ils sont en train d'étrangler la Nef, de faire disparaître la Nef, juste parce que ça ne leur va plus, parce que voilà. Alors qu'ils font des pubs magnifiques sur on transforme le monde. Le discours il est dans une vitrine, et il est magnifique, le récit fondateur il est dans une vitrine, et on le laisse

là, il est beau, mais on ne le sort jamais de la vitrine pour le faire vivre. » (Jean, co-gérant de PME1)

1.2.1.5 Nouveaux besoins de PME2

Comme nous venons de le voir dans les sous-parties précédentes, le mode de fonctionnement de PME2 en entreprise libérée tel qu'il était mis en place depuis 2015 atteignait ses limites du fait de la croissance de l'entreprise. En effet, lorsque PME2 était de petite taille, elle n'avait pas besoin d'explicitement clairement les périmètres de prise de décision, puisque sa petite taille lui permettait justement aisément l'ajustement mutuel, la prise de décision informelle de manière non structurée ; il était plus aisé d'identifier quels étaient les rôles de chaque salarié, et donc d'identifier qui devait être associé à la prise de décision. La communication se faisait de manière relativement aisée, à la fois entre les gérants et les salariés, et entre les salariés entre eux. Le fonctionnement de l'entreprise reposait principalement sur la solidarité et l'entraide. Les acteurs interviewés ont souligné que la croissance a amené les limites du mode de fonctionnement en entreprise libérée tel qu'il existait chez PME2 depuis la décision de devenir une entreprise libérée en 2015.

« [La croissance] les rendait plus visibles en fait. Je pense que vraiment que ce qu'il s'est passé, c'est juste à force d'agrandir l'espace, les gens, tout ça, c'est juste les dysfonctionnements qui étaient là depuis le début, ça touche plus de gens, c'est plus exacerbé et c'est ça qui fait que le modèle il n'allait plus. Mais parce qu'en fait il n'y avait pas de modèle. C'était : voilà, on voit au jour le jour comment on fait. Ce qui n'est pas un modèle à proprement parler » (Lisa, Salariée logistique)

« avant on était vraiment moins que là maintenant, on a augmenté au niveau chiffres d'affaires, une croissance de 20% du chiffre d'affaires, ce qui est énorme, et on a doublé les effectifs. Si on voit les effectifs qu'on était il y a un an, voire deux ans, ils étaient une vingtaine trentaine, ce n'est pas comme maintenant où on est 90. Gérer 90 personnes, ce n'est pas la même chose que de gérer 20-30 employés qui peuvent se gérer et s'auto-donner des ordres pour faire le boulot. [...] PME2 avant c'était plutôt une entreprise familiale, c'est pour ça que le modèle libéré complètement où tout le monde peut s'auto-gérer, où tout le monde peut mettre la main à la pâte, c'était plutôt pratique pour 20-30 personnes. Là on est 90, plus le Bar à jeux, plus la boutique, plus.... Voilà on est plus d'une centaine finalement, et ça ne va pas. » (Johanna, Salariée Ventes Relations clients)

« On est obligés, par rapport à la demande des salariés, de changer l'organisation parce que : hyper-croissance. Plus de 100 salariés, c'est hallucinant. Moi je rêve, je suis rentré là-dedans, je ne pensais pas qu'au bout de 2 ans et demi, on en serait là. C'est bien, c'est valorisant, c'est enrichissant. Mais effectivement, on a vu les limites de l'entreprise libérée initiale. » (François, Salarié Comptabilité)

Pour Elise, l'adoption de l'entreprise libérée en 2015 semblait une évolution logique pour faire perdurer le mode de fonctionnement antérieur de PME2. Toutefois, elle met en évidence qu'étant donné la croissance, cela n'était pas réalisable ; il fallait trouver un nouveau mode d'organisation.

« c'était peut-être une évolution... logique pour faire perdurer ce qui existait déjà. C'est peut-être ça. Sauf qu'on ne peut pas coller juste un nouveau système sans y réfléchir, pour garder des choses dans l'état où elles sont. Ça ne marche pas. [...] Si on considère que l'entreprise à un instant T, a été une entité très agréable à vivre, qu'elle a grossi, et qu'il a bien fallu trouver un système pour qu'en termes d'ambiance, de qualité de travail, de... ça perdure, je pense que le fait qu'on a beaucoup grossi a juste montré que le système n'était pas adapté. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

Un besoin de formalisation du mode d'organisation a donc été ressenti par les acteurs de l'entreprise, et plus particulièrement par les salariés, qui comme nous l'avons vu semblaient particulièrement touchés par le caractère informel du fonctionnement libéré.

« Une organisation plus carrée, plus structurée, en fait la libération n'empêche pas la structure. [...] Besoin de structure, besoin de choses plus carrées et de choses comme ça. Ça c'est un besoin qui est un peu plus demandé. Donc forcément ça va répondre à des gens qui ont ce besoin-là. Aussi de tout remettre à plat et de recommuniquer sur les objectifs et la façon de travailler à tout le monde va aussi permettre de tout remettre à plat. Et savoir où on va. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

- Besoin d'améliorer la transmission de l'entreprise libérée, la communication et la coordination

Par cette formalisation, les acteurs signifient, entre autres, qu'il était nécessaire d'améliorer la communication. Un des gérants, dans le verbatim ci-dessus, met en particulier en évidence que formaliser l'organisation permettrait de « tout remettre à plat et de recommuniquer sur les objectifs ». En effet, nous l'avons vu, les acteurs de PME2 mettaient en relief qu'un des problèmes rencontrés par l'entreprise dans le cadre de sa croissance était la transmission déficiente de l'entreprise libérée, aux néo-entrants ; il semblait dès lors nécessaire de re-crée une cohésion, de formaliser la vision de l'entreprise et les valeurs qui la sous-tendent.

« avec cette particularité de la passion, du secteur très particulier du jeu de société, avec des personnes très particulières, il y a des doctorants, il y a des personnes qui n'ont jamais travaillé, tout tout tout comme profils, s'il n'y a pas cette cohésion, ça risque de faire perdre cet ADN d'entreprise libérée. [...] Donc il faut que la communication, là, elle continue d'être très forte, que tout le monde ait les mêmes mots, que les gens comprennent que ça reste une entreprise libérée, ou pas, mais que ça soit clair. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

Au-delà d'une meilleure communication du projet d'entreprise, des valeurs, et du concept d'entreprise libérée, cette formalisation du mode d'organisation devrait également répondre aux problèmes plus opérationnels de transmission et de centralisation des informations. Ce besoin de communication s'accompagnait en outre d'un besoin d'amélioration de la coordination.

« Quand on est 15-20, tout le monde est au courant de tout ça va, mais à partir du moment où on est plus nombreux, il faut un peu plus de coordination » (François, Salarié Comptabilité)

« Maintenant il faut mettre par écrit, il faut coordonner un petit peu la façon dont on transmet les informations et simplifier un peu l'information en elle-même. La rendre un peu plus essentielle. » (Lisa, Salariée logistique)

« Ce n'est plus adapté dans le sens où c'est vrai que laisser 83 salariés libres, on est toujours libres il n'y a pas de soucis, mais c'est vrai qu'à un moment donné il faut pouvoir centraliser l'information » (Claire, Salariée logistique)

La diffusion des informations clés semblait par ailleurs nécessaire pour permettre la prise de décision décentralisée et autonome. Lorsque l'entreprise était petite, il était possible d'accéder aisément aux gérants pour obtenir ces informations clés pour la prise de décision, ce que la croissance est venu contrarier, et rendait alors complexe la prise de décision autonome et ouvrait aux problématiques que nous avons présentées plus en amont.

« on va toujours reparler du problème de communication, dans l'entreprise libérée il faut que la décision soit décentralisée, il faut toutes les données pour décider, donc il faut réussir à mettre en place un système simple facile avec la pédagogie pour les personnes qui n'ont pas forcément des connaissances comptables ou économiques ou stratégiques pour prendre leurs décisions. Donc tout ça plus l'entreprise grandit, plus ça devient essentiel parce qu'avant c'était simple, comme dit on voyait les personnes tous les jours et on pouvait discuter avec eux et expliquer des choses, maintenant on est trop donc il faut structurer pour ça. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

« Il faut qu'on soit plus structurés pour pouvoir continuer à prendre toutes les décisions, pareil que les référents conseillers à la compta, RH, les gérants et autres soient plus facilement identifiables pour savoir où on peut trouver les réponses quand on a une question pour prendre une décision. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« La coordination, la communication, la prise de décision, la transmission des informations, pour que tout le monde ait toutes les informations nécessaires à la prise de décision. Parce que si on veut décentraliser la prise de décision, il faut que les gens puissent la prendre dans leur coin si elle n'impacte pas toute l'entreprise et pour la prendre il faut clairement des indicateurs, des chiffres. Donc voilà c'est ces problématiques-là, c'est de donner à tout le monde les capacités, les outils, pour bien analyser toute l'entreprise, le fonctionnement du marché, les prêts et ainsi de suite, donc savoir ce qu'il peut décider tout seul, ce que le pôle peut décider tout seul et l'individu peut décider tout seul, ce qui n'est pas décidable tout seul et qui implique éventuellement plusieurs pôles, ou ce qui impliquera toute l'entreprise. Donc pouvoir se poser ces bonnes questions, et pour se poser ces bonnes questions, il faut définir

certains points, donc là on est clairement en train de travailler sur ça, ce qui nous permet d'avancer pour une plus grande clarté : qui fait quoi, comment et ainsi de suite. » (Louis, Co-gérant, Boutique)

- Besoin de clarifier les périmètres de prise de décision

Les périmètres de délégation de la prise de décision devaient également être clairement explicités, de même que les champs d'activité de chaque pôle et les rôles de chaque personne.

« Parce que pour déterminer qui est concerné par quoi, peut avoir son mot à dire dans telle ou telle décision c'est... sur le principe c'est validé, mais en fait il faut déterminer quel est le domaine d'action donc le domaine de décision de chacun, en structurant beaucoup plus les pôles et savoir qui travaille où, ou qui a des intérêts dans tel ou tel groupe, et quelle décision peut concerner le pôle uniquement, ou plusieurs pôles ou toute l'entreprise, et à ce moment-là mettre en place des processus de décision collectifs, mais qui sont décidés à l'avance. [...] On parlait d'entreprise libérée, on parlait de la structure, pas forcément, mais là on va essayer d'en mettre une pour que justement les salariés sachent où ils sont, sur quoi ils peuvent décider, quand ils peuvent décider et quoi ils peuvent décider, comme ça les choses sont claires et les gens pourront y aller sans perdre de l'énergie à savoir est-ce que je peux décider dans cette situation-là. L'objectif c'est vraiment d'éliminer cette question-là et ces débats sans fin pour savoir « non mais attends, mais en fait, là tu ne pouvais pas parce qu'en fait moi j'avais aussi mon mot à dire » etc. etc., donc essayer de lever cette incertitude qui peut être bloquante et faire qu'au final c'est quand même nous qui décidons. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

- Besoin de formalisation de la politique RH

D'après les acteurs interviewés, un autre aspect nécessitant une formalisation était la politique RH, en particulier sur le plan de la rémunération. Comme nous l'avons vu, la prise de responsabilités et l'investissement des salariés n'étaient pas jugés suffisamment valorisés, notamment du point de vue de la rémunération. Les revendications salariales étaient donc un point important.

« il faut qu'on soit plus valorisés, aussi bien financièrement que juste oralement, être un peu plus reconnus dans tout ce qu'on fait parce qu'on prend en charge un certain nombre de tâches, qui ne correspondent pas du tout à ce qu'on devrait faire normalement quand on est préparateur de commandes. Normalement, on ne fait pas passer les entretiens d'embauche à ses futurs collègues, ou on ne va pas se charger de gérer son planning soi-même ou on ne va pas recadrer ses collègues quand on trouve qu'ils travaillent mal ou des choses comme ça. » (Lisa, Salariée logistique)

De manière plus générale, certains salariés déplorent l'absence de suivi RH des salariés. Selon Diane, par exemple, le fonctionnement en entreprise libérée a favorisé un délaissement du suivi de l'individu au profit du collectif.

« pour moi c'est vraiment l'individu qui est important, le suivre, et avec le modèle qui était proposé, le fait que ce ne soit que collectif, dans la prise de décision ou autre, je trouve que c'est très dangereux parce qu'on oublie un peu les capacités de chacun, et pour moi dans un système humain aujourd'hui ce n'est plus possible, ce n'est plus un système managérial qui est actuel et c'est dangereux. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

« Je dirais que oui, parce que déjà il y a bon nombre de salariés qui se sont retrouvés perdus, souvent les plus récents donc par exemple ceux qui sont arrivés il y a 1 an ils se sont retrouvés perdus parce qu'ils ne savent pas en fait finalement ce qu'ils peuvent faire, ce qu'ils doivent faire, ils n'ont pas de repères, on ne leur demande pas, il n'y a pas d'objectifs il n'y a pas de valorisation du travail, et ça, ça allait quand il y avait une dizaine de salariés il n'y avait pas de soucis. Mais quand il y a 80 salariés les gens se sentent un peu perdus, ils ne sont pas suivis, il n'y a pas d'évolution professionnelle, il n'y a pas de considération » (Claire, Salariée logistique)

1.2.1.6 Un contexte global de croissance qui induit un éloignement par rapport à la culture de l'entreprise et à la philosophie de l'entreprise libérée

Comme nous avons déjà pu le mettre en évidence, la nécessaire professionnalisation de la gestion induite par la croissance de l'entreprise a contribué à la fois à l'apparition des problèmes susmentionnés (difficultés de communication, difficulté de transmission de l'entreprise libérée aux nouveaux entrants) et à la dilution de certaines valeurs de PME2. Nous allons ici aborder plus en détail ce dernier point.

1.2.1.6.1 Intégration des fonctions supports et embauche de spécialistes payés plus chers

Tout d'abord, l'entreprise a intégré les fonctions support, qui étaient initialement externalisées. L'informatique a été internalisée en 2015 ; la comptabilité en 2017 ; et une chargée de développement logistique a rejoint l'entreprise en 2017 également ; un salarié manutentionnaire ayant une formation initiale en management des ressources humaines est progressivement devenu le chargé des ressources humaines de PME2 à plein temps.

La chargée du développement logistique met en évidence que son embauche s'inscrit dans la volonté de renforcer les compétences en logistique de PME2, là où les salariés de PME2 étaient jusqu'alors pour la plupart des passionnés de jeux de société qui n'étaient pas spécialistes de la logistique. La croissance a mécaniquement induit de nouveaux défis logistiques qui nécessitent l'embauche d'un expert.

« [on] m'a expliqué un petit peu les challenges logistiques qu'il y avait chez PME2, qu'il y avait une croissance vraiment énorme avec des gens qui ne venaient pas forcément du milieu logistique, même pas du tout, qui est plus un milieu de passionnés qui ont décidé de se lancer, mais qui ne venaient pas du tout du milieu logistique. Qui n'avaient pas forcément de

compétences en interne, qui ont appris sur le tas, qui ont fait avec les moyens du bord et au fur et à mesure. Et qui avaient beaucoup de défis. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

Son rôle était d'améliorer les performances des activités opérationnelles logistiques de PME2. Si l'entreprise est initialement une spécialiste du jeu de société, sa croissance a induit un développement massif de l'outil logistique, du fait de l'expansion de l'activité de vente en ligne. De fait, l'arrivée de Diane dans l'entreprise permet à PME2 de se professionnaliser sur la logistique.

« je pense que ça nous a vraiment apporté beaucoup de choses d'avoir une collègue qui soit professionnelle dans un autre domaine que le jeu, qui soit professionnelle dans la logistique, nous on est professionnels du jeu mais aussi normalement de la logistique. D'avoir quelqu'un qui soit professionnel dans ce domaine, je pense que ça nous apporté beaucoup de choses » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Toutefois, son arrivée dans l'entreprise a pu également susciter des questionnements chez certains salariés, et être perçue comme un facteur éloignant PME2 de l'entreprise libérée telle qu'envisagée initialement. Un salarié, Gabin, met par exemple en évidence que le rôle de la logisticienne est d'améliorer l'organisation du travail, et que pour cette activité elle est mieux rémunérée que les autres salariés, là où auparavant tous les salariés étaient susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'organisation du travail, sans percevoir de rémunération supérieure.

« Je pense que l'arrivée de quelqu'un par exemple comme Diane, a aussi beaucoup questionné. C'est la première fois qu'on confiait entre guillemets à quelqu'un, une tâche qui consiste à améliorer le travail des autres. Et le fait de lui confier un travail qui améliore le travail des autres, elle est mieux rémunérée que ceux qui font le travail. Moi je sais que ça m'a beaucoup travaillé l'arrivée de Diane. Pas contre sa personne, vraiment contre la fonction en elle-même. A un moment donné, il faut être tous ensemble à réfléchir, on est payés tous pareils, et puis là on a quelqu'un qui est mieux payé que moi à réfléchir. OK, elle vient avec son bagage de compétences, mais ça veut dire que moi, quelles valeurs on donne à mes compétences, ou aux compétences naturelles que j'ai gagnées au fil de l'entreprise. Oui, je pense que l'arrivée d'une personne comme Diane a posé beaucoup de questions à beaucoup de gens. Et sans dire qu'on la critique sur son travail, je pense que beaucoup de personnes se sont dit quand même, c'est peut-être déjà d'une certaine manière la fin d'une forme d'utopie. Il y a Bernard, dans ce cas-là, aussi, il y a l'arrivée de François. Là où c'est un petit peu différent, c'est qu'ils sont sur des domaines de compétences en-dehors. Diane c'était vraiment : je la mets au milieu des gens, et elle va les faire mieux travailler. Elle va avoir les bonnes idées. C'était un peu dire aux gens : depuis le temps que vous avez tous des bonnes idées ensemble, moi j'arrive et je vous explique les bonnes idées. » (Clarence, salarié)

Une salariée met en évidence que l'arrivée de la chargée de développement logistique a pu susciter chez elle une crainte de voir se développer une logique gestionnaire plus classique, inspirée du lean management, qui fait large place aux métriques de performance.

« quand Diane est arrivée, parce que Diane est débarquée de son école d'ingénieurs machin, et puis ils sont formés du coup à la structure pyramidale classique etc., et puis j'ai vu apparaître une ou deux fois, un petit mot sur un tableau, lean management et compagnie, et là je me suis dit : ouf, il va falloir faire attention quand même parce que ça ne me plaît pas trop tout ça. Et puis en fait il y a un équilibre qui s'est trouvé, c'est-à-dire qu'au début, on ne savait pas du tout ce que faisait Diane, et on la connaissait très peu, et du coup c'était un peu compliqué de, enfin voilà, de se faire confiance en fait juste, et puis là avec le temps on voit un peu ce que ça donne, et certains trucs sur lesquels on n'est pas trop d'accord. » (Côme, Salarié)

Le développement de l'outil logistique a introduit une logique de mesure de l'activité, qui n'existait pas auparavant au sein de PME2 ; rappelons que l'entreprise a longtemps été averse à l'introduction d'un mode de management formalisé et arrêté. Nous avons d'ailleurs précédemment mis en évidence que PME2 n'avait pas mis en place de processus de communication (réunions instituées, par exemple), ne recourrait que très peu à l'écrit, préférant l'oral, ou encore que les processus RH n'étaient que peu développés. Des métriques et indicateurs représentant l'activité sont désormais durablement introduits.

« là ces derniers temps on parle beaucoup d'optimisation des coûts et de choses comme ça mais la mise en avant du chiffre d'affaires, de la rentabilité, finalement ce sont des notions assez récentes. » (Bruno, salarié Logistique)

« On parle de tant de cartons à l'heure, des trucs comme ça. Tout ça c'est un vocabulaire qui n'existait pas avant je pense, mais parce qu'il n'avait pas besoin d'exister. Parce qu'il y avait... Voilà ils s'en sortaient, on bourrinait on faisait nos trucs, on buvait une bière puis on rigolait tous ensemble, et le lendemain, on refaisait et puis voilà. » (Alice, Salariée logistique)

Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mis en évidence plus en amont, les salariés des fonctions support ont été embauchés à un salaire supérieur au salaire d'entrée en vigueur de l'entreprise, identique pour tous les néo-salariés. Comme le met en évidence un des gérants, cette différenciation de la rémunération se justifie car les salariés des fonctions supports sont des spécialistes de leur domaine, détiennent des diplômes et ont accumulé des compétences spécifiques. Cette rémunération plus élevée permet donc d'attirer et de retenir ces salariés dans l'entreprise, PME2 devant alors également prendre en compte le salaire en vigueur sur le marché pour ces professions.

« En fait c'est des postes sur lesquels on ne peut pas recruter n'importe qui, n'importe comment, et on ne peut pas faire n'importe quel salaire [...] C'est des fonctions qu'on ne peut pas brader, et dont on ne peut pas se passer. Alors qu'en logistique ça va demander quelqu'un qui a fait certaines études, qui a certaines connaissances, certaines compétences et qui du coup sera payé plus, avec ce qu'on appelle chez nous un salaire de spécialiste » (Louis, Co-gérant, Boutique)

Toutefois, un salarié met en évidence que le fait d'offrir une rémunération supérieure aux salariés des fonctions supports constitue une brèche dans le mode de fonctionnement en entreprise libérée de PME2 et dans les valeurs de l'entreprise ; en effet, le fait d'avoir une grille salariale égalitaire permettait à l'entreprise d'être alignée avec sa volonté de donner un poids égal à chacun, et de considérer que toutes les activités de l'entreprise contribuent également à l'avancée de l'entreprise, aucune n'étant plus importante et ne méritant de recevoir un supplément de salaire.

« l'idée de base c'était de dire, ben non on considère que celui qui fait les cartons il a le boulot le plus chiant, et qu'il est tout aussi important que le reste, c'était vraiment l'idée de base, et le fait que moi je m'offre un travail plus confortable en allant faire une tâche un petit peu différente, peut-être qui me donne plus de responsabilités et autre, ben on me paye pas plus, parce que je ne suis pas plus important pour l'entreprise. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

La création d'un palier de salaire différencié semblait initialement problématique pour certains salariés ; lorsque le premier « spécialiste » est arrivé dans l'entreprise, celui-ci était surnommé « le plus gros salaire de PME2 ». Cela peut ainsi avoir été perçu comme un élément éloignant PME2 de l'intention initiale ayant conduit à la libération de l'entreprise. Dans le verbatim ci-dessous, un salarié met en évidence que pour préserver cette vision, il y aurait fallu faire des « choix forts » ; dans sa perception, PME2 a choisi de privilégier la compétence du salarié recruté à l'adhésion à la vision de l'entreprise.

« [...] vous vous donnez les moyens de recruter. C'est-à-dire que déjà on arrête le recrutement technique et on recrute selon une idéologie, et on accepte de dire on n'a peut-être pas recruté la meilleure logisticienne, par contre on a recruté une logisticienne qui était d'accord d'être payée 1300 euros. Déjà c'est un énorme choix, tu sais où tu rentres, tu fais un effort. Tu veux un salaire à 1800, va dans une entreprise comme les autres. Déjà je pense qu'il y a des choix forts comme ça qu'on n'a pas osé faire. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Comme nous l'avons déjà souligné plus en amont d'après les discours de certains acteurs, le fait que des « spécialistes » mieux rémunérés aient intégré PME2 avec un salaire supérieur au salaire des autres salariés a ouvert la porte aux mécontentements d'autres salariés et à une demande d'évolution salariale.

1.2.1.6.2 Mise en place d'une chaîne automatique d'emballage

Le cas de la chaîne automatique d'emballage de colis est, pour beaucoup de salariés, typique de cette évolution. Cette chaîne a été installée pour faire face à la croissance de l'activité de PME2. Cette chaîne automatique devait en effet permettre de faire face à l'augmentation du nombre de colis traités par l'entreprise, mais aussi répondre à un objectif d'amélioration des conditions de travail. Pour certains salariés, la chaîne automatique d'emballage des colis a empêché ou du moins complexifié les échanges directs et informels, et a dans leur perception diminué la convivialité.

« Quand on faisait des colis auparavant, on était sur une espèce d'énorme table qui était au milieu et puis on était tous autour de cette table à faire des colis, donc finalement en travaillant on pouvait discuter, on pouvait échanger, et c'est souvent même dans ces moments-là qu'on échangeait sur notre vie privée, et même sur notre vie au travail, ah mais qu'est-ce qu'on pourrait faire pour améliorer les choses... C'était vraiment un moment où on pouvait se retrouver, et là... Du coup vous avez fait un tour à côté, finalement chaque personne est maintenant devant un petit écran, et son prochain collègue il est beaucoup plus loin avec le bruit de la chaîne etc., finalement on n'a plus du tout cette opportunité de discuter en faisant des colis. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

« ce qui en a découlé, après ce n'est pas forcément mon avis, mais je peux le comprendre, c'est que maintenant on est dans un espace qui est mécanisé, donc tu l'as vu, et donc la plupart des gens vont dire qu'il y a moins de cohésion parce qu'on est plus séparés les uns des autres qu'avant où on était face-à-face un petit groupe autour des tables à coliser, là maintenant on est quand même par 2, donc c'est vrai que la discussion se fait moins facilement, on dialogue aussi donc les gens ont tendance à dire qu'il y a une moins bonne ambiance maintenant. » (Claire, Salariée logistique)

« par exemple la chaîne, forcément c'est pour qu'on soit plus rapides, qu'on soit plus rentables, et puis c'est vrai que voilà, disons ce sont des petites choses qui font ressembler PME2 à une entreprise classique. Et je pense que les gens ça les fait flipper de se dire que bientôt ils vont être vraiment juste sur une chaîne, et plus du tout dans une ambiance comme elle pouvait être auparavant, même si vraiment on n'a pas de quotas, on n'a pas de cadence à respecter, et l'ambiance est bien » (Alice, Salariée logistique)

« Il y a quand même possibilité de parler aux gens mais c'est moins présent qu'avant quand je faisais des colis par exemple où il n'y avait pas la chaîne [de colisage]. Il y avait plus de partage. J'ai appris des choses du monde du jeu de société quand je faisais des colis par exemple, où il y a des choses... On parlait de... oui, on parlait de jeux, on parlait de règles de jeu, de ce qui se faisait à ce moment-là quoi, et ça fait partie de l'ADN, parce qu'on est là pour ça, on est là pour entretenir le monde du jeu de société. Et là c'est moins flagrant parce que les gens ne se parlent pas vraiment à ce niveau-là. [...] Mais même au rangement, je suis au rangement, moi je ne vois pas grand monde la journée, parce que je suis dans les rayons à ranger. Pareil il n'y a pas trop de communication sur le monde du jeu de société. C'est de la main d'œuvre quoi. [...] Les gens ont pris les choses différemment. Parce que du coup, tout de suite t'as l'impression d'être... Je vais peut-être exagérer, mais chez Amazon où tu fais du colis, et puis tu ne parles à personne. Tu fais ton colis toute la journée. Là on

a quand même le droit d'avoir de la musique, on peut parler entre nous il n'y a pas de soucis, mais c'est juste que psychologiquement c'est quand même une avancée vers ça. » (Margaux, Salariée logistique)

De manière plus générale, une salariée, Margaux, constate dans le verbatim ci-dessus que cette diminution des contacts informels, de la connivence, des échanges sur le jeu de société existe également sur d'autres postes. Cette salariée parle alors de « *main d'œuvre* » pour désigner les salariés de PME2, ce changement de vocabulaire attestant de l'impact de la professionnalisation de la gestion sur la manière dont se perçoivent les salariés. Pour cette salariée, cette tendance globale d'évolution de PME2 la rapproche progressivement d'un géant de la logistique ayant mauvaise presse pour les conditions de travail qu'il impose à ses employés.

Cette conception est pour le moins éloignée des valeurs originelles de l'entreprise et des raisons ayant initialement motivé la libération de PME2 : l'entreprise avait bien au contraire à cœur de mettre l'humain au centre de son mode de fonctionnement, en valorisant chaque salarié, en offrant à chacun une autonomie, une liberté afin de favoriser son bien-être, et d'éviter à tout prix une évolution vers une organisation classique empreinte de contrôle et de maîtrise des performances.

1.2.1.6.3 Spécialisation des postes et des fonctions

Par ailleurs, avec la croissance, la polyvalence a progressivement diminué, et les salariés se sont spécialisés. De même, les différentes fonctions de l'entreprise se sont progressivement distinguées nettement et espacées géographiquement, là où elles tendaient à être auparavant intégrées. Cette diminution de la polyvalence et la distance qui se créait entre les différents pôles de l'entreprise ne permettait plus à chaque salarié de bien connaître toutes les fonctions et tous les métiers de PME2 comme cela était le cas auparavant. Selon une salariée dont le verbatim est présenté ci-dessous, Loriane, cette perte de connaissance du travail des autres contribuait à diminuer la bienveillance et la tolérance envers les autres salariés ; ne pas connaître les difficultés associées à une tâche peut réduire la capacité d'empathie.

« Les anciens eux qui étaient beaucoup plus polyvalents, avaient une vision aussi un peu plus transversale. Là maintenant les gens se spécialisent, forcément on grandit donc les gens se spécialisent, ils deviennent plus chacun leur pôle etc., c'est plus fractionné. Et ça perd aussi cet ADN de petite entreprise où on fait tout et on connaît tout de l'entreprise. En plus les gens ne connaissent pas l'historique donc sur les salaires, il y a des demandes parce que les gens ne connaissent pas ce qu'il se passait avant. C'était un choix des salariés aussi que l'enveloppe soit distribuée équitablement, ce genre de choses. Mais comme il n'y a pas cette connaissance il y a forcément des reproches. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

« Ben ils n'étaient vraiment pas beaucoup au début, donc forcément la cohésion se fait plus facilement, c'est un groupe de gens qui se voient toute la journée, qui travaillent ensemble, qui discutent ensemble. Maintenant nos collègues on ne les voit plus en-dehors de notre activité en fait. Ceux qui ne travaillent pas avec nous on ne les voit pas de la journée, donc il y a moins de cohésion, c'est normal. Par exemple c'est tout bête mais c'est vrai qu'avant on traînait dehors, quand on finissait notre journée on parlait, on buvait des coups, maintenant ça s'est perdu, il n'y a quasiment personne qui traîne dehors après le travail. » (Claire, Salariée logistique)

« Je pense que c'est aussi la convivialité dans le travail qu'on avait au quotidien. On était sur quelque chose de... [...] on était tous sur toutes les tâches, donc il y avait un peu moins de notions de... on était moins divisés en plusieurs pôles, parce que maintenant on a un pôle qui s'occupe des pickings, un pôle qui s'occupe des colis, un pôle qui s'occupe du service après-vente, etc. Avant comme on touchait un peu tous à tout on n'était pas divisés en pôles. On connaissait tous tous les aspects du travail, et du coup je pense qu'il y avait une compréhension plus simple les uns des autres. On connaissait le travail de notre voisin, et quand il nous parlait d'un souci on savait de quoi il parlait, et il y avait aussi plus de tolérance et de bienveillance, parce que nous on a aussi sûrement été aussi confrontés à ce problème, parce qu'on a exactement les mêmes tâches et le même poste. Ça a pu un peu jouer. Et du coup le fait de moins se croiser aussi au quotidien, il y a plein de collègues qu'on ne croise plus, parce que ça s'est agrandi, du coup physiquement on ne peut plus tous se croiser. Comme ça s'est cloisonné, on va voir quelques collègues directs, mais forcément on ne va pas croiser au quotidien les 80 personnes de l'entreprise. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

De la même manière, comme le met en évidence Diane, l'histoire de l'entreprise, les valeurs originelles, le fait que PME2 s'éloigne du mode de fonctionnement de « petite entreprise » où la proximité et l'intégration fonctionnelle permettent aux salariés de bien connaître l'entreprise avait pour conséquence que les anecdotes n'étaient plus connues de tous. Le fait que les salariés ne puissent plus être aussi fréquemment en contact direct qu'auparavant, qu'ils ne se connaissent plus tous les uns les autres induisait également une perte de cohésion.

1.2.1.6.4 La passion du jeu, élément structurant de l'ADN de l'entreprise en voie de perdition

Par ailleurs, la passion du jeu de société est également de moins en moins présente au sein de PME2 au fil de la croissance. En effet, comme nous l'avons déjà mis en évidence, les nouveaux entrants ne sont plus nécessairement des passionnés de jeu de société. Une salariée met en évidence que les importants besoins en recrutement de PME2 pour faire face à la croissance ne permettent pas de recruter uniquement des passionnés de jeu de société. L'entreprise doit aussi parfois faire primer la compétence métier sur la passion du jeu de société.

Auparavant, lorsque l'entreprise était de plus petite taille, beaucoup de salariés étaient souvent des amateurs de jeu de société. Cette passion commune constituait un facteur de cohésion des équipes ; par exemple, les salariés jouaient fréquemment ensemble aux jeux de société à la

pause du midi. Avec la croissance et l'arrivée de salariés moins passionnés, cette cohésion est moins importante, ce qui affecte l'ambiance de travail.

« les gens n'étaient pas forcément tous intéressés par le jeu de société. Il y en a qui sont entrés dans l'entreprise et qui sont très passionnés, et qui sont super contents de bosser dans une entreprise de jeux de société. Et d'autres qui s'en foutent un peu, ce sont juste des manutentionnaires. Et ils font ça pour gagner leur croûte. Et du coup, du coup ça amène peut-être une ambiance un peu différente, mais pas tant que ça. Pas tant que ça. C'est juste qu'à l'avenir je pense qu'il va y avoir un petit écart entre les gens qu'on va... Faut dire qu'avant on voyait souvent en salle de pause, tout le monde jouait à des jeux de société le midi par exemple. Et là il y a plein de gens qui se dépêchent de ce monde-là le midi, dans les nouveaux employés, du coup. Et du coup au niveau de l'ADN ça devient juste un entrepôt classique sous certains aspects. Mais il y a quand même des passionnés qui restent pour garder ça de côté, cet esprit jeu ludique, etc. Je pense qu'à l'avenir il va y avoir un petit... Pas un clash, mais une petite différence entre une moitié des employés et l'autre moitié. » (Margaux, Salariée logistique)

« C'est vrai qu'au début tous mes collègues étaient des très gros passionnés de jeu, on était tous très au courant des nouveautés et des nouvelles sorties, on était tous très attentifs, on jouait tous à midi. J'ai l'impression que c'est quelque chose qui s'est perdu. Mais je ne saurais pas forcément à quoi c'est lié, parce qu'on prend quand même soin de recruter des personnes qui connaissent le jeu parce que ça nous semble important pour pouvoir être à l'aise dans son travail, le faire correctement, se sentir bien. Mais oui je pense que ça l'a quand même un peu dilué, parce que quand on manque de personnel aussi, on prend du personnel qui n'est pas forcément... S'il y a une personne dont on sent qu'elle pourrait être bonne dans son poste mais qu'elle n'a pas forcément des connaissances en jeu, ou pas forcément une passion du jeu, on va quand même l'embaucher à défaut de trouver une personne qui a les compétences et la passion du jeu, en disant que c'est quelque chose qu'elle pourra acquérir une fois qu'elle sera dans l'entreprise. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

1.2.1.6.5 Une perte progressive du caractère familial et de l'esprit « petite entreprise »

Du fait des multiples évolutions liées à la croissance de l'entreprise que nous venons de décrire – chaîne automatique d'emballage, spécialisation des postes, éloignement géographique – il devenait mécaniquement moins facile de connaître les autres salariés. Des salariés mettent en évidence que l'aspect familial tendait à être perdu du fait de l'augmentation de la taille de l'entreprise, là où avant les salariés venaient retrouver « presque leurs copains ».

« on était une petite structure, et tout le monde avait plaisir à venir bosser, parce que c'était presque nos copains qu'on allait retrouver tous les jours, voilà. Et puis oui avec cette arrivée massive, oui on a ressenti de plus en plus de mal-être dans l'entreprise. » (Bernard, Salarié service informatique)

Cet aspect familial était également relié au mode de recrutement de PME2, qui privilégiait les recrutements dans les cercles familiaux ou amicaux des salariés présents dans l'entreprise, par

bouche-à-oreille. Loriane, ci-dessous, met en évidence qu'elle est entrée dans l'entreprise par le biais de ses amis. Avec sa croissance, le mode de recrutement de PME2 a également évolué ; les recrutements sont réalisés sur les réseaux sociaux, et il ne s'agit plus de personnes proches de salariés ou déjà connues de l'entreprise.

« Finalement les 5 patrons qui ont repris l'entreprise après au fondateur c'était les 5 employés de l'entreprise, donc finalement même eux se connaissaient déjà entre eux. Les personnes qu'ils ont recruté derrière c'était des connaissances à eux, même des amis pour certains très proches, et pareil le recrutement se faisait comme ça et dès qu'ils avaient besoin de nouvelles personnes ils en parlaient dans leurs cercles d'amis, et même moi quand je suis arrivée, c'était des amis à moi qui y travaillaient qui m'ont dit : on cherche quelqu'un, tu ne veux pas venir travailler avec nous, tu verras c'est sympa on se connaît tous, on est copains, tu te rappelles pas l'autre soir quand on a bu un coup, il y avait bidule, il travaille ici. En fait ce sont des collègues. Ah c'est sympa, vous allez boire des coups ensemble, vous vous entendez tous bien, ben oui on s'entend bien, c'est chouette en fait on est tous plus ou moins copains, donc... Finalement beaucoup de personnes ont entendu parler de l'entreprise comme ça au début. Les recrutements n'étaient pas forcément faits comme maintenant où on diffuse sur les réseaux sociaux, c'était souvent des connaissances et des amis. Donc oui il y avait cette recherche de cette convivialité je pense. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Cette diminution du caractère familial et de l'esprit « petite entreprise » impactait l'ambiance de travail, qui était jugée moins agréable, et est une des causes attribuées au départ d'un des gérants. Un des cinq gérants a décidé de quitter PME2 en 2019 car celle-ci était devenue une entreprise trop grande ; il aurait pour sa part souhaité rester gérant d'une entreprise « à taille humaine ».

« C'est-à-dire que Patrick et Henri partageaient le même bureau en côte à côte depuis 9 ans, et puis il [Patrick] se casse en mode : j'en ai marre de cette entreprise, je veux une entreprise plus petite à taille humaine. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

« [Un des gérants] est parti, alors il disait qu'en fait c'est parce quand il avait repris PME2, c'était pour être un peu son propre patron, et parce qu'il est passionné de jeux de société etc., mais que au vu de la croissance ça ne correspondait plus à ce qu'il avait envie de faire dans la vie en fait, et qu'il n'avait pas envie d'être gérant d'une entreprise aussi grande, et que c'était sympa mais qu'il préférait aller faire autre chose en fait. Donc là je crois qu'il allait travailler pour un éditeur de jeux de société qui est encore une toute petite structure, où ils sont 5 ou 6, donc ça lui convient a priori donc tant mieux. Mais voilà, enfin disons que c'était quand même au point que les gérants partent. » (Lisa, Salariée logistique)

« A la base ils étaient aussi 5 patrons et il y en a un qui est parti quasiment, en tout cas de ce qu'il nous a dit, quasiment que pour cette raison. Lui il se sentait à l'aise dans une petite entreprise, dans une entreprise familiale, conviviale, où il croise les gens au quotidien, et il se sentait noyé là-dedans, et c'est pour ça qu'il a quitté l'entreprise. Et mes collègues qui ont quitté l'entreprise, des employés, ça faisait partie pour la plupart des raisons de leur départ. Je ne pense pas que c'était le plus gros point d'achoppement, mais c'était une des raisons.

Souvent c'était une accumulation de choses, c'était le fait de ne pas avoir de reconnaissance salariale et autres, le fait qu'on ait perdu l'ADN de l'entreprise, le fait que... oui, cette démission un petit peu de la part des gérants qui ont amené les collègues à partir. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Par ailleurs, comme le reflète le verbatim ci-dessus, plusieurs anciens salariés ont eux aussi déclaré quitter l'entreprise, une des causes de leur départ étant la perte de l'esprit familial et de l'ADN de PME2, en plus des mécontentements associés aux dysfonctionnements présentés en amont. Ces salariés étant perçus comme porteurs de l'ADN de l'entreprise, leur départ constitue pour plusieurs acteurs interviewés un élément renforçant encore la dilution des valeurs originelles de PME2, de la force de l'entreprise libérée, et du noyau initial qui définissait PME2. Comme l'explique une salariée, « *chez PME2, la personnalité compte beaucoup* ».

« Avant on était contents de venir travailler ici parce qu'on retrouvait nos collègues qui sont pour la plupart des amis, donc c'est vrai que c'était très agréable, mais après on a perdu beaucoup d'anciens parce qu'il y en a qui ont abandonné, qui ont quitté l'entreprise, et c'est vrai que ces anciens-là étaient des chaînons très importants de l'entreprise. Enfin... on dit souvent qu'un manutentionnaire est remplaçable, mais chez PME2 c'est différent parce que la personnalité compte beaucoup. Et quand on a perdu ces gens-là, c'est une partie de PME2 qui est partie avec » (Claire, Salariée logistique)

PME2 a initialement décidé de devenir une entreprise libérée pour pérenniser ses valeurs originelles et rester alignée avec son histoire. En espérant conserver un mode de communication direct et informel et un pied d'égalité entre les acteurs grâce à l'entreprise libérée, PME2 tentait de conserver le mode de fonctionnement d'une entreprise de petite taille, ainsi que l'ambiance familiale qui existait initialement au sein de l'entreprise et était permise par cette petite taille. Comme nous venons de le montrer en mettant en évoquant le contexte global de PME2 et ses impacts, la croissance de PME2 tendait à éloigner l'entreprise de cet objectif initial ; malgré le passage en entreprise libérée, l'augmentation du nombre salariés a induit des évolutions qui ont conduit à la perte de l'esprit familial, et au mode de fonctionnement typique de la petite entreprise, notamment la forte camaraderie, la proximité entre les salariés, et entre les salariés et les gérants.

La croissance se révèle perturbatrice car elle nécessite à la fois la mise en place de nouveaux dispositifs organisationnels et managériaux (périmètres et modalités de prise de décision, moyens de communication et de coordination), mais également car elle va amener des

évolutions qui induisent un éloignement à la fois par rapport aux valeurs de PME2, par rapport à la philosophie de l'entreprise libérée, et par rapport aux raisons ayant motivé PME2 à se libérer en 2015. Si l'entreprise s'éloigne de ses valeurs originelles, elle va par conséquent s'éloigner de la philosophie de l'entreprise libérée, et réciproquement ; rappelons en effet que la philosophie de l'entreprise libérée avait initialement été perçue comme congruente avec les valeurs originelles de l'entreprise, et que c'est pour cette raison que l'entreprise libérée a été envisagée comme une voie d'évolution permettant à PME2 de rester fidèle à ses valeurs malgré sa croissance. Par ailleurs, en s'éloignant de ses valeurs, PME2 s'éloigne des intentions initiales qui l'ont poussée à se libérer (l'entreprise s'est initialement libérée pour pérenniser ses valeurs originelles) : la croissance vient donc défier l'entreprise libérée telle qu'initialement envisagée par PME2, et questionner la pertinence d'être une entreprise libérée.

1.2.2 PME4

1.2.2.1 Rachat d'une PME dans le cadre de la diversification de PME4 et perspectives de croissance

PME4 s'inscrit clairement dans une dynamique de croissance rapide : elle souhaite devenir une Entreprise de Taille Intermédiaire à l'horizon du début des années 2020.

Cette croissance s'accompagne de diversifications du portefeuille d'activités. L'entreprise a notamment décidé de diversifier son activité en se tournant vers l'Internet des Objets (*Internet of Things*, IoT). PME4 a d'abord commencé à créer une division spécifique pour l'IoT. Souhaitant développer rapidement cette activité, elle a réalisé le rachat d'une entreprise opérant dans le même métier que PME4 mais sur un marché différent, et apportant une activité IoT plus développée, PME_Rachetée. Ce rachat permettait donc à la fois de développer l'activité IoT, et d'ouvrir de nouveaux marchés à PME4.

« C'était une volonté d'Alexandre de faire grossir l'entreprise, et avec une croissance organique, ça ne pouvait pas grossir autant que ce qu'il le voulait, donc il avait envie de racheter une entreprise qui ouvre des marchés, et qui ouvre des opportunités à PME4 en fait. Du coup ils ont choisi PME_Rachetée parce que ça rentrait dans ce cadre, dans le sens où ils avaient de l'IoT, et c'est un domaine sur lequel nous on avait du mal à faire nos preuves, parce qu'on avait un produit connecté mais qui n'était pas... C'est dur d'arriver à convaincre les gens : oui oui je sais faire de l'IoT quand vous n'en faites pas encore. Voilà. Et donc du coup, ça nous permettait de mettre vraiment le pied dans l'IoT. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

Par ailleurs, pour répondre aux besoins de financement engendrés par ses perspectives de croissance, l'entreprise s'est engagée dans plusieurs campagnes de levées de fonds auprès d'investisseurs externes.

1.2.2.2 Une croissance qui amène des limites et de nouveaux besoins au sein de la BU Alpha

Suite au rachat de cette entreprise, PME4 a décidé de coder à nouveau la plate-forme web amenée par PME_Rachetée, au lieu de travailler à partir du code existant. Or, l'ampleur du projet a été sous-évaluée. Des complications ont donc émergé : les équipes rencontraient des difficultés techniques ainsi que des difficultés à identifier les fonctionnalités à reprendre ou les nouvelles fonctionnalités à développer. Au-delà de cela, ce projet de réécriture du code a notamment permis de faire émerger à la fois des difficultés associées à un manque de synchronisation et à un manque de partage de la vision stratégique, que nous allons développer plus en détail dans les parties suivantes.

1.2.2.2.1 Problèmes de coordination et de synchronisation entre les équipes

Le rachat de PME_Rachetée et la création de la business unit Alpha (BU Alpha) que ce rachat a entraîné a induit un changement de mode de fonctionnement chez PME4. Auparavant, et comme cela est encore le cas dans les autres business units de l'entreprise, un projet était géré par une ou deux équipes d'informaticiens et de salariés R&D. De fait, peu de coordination inter-équipes était nécessaire : chaque équipe s'auto-organisait, et n'avait généralement pas à se synchroniser avec des équipes tierces. Or l'arrivée de la BU Alpha a induit un changement majeur. Désormais, plusieurs équipes aux métiers différents ont dû se coordonner, se synchroniser pour travailler sur un même produit.

« Les circonstances c'est qu'en fait jusqu'à présent on avait toujours eu une équipe qui travaillait sur un projet, sur un produit, et en fait là avec le rachat de PME_Rachetée, on s'est retrouvés avec du coup plusieurs équipes, en plus dans des domaines différents, puisqu'il y avait de l'informatique, de l'IoT, du support, enfin il y avait des gens avec des métiers différents, qui travaillaient sur un même produit. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

« C'est-à-dire que la nouvelle activité, ce rachat est lié finalement au développement d'une nouvelle activité pour PME4, même si elle fait appel au même savoir-faire, il y a quand même une nouvelle activité. C'est-à-dire le fait de travailler sur un domaine nouveau pour nous, ce qui nous amène à travailler avec des compétences qu'on n'utilisait pas, techniques, de la modélisation mais pas comme on la faisait, et même des capteurs [...], donc finalement des compétences télécom qu'on ne maîtrisait pas du tout. Donc on se retrouve finalement, là où jusqu'à présent on avait un projet pour un client, là on se retrouve à [six équipes] pour un client on va dire, ou une activité. Et là c'est plus pareil. Et donc on en a bien vu les limites,

que chaque équipe est un peu comme un canard sans tête parce que finalement une équipe qui avait l'habitude de répondre à un client, de gérer ses livraisons, sa cadence à sa manière, se retrouve à livrer des bouts de quelque chose, un bout de puzzle dans un ensemble dont ils n'ont même pas la vision générale ou en tout cas l'image générale. Donc on a un petit peu galéré pendant une grosse année et à la fin 2018 » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

Les principales équipes participant à la réalisation du produit de la BU Alpha sont les suivantes : l'équipe informatique gérant l'interface utilisateur (*frontend*), l'équipe informatique gérant le serveur web (*backend*), l'équipe de modélisation R&D, l'équipe gérant les capteurs terrains, et enfin l'équipe support. Auparavant, l'entreprise n'ayant pas encore ressenti le besoin de coordonner et synchroniser plusieurs équipes, aucun mode de communication et de coordination méta-équipe n'existait, ce qui a pu poser des problèmes dans les premiers temps après la création de cette nouvelle activité.

Par exemple, pendant la période temporelle où il avait été décidé qu'une nouvelle version de la plateforme web apportée par PME_Rachetée serait codée, chaque équipe travaillait sur ses tâches sans communication ni coordination avec les autres équipes. L'équipe s'occupant de la reprise du code web de la plateforme (*backend*) ne communiquait pas et ne se coordonnait pas avec l'équipe travaillant sur l'interface graphique (*frontend*, visible par le client final), alors que lors de la livraison de l'outil au client (mise en production), le *frontend* et le *backend* doivent nécessairement être compatibles.

« je ne comprenais déjà pas pourquoi la plateforme V2 devait arriver, et l'objectif, l'interaction avec Equipe_Frontend à un moment donné devait être telle que je ne comprenais déjà pas pourquoi ils ne se mettaient pas d'accord sur la manière donc ça allait être intégré. Ils n'étaient déjà pas d'accord sur les termes qu'ils utilisaient. [...] Là déjà quand vous avez deux groupes comme ça dans le bureau, vous vous dites normalement vous êtes censés construire un système qui vit, et en fait on a l'impression que vous construisez deux parties totalement disjointes, et au moment où vous allez vouloir vous rejoindre ça ne marchera jamais. Donc déjà quand j'étais sur [le frontend], je me disais : « je ne comprends pas votre façon de fonctionner, il y a un truc qui m'échappe totalement. Mais à la fin, vous devez bien vous emboîter, c'est un puzzle, si vous ne vous mettez pas d'accord sur les contours et la façon dont ça va se passer, eh bien vous allez devoir casser et refaire au moment où vous allez vous rejoindre ». Ce qui est dommage parce que vu que vous êtes en train de construire, c'est peut-être le moment le plus adéquat pour faire ça. Mais c'est là qu'on voit qu'il y avait un problème de synchronisation, c'est qu'ils étaient vraiment séparés, vraiment disjointes, et qu'il n'y avait pas de communication entre eux. » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

1.2.2.2.2 Problèmes de communication de la vision et de priorisation des activités

La vision stratégique et la priorisation des objectifs et des activités étaient perçues comme floues par les équipes opérationnelles, ce qui avait pour conséquences l'engagement simultané d'actions incohérentes, des pertes de temps et d'efficacité, mais aussi de motivation.

- Rachat d'une PME qui ouvre de nouvelles perspectives désarçonnantes

Le rachat de PME_Rachetée a ouvert une période de transition. Ce rachat s'inscrivait dans une perspective de croissance vers une entreprise de plus grande taille, mais dont les contours en termes de positionnement sur le marché, de mode de fonctionnement, d'offre, etc. n'étaient pas clairement arrêtés et mis en visibilité pour les équipes. Au-delà de bouleverser le mode de fonctionnement de PME4, le rachat de PME_Rachetée a aussi bouleversé les repères et la vision de l'entreprise.

« [...] [Les salariés de PME4] avaient aussi une difficulté à voir quelles personnes allaient pouvoir leur répondre, est-ce que c'est les nouveaux collaborateurs de la boîte rachetée, est-ce que c'est les managers de transition que je représente, avec un partenaire qui est là au milieu, bref je passe les détails, avec énormément d'interlocuteurs. Bref, une organisation en devenir, en tout cas même au sens managérial, je ne parle pas des équipes, je veux dire on était en train de construire tout ça. Donc perte de repères. Donc les équipes plurielles, se retrouvent à faire des choses naissant un peu comme un canard sans tête. Donc ça c'est une des premières limites fortes. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

- Manque de visibilité des équipes opérationnelles sur la vision stratégique et les priorités

Plusieurs acteurs mettent en évidence que la vision stratégique et les priorités ne leur étaient pas clairement communiquées, ce qui impactait également l'opérationnel. Certains relèvent que les salariés « *faisaient des trucs* » qui leur étaient demandés, mais en ayant l'impression que cela n'était pas utile. De la même manière, le choix des actions à effectuer en priorité n'était pas perçu comme clair par les équipes opérationnelles.

« En fait il y avait un contexte. PME_Rachetée a été achetée il y a à peu près 2 ans et demi aujourd'hui, il y a une reprise d'activité qui est faite et ce n'est pas facile, et c'est difficile de savoir où on va, parce qu'il y a énormément de choses à faire, énormément de choses à reprendre, énormément de choses à améliorer, et donc il faut définir des priorités, le bras ou la jambe, il faut choisir des fois. Et donc les équipes n'avaient pas forcément l'impression d'avoir cette vision claire, cette stratégie claire, donc elles avaient besoin d'une vision pour être raccrochées à quelque chose. Ça c'est un des premiers problèmes, c'est la vision. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« pour moi les collègues qui y étaient [dans la BU Alpha], ils ne savaient pas ce qu'ils faisaient. Enfin ils faisaient des trucs, on leur demandait de faire des trucs, alors ils le faisaient, ils avaient l'impression que ça ne servait à rien, que ce n'était pas logique. Il y avait vraiment un problème de cohérence et de ressenti des équipes de : qu'est-ce qu'on fait, pourquoi. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

« La BU d'ordre général elle est assez grosse, on doit être une trentaine, oui une bonne trentaine à travailler sur la BU. Donc il y a une partie informatique mais il n'y a pas que ça, il y a toute une partie sur la gestion des capteurs, donc de l'IoT, qui est quand même globalement liée à ce qu'on fait mais ça reste assez éloigné, on n'a pas des contacts directs tous les jours, et après il y a toute une vision stratégique commerciale... on a des liens avec, mais on n'est pas tous les jours ensemble, et du coup globalement on avait du mal à s'aligner, à être tous d'accord, en tout cas à avoir la même vision et à savoir où est-ce qu'on allait. Globalement on avançait un peu dans le flou par moment. On était plus ou moins dans le rush. Sur la partie site web on est passés de 3 développeurs au début, on a eu un pic à 12, et là maintenant on est à 5, mais en gros on a fluctué pas mal et du coup c'est vrai qu'à des moments, on ne savait pas trop où on allait, parce que par rapport à la taille de l'équipe ça avançait vite, mais du coup ça ne suivait pas forcément derrière, et donc voilà, pour savoir où est-ce qu'on voulait aller, quelles étaient les priorités et tout ça » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

Un des membres de l'équipe de direction de PME4 et du management de la BU Alpha met effectivement en évidence que, suite au rachat de PME_Rachetée en 2016, la direction a été aspirée par la gestion des difficultés financières de PME_Rachetée et a moins pu être disponible auprès des équipes internes pour réaliser la communication et la diffusion de la vision stratégique.

« La première chose, c'est que les équipes avaient – et c'était ressorti beaucoup de fois – une incompréhension forte de la stratégie. Pourquoi ? D'une part parce que le rachat de l'entreprise en question, en 2016, entreprise en difficulté, a fait que finalement on a passé beaucoup de temps sur les problématiques de cette entreprise avec tout ce que ça peut avoir comme énergie du management, c'est-à-dire s'occuper de problèmes économiques, managériaux, de nouveaux actionnaires donc de gouvernance, et du coup, on a un peu perdu de vue la communication auprès de nos équipes en interne. Donc du coup, la vision qui paraissait claire, on va dire du management, quand on disait aux équipes il faut refaire telle ou telle plate-forme, et bien eux : « oui mais pourquoi, dans quel contexte », autant de questions légitimes auxquelles ils n'avaient pas forcément toutes les réponses. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

Dans la perception du Product Owner (rôle chargé de l'adéquation entre le produit et le besoin client) d'une des équipes de la BU Alpha, Stéphane, s'il y avait des difficultés de communication de la vision de la direction vers les équipes, il était également difficile pour la direction et pour le product manager de la BU d'avoir une visibilité claire des activités sur lesquelles les équipes travaillaient.

« Quand je dis vision et alignement stratégique, alignement stratégique c'est comment on permet aux product managers de savoir ce qu'on fait. C'est-à-dire le directeur il va dire qu'est-ce que vous faites, vous en êtes où. Cette question en fait, elle n'a pas réellement lieu d'être parce que si on rend le travail suffisamment visible, n'importe quelle personne, à n'importe quel moment, si elle a un ordinateur et une connexion, devrait pouvoir répondre à la question qu'est-ce que vous faites. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

Le caractère encore informel du mode d'organisation ne contribuait pas à faciliter la communication entre la direction et les équipes opérationnelles, de même que le partage d'une vision claire. En effet, PME4 manquait encore de moyens de communication entre la direction et les équipes opérationnelles. Le mode d'organisation de l'entreprise ne prévoyait pas de dispositifs formels et institués pour s'organiser au niveau inter-équipes, et pour aligner la vision entre les différentes parties prenantes d'un projet, à savoir notamment la direction et les équipes opérationnelles. Un des membres de l'équipe de direction avance que ce manque de visibilité et d'échanges entre la direction et les équipes opérationnelles peut être dû à la philosophie agile, qui induit une diminution du management intermédiaire.

« clairement c'est assez logique, dans la philosophie Scrum et agile en général, il y a souvent une notion de réduction voire de disparition du management intermédiaire, et maintenant pour nous c'est vrai que c'est un peu la difficulté principale. C'est vrai que du coup, ça a tendance à générer un manque de visibilité et d'échanges entre la direction et les équipes opérationnelles » (Gabriel, Directeur R&D)

- Des difficultés d'alignement stratégique au sein de la direction ressenties par les équipes

Au-delà d'un manque de communication de la vision aux équipes opérationnelles, la vision elle-même ne semblait pas clairement établie. Des salariés interviewés mettent en évidence qu'ils ressentaient des difficultés d'alignement de la vision entre les membres de l'équipe de direction impliqués dans le management de la BU ; pour une même décision à prendre, les avis ne semblaient pas concordants, reflétant les visions différentes de chacune des parties prenantes.

« [Les salariés de la BU Alpha] avaient aussi beaucoup l'impression que les gens qui étaient censés porter la vision, il y en avait... Ils tiraient tous dans un sens opposé. Il y en a un qui tirait par-là, l'autre par-là, l'autre par-là, et du coup ça faisait un coup ça, un coup ça, et ça n'avancait pas droit. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

« à plusieurs reprises, dans l'année et demie où j'avais les fonctions de Product Owner, j'ai pu faire des mails en demandant très clairement : oui, non, option A, option B, est-ce que quelqu'un peut me dire option A ou option B, et j'avais plusieurs réponses des différentes personnes qui composaient on va dire le collège des directeurs de la BU. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

« les problèmes majeurs, c'est toujours effectivement le manque d'alignement. A la direction il y a plusieurs personnes, ce n'est pas une direction, donc il y a 4 ou 5 personnes je ne sais plus, il y a eu une personne de la direction qui est partie il y a un an et demi aussi, donc en fait ça a généré beaucoup de, comment dire, de mouvement, et donc de flou. Et le fait qu'il y ait plusieurs personnes à la direction fait qu'il y a aussi plusieurs sons de cloche, et qui ne sont pas les mêmes. Ça du coup ça génère aussi beaucoup de difficultés à l'échelle des PO notamment pour savoir : « Ok, mais moi c'est quoi mon objectif, et quelle est l'urgence de ce que je dois faire », et [des ressources sont allouées] sur des choses qui ne sont pas prioritaires pour continuer à faire avancer PME4. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

Ici encore, le caractère informel du mode d'organisation et l'absence d'outils ne semblaient pas contribuer à l'émergence d'une vision commune et fixe. L'expérience d'une Product Owner d'une équipe de la BU Alpha est à ce titre particulièrement éclairante, puisque du fait de son rôle, elle était directement exposée aux difficultés engendrées par l'absence d'une vision stable et partagée. Elle met en évidence que d'une part, il était difficile d'identifier qui était habilité à prendre une décision précise, et que d'autre part, les décisions et orientations n'étaient pas clairement fixées. Peu d'outils permettant de faciliter la prise de décision lorsque les acteurs ont des visions différentes semblaient exister.

« Donc je faisais partie des gens qui étaient en demande un peu naïve de : « à qui je dois demander pour savoir où je vais ». Mais je n'ai jamais entendu parler de la possibilité de dire clairement : « c'est X et pas Y ou Z qui sera mis en place ». [...] Dans [...] cette réunion hebdomadaire, il n'y avait pas d'outillage de comment on fait pour se mettre d'accord et faire émerger quelque chose de collectif quand chacun a sa vision, et donc sans outils, on prenait des décisions... les décisions étaient entre guillemets mal prises, c'était donc soit il n'y en avait pas, et petit à petit la décision retombait sur les gens qui étaient dans l'opérationnel parce qu'il y a un moment dans l'opérationnel on est bien obligés de faire quelque chose [...] » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Ainsi, dans la BU Alpha, soit la décision n'était pas prise et était laissée à l'appréciation des équipes opérationnelles – chaque équipe s'engageant dans des actions qui n'étaient pas toujours cohérentes entre elles – soit cela conduisait à des changements fréquents de vision et à de nombreux allers-retours entre les Product Owner et les membres de l'équipe de direction.

« [...] Donc soit ça reposait sur les gens qui étaient dans l'opérationnel, soit ça changeait au gré du vent, au gré de la personne qui était présente ou pas présente à la réunion, et donc on se retrouvait dans ces cycles hebdomadaires, ou la direction changeait de semaine en semaine. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

De manière caractéristique, cette Product Owner souligne qu'elle avait la sensation que la vision stratégique de la BU Alpha était presque redéfinie chaque semaine, lors de la réunion

hebdomadaire regroupant les Product Owner des différentes équipes et des membres de la direction en charge du pilotage de la BU à laquelle elle assistait.

« Peut-être un truc sur lequel je n'ai pas insisté, c'est la fréquence des changements. Il y avait un point hebdomadaire qui regroupait les Product Owners des différentes équipes projet. Pendant un temps j'étais Product Owner de la BU_Alpha_Equipe2. Et les membres de la direction qui manageaient la BU... Ce point était hebdomadaire, et on avait tous l'impression qu'une fois par semaine on redéfinissait la stratégie de la BU, les priorités des équipes, donc on était sur un pas de temps hebdomadaire de remise en cause d'à peu près tout. Ce qui était à la fois inefficace et fatiguant pour la tête. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Un membre de la direction souligne en effet que ces changements de priorités ont pu être effectivement fréquents après le rachat de PME_Rachetée du fait des contraintes spécifiques liées à l'activité, mais qu'un meilleur dialogue entre les différentes parties prenantes aurait permis une meilleure prise en compte de ces évolutions.

« C'est vrai que dans le cas de PME_Rachetée on a des contraintes assez particulières du fait que 90% du chiffre d'affaires de PME_Rachetée est en Europe et du coup, depuis la reprise, on a un distributeur exclusif pour cette zone-là. Donc on est forcément obligés de coller de très près à leurs attentes, et du coup il peut y avoir en fonction des ajustements chez eux, des ajustements de priorité à mettre en place rapidement, et qui impliquent plusieurs équipes différentes. Donc là il y a vraiment un besoin de plus de fluidité entre les priorités ressenties par l'équipe de direction, et la transmission de ces priorités aux équipes. » (Gabriel, Directeur R&D)

- Une fragmentation de l'effort de développement (*multitasking*), des pertes de temps et d'efficacité induites par ces changements fréquents de vision et les problèmes de pilotage de la BU Alpha

Les changements fréquents de vision et les difficultés de pilotage avaient plusieurs conséquences. Les changements de vision ou réorientations provoquaient une parallélisation de tâches non souhaitable car éparpillant l'effort de développement à l'échelle de l'équipe (*multitasking*), ainsi que des pertes d'efficacité. Par ailleurs, le multitasking induit une livraison finale, une fois toutes les tâches terminées ; or, la livraison au fil de l'eau est une composante fondamentale des méthodologies agiles.

« Quand le travail n'est pas séquencé dans le temps en fait, quand il n'y a pas de cadence, de rituels, de cadence, ben en fait les choses arrivent au fil de l'eau, elles se rajoutent à celles qui existent déjà. Et donc vous finissez avec plein de tâches qui sont commencées en parallèle, et le principe est tout simple, c'est si tu as 10 choses à faire en parallèle, et que chaque chose prend un mois, et si tu les fais vraiment en parallèle, tu vas tout livrer au bout

de 10 mois, par contre si tu les séquences dans le temps, tu vas faire une par mois et tu vas livrer de la valeur pendant ces 10 mois, voilà c'est tout simplement ça. » (Stéphane)

D'autre part, des mécompréhensions et de mauvais alignements de priorités entre la direction et les équipes opérationnelles ont conduit à des engagements dans des projets qui n'ont finalement pas abouti, et là aussi, qui ont conduit à des pertes de temps et d'efficacité.

A cause de l'absence d'une vision unique, commune et partagée par tous, chaque équipe engageait les actions qu'elle jugeait bonnes pour l'atteinte de ses objectifs, sans tenir compte des objectifs des autres équipes, ou des objectifs globaux relatifs au produit construit. Ces actions pouvaient être optimales pour l'équipe, mais sous-optimales au niveau de la business unit, voire incohérentes.

« A partir du moment où la vision n'est pas partagée, chacun fait ce qu'il pense être bon pour le système et pour que ça vive, mais ça ne veut pas dire que ça va dans la même direction que celui d'à-côté. Parce qu'on n'a pas les mêmes problématiques, et pas la même vision des choses. » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

Couplé au manque de coordination et de dialogue entre les équipes, ce manque de stabilisation puis de communication de la vision aux équipes pouvait en effet avoir pour conséquences l'engagement d'actions incohérentes de la part des équipes. Par exemple, le verbatim ci-dessous met en évidence qu'une volonté de la direction était de s'étendre aux Etats-Unis ; une des équipes de PME4 recodait avec beaucoup de difficultés la plate-forme web de PME_Rachetée, et l'équipe de PME_Rachetée à Paris n'était même pas consciente que l'intention était de s'étendre aux Etats-Unis.

« en fait la direction, [...] un peu pareil, dans le flou complet, qu'est-ce qu'ils font là-bas, qu'est-ce qu'on fait ici, personne ne parlait avec personne, pas de coordination. On veut tout faire, partir aux Etats-Unis, nous on est en train de développer une plate-forme sur laquelle on ne comprend rien, mais l'objectif c'est de partir aux Etats-Unis alors que personne à Paris n'est conscient qu'il faut partir aux Etats-Unis, enfin bref, un bin's pas possible. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Par ailleurs, l'absence de processus de décision clair n'a pas permis d'arrêter rapidement le projet de reprise de la plate-forme web de PME_Rachetée.

« En fait on a eu du mal à s'aligner stratégiquement, tout le monde voyait bien que c'était... à mesure que les mois s'écoulaient et que cette nouvelle plate-forme ne sortait pas et que les bugs s'accumulaient sur l'ancienne plate-forme, on sentait bien qu'on n'était pas dans la bonne direction, mais on manquait de processus de décision qui permettent de se dire collectivement : on arrête. Parce qu'avant SAFe, on était moins capables de trancher, de dire stop à certains projets, c'est toujours dur de dire stop. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Scrum ne prévoit pas d'outils permettant la gestion d'un projet d'ampleur nécessitant la coordination de plusieurs équipes. Scrum propose essentiellement des méthodes, pratiques et outils à l'échelle de l'équipe. Comme le met en évidence un des acteurs interviewés, Scrum induit de fait un fonctionnement centré sur l'équipe projet, avec une vision plutôt court-terme au niveau du sprint. Ainsi, il est difficile de se fixer des roadmaps de long terme sur des projets impliquant des dépendances entre les équipes.

« C'est un peu la faiblesse de Scrum, c'est que ça a tendance un peu à inciter à une gestion des projets à courte vue. On planifie rigoureusement l'échéance suivante, le sprint suivant sans forcément anticiper assez sur la suite des projets, et c'est vrai que quand on a des difficultés complexes comme celles qu'on peut rencontrer sur la plate-forme PME_Rachetée, ça amène à avoir des retards incontrôlés qui deviennent quand même assez lourds. Donc on essaie un peu en ce moment de faire cohabiter le meilleur des deux mondes. [...] Tant qu'on n'était qu'en mode Scrum, équipe par équipe, on avait beaucoup de mal à se fixer des roadmaps de long terme sur des projets impliquant des dépendances entre les équipes. [...] une des faiblesses des méthodes agiles c'est que les équipes ont tendance à se polariser sur la gestion du sprint en cours et du sprint prochain, et de toujours retarder un peu la réflexion plus long terme sur les évolutions sur les gros projets, parce que typiquement nos projets en général ce sont des projets qui durent un à deux-trois ans. Parce que c'est vrai que ce qui est un peu compliqué, c'est que comme la formalisation du projet, sa décomposition en tâches ne se fait vraiment que très progressivement au cours du temps, ça devient assez compliqué de savoir où on en est réellement du projet, de l'avancement du projet. » (Gabriel, Directeur R&D)

De même, Scrum n'a pas vocation à proposer une manière d'aligner la vision des différentes parties prenantes d'un projet (et notamment de la direction de l'entreprise et des équipes opérationnelles).

« Qui peut aussi amener les limites de la méthode agile classique, c'est-à-dire finalement un PO au quotidien fonctionne avec son équipe, mais l'équipe ne voit jamais le management. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

Cela montre que si le fonctionnement avec la méthode agile Scrum ne rencontrait pas de limites au niveau de l'équipe, le mode de fonctionnement de la BU Alpha, voire de l'entreprise dans sa globalité, atteignait ses limites, ce qui est naturel étant donné que Scrum n'est pas une méthode de gestion à l'échelle inter-équipes.

1.2.2.2.3 Problèmes d'adéquation culturelle avec PME_Rachetée

Le rachat de PME_Rachetée a mené à la création de la BU_Alpha en 2016. Ce rachat n'a pas été exempt de difficultés, notamment car PME_Rachetée était une entreprise en difficulté financière, ce qui a impliqué la nécessité de réaliser un plan social, expérience douloureuse d'autant que PME4 n'avait jamais licencié de salariés pour raisons économiques. D'autre part,

PME_Rachetée avait une culture différente de PME4 ; plusieurs acteurs mettent en évidence que sa culture était hiérarchique, et que son mode d'organisation était celui d'une entreprise classique et hiérarchique.

A la suite du rachat, PME4 a eu pour volonté d'harmoniser les modes d'organisation de PME4 et PME_Rachetée. Georges, le salarié ayant amené et porté l'agilité chez PME4 à partir de 2010, est ainsi allé travailler six mois dans les locaux de PME_Rachetée, situés dans une ville géographiquement éloignée de PME4.

« Donc c'est pour ça que Georges – c'est lui qui a commencé à mettre en place Scrum à l'époque et qui est un peu notre référent agilité – du coup il est allé passer six mois à Paris pour commencer à synchroniser le mode de fonctionnement de PME_Rachetée avec le nôtre. » (Gabriel, Directeur R&D)

Malgré cela, l'acculturation de PME_Rachetée à la culture de PME4 et à la philosophie agile est restée difficile, ce que plusieurs acteurs traduisent en parlant de « choc des cultures ». Le verbatim ci-dessous met en évidence que les salariés de PME_Rachetée recherchaient les repères d'une structure hiérarchique (qui est subordonné, qui subordonne), ce qui, au-delà des difficultés économiques, rendait complexe le travail d'équipe.

« Il y avait des difficultés clairement liées au contexte économique et social d'une société en redressement. Il y avait déjà eu pas mal de licenciements économiques et il y a eu des licenciements aussi post-rachat, il a fallu presque une année pour stabiliser on va dire les effectifs et l'état économique de l'entreprise, mais mis à part ça, il y a eu effectivement un choc des cultures. Un choc des cultures ou en tout cas de notre fenêtre chez PME4, ce qui était difficile à gérer c'était entre guillemets les egos ou en tout cas les questionnements de chacun dans l'entreprise PME_Rachetée sur : quel est mon positionnement vis-à-vis des autres personnes avec qui je travaille. De qui je dépends, et qui dépend de moi. Qui ne sont pas forcément les questions qu'on se pose au quotidien chez PME4 parce que ça roule bien, et qu'il y a un lien de confiance qui est établi ici, et que vu.... Globalement la confiance là-bas elle avait été sérieusement amochée par les années de difficultés économiques. C'est normal d'être méfiant au moment d'un rachat je pense. C'était ça la plus grosse difficulté. Difficulté de travailler en équipe quand la première inquiétude de la personne en face c'est de savoir si je suis sa subordonnée ou si je subordonne. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

La différence de culture semble en effet notamment se traduire au niveau de l'orientation vers le collectif. PME_Rachetée, de manière alignée avec sa culture hiérarchique, était tournée vers l'individu et l'optimisation de son environnement ; l'intérêt pour la réussite collective était moins important pour eux, là où le collectif est un des éléments structurants de la culture de PME4.

« vous pouvez très bien voir dans cette structuration que les gens optimisent leur propre environnement. Le choc des cultures il s'est fait là. On se dit : « non mais moi mon objectif,

non mais moi, mes problèmes c'est ça, comment je fais pour résoudre mes problèmes ». Mais tes problèmes, c'est mes problèmes aussi. [...] De fait, par ce choc des cultures, ils étaient plus sur un truc plus autoritaire, plus archaïque, archaïque en tout cas plus hiérarchique pardon. C'était un lapsus. On est plutôt sur une gestion personnelle de la tâche et beaucoup moins une vision globale. Ce concept est super-important, optimisation d'un environnement personnel plutôt qu'une vision globale pour une livraison de valeur pour le client. Donc on était beaucoup plus dans cette structuration de pensée que l'inverse. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« Ce qui est valorisé [chez PME4] c'est le collectif par rapport à l'individu. Du coup ça rentrait vraiment de manière frontale avec les valeurs de PME_Rachetée. Donc ça explique beaucoup des difficultés qu'on a eues, c'est vraiment un choc des cultures. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Ces différences culturelles entre PME4 et PME_Rachetée ont encore complexifié la coordination et la synchronisation des équipes.

« Du coup ce que vous avez avec ça, c'est une personne un projet. Une personne une fonction. Avec une personne qui dit à telle personne : « toi il faut que tu fasses ça, toi il faut que tu fasses ça, attends mais si lui il fait ça avant il faut que... non ne parlez pas entre vous, moi je te dis il faut que tu changes et que tu fasses ça, et l'autre il faut qu'il fasse ça ». Du coup c'est juste compliqué en fait à gérer, alors que si vous mettez les personnes entre elles, elles se coordonnent entre elles. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

1.2.2.3 Nouveaux besoins de PME4

Les difficultés rencontrées dans le cadre du projet de reprise de la plate-forme web de PME_Rachetée ont contribué à mettre en évidence les nouveaux besoins organisationnels de PME4.

- Besoin d'avoir une vision de long terme et stable mieux partagée

L'entreprise avait donc besoin que la vision stratégique soit mieux partagée, ce qui passait notamment par une meilleure inclusion de l'équipe managériale dans la planification du projet et l'instauration d'un dialogue entre les différentes parties prenantes de la BU Alpha. En effet, le manque d'alignement de la vision venait également d'un effet de bord de Scrum, qui induit des contacts plus restreints entre la direction et les équipes opérationnelles.

« Ce qu'il se passe, c'est qu'on se rend compte depuis plusieurs années que l'agilité ça tourne bien au niveau des équipes, mais par contre il y a des manques de fluidité entre les priorités de la direction et puis ce qui est ressenti par les équipes, d'où le besoin qu'on avait d'améliorer le dialogue entre les différentes couches dans la société » (Gabriel, Directeur R&D)

« Ce qu'il manquait, c'était vraiment de rendre un peu plus partie prenante le management, de mettre plus de liens, c'est ce que dit et a redit hier Stéphane. Voilà, on avait une distance forte entre la vision marketing, managériale on va dire, voire stratégique et les équipes. Voilà c'est tout. C'est ça la raison principale. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

La méthode agile Scrum ne permettait pas de faire face à ces problématiques de partage et de stabilisation de la vision. Comme le met en évidence le verbatim ci-dessous, Scrum permet seulement d'organiser le projet au niveau de l'équipe une fois la vision et les objectifs généraux établis.

« Par contre, après dans la vision, c'est comment on fait pour ne pas constamment faire la girouette. Ça, c'est plus dur. Et Scrum là-dedans ça n'apporte rien du tout. Scrum ce n'est pas fait pour ça. Scrum, il donne, une fois qu'on a la vision établie, qu'est-ce qu'on fait. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Besoins de coordination et de synchronisation

Un des besoins organisationnels émergents chez PME4 était donc la nécessité de coordonner les différentes équipes travaillant sur le même produit au sein de la BU Alpha. Comme nous l'avons vu, il n'y avait jusqu'alors pas de mode de fonctionnement établi permettant de synchroniser plusieurs équipes, puisqu'avant le rachat de PME_Rachetée et la création de BU_Alpha, peu d'équipes aux métiers différents travaillaient sur un même projet ou un même produit.

« il y a aussi le fait, de façon plus générale, que la croissance de la taille de l'entreprise fait qu'on avait besoin de coordonner mieux les différentes équipes agiles, et donc d'améliorer la communication avec la direction. [...] Ce qui se fait que, du coup, on se retrouve maintenant sur certains projets avec quatre équipes avec des compétences différentes, une équipe modélisation, une équipe développement informatique je dirais ordinaire, une équipe capteurs et puis l'équipe gestion de plateforme IoT. Et ça renforce ce besoin d'avoir une coordination beaucoup plus poussée entre ces équipes, puisque du coup ce n'est plus un seul projet, c'est vraiment une interaction continue entre quatre équipes différentes qui avaient des calendriers d'organisation différents. » (Gabriel, Directeur R&D)

« il y a toutes ces équipes-là, et en fait, toutes, elles travaillent pour le même produit, donc il faut un moyen de les synchroniser [...] La troisième problématique, c'est la synchronisation. Comment on fait en sorte que les équipes qui travaillent sur des thématiques similaires travaillent dessus en même temps. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

- Besoin de trouver un nouveau mode d'organisation permettant d'être efficaces et de surmonter le choc culturel opposant PME4 et PME_Rachetée

PME4 ressentait donc les limites de son mode d'organisation antérieur, dans lequel Scrum était mis en place à l'échelle des équipes opérationnelles, et les nouveaux besoins que ces limites entraînaient ; il lui était donc nécessaire de mettre en place un nouveau mode d'organisation. L'entreprise avait notamment besoin de remédier aux difficultés présentées plus en amont pour être efficace, et notamment éviter le *multitasking*.

« on est obligés finalement de structurer pour continuer à travailler efficacement, pour continuer de croître et de mettre l'effort là où il y en a vraiment besoin pour faire avancer les projets, et puis [...] de décrocher des parts de marché etc. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« la parallélisation et le multitasking ça nuit à la productivité, puisqu'il y a la problématique de changement de contexte, puisqu'un contexte c'est une problématique technique, plus un contexte business et machin, et de passer de l'un à l'autre en permanence dans une même journée ou même dans une semaine, ça baisse la productivité déjà. Donc ça c'est le quatrième objectif [éviter le multitasking]. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

Par ailleurs, un acteur considère la nécessité d'introduire un nouveau mode d'organisation comme un moyen de faire face au choc culturel rencontré par PME4 et PME_Rachetée.

« c'est pour ça aussi qu'il y avait besoin on va dire d'introduire un 3ème mode de fonctionnement où les 2 seraient obligés de changer. Je pense que c'était plus facile à concevoir dans ce sens-là plutôt que de faire venir l'un à l'autre. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

1.2.2.4 Une croissance qui impose de nécessaires évolutions du mode d'organisation

Il est également intéressant de situer la BU Alpha dans le contexte global de l'entreprise, pour ainsi voir les contraintes et évolutions qui s'imposent à PME4 dans le cadre de sa croissance et la manière dont celles-ci sont susceptibles d'influencer les évolutions du mode d'organisation de PME4.

Comme nous l'avons vu plus en amont, la direction et les équipes supports ont des cultures métiers plus classiques, et la difficulté d'adaptation de la méthode Scrum à leurs activités ne facilite pas leur acculturation.

Au-delà de cela, les fonctions supports et tout particulièrement la direction sont également aux prises avec des problématiques gestionnaires différentes de celles des équipes opérationnelles. En effet, la volonté de croissance rapide de PME4 induit la réalisation de levées de fonds auprès d'investisseurs. Or, comme nous le disent plusieurs acteurs, ces-derniers demandent un schéma

organisationnel classique, avec des responsables hiérarchiques clairement identifiés susceptibles d'être des interlocuteurs.

« Les investisseurs ont besoin d'être rassurés. Et quand ils voient PME4 de l'extérieur, ils voient un gros bordel. Et donc les organigrammes se font aussi pour les investisseurs, pour rassurer les investisseurs. Alors ça ne représente souvent pas du tout la réalité. C'est pour ça que je dis : on ne sait pas où les décisions sont prises souvent. On a un organigramme officiel, on a un magnifique organigramme, avec des directions, avec des BU, avec des responsables, et ça les investisseurs et les banquiers ils adorent ça. Donc c'est aussi pour ça qu'on a fait des organigrammes. » (Judith, Directrice Administrative)

« les gros arguments des gens de l'upper management c'était de dire quand on parle de notre mode de fonctionnement à l'extérieur, auprès de banquiers, près de financiers, ils ne comprennent rien. C'est très dur de leur expliquer. Donc il faut avoir des chefs de ceci, des chefs de cela, pour les rassurer. Donc il faut avoir des organigrammes, donc il faut avoir ce que font toutes les autres entreprises. » (Georges, Responsable de pôle R&D)

« dans le cadre de la recherche d'investissement, les investisseurs, ce mode de fonctionnement-là [collégial et auto-organisé], eux ils ne l'apprécient pas. Ils veulent un schéma plus classique. Donc un responsable de pôle, un directeur financier, ce genre de choses. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Si la mise en place de responsables hiérarchiques dans le cadre de la croissance est motivée principalement par un besoin de représentation vis-à-vis d'investisseurs, cela répond également à un besoin interne de la direction : avoir un interlocuteur.

« Mais c'est aussi pour répondre à des vrais besoins en interne. Pour avoir, nous en tant que direction, pour avoir un interlocuteur » (Judith, Directrice Administrative)

« Je pense que quand vous avez une entreprise qui grossit, et que vous êtes directeur, je pense que vous avez tellement de choses à faire qu'après vous avez besoin d'avoir un point de contact, juste un point de contact qui vous dise comment ça va, comment ça marche. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

Au-delà de l'impact du mode de financement de l'entreprise sur son mode d'organisation, la croissance pose également des questions sur la gestion des problématiques de ressources humaines. En effet, la croissance va démultiplier les occasions de contrôle, par le biais de l'intervention de parties prenantes externes (tels que des investisseurs, par exemple). Celles-ci vont avoir un regard sur l'entreprise et son mode de gestion. PME4 ne peut alors se permettre des non-conformités d'un point de vue RH notamment. Comme le souligne un membre de l'équipe de direction, le collectif et la philosophie agiles s'accrochent mal avec les problématiques RH ; d'un point de vue légal, il est nécessaire d'identifier un responsable qui soit l'interlocuteur du salarié (pour la gestion de carrière, par exemple) et prenne en charge

certaines responsabilités imposées par la loi (par exemple celle de réaliser des entretiens annuels) et ne peuvent être gérées par un collectif.

« Pour toutes les questions RH, il faut quand même avoir quelqu'un qui est du métier pour accompagner les salariés dans leur développement de carrière en fait. Et l'agilité ne répond pas à ça. Aujourd'hui dans l'agilité... On a des obligations en France. Tous les ans, il faut faire passer un entretien annuel à ses salariés. Il faut un interlocuteur qui puisse être là pour eux s'ils ont des difficultés individuelles avec d'autres salariés. Mais ça en collectif c'est compliqué. Donc c'était pour ces besoins RH qu'on avait besoin d'une personne, une seule personne et pas un collectif. » (Judith, Directrice Administrative)

« Si vous voulez, l'agilité comme nous on le voit et comme nous on le vit à PME4, ça ne marche pas très bien avec la légalité on va dire, ou du moins ce qu'on nous dit qui est légal, parce qu'après il y a toujours des droits et des gauches quoi. Et du coup à un moment il a fallu des gens pour valider les congés, puisqu'à l'époque quand on n'était pas beaucoup chez PME4, je ne sais même pas qui c'était, c'était sûrement l'administration qui gérait ça, et donc du coup on posait les congés et c'était validé, et là il a donc fallu répartir ça. Et je ne sais pas par quel moyen magique c'est arrivé dans le bras des PO. Donc là ça a commencé à foutre de la confusion parce que du coup, c'est pas ton supérieur hiérarchique, c'est pas ton responsable hiérarchique, en tout cas pas à ma connaissance, et pourtant c'est lui qui valide tes congés. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

De la même manière, PME4 est une entreprise innovante et bénéficie des dispositifs publics de financement de l'innovation technologique (CIR notamment). Ces dispositifs imposent un suivi des heures. Or comme le met en évidence un salarié, le décompte des heures est complexe en méthodologies agiles.

« Donc c'est l'administration qui se charge de faire ça, c'est-à-dire de relever les temps, de contrôler. En gros : ce sont eux qui se chargent de faire les rapports CIR, parce que nous on fait la saisie des temps par rapport aux rapports CIR, pour toucher le CIR, et du coup ce sont eux qui se chargent de compter tout ça. Pour nous qui sommes tout en bas, en agile, c'est quasiment impossible de remplir les temps. Et donc ça fait 8 ans que je suis dans cette boîte, 8 ans qu'on en parle et 8 ans qu'on le dit. Et on a essayé plein de façons différentes, des nouveaux outils et machins, ça n'a jamais marché. Je pense que le problème, c'est ça : ils ne comprennent pas bien comment ça marche en fait [l'agilité]. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Le substrat technique de l'IM qu'est la méthode agile Scrum permettait un fonctionnement en auto-organisation à l'intérieur des équipes. La croissance de PME4 a posé de nouvelles problématiques particulièrement au sein de la BU_Alpha en termes de coordination et d'alignement de la vision, pour lesquelles Scrum n'apporte pas de réponses. L'IM1, Scrum, n'a

pas vocation à faire face à des problèmes à l'échelle inter-équipes ou à l'échelle de l'entreprise. Comme le mettent en évidence plusieurs salariés, le mode d'organisation de l'entreprise tel qu'il était jusqu'alors n'était plus adapté pour faire face aux nouveaux enjeux auxquels était confrontée l'entreprise.

Les discours mettent par ailleurs en exergue que le contexte global de croissance de PME4, au-delà des impacts spécifiques sur la BU_Alpha, tendaient à impulser un mouvement d'évolution dans le sens d'un mode d'organisation plus classique.

<p>Limites, problèmes et besoins amenés par la croissance post-IMI</p>	<p>Des difficultés et nouveaux besoins perçus comme remettant en question le mode d'organisation en entreprise libérée de PME2, et induisant un éloignement par rapport à la philosophie de l'entreprise libérée et aux valeurs originelles de PME2 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Difficultés de communication, de coordination, de prise de décision - Des niveaux de prise de responsabilité et d'expertise différents entre les salariés, ce qui amène à une obsolescence du mode d'organisation antérieur, et à une demande de différenciation de la rémunération - Une transmission déficiente de l'entreprise libérée aux nouveaux entrants <p>Besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - D'une structure formalisée, avec notamment une amélioration de la communication et de la coordination, une clarification des périmètres de prise de décision - De clarifier la manière dont PME2 entend l'entreprise libérée, et que cette vision soit mieux diffusée aux salariés et néo-salariés <p>Un contexte global de croissance qui induit un éloignement par rapport à la culture de l'entreprise et à la philosophie de l'entreprise libérée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration des fonctions supports et embauche de spécialistes payés plus chers que les autres salariés - Mise en place d'une chaîne automatique d'emballage - Une dilution progressive du caractère familial et de l'esprit « petite entreprise » 	<p>PME4 a des objectifs de croissance forte et rapide, qui induisent des opérations sur le plan stratégique, notamment : diversification du portefeuille d'activités vers l'IoT, rachat d'une PME spécialisée dans l'IoT (PME_Rachetée). L'entreprise se finance également par levée de fonds.</p> <p>Conséquence du rachat de PME_Rachetée sur le plan organisationnel : création d'une nouvelle business unit (BU Alpha) au sein de laquelle plusieurs équipes aux métiers différents travaillent sur un même projet. Auparavant, un projet était géré par une ou deux équipes d'informaticiens et de salariés R&D, ce qui limitait les besoins de coordination inter-équipes. Chaque équipe était relativement autonome et s'auto-organisait.</p> <p>Difficultés et nouveaux besoins perçus comme remettant en question le mode d'organisation de PME4 existant jusqu'alors avec les méthodes agiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Problèmes de coordination et de synchronisation entre les équipes - Problèmes de communication de la vision et de priorisation des activités <p>Par ailleurs, PME_Rachetée avait une culture managériale classique, ce qui a induit des problèmes d'adéquation culturelle entre PME4 et PME_Rachetée</p> <p>Besoins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - De coordination entre les équipes - D'alignement de la vision entre la direction et les équipes, et de stabilisation de la vision sur le long terme - D'instaurer le dialogue entre les différentes parties prenantes de la BU - De trouver un nouveau mode d'organisation permettant d'être efficace et de surmonter le choc culturel opposant PME4 et PME_Rachetée <p>Un contexte global de croissance qui impose de nécessaires évolutions du mode d'organisation et fait émerger de nouveaux défis pouvant potentiellement éloigner PME4 de sa culture et de la philosophie des méthodes agiles :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Arrivée de membres de la direction et d'équipes support aux cultures métier différentes de celle des équipes opérationnelles - Pressions externes à la mise en place d'une organisation classique (levées de fonds, problématiques RH)
---	--	---

1.3 Un refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique et une volonté de conserver la philosophie portée par l'IM1

1.3.1 PME2

Comme nous avons pu le voir, les difficultés amenées par la croissance ont provoqué des mécontentements chez les salariés. Ce mécontentement s'est concrétisé par l'écriture d'une lettre aux gérants dans laquelle les salariés mettaient en évidence plusieurs dysfonctionnements et revendications (notamment sur le plan salarial, en écho à ce que nous avons présenté plus en amont). Cette lettre a été signée par la majorité des salariés, et a initié la remise en question du mode de fonctionnement libéré de l'entreprise tel qu'il existait jusqu'alors.

Henri, le gérant initiateur et porteur de la libération de l'entreprise a été particulièrement affecté par cette lettre. Celle-ci a été communiquée aux gérants peu avant la période de Noël 2018 ; des salariés mettent en évidence qu'à compter de la réception de la lettre, Henri s'est fortement mis en retrait de l'entreprise : il parlait moins aux autres acteurs de l'entreprise, n'allait plus manger ou jouer aux jeux de société avec ses collègues en salle de pause.

« Henri, après la lettre n'a juste plus parlé à personne pendant un long moment. Je crois que ça a duré bien 3 mois. Pendant bien 3 mois il n'allait plus manger en salle de pause. Il ne vient plus manger en salle de pause, alors qu'avant tous les midis il était en salle de pause, il jouait à des jeux avec des collègues, etc. » (Lisa, Salariée logistique)

« [...] la lettre en elle-même est un mélange de revendications, entre, je cible un problème justement, qui est celui de la communication de l'entreprise libérée, entre ceux qui disent qu'on est de moins en moins une entreprise libérée, il y a un mélange de beaucoup de choses, et puis, surtout elle a vraiment cet effet massue sur les patrons. Moi qui m'entends très bien justement avec Henri, enfin c'était... [...] Je pense qu'il a traversé son mois de décembre sans parler aux gens. En faisant juste son travail. Je crois qu'il parlait juste à ses clients ou à ses fournisseurs quoi. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Cette lettre l'aurait touché car il était très engagé dans la libération de l'entreprise, et croyait fortement à ce modèle comme moyen de faire perdurer la bienveillance et la confiance. Nous avons d'ailleurs vu dans la première partie de ce travail que Henri était le gérant le plus engagé dans la libération de l'entreprise, ce qui peut également expliquer pourquoi il a été le plus touché par la lettre adressée par les salariés.

« Henri, ce n'est pas le seul d'ailleurs, il a été très abîmé par la lettre qui a été donnée l'année dernière. Clairement, il a été très très atteint. Et je pense qu'il s'est posé quand même beaucoup de questions, en se disant voilà, lui il a toujours voulu mettre en place une

entreprise bienveillante, justement, c'était vraiment son mot, la confiance et la bienveillance. C'était vraiment ses trucs quoi. Et le retour était un peu injuste. Donc je pense que là il s'est quand même posé des questions. De là à remettre l'entreprise libérée en cause, je ne sais pas, mais il s'est posé quand même certaines questions. » (Bernard, Salarié service informatique)

La remise en question du fonctionnement de PME2 par les salariés a donc été source de perturbations. Les difficultés rencontrées par PME2 dans le cadre de sa croissance post-libération de l'entreprise ont pu créer une période de doutes chez les salariés et les gérants, à propos de la possibilité de continuer à fonctionner en entreprise libérée. Les verbatim ci-dessous mettent en évidence que certains acteurs, parmi lesquels des gérants, se sont effectivement posé la question de l'abandon de l'entreprise libérée en faveur d'un mode de fonctionnement plus classique.

« Doctorante : Est-ce qu'à un moment, face aux difficultés que vous avez rencontrées, il a été envisagé d'abandonner l'entreprise libérée, pour retourner vers quelque chose de plus classique, de plus hiérarchique, de plus pyramidal avec des strates de management intermédiaires, est-ce que ça a été envisagé ?

Ça a été discuté. Il y en a quelques-uns qui en ont parlé, mais ils se sont dit non, on n'est pas faits pour ça. Il y a beaucoup trop d'anarchistes ici. Non mais on en a parlé, mais ça ne fonctionnerait pas parce que, qui sera patron ? Là les anciens ils savent tout faire, on ne va pas dire : toi tu seras patron et les autres non, ce sont tes employés. Déjà là il y aura une tension. C'est plutôt diviser pour mieux régner. Du coup on a plutôt opté pour une hiérarchie horizontale. Ce sera toujours le système libéré, mais il y aura des référents qui vont avoir une petite prime pour endosser deux trois responsabilités, mais ce sera la même chose finalement. Non on reste comme ça, et il vaut mieux qu'on reste comme ça, c'est l'esprit PME2. » (Johanna, Salariée Ventes Relations clients)

« Doctorante : Est-ce que face à toutes ces difficultés que vous m'avez présentées, est-ce qu'à un moment donné vous avez songé à abandonner complètement l'entreprise libérée, et à aller vers quelque chose d'hyper classique, une organisation pyramidale hiérarchique classique ?

Alors moi personnellement non. Je ne me suis jamais dit que ça serait mieux. Après... Au sein des patrons, peut-être, ça je ne sais pas leurs avis là-dessus, il n'y a pas... Mais moi je n'ai jamais pensé que ce serait mieux. Ce serait différent ça c'est sûr, mais mieux je ne pense pas, non. [...] Il y en a qui ont demandé oui. Il y en a qui même toujours aujourd'hui, si on leur propose, ils seraient plus pour tendre vers du plus classique. On a déjà eu des débats, un des débats les plus houleux dans l'entreprise, c'était à un moment une proposition de mettre en place une pointeuse. Et donc voilà. Après ça c'est... Vu que tout le monde a son mot à dire, du fait de l'organisation horizontale, après les gens... Leurs avis sont aussi orientés par rapport à leurs avis personnels, leurs façons, leurs avis politiques et ce genre de choses et à leur mode de vie aussi. Des personnes préfèrent une organisation stricte, entre guillemets militaires si on veut, tandis que d'autres personnes préfèrent être plus libres de leurs choix et de leurs propres initiatives. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

« [...] honnêtement, vu les difficultés qu'on a eues cette année, on était plusieurs à se dire, quoi qu'il arrive, même si on se retrouve avec des managers à la noix type McDo etc., au moins il y aura quelque chose. Vraiment on en était là. Là maintenant j'ai plus envie de dire aujourd'hui : oui, non, ça me ferait mal quand même. » (Lisa, Salariée logistique)

« je l'ai déjà entendu de la part d'un des gérants, il a dit : « si on continue comme ça on arrête tout et on revient à une entreprise classique ». Mais je pense que c'était plus de la provoc' qu'autre chose. Maintenant, je pense que vous demandez à Henri, il n'était pas trop question de revenir là-dessus quoi. Quoiqu'il m'a déjà avoué qu'il se posait des questions une fois. » (Bernard, Salarié service informatique)

Toutefois, ces verbatim mettent également en évidence que si une telle évolution a été évoquée, dans la réalité, elle n'était toujours pas envisageable pour la majorité des acteurs de l'entreprise, étant donné les valeurs originelles et l'histoire de PME2. Nous avons déjà montré dans la première partie de ce travail de thèse, que PME2 refusait une évolution vers une organisation hiérarchique classique qui l'éloignerait de ses valeurs originelles et de son histoire ; la libération de l'entreprise apparaissait être une voie permettant justement à PME2 de rester alignée avec elle-même. Comme le met en évidence un des verbatim ci-dessus, PME2 compte toujours *« beaucoup trop d'anarchistes »* pour que l'évolution vers une organisation hiérarchique soit réellement viable. Par ailleurs, le discours des gérants montre qu'ils sont les garants ultimes de la préservation de l'entreprise libérée. Un des gérants interviewés met en évidence que PME2 ne fera pas de concessions sur l'entreprise libérée, et qu'il n'est pas envisageable que l'entreprise évolue un jour vers une organisation classique car certains salariés préféreraient une organisation classique à un mode d'organisation libéré. Ce gérant met même en évidence que si l'entreprise libérée ne lui convient plus à lui, un jour, il songera à quitter PME2 plutôt qu'à remettre en question l'entreprise libérée.

« Il n'y aura pas de compromis de ce côté-là, non. Quelqu'un qui est à fond dans l'entreprise libérée ne resterait pas dans une entreprise hiérarchique et compétitive entre les gens. C'est exactement le même principe. On ne va pas forcer les gens, enfin vous voyez, on ne demande pas non plus que les gens soient militants. Mais il y a une façon de travailler et il faut s'adapter. [...] Mais si un jour le système ne me va plus, c'est peut-être plus à moi à me remettre en cause si je veux rester, je ne vais pas changer tout le système, si un jour le système ne me va plus, c'est plutôt moi qui réfléchirai de partir plutôt que de tout changer. Puisque le système marche pour l'entreprise en tout cas. Et pour la majorité des gens. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Face aux nouvelles difficultés amenées par la croissance post-libération de l'entreprise, les acteurs de l'entreprise souhaitent donc voir se mettre en place un nouveau mode de fonctionnement, un *« nouveau modèle décisionnel »* qui reste toutefois compatible avec la philosophie de l'entreprise libérée.

« Oui il y avait cette demande-là de restructurer l'entreprise libérée, mais pas dans le sens restructurer hiérarchiser ou repasser sur un modèle classique, mais refonder réellement l'entreprise libérée, pour que le modèle reste comme celui-ci, ne pas avoir 15 000 échelons, que les gens puissent prendre leurs décisions, avoir plus de responsabilités etc., mais que ce soit quelque chose de clair. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

« C'est leur but, de toute façon quoiqu'il arrive, ils voudront, enfin ce n'est pas leur souhait de ne plus avoir d'entreprise libérée. Leur souhait c'est de pouvoir continuer à fonctionner, réorganiser les choses en étant une entreprise libérée. Après moi j'avoue que je ne sais pas comment ils vont procéder, parce que si on continue de grandir et qu'on dépasse les 100 salariés, je ne vois pas comment ils pourront faire, mais c'est leur souhait. C'est de pouvoir grandir, continuer à grandir, et garder cet aspect-là. » (Claire, Salariée logistique)

« Doctorante : Les salariés, eux, demandaient plus de structure ? Quel était le ressenti global ?

Une structure ou au moins un modèle décisionnel en fait. Pas forcément une hiérarchie avec des personnes qui s'assurent que le travail soit effectué, qui s'occupent vraiment que de l'organisation, mais de se dire : ben voilà à un moment donné, les questions qui ont été posées souvent c'est : comment est-ce qu'on prend la décision » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Comme le met en évidence Loriane dans le verbatim ci-dessus, l'objectif n'était pas d'atteindre « une hiérarchie avec des personnes qui s'assurent que le travail soit effectué ». Lisa, une salariée, met en évidence ci-dessous que PME2 avait besoin « de management mais pas forcément de managers » pour signifier que l'entreprise devait réfléchir à un mode d'organisation plus structuré, sans pour autant mettre en place des strates managériales classiques.

« Mais je pense qu'en continuant à mettre en place un cadre comme on a commencé à le faire cette année, je pense qu'il y a moyen de trouver un système qui fonctionne à peu près. Et en laissant les gens effectivement libres de faire de nouvelles expériences et d'apprendre de nouvelles choses, et tout ça. Non je ne pense pas... Je pense qu'on a besoin de management, mais pas forcément de managers. On n'a pas besoin d'avoir des n+1 des n+2 etc., mais il faut quand même que ce soit plus cadré tout ça. » (Lisa, Salariée logistique)

1.3.2 PME4

PME4 semblait contrainte à faire évoluer son mode d'organisation et son mode de management pour faire face aux problèmes nouveaux besoins amenés par la croissance qui ont été présentés plus en amont. Nous allons ici replacer cette situation précise touchant la BU Alpha dans un contexte plus large, en présentant des événements passés qui permettront de mieux éclairer notre compréhension de la voie d'évolution choisie par PME4. Cette mise en contexte permettra de montrer que la voie d'évolution classique, c'est-à-dire conduisant à la mise en place de strates de management intermédiaire assurant de façon centralisée la coordination entre les

équipes et l'alignement des intérêts des parties prenantes, ne semblait pas une option envisageable pour faire face à cette nouvelle étape de croissance de PME4. Elle est en effet perçue par la majorité des salariés des équipes opérationnelles comme allant contre la philosophie d'auto-organisation et d'horizontalité portée par la méthode agile Scrum, sa première IM, et subséquemment contre la culture de l'entreprise.

1.3.2.1 Une majorité de salariés qui refusent l'organisation hiérarchique classique

Une évolution vers une organisation classique hiérarchique ne semble pas envisageable à la plupart des salariés du fait des valeurs originelles partagées et portées par une majorité des membres des équipes opérationnelles de PME4. La réponse d'une salariée lorsque nous lui demandons pourquoi il n'a pas été envisagé d'évoluer vers une organisation classique dans le cadre des nouvelles problématiques et besoins amenés par la croissance au sein de la BU Alpha est caractéristique et met en évidence le rôle joué par la culture et les valeurs de PME4 dans ses choix de mode d'organisation :

« Parce que je crois que ça va foncièrement contre la philosophie et les modes de fonctionnement chez PME4. Vous avez déjà dit 4 gros mots. Le gros mot « manager », il y a le gros mot « pyramide »... [...] c'est sûr que c'est la culture partagée qui fait qu'il y a de très fortes réticences à passer vers des modes de management classiques. Je ne pense pas qu'on va les voir apparaître de sitôt. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

De même, un salarié souligne que le management hiérarchique classique n'est pas « PME4-compatible » :

« Moi je pense que c'est incompatible avec la manière de fonctionner des gens qui ont été intégrés dans PME4. Ce n'est pas... Ce n'est pas dans leur façon de vivre. PME4 a démarré sur certaines valeurs, et a intégré des gens qui étaient compatibles avec ces valeurs-là. Et un management hiérarchique classique, pour moi n'est pas PME4-compatible. Vu de l'extérieur, ce n'est pas du tout compatible. C'est pour ça que les gens... Oui je pense franchement que ce n'est pas PME4-compatible en fait. Tout simplement ça. C'est-à-dire qu'à un moment donné il faut être conscient des valeurs portées par le groupe qu'on a, et que... Si on amène simplement quelqu'un qu'on parachute en disant : ça c'est votre responsable, je pense qu'ils feront face soit à une vague de départ, soit à des mécontentements, mais en aucun cas ça peut prendre » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

Ce verbatim met particulièrement en évidence que PME4 portait initialement certaines valeurs, et a intégré au fil de sa croissance des salariés alignés avec ces valeurs. Cet acteur semble mettre en évidence qu'il ne pense pas qu'une structure managériale classique puisse de toute manière s'imposer à l'entreprise, au vu de la force des valeurs partagées par le groupe de salariés.

- Des équipes ayant des cultures métiers tournées vers l'égalité, l'auto-organisation et l'autonomie et peu favorables à la hiérarchie

Ces valeurs sont portées par une population de salariés dont les cultures métiers semblent, d'après plusieurs acteurs, s'inscrire en opposition avec la culture hiérarchique classique.

*« [...] je ne pense pas que la population de gens chez PME4 soit compatible avec un management totalement hiérarchique, et avec ce que ça implique derrière. Simplement ça. »
(Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)*

Les équipes opérationnelles, qui représentent la majorité des effectifs, sont constituées de docteurs et d'informaticiens. Comme le met en évidence le directeur R&D de l'entreprise, les jeunes docteurs ne sont pas attirés par des cadres managériaux hiérarchiques. D'autre part, les informaticiens de l'entreprise ont une culture métier qui tend à s'inscrire en opposition avec le management classique hiérarchique. Du fait de sa culture d'entreprise et de son mode de management, PME4 est attractive pour ces populations de salariés.

En effet, plusieurs acteurs mettent en relief l'importance de la culture de PME4 comme facteur d'attractivité et de fidélité des salariés. PME4 étant issue d'un organisme de recherche, elle en a hérité la politique de rémunération et la grille salariale. Les nouveaux salariés de PME4 entrent dans l'entreprise avec le même salaire ; la progression et les augmentations salariales se faisaient essentiellement à l'ancienneté, comme cela est généralement le cas dans la fonction publique. Différentes personnes interviewées soulignent que les salaires proposés étaient peu attractifs, et plus particulièrement pour les informaticiens, en-dessous du prix proposé sur le marché du travail. Malgré cette politique salariale, l'entreprise attire et retient des informaticiens et des docteurs grâce à sa culture d'entreprise, à son mode d'organisation horizontal, ainsi qu'à l'autonomie, à la liberté et aux capacités d'auto-organisation conférées aux salariés. Cela montre l'importance que revêtent la culture et les valeurs de PME4 aux yeux des salariés.

« Donc en fait on a un public essentiellement de jeunes docteurs, ce sont des gens qui ont une forte expérience de travail dans la recherche mais peu de contact avec le terrain. Donc c'est pour ça que pour eux c'est un avantage, d'une part c'est une façon quand même de préserver leur autonomie et leur capacité à choisir eux-mêmes leur mode de travail, d'éviter des relations trop hiérarchiques qui les étouffent un peu, et côté informaticiens, il y a un peu cette dimension d'auto-organisation que permet la méthode Scrum, et puis il y a le fait aussi que du côté informaticien, il y a toujours eu un peu la nécessité d'être très attractifs sur les conditions de travail, parce que là c'est une question propre à PME4. Vu l'histoire de la société, on a une grille de salaire héritée de celle d'un organisme public, qui est la rémunération de la recherche publique qui ne sont quand même pas très flambant, et donc

on a toujours peiné à recruter des informaticiens, des profils informaticiens classiques pour les niveaux de salaires qu'on propose, qui sont nettement inférieurs à ceux d'une société de service. Du coup, on a toujours compensé par des conditions de travail plus agréables que celles qu'on rencontre dans des sociétés plus classiques. » (Gabriel, Directeur R&D)

Plusieurs salariés mettent d'ailleurs en évidence que la perte de la culture par l'évolution vers une organisation classique induirait des départs en masse de l'entreprise. Il y a donc une forte opposition des équipes envers la mise en place de management intermédiaire.

« Donc moi je m'y sens bien, je suis content de venir travailler, je pourrais très bien aller dans une autre entreprise et gagner plus aujourd'hui. Mais je ne le fais pas parce que ce que m'apporte PME4 par son organisation et par l'investissement que ça permet des personnes, et l'engagement que ça permet des personnes dans les projets. [...] Moi c'est ce qui me fait rester chez PME4 ce degré de libération dont vous parlez. Le jour où il ne sera plus là, je pense que je ne serai plus là non plus. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

- L'évolution vers une organisation hiérarchique, perçue comme vectrice de perte de plusieurs valeurs communes à la philosophie agile et à PME4

La mise en place de strates managériales est envisagée par plusieurs comme une perte d'autonomie et de capacités d'auto-organisation.

« L'autonomie, c'est-à-dire une culture plus hiérarchique, si vous entendez par ça, on dit ce qu'il faut faire et on dit aussi comment il faut le faire, c'est-à-dire le comment. [...] C'est-à-dire je vous dis quoi faire mais je vous dis aussi comment le faire. Par exemple on doit traverser la rivière, l'objectif c'est ça, au lieu de venir dire juste : eh les gars, vous pouvez trouver une solution pour traverser la rivière vous dites construisez un pont avec tels matériaux, tels matériaux et tels matériaux, et vous avez telle contrainte de budget, etc. Ce serait ça, ça ressemblerait à ça. La différence c'est que là on dit construisez un pont, les gens ils peuvent se dire : ben tiens, on pourrait construire ce qu'il y a de l'autre côté du pont ici. Et puis ça c'est aussi une solution, et on pourrait nager, il y a plein de choses. En fait il y a un problème qui est soulevé, mais la pertinence de la solution reste aux mains des équipes. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

La mise en place de management intermédiaire et d'un mode d'organisation plus classique se traduirait par ailleurs par une concentration du pouvoir de décision dans les mains de quelques managers susceptibles d'imposer des décisions de manière unilatérale. Le fait d'imposer des décisions est perçu comme opposé à la culture de PME4, où la liberté est centrale. De même, l'entreprise donne une place primordiale au collectif et à la prise de décision collégiale ; le fait qu'un manager impose de manière unilatérale une décision est envisagé comme allant, là aussi, contre cet aspect de la culture.

« les IT ils ont un fort caractère ici, ils apprécient beaucoup leur liberté. Ils sont impliqués, il n'y a pas de problème. Mais ils apprécient beaucoup leur liberté, et se faire imposer quelque chose que vous n'avez pas choisi, ça ne passe quasiment jamais. Et on a une façon de fonctionner chez PME4, encore une fois pour le pôle IT, les salariés R&D aussi, mais beaucoup au pôle IT, où on fait des décisions collégiales. C'est-à-dire les choix technos qu'on fait, ce n'est pas direction qui nous les impose, et on n'a pas non plus un CTO, donc un responsable technique pour la boîte qui nous les impose. On a pris le parti de décider de manière collégiale » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Par la perte de liberté, d'autonomie, de capacités d'auto-organisation, la mise en place de management intermédiaire est perçue comme un vecteur de déresponsabilisation des salariés, qui, comme le relève une salariée, prendraient moins d'initiatives.

« La prise d'initiative déjà. Le fait que les gens quand il y a une tâche qui les botte et qu'elles pensent que ça apporte au groupe, elles le prennent en charge. Et du coup on y aurait perdu énormément en diversité, en efficacité, parce qu'il y a des choses qui auraient été laissées de côté, alors qu'elles sont super utiles, ou alors elles auraient été prises en charge par des gens pour qui c'était moins le truc. Ou elles auraient été prises en charge par des gens pour qui c'était moins le truc, ou elles auraient été prises en charge par toujours les mêmes personnes, et du coup il y aurait une lassitude qui se serait installée des deux côtés. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Quand il y a des choses qui ne vont pas, tu veux donner des responsabilités, tu dis bon voilà, c'est la faute d'untel. Après je trouve qu'au contraire, ça déresponsabilise beaucoup les gens parce que quand vous avez un supérieur hiérarchique qui est censé encaisser la responsabilité du succès d'un projet ou quoi que ce soit, tu vas dire : « ah mais c'est pas de ma faute ». Alors qu'au contraire si tu n'as personne au-dessus de toi, chacun dit : « bon ben ok on s'est planté », ça c'est mon avis. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Des événements passés qui mettent en évidence le refus des équipes opérationnelles d'évoluer vers une organisation hiérarchique

Lorsque nous demandons aux salariés de PME4 ce qu'ils pensent d'une possible évolution vers une organisation hiérarchique classique pour faire face à ces problématiques, au-delà des aspects de la philosophie agile et de l'ADN de PME4 qui auraient été perdus, ils évoquent pour la plupart un événement apparu postérieurement à l'adoption de Scrum, l'IM1, et antérieurement à l'adoption de SAFe, et les ayant particulièrement marqués : l'introduction du rôle de responsable de pôle métier. Comme nous allons le voir à travers les perceptions des acteurs, le fait que ce rôle considéré comme hiérarchique soit en réalité pris en charge par des personnes perçues comme ayant à cœur de pérenniser la philosophie agile permet de comprendre qu'il n'était pas envisageable pour une majorité de salariés de s'éloigner de la

philosophie agile, partie intégrante de la culture d'entreprise, en évoluant vers un mode d'organisation plus classique et hiérarchique.

La manière dont le rôle de responsable de pôle métier est perçu par les membres de l'organisation est, comme nous allons le mettre en évidence, plurielle, complexe, et donne matière à discussion, notamment certains points clés tels que la dimension hiérarchique qui est ou n'est pas associée au rôle, ou encore les fonctions que doit remplir le responsable de pôle.

Ce rôle s'intitulait initialement « correspondant de pôle » et selon la volonté des personnes ayant initialement occupé ce poste, il ne s'agissait pas d'un rôle hiérarchique. Plus tard, le rôle de « correspondant de pôle » a changé d'intitulé pour devenir « responsable de pôle ».

« les gens qui étaient au début correspondants de pôle ont mis un point d'honneur à ce que ça s'appelle « correspondant de pôle » et pas « responsable de pôle ». Parce qu'ils ont dit très clairement qu'ils ne voulaient pas devenir chefs du pôle sur lequel ils avaient été nommés » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Donc côté R&D on a trouvé quelqu'un, quelqu'un a dit : « ben moi je veux bien, parce que je suis là depuis toujours ». C'est Georges. Mais, je ne veux pas être le chef des autres. Je veux bien être le coordinateur, mais pas le chef. » (Judith, Directrice Administrative)

Plusieurs raisons sont présentées par les acteurs interviewés pour justifier l'introduction de ce rôle. D'après plusieurs acteurs, la mise en place de ce rôle n'a été qu'une simple reconnaissance officielle de ce qui était déjà en place auparavant de façon officieuse : les personnes qui ont endossé le rôle de correspondant de pôle réalisaient déjà les activités de coordination ou d'animation des rituels du pôle. Ces salariés avaient naturellement pris en charge ces différentes activités car un besoin se faisait sentir et qu'un certain nombre de problématiques pratiques se posaient à cause de la croissance de PME4.

« Alors les responsables, comme je vous ai dit... Georges... Il a pris ce rôle parce qu'il y en avait besoin. Quand les équipes R&D ont grossi il y avait un besoin de coordination, il le faisait naturellement, et finalement il s'est retrouvé là, et un jour on lui a collé l'étiquette de responsable de pôle, parce qu'il fallait nommer. [...] En fait c'est surtout venu du fait qu'il y a des gens qui faisaient les choses parce qu'il y avait un besoin, et qui à un moment on a donné un nom à ça. Mais ça répondait aussi à un besoin de structuration pour la direction, je pense. Avoir une personne référente finalement. Et le fait de le nommer, du coup on sait qui est référent. Mais ce n'est pas... Les gens faisaient ce boulot. Je vois Georges comme Patrick, ils étaient confrontés à des problématiques, et ils ont fait le choix d'essayer d'y répondre en fait. Parce que ça répondait à un besoin pour eux, un besoin pour les équipes, un besoin pour... Et ils avaient envie de s'engager là-dessus, donc ils l'ont fait. Et ils sont devenus responsables de pôle, parce que c'est très objectivement le rôle qu'ils assuraient finalement. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

D'après certaines personnes interviewées, ce rôle répondait également à une volonté de la direction qui était demandeuse de structuration de l'entreprise, notamment dans l'optique d'avoir un unique interlocuteur par pôle métier.

« On avait 2 salariés R&D, puis 3 puis 4, puis on a commencé à travailler en 2012 avec un cabinet RH qui nous a accompagnés sur un certain nombre de missions, et notamment la mission des fiches de poste. Et donc voilà, je pense que c'est à partir de là qu'on a commencé à murir ça qu'il fallait quand même un responsable pour que la direction puisse parler à une personne plutôt que de parler à 20 personnes en même temps. [...] Donc, comme ça s'est passé, maintenant ça me revient. C'est en 2013, il y a Mattéo qui est arrivé dans la société, et qui a intégré la direction, et qui a dit « ben il n'y a pas d'organigramme qui tient la route, il faut quand même qu'on avance un peu côté managérial » et donc on a dessiné avec Mattéo, on a dessiné un organigramme, avec le pôle R&D, donc il faut bien un responsable du pôle R&D. Le pôle Info il faut bien un responsable etc. Et on avait à l'époque fait un appel à candidature. On avait envoyé un mail à tout le monde, « qui se voit jouer ce rôle ? ». » (Judith, Directrice Administrative)

Les missions confiées à la personne occupant ce rôle ont progressivement évolué au fil du temps, de même que l'intitulé du rôle comme nous le disions précédemment. Au départ, le correspondant de pôle avait pour mission de coordonner les projets transverses, de valider des choix technologiques, ou encore de communiquer avec la direction. Progressivement y ont été associés des rôles de gestion des ressources humaines ; les correspondants de pôles ont alors pris en charge des activités telles que la réalisation des entretiens annuels, le suivi des carrières, la gestion des conflits ou individuelle des salariés. L'intitulé du rôle a d'ailleurs évolué de « correspondant de pôle » à « responsable de pôle » car les fonctions RH précitées rapprochaient ce rôle de celui d'une responsable hiérarchique. Le responsable de pôle est donc devenu un RH de proximité, certaines fonctions RH ne pouvant être assumées ni par le collectif, ni par la direction du fait de la croissance de l'entreprise, comme le reflètent ces verbatim.

« effectivement à un moment c'est devenu trop, le fait qu'il y ait 100 personnes, tu ne peux pas faire du management de proximité, s'il y a quelqu'un qui ne se sent pas bien, le directeur RH il n'a pas le temps de gérer tout ça. » (Lucie, Salariée R&D et Product Owner, BU Omega)

« Pour toutes les questions RH, il faut quand même avoir quelqu'un qui est du métier pour accompagner les salariés dans leurs développements de carrière. Et l'agilité ne répond pas à ça. Aujourd'hui dans l'agilité... On a des obligations en France. Tous les ans il faut faire passer un entretien annuel à ses salariés. Il faut un interlocuteur qui puisse être là pour eux s'ils ont des difficultés individuelles avec d'autres salariés. Mais ça en collectif c'est compliqué. Donc c'était pour ces besoins RH qu'on avait besoin d'une personne, une seule personne et pas un collectif » (Judith, Directrice Administrative)

« Une des problématiques qui a fait dans le passage de coordinateur à responsable, c'est beaucoup l'agrandissement de l'entreprise et du pôle R&D, et qui a impliqué des

changements dans la manière dont on fait nos entretiens individuels. Donc là les entretiens individuels se sont des choses qui sont obligatoires. Du coup c'était fait avant par le directeur innovation donc Gabriel, et qui était déjà surchargé de travail, et du coup il y a eu un besoin de le décharger de ça, et l'arrivée des responsables de pôle a permis de leur attribuer ce rôle-là qui est clairement un rôle hiérarchique, pour que ce ne soit plus Gabriel qui le fasse en l'occurrence pour le pôle R&D, et que ce soit cette personne-là. » (Rodolphe, Salarié R&D, BU Omega)

L'historique de ce poste au sein des deux pôles montre que ce poste a été difficilement accepté par certains, et qu'il est généralement considéré comme un rôle difficile à incarner. Si le pôle R&D conserve le même responsable de pôle depuis le début, Georges, ce poste a été occupé par différentes personnes au sein du pôle Informatique. Lorsque le rôle de correspondant de pôle a été créé, la direction a lancé un appel à candidature au sein des deux pôles d'activité. Georges pour le pôle R&D et un salarié du pôle Informatique se sont portés volontaires, car, comme nous l'avons dit, ils assumaient déjà ces rôles de manière informelle. Au niveau du pôle Informatique, le rôle a successivement été occupé par deux salariés différents, qui ont quitté ce poste par volonté de retrouver des activités plus opérationnelles. De manière unanime, la prise en charge du rôle par un troisième salarié, Bastien, un développeur informatique senior, a été vécue difficilement à la fois par ce salarié, et par les membres des équipes opérationnelles. Selon plusieurs acteurs, ce salarié n'arrivait pas à endosser le rôle de responsable de pôle de manière alignée avec la culture de l'entreprise : la façon dont il répondait aux attentes des équipes opérationnelles n'était pas jugée adéquate par celles-ci. D'un autre côté, sa position était également inconfortable vis-à-vis de la direction, puisqu'il en attendait une vision et des réponses claires, qui ne pouvaient lui être données aisément étant donné que la croissance de l'entreprise induisait une forte incertitude.

« il était dans une position assez inconfortable, c'est-à-dire qu'il était entre la direction et les IT, et en fait quand la direction disait : il faut que les IT fassent un truc et que les IT disaient : non nous on n'a pas envie, ben qu'est-ce qu'on fait ? Ce n'est pas arrivé souvent, mais par moment c'est arrivé. Ils voulaient nous imposer un mode de fonctionnement ou des choses comme ça et on a dit « ben non »... alors évidemment, il y a des choses, oui on les a faites quand même, parce qu'on n'est pas non plus... il y a une direction, ils sont là pour ça. C'était très difficile pour lui parce qu'il avait énormément de pression, et il n'arrivait pas satisfaire les deux parties. On sentait... Enfin, comme il avait beaucoup de responsabilités et qu'il avait des comptes à rendre, moi le feeling que j'en avais c'est qu'il y avait beaucoup de contrôle. En tout cas on sentait un sentiment de contrôle. On ne se sentait pas forcément à l'aise de dialoguer avec lui, parce que tu ne savais pas jusqu'où ça pouvait finir. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Suite au départ de Bastien de l'entreprise, la direction a annoncé qu'un nouveau responsable de pôle ne serait pas immédiatement recruté, aucun autre salarié déjà présent ne souhaitant

endosser ce rôle. Pour assurer l'intérim, un comité composé de cinq informaticiens s'est mis en place. Chacun des cinq membres du comité a pris en charge une partie du rôle attribué au responsable de pôle. Si cette manière de fonctionner convenait aux salariés des équipes opérationnelles, la direction préférerait avoir un interlocuteur unique, et a donc souhaité qu'un nouveau responsable de pôle soit recruté en externe.

« [la direction] demandait une transmission d'information directe, [de ses] besoins. Et après on a défini un référent dans le groupe qu'on a constitué, pour n'avoir qu'un seul point de communication avec la direction. Donc finalement ça répond à des besoins, mais bon la direction peut-être en avait d'autres, des besoins de pilotage du pôle informatique, et peut-être des besoins de visibilité sur des notions RH du pôle info. Et je pense que ces besoins-là ne sont pas remplis avec juste des représentants du pôle informatique, parce qu'ils sont du pôle informatique. Ils avaient besoin quand même d'une personne un peu extérieure au pôle informatique pour qu'elle prenne en considération et les besoins de la direction, et les besoins du pôle, à part égale peut-être ou avec une priorité sur l'un ou sur l'autre. Il manque ce besoin peut-être, de la part de la direction. En tout cas c'était le besoin exprimé par la direction, donc je pense qu'il manque... après les besoins de gestion du pôle, je pense que ça le remplit pas mal là. Là on fait beaucoup plus de choses que ce qui était fait avec une seule personne. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

Selon la perception de plusieurs salariés, la volonté qu'un seul individu prenne en charge ce rôle répond aussi à un besoin de représentation vis-à-vis de parties prenantes externes telles que les investisseurs. D'après les acteurs interviewés, les investisseurs préfèrent que l'entreprise ait un mode d'organisation classique hiérarchique, mettant clairement en relief des interlocuteurs investis de responsabilités hiérarchiques, plutôt qu'un mode d'organisation alternatif reposant sur une distribution du pouvoir et des responsabilités sans interlocuteur clairement identifié. Un nouveau responsable de pôle informatique a été recruté. Conformément au processus de recrutement habituel, les équipes ont pris part au recrutement afin que soit choisie une personne alignée avec la philosophie de PME4.

Comme le reflète l'historique du rôle, le rôle de responsable de pôle est généralement perçu par plusieurs d'acteurs comme un rôle inconfortable et difficile à endosser. Au niveau du pôle R&D, si le même salarié, Georges, est resté responsable de pôle depuis la création du rôle, son discours montre les difficultés qu'il a initialement ressenties dans la prise en charge de ce poste.

« Moi qui étais dans l'équipe Projet1 à l'époque, j'étais Scrum Master, et à l'époque où ils sont arrivés, ils ont regardé les têtes qui dépassaient, Scrum Master, chef, etc. Paf, tu vas être correspondant du Pôle R&D. Qu'est-ce que ça veut dire ? Au début je ne voyais pas du tout la différence entre le rôle que je faisais et ce qu'on me demandait de faire. Puis peu à peu je me suis mis à faire des trucs différents. Par exemple les entretiens annuels c'est moi qui les fais maintenant. A l'époque je n'aurais jamais pensé faire ça. Et de la même façon que moi j'ai été parachuté à ce poste-là, il y a Béatrice qui a aussi été parachutée à ce poste-

là, et pour elle ça a été vachement dur [...] Et avant elle il y avait eu un collègue, Nathan, qui avait ce rôle-là, il a démissionné parce qu'il en avait assez de cette situation. [...] c'est quand même un rôle qui a l'interface de deux métiers, qui... à côté de moi je vois que ça part quoi. » (Georges, Responsable de pôle R&D)

Il met notamment en évidence que le fait qu'il devienne responsable de pôle lui paraissait paradoxal, puisqu'il avait été un des principaux moteurs de la mise en place de l'agilité, et par voie de conséquence encourageait l'auto-organisation et l'autonomisation des salariés, alors que son rôle de responsable de pôle impliquait une dimension managériale.

« nous on se retrouvait juste à cette époque-là, on avait mis en place l'agilité, et ouf on nous colle du middle, upper je ne sais pas comment on appelait ça à l'époque, qui avait une autre vision des choses, et puis le paradoxe de la chose ça a été que nous qui avons mis en place ça, donc Béatrice, moi, et puis il y en avait d'autres, on se retrouvait, par cette vision d'équipe-là qui était imposée par des gens qui venaient de l'extérieur et qui n'avaient pas trop compris ce qu'on faisait, on se retrouvait propulsés à être middle managers comme ils disaient alors qu'on n'était pas forcément pour cette définition-là. C'est là qu'on jouait un rôle très très ambivalent entre à la fois autonomiser le plus possible l'équipe et puis devoir endosser un rôle qui ne correspondait pas à ce qu'on faisait. Donc oui ça entraînait beaucoup de frictions, de tensions, il y a des gens qui sont partis, ça a été une période qui a été très dure avec une très très grosse incompréhension. » (Georges, Responsable de pôle R&D)

L'introduction de ce poste, du fait des dimensions de responsabilités hiérarchiques qui lui sont associées dans une entreprise ayant une culture fortement alignée avec la philosophie agile et prônant l'auto-organisation et l'horizontalité suscite des questionnements. Lorsque nous évoquons avec les personnes interviewées le caractère hiérarchique de ce rôle et l'impact de son introduction sur la philosophie agile et la culture de PME4, nous remarquons effectivement qu'elles n'en ont pas toutes la même perception.

Plusieurs acteurs interviewés indiquent que par les missions RH qui lui sont associées (réalisation des entretiens annuels, gestion des conflits notamment), ce rôle a officiellement une dimension hiérarchique. L'introduction de ce rôle a généré « *un peu de grogne* » selon une salariée. Gaspard, un informaticien met en évidence dans le verbatim ci-dessous que l'existence de ce rôle n'est pas tant appréciée, qu'un fonctionnement collectif comme cela a pu être le cas lors de la période où un comité d'informaticiens assurait l'intérim serait préférable.

« ça fait juste grincer des dents, mais en fait ça se fait, et c'est juste, on leur donne un titre, on formalise quelque chose, mais en soi dans les faits ça ne changeait rien. Après le problème c'est que du coup, comme les gens sont sensibles à ce genre de terminologie, ça génère un peu de grogne » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« récemment effectivement il a été recruté un responsable de pôle IT qui est venu remplacer une initiative collective où il y avait un groupe de 5 personnes du pôle IT qui assuraient l'animation du pôle. Donc ça je pense que ça a été plus ou moins bien vécu, il y a eu des réticences, il y a eu des voix qui se sont élevées pour dire : qu'est-ce que c'est que ce responsable du pôle IT qui nous tombe du ciel alors qu'on peut s'organiser collectivement. Mais là comme c'est côté IT, je n'ai pas trop de visibilité. Mais les bruits de couloir c'est que oui effectivement ça a fait... Il y a eu des réticences à ce qu'on recrute en externe quelqu'un pour être directement responsable du pôle IT au lieu de s'appuyer sur le fonctionnement collectif. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

« Ce n'est pas forcément ce dont on a envie. Vous voyez, le co-IT, nous on apprécie beaucoup ça parce que déjà ce sont des collègues de travail, déjà ils font le même taf que nous, et à aucun moment dans la façon dont ils fonctionnent vous ne sentez que c'est votre n+1, vous ne sentez pas que c'est votre supérieur. Alors que le responsable de pôle, comme poste, c'est le responsable de pôle. Il ne va pas forcément faire du développement ou autre chose. Donc il y a forcément une distance qui se crée, et voilà encore une fois nous on est très soucieux de ce genre de trucs dans le pôle IT » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Toutefois, bien que la fonction de responsable de pôle ait, officiellement, des attributions relevant d'un manager classique, plusieurs acteurs avancent que les responsables de pôle n'ont en pratique que peu d'impact réel sur le quotidien des salariés, car ils laissent les équipes s'auto-organiser, et n'interviennent pas dans l'organisation de leur fonctionnement. Les salariés interviewés soulignent que les personnes qui occupent ces postes n'adoptent pas la position de supérieur hiérarchique classique que leur rôle leur permettrait a priori. Selon plusieurs points de vue, ce rôle ne va pas contre la philosophie agile et les valeurs originelles de PME4 car il a été pris en charge, dans les différents pôles, par des personnes qui ont justement à cœur de préserver cette philosophie agile et les valeurs originelles de l'entreprise.

« Il y a un management intermédiaire. Il y a ce qu'on appelle les responsables de pôles. C'est la seule, enfin c'est on va dire le seul management intermédiaire qu'on ait, mais il est, comment dire, il est pris en charge par des gens qui ont bien compris que le poste qu'ils occupaient n'était pas un poste de supérieur hiérarchique. Chez les salariés R&D, il est occupé par Georges qui est un des membres historiques de l'entreprise, qui a toujours eu ce côté collaboratif, enfin qui... C'est lui qui a poussé à la mise en place de l'agilité, de l'auto-organisation et tout. Donc c'est quelqu'un qui n'est pas du tout dans la hiérarchie classique. Après chez les PO il y a Patrick, pareil c'est quelqu'un qui est là depuis un moment chez PME4, et qui a toujours poussé à l'auto-organisation. Et chez nous, plus récemment, il y a Axel qui est arrivé, et en fait il a été recruté par les équipes de, en partie, par l'équipe de développement. Donc forcément on a choisi un candidat qui avait cette vision-là de l'organisation. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

Une salariée, Caroline, met d'ailleurs en évidence que « la seule chose qui finalement impose quelque chose, c'est le client », les responsables de pôle ayant en fait principalement pour rôle de faire en sorte que « les choses soient faites en bonne intelligence, en coordination, et en prenant en compte les besoins de toutes les parties ».

« Et chez PME4, la seule chose qui finalement impose quelque chose c'est le client, le besoin de réponse au projet, et les responsables de pôles n'ont pas de rôle hiérarchique à mon sens, puisqu'ils essayent justement de faire en sorte que les choses soient faites en bonne intelligence, en coordination, et en prenant en compte les besoins de toutes les parties pour faire en sorte que ça fonctionne bien. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

C'est à cette condition que ce poste à dimension hiérarchique semble être accepté par les équipes de PME4. En effet, selon plusieurs perceptions, si les personnes occupant la fonction de responsable de pôle se conduisaient comme des managers classiques, elles n'auraient pas été acceptées par les équipes, et l'existence de ce poste aurait été source de conflits.

« Alors, comme je le disais tout à l'heure, la personnalité de celui ou celle qui occupe le poste a beaucoup à y faire clairement, mais même ça aurait été un petit chef, il ne serait pas resté quoi. Ça n'aurait juste pas marché. C'est toujours pareil, l'ADN de la boîte fait que si demain au poste de responsable de pôle, il y avait un petit chef qui déboulait, il ne serait pas heureux, je veux dire on se battrait en permanence. Ça ne serait pas efficace, du coup il se ferait taper dessus par en haut, par la direction, nous on lui taperait dessus par en bas, il serait entre le marteau et l'enclume, j'ai du mal à imaginer que ça marche en fait. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

De manière plus générale, nous comprenons que l'arrivée de nouveaux salariés ayant une culture ou un comportement managérial classique aboutit à des situations de blocage ou a minima à de fortes frictions. Une salariée nous fait d'ailleurs comprendre que les personnes ne correspondant pas à la philosophie de PME4 ne restent pas dans l'entreprise, du fait d'« *un mouvement naturel d'extraction des éléments qui ne correspondent pas à la dynamique* ».

« je pense qu'ils n'auraient pas été nommés si ça n'avait pas été le cas [s'ils n'avaient pas correspondu à la philosophie de PME4]. C'est qu'on leur faisait confiance pour ça, sinon de toute façon ça ne passerait pas. C'est là où le système les aurait évacués. Quand ça ne passe pas, c'est le mouvement naturel d'extraction des éléments qui ne correspondent pas à la dynamique » (Lucie, Salariée R&D et Product Owner, BU Omega)

« Il y a des exemples dans le passé proche où il y avait des gens qui avaient une philosophie beaucoup plus classique d'une entreprise qui ne sont pas restés longtemps. Ils sont restés 6 mois, 1 an et ils sont partis... Enfin, quand on essaye de se battre contre l'ADN d'une boîte, on ne peut pas gagner. Ou alors on fait couler la boîte. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

A cet égard, un exemple précis a souvent été mobilisé par les personnes interviewées : celui de l'arrivée d'un responsable RH ayant pour mission d'accompagner l'évolution de carrière des salariés. Le comportement de ce responsable RH, tant sur le fond que sur la forme, a été perçu par les salariés comme relevant du management classique, et donc comme inadéquat compte tenu de la philosophie de PME4. Par exemple, il envisageait la mise en place d'un management

par objectifs, ce qui a été très mal accueilli par les développeurs informatiques comme le met en évidence une salariée dans un des verbatim ci-dessous.

« il y a eu aussi un autre, on va dire incident entre guillemets, c'est qu'à un moment il y a eu un talent manager qui a été recruté. Il n'a pas été recruté dans ce but-là, enfin je ne pense pas en tout cas, ça ne m'a pas semblé du tout, mais lui il a foutu le bordel parce qu'il était un peu : je fonce dans le tas et je réfléchis après. Et lui pour le coup il n'a jamais compris comment on fonctionnait chez PME4. Et du coup il essayait... enfin, il essayait de pousser des trucs, mais ça n'avait pas de sens pour nous à nos yeux, c'était plus des trucs hiérarchiques de primes sur objectif, des trucs qu'il y a ... Par exemple, on a beaucoup parlé des entretiens annuels avec lui, et son leitmotiv, c'était : « réfléchissez à des objectifs, des objectifs chiffrés et objectifs que vous pouvez fixer aux gens ». Heu ouais, on est développeurs, je ne vois pas bien quels objectifs chiffrés on pourrait avoir. Donc on va dire que c'est... Lui a essayé de pousser des choses, mais je n'ai jamais eu l'impression que c'était une volonté de l'entreprise, c'était juste une erreur de casting quoi.

Doctorante : Une erreur de recrutement.

Oui moi je l'ai vu plus comme ça oui.

Doctorante : Et il est parti depuis ?

Oui il a été gentiment reconduit. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

« son fonctionnement faisait que ça ne correspondait pas, et la direction a décidé de se séparer de lui parce qu'il était trop brut dans ses façons d'aborder les choses, et ça ne correspondait vraiment pas au fonctionnement chez PME4. Et il ne s'est pas du tout adapté, donc du coup ça ne collait pas. [...] Chez PME4 on n'est pas à l'abri de recruter quelqu'un qui va vouloir devenir un chef entre guillemets, on n'est pas à l'abri de ça, pour l'avoir vu effectivement l'année dernière quand ils ont recruté Tom en tant que talent manager, qui lui était issu d'un système très hiérarchisé et qui du coup avait des façons de faire de management qui n'étaient pas du tout adaptées à PME4. Il s'est fait sortir de PME4. Et c'est bête, moi quand je l'ai vu arriver, au bout de quelques semaines j'avais dit : oula il ne va pas faire long feu lui, et effectivement ça s'est avéré vrai. Je l'avais senti mais parce que chez PME4, en fait ça ne prend pas. Quand bien même on recrute quelqu'un avec un profil hiérarchisé ou de chef, ça ne prendra pas, mais ça c'est lié au fait que le garde-fou ce sont les gens en fait chez PME4. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Mais donc là dans le développement RH avec une personnalité qu'on n'a pas l'habitude d'avoir chez PME4, parce que lui il sortait complètement de l'ADN de PME4, ça a été vraiment très sportif. Donc du coup ça a été difficile, parce que comment faire en sorte qu'une personne avec cette personnalité-là, accepte l'intelligence collective. Ce n'était pas possible en fait. Parce que lui soit il gagnait, parce que dans sa tête c'était soit une question de gagner ou de perdre. Soit il gagnait, et on s'alignait sur sa position, soit on était trop forts, parce qu'on était 2 contre 1, parce qu'on s'était débrouillés pour avoir un accord d'Alexandre ou je ne sais pas quoi.... Et donc il disait : « vous avez gagné ». Et il restait toujours sur sa position. » (Judith, Directrice Administrative)

Comme le mettent en évidence ces verbatim, ce responsable RH a été licencié, notamment du fait de conflits avec la direction et le fondateur.

On comprend donc à travers ces quelques exemples la forte volonté d'une majorité d'acteurs de PME4 de rester fidèles à la philosophie agile, et donc à la culture de l'entreprise, et notamment à l'auto-organisation et à l'absence de hiérarchie. Les tentatives de hiérarchisation de l'entreprise se soldent donc généralement soit par un échec (non-intégration voire départ des personnes ayant une culture managériale classique), soit par l'occupation d'un poste à vocation hiérarchique par une personne alignée avec la culture de l'entreprise et n'adoptant en fait pas l'attitude de manager classique que lui permettrait *a priori* son poste, comme nous avons pu le voir à propos du rôle de responsable de pôle.

Si les risques de hiérarchisation sont éloignés lorsqu'ils apparaissent sous une forme ou une autre, les équipes opérationnelles sont en premier lieu vigilantes lors des recrutements de personnes destinées à intégrer les pôles métiers de l'entreprise (informatique, R&D, PO). Les processus de recrutement et d'intégration chez PME4 sont censés éviter de telles situations en assurant le recrutement de personnes n'ayant pas une philosophie managériale classique : au cours des deux premières étapes, les candidats sont auditionnés par des salariés, chaque salarié ayant le même poids dans l'émission d'un avis à propos du candidat, qu'il soit responsable de pôle ou non. Le troisième entretien se déroule avec la direction, qui peut s'opposer au choix réalisé par les salariés ; toutefois, de la même manière, les salariés peuvent discuter le choix réalisé par la direction. D'après les retours d'expérience de salariés ayant participé à des jurys de recrutement, l'entretien permet de juger s'il y a une adéquation entre le candidat et la philosophie a-hiérarchique de l'entreprise.

« Quand on voit des gens qui arrivent avec un vocabulaire qui est très hiérarchisé, qui demandent quand ils pourront passer chefs de projet, etc. Généralement ça ne colle pas. Et ces personnes-là elles ne passent jamais le passage du recrutement quasiment, parce que si elles le passaient finalement elles ne se retrouveraient tellement pas confortables ici, parce qu'il n'y a vraiment pas de... il n'y a vraiment pas de hiérarchie. [...] Ils n'ont pas réussi à passer la porte. Je pense que si on avait détecté des gens comme ça... je pense qu'ils n'ont pas passé la porte parce qu'on voyait bien que ça ne collait pas. Ça arrive régulièrement qu'on ait des gens qui viennent, qui postulent, et on voit bien que ça ne colle pas. Et comme ça ne colle pas d'entrée de jeu, les personnes ne rentrent pas. C'est un peu... J'ai l'impression d'être dans un château fort. Mais oui ça donne un peu cette impression effectivement. »
(Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Crainte des salariés des équipes opérationnelles de perdre la culture et la philosophie agile avec la croissance

Toutefois, plusieurs discours mettent en évidence que les perspectives de croissance de PME4 (atteindre la taille d'une ETI en cinq ans) inquiètent. Malgré tout, ces perspectives de croissance induisent une crainte de perdre la culture de PME4 et la philosophie agile, ou du moins provoquent un questionnement sur la manière dont l'entreprise va pouvoir rester fidèle à cette philosophie agile et donc à sa culture.

« C'est-à-dire qu'à un moment donné, il y a un changement structurel en perspective, avec une croissance qui arrive, et du coup certaines personnes avaient peur, ils se disaient : punaise comment on va faire avec cette organisation un peu... un peu où les gens font, machin, ce qu'ils veulent etc., est-ce que c'est vraiment pérenne, est-ce que ça va marcher, potentiellement non, etc. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« Stéphane et d'autres personnes, parce que ce n'est pas le seul, il y avait aussi Béatrice qui est dans l'équipe, ils ont commencé à se poser ces questions de comment on va faire, pour maintenir la culture de PME4, parce que c'est très important pour les employés ici, enfin les salariés. Elle a une culture assez forte cette entreprise, qu'on apprécie beaucoup. Comment on va faire pour maintenir cette culture, étant donné que si on embauche beaucoup de gens et qu'il y a malgré tout du turnover, ça arrive, il n'y en a pas beaucoup chez nous mais il y en a, comment on va faire pour ne pas diluer la culture d'entreprise, et surtout comment on va faire pour se coordonner. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Un tel rythme de croissance implique en effet un recrutement massif de nouveaux entrants. Or, comme le met en exergue le discours d'un des salariés, la culture peut plus difficilement être diffusée à des cohortes de nouveaux entrants comme cela peut être le cas lorsque le rythme de recrutement est moins soutenu. Selon lui, ce rythme de recrutement induit un risque de perte de la culture, et d'évolution vers une organisation classique.

« Moi je me rends compte de ça au fur et à mesure qu'on grossit, c'est-à-dire que quand on faisait rentrer une ou deux personnes par an, c'était relativement facile de les mettre dans le bain, de leur expliquer, de prendre le temps de leur expliquer, de rentrer dans les détails, de leur fait appréhender le truc, alors que quand on commence à faire rentrer 5, 10 personnes, tous les 2 mois, 3 mois, moi je me rends compte avec le temps que c'est, ça devient dur. Et du coup comme on n'a pas le temps de diffuser ces valeurs et les façons de voir la chose, et finalement l'ADN du truc, ben c'est vite fait que ça dérive quoi, c'est-à-dire que c'est très très rapide qu'un mini chef prenne le contrôle dans une équipe, qui fait que l'équipe ne réfléchit plus trop et se met en mode un peu plus classique, qui du coup fait que ça remonte plus haut sur des choses plus classiques, et voilà, moi ça ne m'étonnerait pas que dans les 3 ou 4 prochaines années, PME4 redevienne vachement plus une boîte classique, je veux dire ça se joue à rien ce genre de détails je pense. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

En effet, l'agilité et sa philosophie, selon lui, ne se transmet pas tel « une recette miracle » de manière purement théorique, mais « se vit ».

« [...] il n'y a pas de recette miracle quoi, ce n'est pas on arrive et on dit voilà, agilité point 1 point 2 point 3 point 4, voilà tu fais ça et ça va marcher quoi. C'est quelque chose qui se vit, qui se touche, il faut souffrir ensemble, il faut se tromper, il faut voir qu'on se trompe et puis ce n'est pas grave [...] et ça le problème, c'est que c'est du temps, et quand on grossit, fort, on le perd ce temps quelque part » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Malgré la croissance et les problèmes et besoins organisationnels qu'elle amenait, nous constatons qu'une majorité d'acteurs souhaitaient rester fidèles à la philosophie de la première IM, l'agilité, fortement imbriquée avec les valeurs portées par PME4. L'évolution vers une organisation classique hiérarchique, par le biais notamment d'introduction de management intermédiaire, ne paraissait pas une option viable pour PME4, étant donné l'opposition entre la philosophie managériale classique, et la philosophie agile. La question du « passage à l'échelle » de l'agilité, l'IM1, s'est donc posée aux acteurs.

Cependant, comme nous allons le voir, ce refus d'évoluer vers une organisation classique pour préserver la philosophie agile et la culture de PME4 n'était pas complètement partagé par tous les acteurs interviewés.

1.3.2.2 Une minorité d'acteurs n'étant pas opposée à l'organisation hiérarchique classique

Quelques acteurs interviewés semblent pour leur part envisager l'évolution vers une organisation classique comme salutaire pour faire face aux problématiques organisationnelles liées à la croissance de PME4, mais également comme un moyen d'enrichir la culture de l'entreprise.

L'évolution vers une organisation classique est perçue par ces acteurs comme bienvenue pour des raisons pragmatiques. D'une part, le fonctionnement auto-organisé et a-hiérarchique induirait un flou et un manque d'efficacité qui peuvent se révéler problématiques. Un Product Owner l'a d'ailleurs mis en évidence dans le cas de la BU Alpha, comme nous l'avons souligné plus en amont. Une personne de la direction abonde dans son sens : elle met en évidence que certaines personnes ont quitté PME4 car elles n'appréciaient pas le fonctionnement collaboratif, et reprochaient notamment à PME4 un manque de structure et de clarté dans le processus de décision, résultant selon cet acteur de l'absence de hiérarchie et de fonctionnement auto-organisé.

« Parce que dans nos équipes projet ça marche bien a priori, les gens aiment bien, ils apprécient, mais il y a des personnes qui n'aiment pas du tout. Et d'ailleurs il y a plusieurs personnes qui nous ont quittés en 2018. Pas dans ma partie à moi mais dans d'autres parties,

à cause de ça, parce qu'il n'y avait pas assez de hiérarchie, pas assez de structure, pas assez de clarté. Donc il y a aussi des limites, je commence aussi à voir les limites dans l'agilité.

Doctorante : C'était des personnes qui étaient dans quel pôle ?

C'était dans la R&D ou dans l'informatique.

Doctorante : Elles ont dit que c'était le fait que ce soit auto-organisé ?

Oui, qu'il n'y avait justement pas assez de pilotage, pas assez de clarté dans la décision. Parce qu'en fait les décisions sont prises aujourd'hui, on ne sait pas trop où. Enfin. Ça dépend des décisions. Ce n'est pas assez structuré. Le chemin, le processus de la décision chez PME4, on doit absolument améliorer ça dans notre organisation, on ne sait jamais, pour beaucoup de décisions, on ne sait plus où elle a été prise, par qui. Est-ce qu'elle a été communiquée, est-ce qu'elle a été écrite dans un compte-rendu ou dans une note de service. Ce n'est pas clair du tout. Et ça c'est vraiment, pour moi, un des domaines qu'on doit améliorer. » (Judith, Directrice RH)

D'autre part, une Product Owner interviewée travaillant au sein d'une autre business unit de PME4 souligne à travers son discours que les prises de décisions collégiales s'avèrent chronophages, et qu'étant donné sa charge de travail, il n'est pas problématique pour elle que le responsable de pôle prenne unilatéralement certaines décisions, à la condition toutefois que ce responsable de pôle respecte les valeurs de PME4.

« De toute façon on grossit, il faut bien qu'on se structure, je ne vois pas comment on peut faire autrement. Moi je ne veux pas passer mon temps... J'ai peu de temps de cerveau pour travailler sur les projets, je ne veux pas passer mon temps en plus dans des réunions interminables alors que je n'ai pas tous les éléments pour prendre la décision et participer à ce qui pourrait amener un consensus sur les choix. Tant qu'il y a des personnes en qui on a confiance qui les prennent, ça me va. [...] je pense qu'ils n'auraient pas été nommés si ça n'avait pas été le cas [s'ils ne respectaient pas la philosophie de PME4]. C'est qu'on leur faisait confiance pour ça, sinon de toute façon ça ne passerait pas. C'est là où le système les aurait évacués. Quand ça ne passe pas, c'est le mouvement naturel d'extraction des éléments qui ne correspondent pas à la dynamique. » (Lucie, Salariée R&D et Product Owner, BU Omega)

Par ailleurs, selon certaines perceptions, l'évolution vers une structure organisationnelle classique se révélerait nécessaire dans le cadre de la croissance de l'entreprise notamment pour des raisons de management des ressources humaines. Deux acteurs considèrent en effet que le collectif ne permet pas de gérer les problématiques RH, particulièrement en cas de conflits. De surcroît, comme nous l'avons déjà évoqué lorsque nous parlions du contexte global de croissance de PME4, la croissance de l'entreprise et l'arrivée d'investisseurs externes induit une nécessité de respect des obligations légales, y compris d'un point de vue du droit du travail.

« Aujourd'hui, depuis toujours, chez PME4 c'est complètement décentralisé. C'est-à-dire que ce sont les équipes techniques, par exemple on recrute un informaticien, c'est un groupe d'informaticiens qui va faire le premier tri de CV, qui va faire des entretiens techniques de test etc., qui va faire une sélection de X candidats sur 100, et après il y a un 2ème entretien avec souvent le directeur technique, quelqu'un d'autre de la direction, les RH, et on va

prendre une décision. La décision est prise collectivement, donc tout le monde est d'accord. Donc une fois que cette personne est intégrée, qu'elle est dans sa période d'essai, quand il faut prendre une décision difficile, de ne pas garder la personne, parce que ça arrive que les équipes techniques nous disent : ce n'est pas du tout ce qu'on pensait, qui prend la décision ? Et c'est là qu'on a du coup des difficultés dans ce système collectif, parce que le collectif ne veut pas porter ces décisions. Du coup, là, ils viennent tous taper à la porte de Paula pour qu'elle prenne la décision par exemple. Donc là ils sont bien contents qu'il y ait des gens qui portent ce rôle de bad cop en fait. Donc là on n'a pas encore trouvé la solution. Là ce n'est pas l'agilité, c'est le mode collectif, comment faire, on a posé la question à nos développeurs, on a dit : comment on fait ? S'il faut prendre cette décision de ne pas donner suite à la période d'essai, de ne pas renouveler ou de mettre fin à un contrat de travail, même plus tard, après 2 ans 3 ans, comment on fait. Ça c'est très compliqué. » (Judith, Directrice RH)

Une salariée met elle aussi en relief que « l'agilité ça roule quand ça roule » et permet de désamorcer en amont les situations conflictuelles, mais que la hiérarchie lui semble nécessaire lorsqu'un problème RH émerge. Elle met d'ailleurs en évidence qu'à cet égard, le rôle de responsable de pôle métier prend ici pleinement sa place.

« j'ai eu l'occasion d'être désillusionnée à plusieurs reprises et de toucher les limites du collectif quand il y a des problèmes RH. C'est quand il y a des problèmes RH, des difficultés avec une personne en particulier que... Ça m'est arrivé plusieurs fois au cours de ma vie chez PME4, qu'il y ait des difficultés sur une personne, soit qui ne remplit plus du tout les exigences de ce qu'on attend d'elle au travail, soit qui est en grande difficulté psychologique, etc. Et c'est dans ces situations de crises... En gros l'agilité ça roule quand ça roule. Et ça permet sans doute de prévenir un certain nombre de situations conflictuelles, et de les prendre plus en amont etc., et par contre le hiérarchique il revient dès qu'il y a des problèmes RH individuels. Et donc là chez PME4 comme ailleurs, il y a bien une personne qui dit : on lance une procédure de licenciement, on va se séparer de telle personne. Et là ce n'est pas le collectif, on ne fait pas un vote au sein de l'équipe ou au sein de la BU pour dire : est-ce que tu restes ou est-ce que tu ne restes pas, comment on gère ton cas individuel, ce n'est pas comme ça que ça fonctionne, et du coup je ne trouve pas que... Je ne pense pas que la mise en place des responsables... Au contraire la mise en place des responsables de pôles, vient permettre de mieux gérer ces cas-là, où si on n'a pas de responsables de pôle ou de structure un tout petit peu hiérarchique par endroit, c'est un peu la loi du prince, on s'en remet à la direction. [...] Et c'est là un peu la limite du tout horizontal, du tout collectif, c'est qu'est-ce qu'on fait quand ça ne marche plus. Mais pour autant, je pense que notre mode de fonctionnement il fait qu'on arrive peut-être moins souvent dans ces extrêmes-là que dans d'autres cadres. » (Nicole, Salariée R&D)

Au-delà de motivations « pratiques » pouvant conduire ces acteurs à ne pas s'opposer à une évolution classique, une directrice administrative fait percevoir qu'à ses yeux, le refus du management classique de la part d'une majorité des équipes relève d'une position de principe purement idéologique. Ce refus catégorique la mène à qualifier la culture de l'entreprise de

« religion de PME4 ». Selon elle, le fait que les nouveaux entrants ayant une culture plus classique aient du mal à s'intégrer chez PME4 traduit un manque d'ouverture et s'apparente de façon imagée à un comportement « sectaire ». Le maintien d'un alignement fort avec la philosophie agile lui paraît difficilement compatible avec les perspectives de croissance de PME4 ; selon sa perception, l'apport de diversité dans l'entreprise serait donc souhaitable.

« si on veut atteindre une ETI, enfin j'en sais rien, parce que je n'ai jamais été dans une ETI, il faut de toute façon oser changer, et oser diluer l'ADN, et accepter une diversité aussi, parce qu'on voit qu'avec les nouveaux qui arrivent avec des idées très différentes, ces nouveaux souvent sont mal acceptés par la « religion » de PME4. Ils aimeraient bien qu'on s'ouvre un peu plus. Qu'on ne dise pas systématiquement : c'est moins bien ailleurs parce que ce n'est pas agile. Je trouve ça très dangereux chez PME4, parce qu'on est un peu sectaires. [...] Et on a beaucoup de salariés qui viennent du monde de la recherche, qui ont fait une thèse, un post-doc, et qui n'ont jamais travaillé dans le privé ailleurs que chez PME4, et qui du coup jugent ce monde privé, jugent les modes d'organisation plus classiques sans les connaître, sans les avoir vécus. Et quand on a des gens qui arrivent qui viennent de l'industrie, notamment des gens dans l'IoT, ou des informaticiens qui ont déjà travaillé dans des entreprises de service, on a des gens qui ont des avis très divergents, et pour moi c'est une richesse ces avis très différents, je trouve que c'est très dommage qu'on ne les écoute pas. Parce qu'en fait, nous, les anciens chez PME4 qui incarnent le mode agile, on les juge presque. Et on a par exemple Paula quand elle est arrivée d'un autre monde, chaque fois qu'elle dit quelque chose sur cet autre monde, elle se fait attaquer. » (Judith, Directrice Administrative)

D'autres acteurs semblent avoir une vision concordante, comme nous le voyons dans le verbatim ci-dessous ; rappelons par ailleurs qu'une salariée disait que le vocabulaire se rapportant à la culture hiérarchique classique était banni de PME4.

« c'est pour ça qu'il faut des, à mon sens, des gens qui sont externes à l'entreprise pour aider les gens d'une entreprise, des gens qui ne soient pas de la Cour, et des gens qui aient une vision externe, non historique de l'entreprise, les conseils d'administration on va dire. Mais en fait c'est à ça que ça sert je pense un conseil d'administration, c'est d'avoir des gens externes qui vont aider, et qui normalement ne sont pas parties prenantes directement, pour apporter cette vision extérieure et dire : tiens c'est bizarre parce que si on a un fondateur qui, c'est normal s'est entouré de gens un peu comme lui, c'est humain etc., et qui veut poursuivre tout le temps dans cette direction, moi je pense que si vraiment personne n'arrête ça, je pense qu'il y a peu d'entreprises qui survivent. Sans diversité, beaucoup de monde, ça me paraît plus proche de la consanguinité qu'autre chose en fait au contraire. » (Jérôme, Salarié Informatique, BU Alpha).

Notamment, une salariée, Nicole, pense que le désir de maintenir une égalité forte est prégnant chez PME4, et pouvait être réalisé lorsque l'entreprise était de petite taille, avec des salariés appartenant aux mêmes corps de métier, ayant le même niveau de qualification. Toutefois, selon sa perception, selon elle, il ne sera pas envisageable de faire persister un tel niveau d'égalité avec l'arrivée de personnes aux compétences et profils différents. Parce que la croissance amène

une remise en question de l'égalité, il est difficile de faire émerger des fonctions support chez PME4, qui « aime bien les fonctions communes ».

« Aussi ce qui est très dans la culture, qui est compliqué, c'est la notion d'égalité. Qui est très compliquée à définir. Et qui fait que c'est compliqué de différencier les compétences ou les postes de chacun, sans aller dans le travers, enfin ce que je considère comme un travers qu'a connu PME_Rachetée, où chacun était irremplaçable, et du coup pour la simple survie de l'entreprise c'est compliqué parce que chaque personne qui s'en va c'est une perte nette d'information. Autant chez PME4 on a du mal parfois à faire émerger des fonctions qui... On aime bien les fonctions communes. Il y a eu la R&D, tout le monde est salarié R&D. Les IT, tout le monde est IT. Mais ça a été compliqué de faire émerger les fonctions support, par exemple, parce que c'était nouveau, du coup il fallait définir un nouveau poste, mais alors est-ce que c'est l'égal d'un développeur, mais on ne va pas faire exactement le même métier que développeur... [...] Chez PME4 dans notre culture aujourd'hui, je pense que c'est compliqué d'intégrer des gens qui n'ont pas le même bagage académique, parce que c'est plus facile de fonctionner dans l'égalité quand on a tous le même diplôme. Donc il y a cette notion d'égalité qui est assez floue pour moi dans laquelle on baigne, et c'est facile d'y baigner parce qu'on a grosso modo, tant qu'on était suffisamment petits, à peu près le même niveau de qualification en termes d'études et de background, et ça va devenir de plus en plus compliqué de faire valoir l'égalité quand on va intégrer des gens qui ont tout type de profils. Tout type de parcours, de compétences scientifiques et autres. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Comme nous l'avons déjà fait pressentir plus en amont, les acteurs interviewés semblent faire voir que la direction et les équipes support ont des cultures métiers différentes de celles des équipes opérationnelles. Les équipes opérationnelles sont représentées comme fortement porteuses et défenseuses de la philosophie agile, considérée de manière unanime comme partie intégrante de l'ADN de l'entreprise. Cette différence peut s'expliquer par le fait que la philosophie agile et les valeurs de PME4 sont particulièrement alignées avec la culture des métiers auxquels appartiennent les salariés des équipes opérationnelles (informatique, recherche fondamentale), cultures centrées sur l'autonomie, l'auto-organisation, une faible hiérarchie et une importance de la collégialité, comme les acteurs l'ont mis en évidence et comme nous l'avons fait voir dans la partie précédente. Les salariés des équipes support (marketing, commercial, contrôle de gestion, notamment), et la direction, proviennent de métiers aux cultures moins marquées par ces valeurs, et peut-être plus empreintes d'une culture managériale classique. De même, les problématiques managériales rencontrées par les équipes support et la direction sont différentes de celles des équipes : elles sont amenées à gérer les pressions normalisatrices amenées par la croissance ou encore des contraintes légales.

Une représentation transpirant des discours de certains salariés établirait d'un côté les équipes supports et la direction, acteurs qui ne serait pas opposés à une évolution vers une organisation

classique dans le cadre de la croissance, voire seraient moteurs de cette évolution, et d'un autre côté, les salariés des équipes opérationnelles qui seraient quant à eux foncièrement opposés à une telle évolution. Selon la perception d'un acteur dans le verbatim ci-dessous, la direction, à son arrivée, avait une vision managériale plus classique qui s'accordait mal avec l'agilité. Suite à des frictions, le mode d'organisation ante-SAFe serait en fait devenu un compromis entre la vision managériale classique et la philosophie agile.

« Là où ça a été beaucoup plus compliqué c'était en 2014/2015, quand il y a un upper management qui a été mis en place, et eux ils ne s'y retrouvaient absolument pas, il y avait des directeurs qui sont arrivés qui ont été mis à la direction à l'époque ou qui s'y sont mis, pour empêcher le fondateur d'interagir directement avec les équipes. Eux ça leur convenait pas du tout parce qu'ils avaient une vision beaucoup plus classique du management où il y a un chef qui dit aux gens qu'il doit gérer ce qu'ils ont à faire. Ça a créé des tensions très très fortes et la résultante où on est actuellement, la façon dont on gère PME4 c'est vraiment le fruit d'une espèce de compromis entre une vision managériale classique des années 80, 1880, et ces trucs-là, l'agilité et tout ce qui entoure aussi parce que ça remonte loin l'histoire de l'agilité, et cette vision-là ça a fortement frictionné du point de vue des équipes, eux ils voient plus l'impact que l'agilité a pu avoir, et c'est les gens qui sont entre les équipes et la direction qui sont au milieu de ces frictions-là. » (Dominique, salarié)

« Ça ne me gêne pas d'en parler, mais c'est juste que j'ai l'impression que ce n'est pas très clair et c'est des trucs qui sortent de mon esprit. Potentiellement à un moment la direction ou en tout cas des membres de la direction l'ont... C'était l'objectif entre guillemets, mais ils ne l'appliquaient pas tout le temps, ils n'avaient pas toujours... leur ADN n'était pas toujours respecté, là où dans les équipes je pense que l'ADN de PME4 était très respecté. Après ce qui fait l'ADN d'une entreprise c'est autant la direction que les salariés. [...] En tout cas clairement je pense qu'on a toujours eu la même vision globale de l'ADN, mais peut-être que certains membres de la direction n'avaient pas forcément cette vision, et du coup il y a eu des moments où c'était peut-être plus compliqué. Plus distant, mais ça change et puis c'est normal qu'on n'ait pas tous la même vision. » (Alix, salarié)

Un autre salarié met en évidence que la direction est consciente de l'importance de l'agilité pour PME4, qu'il y a une volonté d'essayer d'être mieux liés à l'ADN de l'entreprise, mais qu'en cas de difficultés, leur première approche semble être de recourir au management classique, option qui apparaît plus rassurante.

« Donc nous middle management, on n'est pas trop pour, en tout cas les IT. La direction, je sais qu'a priori c'est plutôt leur trip. [...] On a l'impression que dans les trucs qu'ils mettent en place, en effet, ils aimeraient un fonctionnement plus classique, mais ils savent très bien que la force de l'entreprise justement c'est le fait qu'elle n'ait pas cette tronche-là. Et quand on fait des journées de séminaires, des démos générales ou quoi que ce soit, ce qui est souvent mis en avant, c'est justement le côté atypique de la société, et qu'on a une organisation qui est différente. Donc je pense qu'ils souhaitent garder le fonctionnement atypique, mais que par moment quand il y a besoin de se rassurer sur certaines choses, le fonctionnement le plus classique c'est : qu'est-ce qu'on fait classiquement quand on est dans cette situation-là. Après, ils essaient beaucoup de choses, ils sont très ouverts. Je sais que

l'équipe Service_RH elle essaye régulièrement, elle a essayé plusieurs fois de s'organiser de manière autonome et agile. » (Claude, salarié)

Toutefois, lorsque nous recueillons les perceptions d'autres acteurs, nous pouvons remarquer que ce schéma opposant deux pôles dans l'entreprise entre « pros » et « anti » organisation hiérarchique n'est pas aussi net. D'une part, quelques salariés des équipes opérationnelles, comme nous venons de le voir dans cette partie, ne seraient pas radicalement opposés à l'introduction de postes hiérarchiques pour des raisons « pratiques », à condition toutefois que les personnes les occupant ne se comportent pas comme des managers classiques.

D'autre part, le positionnement de certains acteurs perçus comme favorables à l'organisation hiérarchique par les salariés ou se déclarant eux-mêmes comme n'étant pas opposés à une évolution vers une organisation classique semble en fait plus complexe comme des discours contradictoires le laissent voir. Par exemple, des propos de la directrice des ressources humaines semblent laisser entendre qu'elle serait favorable à une évolution vers une organisation classique, comme nous l'avons vu. Ces propos entrent toutefois en contradiction avec ce qu'elle avançait lorsque nous évoquions l'implantation de Scrum au sein des équipes administratives : rappelons qu'elle disait alors que sa volonté d'implémenter Scrum relevait de son désir et de celui des équipes supports, d'être mieux alignés avec la philosophie agile et la culture de l'entreprise.

Cette contradiction dans les discours est la résultante de la coexistence d'éléments susceptibles d'amener l'entreprise vers des évolutions organisationnelles opposées. Par exemple, comme nous l'avons vu plus en amont lorsque nous présentions le contexte global de croissance de PME4, la direction semble devoir faire face à des problématiques spécifiques – problématiques légales, recherche d'investisseurs pour des levées de fonds, etc. – qui peuvent la conduire à envisager une évolution vers une organisation classique. De plus, les membres des équipes support et de la direction ont de par leur métier, des cultures managériales plus classiques, et donc ont pour réflexe de rechercher des solutions dans des répertoires qu'ils connaissent, ce qui les mène naturellement à s'orienter vers du classique. Toutefois, la direction est aussi consciente de l'importance de la culture de l'entreprise pour PME4, et des potentiels risques pour l'entreprise en cas d'évolution vers une organisation classique – départs massifs de salariés, moindre investissement personnel, difficultés à recruter, etc. Le directeur R&D met cela en évidence lorsque nous évoquons avec lui le caractère hiérarchique du poste de responsable de pôle : il souligne que les responsables de pôle n'ont pas de responsabilités hiérarchiques étant donné les fortes réticences à l'organisation hiérarchique, et que cela doit être respecté.

« Doctorante : Et ces trois personnes n'ont pas de responsabilité hiérarchique ?

*Non. Et ils y tiennent, c'est vrai que c'est une contrainte de laquelle il faut qu'on tienne compte et que le cadre agile nous permet de gérer, c'est qu'il y a de fortes réticences à l'organisation hiérarchique, formelle, et ça c'est une chose qu'il faut qu'on respecte. »
(Gabriel, Directeur R&D)*

La description de l'ADN de PME4 par l'ensemble des acteurs de l'entreprise, y compris ceux qui ne seraient pas opposés à une évolution vers une organisation hiérarchique classique, montre l'importance de la philosophie agile, de l'auto-organisation et d'une hiérarchie faible. Au vu de l'opinion négative d'une grande part des équipes opérationnelles quant à l'évolution vers une organisation classique et la perte du lien avec cette philosophie agile et les valeurs associées, nous comprenons qu'une évolution vers une organisation hiérarchique classique n'était pas envisageable aux yeux des acteurs interviewés pour faire face aux problèmes amenés par le rachat de PME_Rachetée dans l'épisode spécifique que nous étudions chez PME4.

Maintenant que nous avons situé les différents positionnements quant à une évolution vers une organisation hiérarchique classique et ses impacts sur la philosophie agile et l'ADN de PME4, nous allons présenter le processus ayant mené à la découverte et à l'adoption de SAFe, qui a justement été conduit par un salarié des équipes opérationnelles favorable au maintien de la philosophie agile. Nous développerons également une compréhension d'en quoi cette innovation managériale apparaît appropriée pour faire face aux problèmes rencontrés par l'entreprise dans le cadre de sa croissance, compte tenu de l'ADN de PME4.

<p>Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique</p>	<p>Les difficultés rencontrées dans le cadre de la croissance de PME2 postérieure à la libération de l'entreprise ont abouti à l'expression du mécontentement des salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les salariés ont écrit aux gérants une lettre de mécontentement durant la période de Noël 2018 - Henri, le gérant initiateur et porteur de l'entreprise libérée chez PME2, a été très affecté par cette lettre. Il s'est fortement mis en retrait de l'entreprise <p>Ces difficultés font naître des doutes chez certains acteurs sur la possibilité et la volonté de rester une entreprise libérée ; malgré cela, le désir de rester une entreprise libérée prend le dessus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certains se sont posé la question de l'abandon de l'entreprise libérée pour revenir à un mode de fonctionnement plus classique. Des anciens salariés sont partis de PME2 pour plusieurs raisons, et notamment à cause de l'insatisfaction salariale. - Mais cette évolution n'a pas réellement été envisagée, étant donné les valeurs originelles et l'histoire de PME2 - Nous avons mis en évidence que PME2 ne souhaitait pas évoluer vers une organisation hiérarchique classique perçue comme l'éloignant de ses valeurs originelles et de son histoire (<i>première partie de notre travail de thèse</i>) - Face aux difficultés rencontrées à cause de la nouvelle étape de croissance de PME2, il a été nécessaire de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement, qui se veut rester compatible avec la philosophie de l'entreprise libérée. 	<p>Une évolution vers une organisation classique hiérarchique pour faire face à ces difficultés est perçue par les acteurs interviewés comme inenvisageable, du fait des valeurs originelles partagées et portées par une majorité de salariés des équipes opérationnelles dont les cultures métiers sont tournées vers l'horizontalité, l'auto-organisation, et l'autonomie. La perception des acteurs est que la philosophie agile, centrée également sur ces valeurs, aurait été perdue en cas de mise en place d'une ligne hiérarchique, ce qui aurait notamment entraîné des départs de salariés.</p> <p>Le cheminement passé de PME4 exemplifie cette réticence à évoluer vers une organisation hiérarchique classique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'introduction du rôle de responsable de pôle métier, du fait des dimensions de responsabilités hiérarchiques qui lui sont associées dans la perception de plusieurs acteurs, est ressentie comme susceptible de remettre en question le mode de fonctionnement horizontal de PME4, et donc la philosophie agile et la culture de l'entreprise. Ce rôle est perçu de manière plurielle et complexe par les acteurs interviewés. Ce rôle semble pris en charge par des personnes ayant justement pour volonté de ne pas avoir l'attitude de supérieurs hiérarchiques théoriquement permise par la fonction, et souhaitant rester fidèles à la philosophie agile. - Selon les acteurs, les personnes ayant une culture managériale plus classique ne restent pas chez PME4 car ils ne seraient pas tolérés par une majorité de salariés favorables à l'a-hiérarchie et l'auto-organisation. <p>Des acteurs mettent en évidence la crainte de plusieurs salariés de perdre les valeurs de PME4 et la philosophie agile avec la croissance. Une partie des acteurs de PME4 serait toutefois moins hostile à l'évolution vers une organisation hiérarchique classique, voire y serait favorable, pour des raisons pragmatiques. Cette opposition entre pro et anti-hiérarchie serait selon certaines perceptions le reflet de ce qui sépare les différents métiers de PME4 : direction et équipes supports pro-hiérarchie, équipes opérationnelles anti-hiérarchie. D'autres perceptions montrent un schéma moins binaire.</p> <p>Du fait de la forte imbrication entre la philosophie agile et les valeurs de PME4 portées par une majorité de salariés des équipes opérationnelles, l'ajout de strates managériales intermédiaires pour faire face aux difficultés amenées par la croissance n'apparaissait pas aux acteurs interviewés comme une option viable.</p>
--	--	---

1.4 La décision d'adoption d'une seconde IM à la philosophie alignée avec celle de la première IM et avec les valeurs pour faire face à la croissance

1.4.1 PME2

Avant d'envisager la manière dont cette nouvelle organisation permet à la fois de faire face aux problèmes amenés par cette nouvelles étape de croissance, et de pérenniser la philosophie de l'entreprise libérée et la culture de l'entreprise, nous allons présenter le processus ayant mené à la conception de cette nouvelle organisation, puis nous donnerons à voir les éléments organisationnels qui composent cette « PME2-organisation 2.0 ».

1.4.1.1 Processus ayant mené à la « PME2-organisation 2.0 »

Plusieurs mois après l'envoi de la lettre aux gérants, un groupe de travail ayant vocation à concevoir une nouvelle organisation, la « PME2-organisation 2.0 » s'est mis en place. Ce groupe était composé des gérants, des « spécialistes » (comptable, RH, logisticienne, informaticien) ainsi que de quelques salariés des autres fonctions de l'entreprise. Des réunions avec les salariés ont été réalisées pour concevoir cette nouvelle organisation « maison ». Fidèle à ses valeurs, PME2 n'a pas souhaité adopter un schéma organisationnel présenté dans la littérature, mais a préféré concevoir son propre modèle. Toutefois, comme nous allons le voir, celui-ci s'inspire d'éléments organisationnels propres à l'holocratie.

« J'imagine que c'est parce que mettre en place quelque chose de très cadré, ça ne correspond pas trop à la philosophie de l'entreprise. Puisque depuis le début, même l'entreprise libérée c'était en gros amplifier ce qui existait déjà, donc faire un revirement complet, ou comment dire, imposer un mode d'organisation, ce serait contraire à notre façon de faire. » (Martin, salarié RH)

La nouvelle organisation a été conçue dans l'optique d'apporter des solutions aux problèmes identifiés. PME2 n'avait pas de « cahier des charges de l'entreprise libérée », toutefois cette nouvelle organisation a été envisagée de manière à conserver la possibilité des salariés de s'investir dans l'entreprise.

« quand on a fait l'organisation V2, on ne s'est pas dit : est-ce que c'est entreprise libérée ou pas entreprise libérée. On s'est dit : bon ben voilà les problèmes qui ont été relevés, trouvons des solutions pour les résoudre en restant évidemment toujours dans cette situation où les gens ont la possibilité dans une certaine mesure d'évoluer, où on fait des consultations, etc. Mais il n'y a pas eu entre guillemets de cahier des charges de l'entreprise libérée à respecter. » (Martin, salarié RH)

Les gérants travaillant principalement au sein de la boutique physique se sont beaucoup mobilisés dans la construction de cette nouvelle organisation, alors qu'ils étaient moins présents lors de la libération de PME2 en 2015.

1.4.1.2 Description de la « PME2-organisation 2.0 »

- Mise en place de pôles

Des pôles ont été clairement délimités, là où auparavant la répartition des activités était plutôt réalisée de manière géographique (la boutique dans le centre de la ville ; l'entrepôt logistique et le bureau situés en périphérie). PME2 a désormais une organisation en cercles concentriques et imbriqués semblable à l'organisation holacratique : le pôle « PME2 » contient tous les autres pôles, et chaque sous-pôle est relié au pôle qui le contient.

Chaque pôle a une raison d'être clairement énoncée, qui précise le but du pôle au sein de l'entreprise. La raison d'être va permettre la définition des missions du pôle, qui sont les actions à mettre en place pour atteindre la raison d'être du pôle. Les membres d'un pôle peuvent exercer les mêmes missions. Nous retrouvons également ici plusieurs éléments relevant de l'holocratie, avec la définition d'une « raison d'être » et de « missions » pour l'accomplissement de cette raison d'être. Remarquons toutefois que PME2 n'a pas formalisé la division du travail avec un niveau de granularité aussi élevé qu'en holocratie : l'entreprise n'a pas défini précisément des rôles au sein de chaque pôle.

Des salariés de PME2 peuvent toujours être associés à plusieurs pôles ; cependant, la polyvalence est désormais réduite à quelques activités, donc à deux ou trois pôles, là où certains salariés pouvaient auparavant participer à la quasi-totalité des activités de l'entreprise.

Les pôles ont une autonomie totale au niveau des choix de mode de fonctionnement, et au niveau de la prise de décision pour les décisions qui concernent uniquement le pôle.

- Création d'un nouveau rôle : le coordinateur

La nouvelle organisation créée par PME2 introduit le rôle du coordinateur. Un coordinateur est mis en place dans chaque pôle. Celui-ci est élu par les membres du pôle par le biais d'une élection sans candidats, ce qui signifie que chaque membre du pôle vote pour le membre du pôle qu'il considère comme le plus apte, sans qu'il n'y ait de candidats déclarés. Tous les salariés en CDI chez PME2 depuis plus de deux mois peuvent être élus. Peuvent voter les

salariés qui travaillent au moins 50% d'un équivalent temps plein sur site et dans le pôle ; ils doivent de plus avoir une ancienneté d'au moins deux mois, tous types de contrats confondus. Le coordinateur est mis en place pour une période laissée à l'appréciation du pôle, qui s'étend de six mois à un voire deux ans.

Le coordinateur peut démissionner, ou être révoqué au cours de son mandat, si 75% des membres du pôle estiment qu'il ne remplit pas ses fonctions. Une nouvelle élection est alors réalisée.

Les coordinateurs ont plusieurs missions, certaines étant optionnelles et pouvant varier d'un pôle à l'autre. Les missions communes aux coordinateurs sont les suivantes : diffuser la vision et les valeurs de l'entreprise (notamment aux néo-salariés, ce qui permet de faciliter leur intégration) ; s'assurer que les missions du pôle sont remplies ; fluidifier la communication et la coordination entre les pôles, et entre la gérance et les membres du pôle ; organiser les réunions du pôle ; développer les compétences des membres du pôle. Un de ses rôles central est de faciliter la communication. En effet, les coordinateurs font circuler l'information des salariés vers les gérants, lorsque ceux-ci ont une requête collective, et dans une moindre mesure les demandes individuelles ; il joue également le rôle de relais en diffusant les informations données par les gérants aux membres du pôle. De la même manière, il permet la communication avec les autres pôles, et va régulièrement être en contact avec les coordinateurs des autres pôles. Des attributions optionnelles peuvent être affectées au coordinateur : gestion des emplois du temps, gestion du wiki, par exemple. Au-delà de ces activités, le coordinateur reste avant tout un membre du pôle : il réalise donc bien sûr les tâches du pôle au même titre que les autres membres.

Pour la réalisation des activités afférentes à son rôle, le coordinateur perçoit une rémunération mensuelle supplémentaire le temps de son mandat. Le montant de la prime mensuelle est proposé par le pôle (et varie donc en fonction du pôle), et est ensuite validé par les gérants.

- Proposition de typologies de réunions pour le fonctionnement intra-pôle

Des typologies de réunions formelles ont été proposées pour le fonctionnement intra-pôle : top15, réunions opérationnelles et de gouvernance. Il reste toutefois à noter que le choix du type de réunion et de leur rythme reste tout de même à l'appréciation du pôle.

« Le modèle que j'avais mis en place, des Top-15, est repris, et imposé entre guillemets à chaque pôle, qui lui est libre de l'adapter et d'en faire ce qu'il en veut, mais c'est le modèle qui est proposé. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

Les « top 15 » sont inspirées de réunions mises en place dans le cadre du Lean Management. Il s'agit de réunions courtes – d'une durée d'environ 15 minutes – et régulières – le rythme est laissé à l'appréciation de chaque pôle – mais elles sont généralement réalisées de manière hebdomadaire, voire quotidienne. Tous les membres du pôle sont tenus de participer à ces réunions. En termes de déroulement, la réunion est animée par un facilitateur dont le rôle est de faire avancer la réunion ; un « scribe » est quant à lui chargé de rédiger le compte-rendu de la réunion. Ces rôles ne sont pas attribués de manière définitive ; tous les membres du pôle sont susceptibles d'occuper ces rôles au cours d'une réunion.

L'objectif de ces réunions est de partager les informations et difficultés, et de faire une revue des indicateurs d'activité du pôle. Chaque pôle doit en effet définir en amont des indicateurs d'activité (nombre de colis envoyés par exemple) qui sont liés à la qualité, au coût, aux délais ou encore à la sécurité. Ces indicateurs seront affichés lors de la réunion : recourir au management visuel permet de diffuser les informations à l'ensemble de l'équipe. Au-delà de la revue des indicateurs, les projets en cours ou les nouveaux projets sont également partagés au cours de ces réunions. Il s'agit également du moment d'échanger sur les éventuelles difficultés rencontrées. Les top 15 ne sont pas dévolues à la prise de décision ; elles peuvent par contre induire le déclenchement de réunions opérationnelles (réunions ayant pour objectif de régler un problème) ou de gouvernance (réunions ayant pour objet l'organisation du pôle, ou l'élection du coordinateur).

Les réunions opérationnelles sont des réunions qui ont justement pour objectif de trouver des solutions à des problèmes opérationnels concrets (mise en place d'outils, plannings). Les réunions opérationnelles affectent le fonctionnement quotidien. De la même manière que pour les réunions top 15, tous les membres du pôle sont concernés. En termes de déroulement, la discussion est libre. Les réunions de gouvernance sont quant à elles une typologie de réunion ayant vocation à traiter de l'évolution du fonctionnement d'un pôle.

- Une clarification de la délégation de la prise de décisions

Le principe est le même que dans la première organisation libérée version 1 : la décision se prend par les personnes concernées par cette décision, car elles sont les mieux placées. Toutefois, les principes de la décentralisation de la prise de décision ont été clarifiés.

- Lorsque la décision concerne uniquement le pôle, et que la décision n'est pas d'une ampleur financière dépassant le fonctionnement normal du pôle, la décision peut se prendre au niveau du pôle.
- Lorsque la décision concerne un faible nombre de pôles, et que la décision est de l'ordre du fonctionnement normal des pôles d'un point de vue financier, elle se prend alors au niveau inter-pôle.
- Enfin, si la décision concerne la plupart des pôles de PME2, que son montant financier dépasse le fonctionnement normal du pôle, qu'elle va changer la raison d'être du cercle PME2 (cercle qui contient tous les autres), ou qu'elle induit une évolution du mode de fonctionnement de l'entreprise, la décision se prend alors au niveau du cercle PME2.

La clarification des raisons d'être et missions associées aux pôles permet ainsi d'identifier les décisions relevant effectivement de ce pôle, ou devant être prises en association avec d'autres pôles ou au niveau général de l'entreprise. De même, avoir clarifié quels salariés travaillaient dans quels pôles permet de déterminer quels acteurs sont concernés par une décision et doivent y prendre part.

Par ailleurs, afin que la prise de décision puisse être décentralisée, et que les pôles puissent évaluer s'ils peuvent prendre la décision en autonomie ou en concertation avec d'autres pôles, des informations doivent être mises à disposition des salariés. Les dépenses du pôle du dernier exercice, celles de l'exercice en cours, le niveau d'activité et la masse salariale du pôle sont rendues disponibles.

- Un wiki

L'entreprise a également mis en place un « wiki ». Il s'agit d'un intranet sur lequel sont regroupées les informations essentielles concernant les pôles, et l'entreprise de manière générale. Chaque pôle peut y déposer les comptes-rendus de réunion, y préciser les membres figurant dans le pôle ainsi que leurs coordonnées, le nom du coordinateur et les missions qui lui sont attribuées, ou encore y faire figurer les protocoles, fiches qui décrivent des modes d'emploi ou le déroulement d'un processus ou d'une procédure.

- Une grille de salaire différenciée

Par ailleurs, sans qu'elle n'ait a priori été identifiée comme un élément de la PME2-organisation 2.0, une grille salariale a été instaurée après l'adoption de la nouvelle organisation en septembre

2019. Celle-ci met en place des niveaux de salaire pour chaque métier de l'entreprise. Elle a été élaborée par les gérants et des salariés, choisis par les gérants.

1.4.1.3 Intention de répondre aux problèmes amenés par la croissance

La « PME2-organisation 2.0 » est adoptée dans l'intention de faire face aux problèmes amenés par la forte croissance de l'entreprise.

- Intention de mieux communiquer et se coordonner

Selon plusieurs perceptions, cette nouvelle organisation est adoptée dans l'intention de mieux communiquer et de mieux s'organiser.

« surtout de communiquer un peu sur ce qu'on fait, comment on le fait, sur ce qu'il se passe, parce que c'est vrai que c'est notre gros point noir, on a perdu toute cette communication dans l'entreprise. Parce qu'on a grandi, parce qu'on n'a rien mis en place pour communiquer, et du coup il se passe plein de choses à plein d'endroits, mais on n'est pas forcément au courant parce qu'il n'y avait pas les personnes pour transmettre les informations. Donc c'est, oui, ce sont les deux buts qui nous ont été annoncés : s'organiser et communiquer. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

La définition de pôles d'activité ayant chacun une raison d'être et des missions attribuées permet de clarifier l'organisation du travail de PME2. De la même manière, les salariés sont désormais rattachés à des pôles précis, ce qui permet également une clarification des activités attribuées à un groupe de salariés, là où avant la polyvalence était forte, ce qui complexifiait l'identification des interlocuteurs. En permettant de discerner plus nettement les domaines d'activité de chaque pôle et des salariés, la mise en place de pôles et le rattachement de salariés à des pôles précis rendent plus aisé l'identification des interlocuteurs et destinataires d'une information, ce qui apparaît comme un prérequis essentiel pour améliorer la communication et la coordination au sein de PME2, mais aussi pour clarifier les périmètres de prise de décision.

« Déjà de mettre en place un système de communication et une obligation de communication, de créer des pôles, que chacun se place dans un ou des pôles en fonction des compétences de chacun, et que les pôles communiquent entre eux par des représentants symboliques mais qui eux en tout cas vont passer l'information etc. parce que là, comme je disais, l'un des principaux problèmes c'est la communication. Donc il faut qu'on fasse tout pour augmenter la communication. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

« on était tous polyvalents, du coup le fait qu'il y ait des pôles qui soient définis ça officialise le fait que : toi tu es vraiment spécialisé là-dedans. Et toi t'es spécialisé dans autre chose, donc tu vas plutôt être dans ce pôle-là, et tu vas plutôt tourner sur ces tâches-là. Les pôles ont chacun des tâches différentes, même si nous on est polyvalents, il y a des choses dans lesquelles on s'est spécialisés et le fait d'officialiser les pôles ça a plus coordonné ce genre

de choses. Ce n'est pas... tout le monde fait tel boulot et on voit si ça fonctionne, c'est telle personne a tel boulot, et ça fonctionne comme ça. » (Margaux, Salariée logistique)

Le rôle du coordinateur permet de faire face aux problématiques de communication et de coordination, en introduisant dans chaque pôle un rôle dédié à la transmission d'informations. Auparavant, au flou qui existait quant aux frontières et missions des pôles, s'ajoutait l'incertitude de ne savoir à qui s'adresser au sein d'un pôle pour qu'une information soit diffusée à l'intérieur du groupe, mais aussi aux autres pôles de l'entreprise. Rappelons également que la communication salariés – gérants en était également complexifiée, puisqu'il n'existait pas d'interlocuteur dédié à la transmission d'informations dans un sens comme dans l'autre. Le rôle du coordinateur permet donc à la fois d'améliorer la communication et la coordination au sein de l'entreprise, et d'améliorer la communication entre les salariés et les gérants. Il s'agit désormais de l'interlocuteur des salariés pour faire remonter une demande collective aux gérants, et de la même manière, les gérants font désormais transiter l'information par le coordinateur, qui diffuse alors celle-ci auprès de son équipe.

« Et maintenant, le fait d'avoir des coordinateurs, c'est qu'au moins il y a un truc à transmettre, on sait à qui il faut le dire, et il ne faut pas qu'on essaye de deviner dans le pôle qu'on ne connaît pas, qui va être la personne la plus efficace pour servir de relais. Oui non, là pour le coup ça a vachement aidé de mettre en place les coordinateurs. » (Lisa, Salariée logistique)

« les pôles pourront continuer à être indépendants, pourront prendre leurs décisions au quotidien, mais pour avoir toutes les informations ils communiqueront avec les autres pôles et en ayant des vrais référents dans chaque pôle. Et pas se dire : « je crois qu'il faut que je parle avec machin, parce que lui il sait où » ... des choses comme ça, ou « j'ai entendu dire que ». C'est des choses qui devraient, si tout va bien, avoir moins lieu avec ce système-là. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

Le coordinateur permet également d'améliorer la communication et la coordination entre les pôles. Lorsqu'une information doit être diffusée à un autre pôle de l'entreprise, le coordinateur va réaliser une réunion avec le coordinateur du pôle visé. De même, l'intention vis-à-vis de ce rôle est qu'il facilite la coordination en se concertant avec les coordinateurs des autres pôles, puis en réalisant des allers-retours entre son équipe et les coordinateurs des autres pôles.

Des formats de réunions ont été proposés dans le but d'améliorer la communication et la coordination, et d'introduire les réunions comme une routine de fonctionnement au sein des

pôles. Les « top 15 » par exemple ont pour objectif de permettre de donner à tous les membres du pôle un aperçu de l'activité réalisée par le biais d'indicateurs de suivi de l'activité. Le choix du nombre et du rythme de réunion reste à la discrétion du coordinateur, en fonction notamment des besoins ressentis.

« le top 15, c'est une réunion d'1/4 d'heures où en gros vous avez le coordinateur, ou par exemple, Diane fait ça toutes les semaines à l'expédition, elle vient, donc elle sort plein de statistiques, elle vient, elle donne tous les indicateurs, comment on a bossé la semaine dernière, on était tant de personnes, ça fait telle cadence, cette semaine on attend ça ça et ça, il faut prévoir ça, voilà. Donc elle, elle vient avec des indicateurs, et elle expose ça, et en retour l'équipe va dire oui ben nous on pense qu'il y a ça qui a pêché la semaine dernière, on pense que pour cette semaine il faudrait mettre ça et ça en place pour améliorer ça. C'est une espèce d'échange dans le cercle qui permet de faire un petit point avec l'ensemble de l'équipe. C'est une réunion, donc là on va être dans l'organisation, on dit, il faut la faire tous, enfin suivant la taille du pôle, toutes les semaines, tous les 15 jours ou tous les mois suivant la taille du pôle. » (Bernard, Salarié service informatique)

« On fait beaucoup, de plus en plus de réunions, ça c'est clair. Autant avant il n'y avait aucune réunion... enfin, ponctuellement il y avait des réunions, là on va demander à ce qu'il y ait plus de réunions, mais c'est pour améliorer la coordination. » (François, Salarié Comptabilité)

« Les réunions au sein du pôle, c'est comme le coordinateur a envie, enfin, pense comme il est le mieux de fonctionner. Là, les coordinateurs sont libres de fonctionner comme bon leur semble. Bien sûr il faut que la communication soit faite. Mais après, le moyen ce sont eux qui choisissent. Là, par exemple, là en période de Noël on a une réunion hebdomadaire entre mon pôle, qui est le pôle picking, le pôle des colis, le pôle expédition, et avec un des gérants, Martin qui est donc notre DRH et Diane qui s'occupe de la logistique du dépôt. Voilà. Et ça c'est entre nous, c'est nous qui avons décidé de le faire comme ça. Pouvoir organiser, répondre aux soucis qui nous arrivent pendant cette grosse période de Noël. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

- Intention d'explicitier les périmètres de prise de décision

La « PME2-organisation 2.0 » avait également pour objectif de résoudre les problématiques associées à la prise de décision. D'une part, la clarification des raisons d'être et missions de chaque pôle permet de mieux identifier les parties prenantes d'une décision. D'autre part, la définition précise et la mise par écrit des règles de prise de décision permet de formaliser le cadre dans lequel sont prises les décisions. Ainsi, ce nouveau mode de fonctionnement a pour objectif d'éviter que les décisions soient prises arbitrairement par des acteurs indépendamment de toute consultation des parties prenantes légitimes, en permettant notamment au préalable une identification claire des parties prenantes de cette décision.

« l'idée c'était justement de proposer un système plus clair, avec quels sont les interlocuteurs, comment est-ce qu'on fait pour faire participer les gens légitimes à la prise de décision, comment on l'encadre, comment on évite les frustrations qui peuvent apparaître quand c'est un petit groupe voire une seule personne qui prend une décision qui en concerne potentiellement beaucoup plus. Pour moi c'était ça, c'était surtout la question de la prise de décision » (Martin, salarié RH)

« Parce que pour déterminer qui est concerné par quoi, peut avoir son mot à dire dans telle ou telle décision c'est... sur le principe c'est validé, mais en fait il faut déterminer quel est le domaine d'action, donc le domaine de décision de chacun, en structurant beaucoup plus les pôles, savoir qui travaille où, ou qui a des intérêts dans tel ou tel groupe, et quelle décision peut concerner le pôle uniquement, ou plusieurs pôles ou toute l'entreprise, et à ce moment-là mettre en place des processus de décision collectifs, mais qui sont décidés à l'avance. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Par ailleurs, la clarification des domaines de prise de décision de chaque pôle et de chaque acteur a permis également de clarifier les domaines de décision relevant uniquement de la gérance ; en particulier, il est désormais clairement assumé que certaines décisions relèvent exclusivement du domaine des gérants.

« Donc si une décision ne concerne qu'un pôle, c'est le pôle qui va décider tout seul, si ça concerne un autre pôle, ce sont deux pôles qui vont décider ensemble, si ça concerne deux pôles ou plus... plus ça concerne de pôles, plus de gens sont concernés par la décision, et si ça concerne toute l'entreprise et ben vraisemblablement, il y a des décisions qui vont aussi se prendre par les associés parce qu'il y a certaines décisions qui se prendront par eux. C'était déjà le cas avant mais on ne l'admettait pas vraiment. Les grosses décisions d'investissement, à un moment donné, c'est les actionnaires gérants qui vont devoir signer les prêts. C'est sur les actionnaires que va se porter le risque donc forcément même dans une entreprise libérée il faut avoir leur accord, parce que là pour le coup, ils sont directement concernés mais ce n'est pas leur accord parce qu'ils sont patrons, c'est leur accord parce qu'ils sont directement concernés parce que là pour le coup c'est eux qui s'engagent dans un prêt. » (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)

Cette clarification permet également de mettre fin à l'arbitraire qui pouvait exister auparavant ; nous avons dit que certains salariés avaient la sensation que certaines décisions pouvaient être plus aisément prises selon la proximité du porteur de la décision avec les gérants, ou selon l'autorité informelle du porteur de décision.

- Intention de mieux intégrer les nouveaux salariés

Au-delà de la communication et la coordination, le coordinateur a également pour mission de transmettre les valeurs de l'entreprise. En ce sens, il contribue également à l'intégration des nouveaux salariés dans l'entreprise. Là où auparavant les néo-entrants dans l'entreprise

n'avaient pas de référent attribué, et où la transmission des valeurs, du concept d'entreprise libérée et des principes de fonctionnement de l'entreprise reposait sur l'arbitraire, le coordinateur accompagne désormais les nouveaux salariés dans leur intégration dans le pôle.

« Mais oui les coordinateurs sont quand même là pour faire passer les valeurs de l'entreprise. Le projet d'entreprise libérée. C'est plus simple comme ça, maintenant, vu qu'on est beaucoup plus nombreux. [...] C'est principalement ça la mission sur le papier, et de transmission des valeurs de l'entreprise. Ensuite d'un autre côté, sur le terrain, moi je m'occupe aussi de la formation des nouveaux arrivants dans mon pôle, là principalement pour la période de Noël, vu qu'on a engagé 8 personnes dans mon pôle pour la période de Noël, donc par exemple là c'est moi qui m'occupe de leur formation. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

Par ailleurs, le fait que les nouveaux salariés intègrent un pôle – qui constitue donc une entité de taille réduite – permet également de favoriser les échanges avec les autres salariés et de mieux leur communiquer les valeurs et le mode de fonctionnement de PME2.

« on structure un petit peu pour que les messages passent mieux, qu'il y ait une meilleure communication, qu'il y ait une meilleure intégration aussi, parce qu'en fait on intègre des gens à des pôles, donc ce sont des équipes plus petites mais qui sont vraiment bien définies, avant ce n'était pas le cas, aujourd'hui ce sont des équipes, alors c'est variable, ça va de 2 à 20 ou 30 personnes, mais voilà ce sont des équipes bien définies, plutôt que l'entreprise à l'échelle PME2. Avec un référent, qu'on appelle coordinateur. Donc oui, forcément je pense qu'en termes d'intégration des personnes, ça va forcément jouer je pense. » (Bernard, Salarié service informatique)

En effet, avant la PME2-organisation 2.0, les salariés intégraient l'entité entreprise, et non une équipe spécifique de taille limitée. Comme le met en évidence le verbatim ci-dessous, cela convenait quand l'entreprise était petite car « c'était tout le monde qui était formateur » ; or avec l'augmentation de la taille de PME2, « c'est un peu personne qui est formateur ». On peut en effet aisément comprendre qu'entrer dans un groupe de grande taille n'induit pas la même facilité d'intégration que dans un groupe de plus petite taille où les mêmes personnes seront en contact avec le salarié au quotidien. Cela ne facilitait donc pas leur intégration et la transmission des valeurs et de l'entreprise libérée.

« Je dirais qu'avant, la transmission se faisait facilement, on était peu nombreux, et par exemple quand on intégrait un nouveau, c'était tout le monde qui était formateur. Aujourd'hui comme on est beaucoup plus nombreux, ce n'est un peu personne qui est formateur. » (Martin, salarié RH)

- Intention d'apporter de la structure et un encadrement formel du déroulement de l'activité

La PME2-organisation 2.0 introduit ainsi un mode de fonctionnement plus structuré permettant d'encadrer l'activité de l'entreprise, là où auparavant l'informel était très présent et le fonctionnement de l'entreprise reposait sur les habitudes, l'engagement et la responsabilisation volontaire des salariés. Le fonctionnement par pôle, la clarification des périmètres de prise de décision, l'introduction de réunions formelles, et du rôle de coordinateur permettent de mieux contrôler le déroulement de l'activité et d'apporter un cadre de travail.

« Le fait d'apporter un peu plus de structure. D'apporter un cadre, voilà, on n'a pas d'objectifs annuels ou quinquennaux en termes de production ou en termes autres pour l'instant, en tout cas. Mais l'objectif qui nous a été annoncé par les patrons, c'est d'avoir enfin une organisation, de savoir enfin comment on s'organise » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Comme le met en évidence Elise, cela permet d'éviter « *les discussions entre deux portes, les projets qui n'aboutissent pas* ».

« Et les choses sont plus formelles, effectivement pour éviter les discussions entre deux portes, les projets qui n'aboutissent pas parce qu'on a dit qu'il faudrait le faire mais personne n'a été missionné pour, ou on a oublié comment il fallait faire. Voilà. Tout ça est fait pour que ce soit un peu plus professionnel. » (Elise, Salariée Ventes Internet)

Le bon déroulement de l'activité ne repose alors plus uniquement sur le collectif, la solidarité, ou surtout comme cela était critiqué, sur l'investissement et la responsabilisation plus ou moins volontaire des salariés ; un acteur, le coordinateur, est désormais responsable de la vérification du bon déroulement de l'activité.

« c'est moi qui suis chargé de transmettre les problèmes. Dans les problèmes il y a les problèmes de... Si on n'arrive pas à réaliser tel ou tel objectif, par exemple les envois de la journée ou ce genre de choses, il y a un travail de transmission et plus ou moins de responsabilité, que le travail se passe bien au sein de mon pôle, donc de réalisation, que le travail soit fait en temps et en heures. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

- Intention de faire face au mécontentement des salariés sur plan de la reconnaissance du travail

Par ailleurs, ce nouveau mode d'organisation libéré s'est accompagné de la mise en place d'une prime pour le coordinateur, et plus largement d'une grille salariale, l'objectif de PME2 étant de valoriser les salariés ayant des rôles supplémentaires et de répondre aux revendications

salariales. Le coordinateur bénéficie en effet d'une prime mensuelle le temps de son mandat. Cette reconnaissance financière est mise en place pour rémunérer l'investissement et la prise de responsabilité du coordinateur.

Plus globalement, la grille salariale mise en place a elle aussi pour objectif de répondre à la demande de reconnaissance financière des salariés montés en compétences sur leurs postes, ou prenant plus de responsabilités.

« Vu que l'ancienne organisation disait : tout le monde est au même niveau, les gens n'avaient pas l'impression d'avoir de reconnaissance par rapport à ça. Et la PME2-organisation 2.0, c'est censé pallier ça aussi, remettre les gens... Leur accorder la place qu'ils ont vraiment dans l'entreprise quoi. C'est-à-dire qu'avant on était tous, sur la fiche de paye par exemple, on était tous notés en tant que manutentionnaires, préparateurs de commandes, alors qu'on faisait tous des choses différentes et on est très polyvalents. A la base on sait tous tout faire, on peut faire de la réception, du colis, du picking. Par exemple moi j'ai commencé par les colis, et je suis passée en picking, ensuite j'ai fait de la réception, au dépôt, on est plusieurs dans ce cas-là, où on sait tout faire. N'empêche qu'on a des spécialisations, et qu'auparavant ce n'était pas précisé. Et là ben du coup, ça ne fait pas très longtemps, un an, un peu plus ou un peu moins je ne sais pas, où vraiment sur la fiche de paye, ils détaillaient préparateur de commande, chargé de picking, chargé de réception. Voilà donc ça c'est au sujet du mécontentement des employés. » (Margaux, Salariée logistique)

Cette nouvelle organisation est ainsi construite dans l'intention de faire face au mécontentement des salariés et aux limites rencontrées par le mode d'organisation libéré de PME2 face à la croissance de l'entreprise. Pour plusieurs acteurs, il s'agit de faire face aux départs massifs des salariés les plus anciens, notamment pour éviter qu'une partie de la philosophie libérée et de « l'ADN » de l'entreprise ne se dilue avec leur départ.

« cette version 2, c'est aussi pour pallier le mécontentement et les dérives que la première version avait pu avoir. Pour éviter que d'autres employés chevronnés, expérimentés, s'en aillent. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

« Je pense que déjà c'est une tentative de faire en sorte que l'entreprise ne perde pas non plus des salariés. Parce qu'il y a eu quand même pas mal de salariés anciens qui sont partis récemment. Qui n'ont pas démissionné parce qu'ils ont pu bénéficier d'une rupture conventionnelle, mais il y a eu quand même une certaine vague de départs, il y a encore des départs qui sont prévus, il y a encore des personnes qui parlent du fait de quitter l'entreprise, donc je pense que c'était aussi une prise de conscience le fait de se dire : attention là les salariés nous ont avertis de dysfonctionnements, on ne les a pas forcément entendus, et là c'est trop pour eux et ils s'en vont, et finalement de perdre des employés qui sont là depuis longtemps, qui ont une connaissance complète du fonctionnement de l'entreprise, qui finalement ont accumulé une expérience. On a un collègue qui est parti de l'entreprise et qui avait 10 ans d'ancienneté, ça laisse forcément un vide, ça laisse un vide de connaissances, ça laisse plein de choses. Et je pense que oui du coup ils se sont rendu compte que ça pouvait

amener à ça, et ça a été une prise de conscience de leur part de se dire : ben oui, peut-être qu'on est en train de perdre une partie de l'ADN en laissant ce flou-là et peut-être que c'est le moment de prendre les choses en main. Peut-être que ça va retenir les gens le fait de voir qu'il y a une réaction en tout cas de la part des gérants. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

1.4.1.4 Une pérennisation perçue de la philosophie de la première IM et des valeurs de l'entreprise

La PME2-organisation 2.0 est perçue comme une tentative de « faire passer à l'échelle » le mode de fonctionnement en entreprise libérée. Elle est envisagée comme une manière de pérenniser la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs de PME2. Pour autant, certains acteurs mettent en évidence leurs réserves par rapport à cette nouvelle organisation ; selon eux, certaines de ses caractéristiques sont susceptibles de provoquer un éloignement par rapport à la manière dont la philosophie de l'entreprise libérée était initialement entendue chez PME2 en 2015, et par rapport aux valeurs originelles de l'entreprise.

- Pérennisation de la structure horizontale sans management intermédiaire

La mise en place du rôle de coordinateur constitue une évolution considérable pour PME2. Toutefois, la majorité des acteurs ne perçoivent pas le rôle de coordinateur comme un rôle de supérieur hiérarchique. Rappelons en effet que celui-ci est élu par les membres du pôle pour une durée déterminée, et qu'il est révocable si la majorité de membres du pôle considèrent qu'il ne remplit pas correctement ses fonctions. Le fait qu'il soit choisi par les membres du pôle et non nommé par voie hiérarchique, le fait qu'il soit évalué au quotidien sur ses actions par ses pairs et non par les gérants montrent qu'aucun lien hiérarchique n'a été créé entre le coordinateur et les membres du pôle.

« Je pense qu'on en est encore une [d'entreprise libérée] dans le sens où, par exemple, nos coordinateurs qui font presque le boulot de managers ne sont pas managers, ils n'ont pas été imposés par la direction mais ils ont été élus par leurs pôles, donc je pense qu'en ça, on reste encore une entreprise libérée » (Bernard, Salarié service informatique)

Comme nous l'avons déjà mis en évidence, le coordinateur a plusieurs missions, dont la responsabilité de vérifier que la réalisation du travail se déroule correctement au sein du pôle, que les objectifs sont remplis ; par ces activités de coordination, de diffusion d'information, de supervision du déroulement de l'activité, son rôle se rapproche en certains points de celui d'un chef d'équipe classique. Toutefois, des éléments fondamentaux le distinguent d'un manager

classique : il n'a ni le pouvoir d'imposer ses décisions ou la réalisation d'actions aux membres du pôle, ni le pouvoir de sanctionner ses collègues.

« Je ne peux pas leur dire, comme ça, unilatéralement : tu vas faire ça aujourd'hui, ou la semaine prochaine tu travailles le soir, ou des choses comme ça. Je n'ai pas de pouvoir comme ça. [...] le côté sanction, ou de faire des remarques aux gens, ça je ne l'ai pas, mais je ne le demande pas. Je ne cherche pas à faire, à jouer au chef ou ce genre de choses. Mais ce sont des missions que par rapport à un manager classique, entre guillemets, je n'ai pas. Je n'ai pas de pouvoir d'imposition de telles tâches à mes collègues. Je peux leur demander de faire quelque chose, mais ils sont tout à fait libres de refuser. » (Hector, Salarié logistique, coordinateur de pôle)

« ils adoptent quand même plus une attitude de chefs d'équipe, maintenant que c'est officiel. C'était des gens qui de toute façon était déjà plus présents pour guider, pour encadrer etc., sinon ils n'auraient pas été élus, ces coordinateurs, ils sont élus pour un an. Mais maintenant qu'ils ont un titre disons de coordinateurs, ils le font spontanément et c'est assez bien perçu. Mais on ne peut pas dire que ce soit des chefs, ils n'ont pas de pouvoir en fait sur les autres. » (Lisa, Salariée logistique)

« on l'appelle coordinateur, c'est vraiment un mot qui a été choisi, on a eu pas mal de débats, pourquoi coordinateur et pas manager, justement on a argumenté sur toutes les différences qui existaient entre un manager et un coordinateur. Ce qu'on utilise en général pour expliquer ce qu'est un coordinateur, on utilise beaucoup la métaphore du capitaine de foot, qui n'est pas un supérieur hiérarchique de son équipe, mais qui est plutôt un animateur en fait. Et un référent dans le sens où il sert à communiquer avec tout un tas d'interlocuteur, l'entraîneur, les arbitres. [...] Le coordinateur, il n'a pas de pouvoir [...] Il n'embauche pas, il ne punit pas, il ne peut pas donner d'ordres. Donc c'est essentiellement ça, c'est... Oui, il n'a pas de pouvoir réel. » (Martin, salarié RH)

Dès lors, d'après les perceptions de ces acteurs, la mise en place de coordinateurs ne crée pas d'intermédiaires hiérarchiques, et ne crée donc pas d'inégalités entre les salariés. Ainsi, cela ne semble pas nuire aux valeurs originelles de PME2 telles que l'égalité ou s'opposer aux objectifs initiaux associés à la libération de l'entreprise : ne pas créer de strates de management intermédiaire et garder une organisation la plus horizontale possible au fil de la croissance. La mise en place des coordinateurs semble également permettre de rester fidèles à la philosophie de l'entreprise libérée, puisque celle-ci induit une diminution voire une suppression des niveaux hiérarchiques intermédiaires.

- Préservation de la liberté, de l'autonomie et de l'auto-organisation à la fois au niveau des pôles et des salariés

Grâce à la PME2-organisation 2.0, les pôles conservent leur autonomie et leur capacité d'auto-organisation. En effet, ils sont toujours libres de choisir comment ils souhaitent s'organiser en interne, et de prendre les décisions qui les concernent exclusivement en toute autonomie. La formalisation des pôles, de leurs raisons d'être et missions permet de poser des limites aux actions et décisions que le pôle peut prendre sans coordination avec un autre pôle de l'entreprise ; toutefois cela ne vient pas contrarier l'autonomie des pôles sur les aspects qui relèvent de leur compétence.

« C'est-à-dire que les pôles pourront continuer à être indépendants, pourront prendre leurs décisions au quotidien, mais pour avoir toutes les informations ils communiqueront avec les autres pôles et en ayant des vrais référents dans chaque pôle. » (Christian, Co-gérant, Boutique)

De la même manière, les salariés conservent toujours un important niveau d'autonomie dans l'organisation du quotidien ; toutefois, un cadre précis délimite désormais leur possibilité d'action et de décision autonome.

« Mais en général c'est plutôt libre, c'est... Il n'y a pas besoin de formulaire pour faire tout et n'importe quoi. Il y a des prises de décision... L'autonomie est quand même conservée sur beaucoup de points, donc on est quand même encore très libres dans notre travail. » (Margaux, Salariée logistique)

Selon certains acteurs, la formalisation des répartitions des domaines de prise de décision entre les différentes entités, la définition claire des pôles et raisons d'être permet bien au contraire de rendre les salariés et pôles réellement autonomes et libres.

« Est-ce que c'est du coup revenir sur l'entreprise libérée, je ne pense pas. Mais je pense que... Je pense que ça sera plus libéré, une fois que les gens savent dans quel cadre ils peuvent se déplacer sans être totalement perdus tout de suite, c'est... Enfin voilà, je l'avais dit une fois : même les plus fervents gauchistes de l'entreprise ils le disent, il ne peut y avoir de libertés qu'à l'intérieur d'un cadre [...] » (Lisa, Salariée logistique)

« On parlait d'entreprise libérée, on parlait de la structure, pas forcément, mais là on va essayer d'en mettre une pour que justement les salariés sachent où ils sont, sur quoi ils peuvent décider, quand ils peuvent décider et quoi ils peuvent décider, comme ça les choses sont claires et les gens pourront y aller sans perdre de l'énergie à savoir est-ce que je peux décider dans cette situation-là. [...] la structure elle répond juste à... enfin elle va servir à légitimer la liberté, c'est-à-dire où est-ce que je suis légitime pour décider, où est-ce que je suis légitime pour donner mon avis, dans quel cadre, et à partir du moment où on détermine ça au départ, quelles sont les règles du jeu de la décision, à partir de ça les gens ne se poseront plus de questions en fait, est-ce que j'ai le droit de décider là. Parce que déjà quand

*on pose cette question à un gérant, eh bien c'est fini, on sait qu'on n'a plus vraiment la liberté
» (Henri, Co-gérant, Achats et Administratif)*

La PME2-organisation 2.0 est ainsi perçue comme permettant de conserver l'autonomie, la liberté et la décentralisation de la prise de décision, qui sont des éléments fondamentaux sur lesquels reposent la philosophie de l'entreprise libérée. La liberté, l'autonomie, et la souveraineté des salariés dans l'organisation de leur travail sont également des valeurs originelles de PME2. Ainsi, la nouvelle organisation semble permettre la pérennisation de la philosophie de l'entreprise libérée, et des valeurs de PME2, à une échelle plus grande.

- Préservation de la capacité de chacun à s'exprimer

En conservant un mode d'organisation horizontal, en préservant l'autonomie et la capacité de décision de chacun dans un domaine délimité, la PME2-organisation 2.0 semble continuer à donner à chaque salarié la même possibilité de s'exprimer, de donner son avis, et de s'investir dans l'entreprise.

« La PME2-organisation 2.0, elle a créé des pôles vraiment définis avec des coordinateurs pour que ça passe mieux, pour qu'on réussisse même avec beaucoup plus d'employés, à garder quand même cet esprit-là de chacun a son mot à dire. On essaye de représenter le plus possible les gens. C'est le but normalement. J'espère juste que ça va fonctionner. Pour l'instant ça roule pas mal. » (Margaux, Salariée logistique)

- Meilleure transmission de la philosophie de l'entreprise libérée et des valeurs de PME2 aux néo-entrants

Par ailleurs, la mise en place du rôle de coordinateur de pôle s'inscrit également dans une volonté de mieux intégrer les néo-salariés à l'entreprise, en les acculturant à la philosophie de l'entreprise libérée, à ce concept, et à l'histoire de son adoption chez PME2.

« c'est pour ça qu'on met en place la PME2-organisation 2.0 de l'entreprise libérée, c'est pour donner des outils pour les nouveaux, d'intégration, en leur disant ben voilà, ça fonctionne comme ça. L'entreprise elle vient de là, tu as l'historique, tu peux le chercher dans le wiki, tu as les décisions, voilà comment ça fonctionne, et justement c'est pour pallier ce risque de perte de maîtrise complète et que chacun... alors là, ça serait la porte ouverte à n'importe quoi. » (François, Salarié Comptabilité)

« Et c'est un des rôles des coordinateurs, c'est un peu de transmettre les valeurs, le métier déjà, mais aussi les valeurs, l'ADN. Et on voit que ça bouge de ce côté-là, sur les derniers

recrutements qui ont eu lieu, on voit que ça bouge et que c'est bien, c'est une bonne chose. »
(Bernard, Salarié service informatique)

- Pessimisme de certains acteurs sur les capacités de la nouvelle organisation à pérenniser les valeurs et la philosophie de l'entreprise libérée

Si la PME2-organisation 2.0 est envisagée par plusieurs acteurs interviewés comme un mode d'organisation permettant de rester fidèle à la philosophie de l'entreprise libérée à l'échelle, certains salariés émettent des réserves.

Nous pouvons notamment ressentir de la déception vis-à-vis de la PME2-organisation 2.0 dans le discours d'un des plus anciens salariés, Gabin, un salarié très investi chez PME2 qui se qualifie sans ironie comme « *un pur produit de l'entreprise libérée* ». Dès le début de notre entretien, alors que nous souhaitions évoquer dans un premier temps les facteurs déclencheurs de l'adoption de l'entreprise libérée en 2015 (dans le cadre de notre premier axe de recherche), Gabin cherche à évoquer la nouvelle organisation de PME2, et nous fait percevoir sa déception par des premiers propos très amers à son encontre. Il avance que, selon lui, cette nouvelle organisation porte un autre nom qu'entreprise libérée, même si elle s'en rapproche par plusieurs aspects ; il l'envisage plus comme une holocratie et non comme une réelle entreprise libérée.

« La nouvelle organisation, pour moi ça porte un autre nom qu'entreprise libérée, c'est juste que pour l'instant on n'a pas trouvé le nom, il y a des choses qui peuvent un petit peu s'en rapprocher, mais pour moi ça ressemble plus à une sorte d'holocratie qu'à réellement une entreprise libérée » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Dans la perception de Gabin, l'holocratie semble donc une forme amoindrie d'entreprise libérée, la manière dont PME2 fonctionnait avant cette nouvelle organisation correspondant alors bien mieux à son acception de l'entreprise libérée, avançant de plus qu'il y avait là une forme d'« *utopie* ». Par la suite, il modère son propos en disant que PME2 se dirige peut-être vers une entreprise libérée plus classique ; celle-ci semble toutefois rester en décalage par rapport à la manière utopique dont PME2 avait initialement envisagé le concept en 2015.

Cela montre une nouvelle fois à quel point le concept même d'« entreprise libérée » ne revêt pas signification claire et unique au sein de PME2, mais est plutôt apprécié de manière subjective et individuelle par les salariés. Si pour Gabin, la nouvelle organisation n'est plus vraiment une entreprise libérée, d'autres salariés voient cette PME2-organisation 2.0 comme

un mode d'organisation restant fidèle à la philosophie de cette IM, comme nous l'avons vu plus en amont.

D'autres acteurs viennent appuyer ce point de vue. Bernard, par exemple, souligne qu'une forme de hiérarchie se met en place : les gérants, qui affichent clairement les décisions qui restent de leur domaine ; les spécialistes dont selon lui la voix « *compte plus* » ; et les coordinateurs, qu'il assimile à des chefs de service. On voilà là aussi une différence de perception notable : les spécialistes n'ont en théorie pas une voix plus importante que les autres salariés dans les décisions, ce qui ne semble pas vérifié en pratique selon Bernard.

« Quelque part on les met en place ces échelons hiérarchiques. Vous les avez. Ils n'ont pas ce mot-là, mais ils y sont. Vous avez la direction, ou la gérance, quelque part ils sont obligés de... De réassumer leur rôle de gérants. Aujourd'hui il y a clairement des décisions, ils disent voilà : « c'est nous qui les avons décidées ». C'est comme ça, on est les gérants, vous n'avez pas votre mot à dire. Et je trouve ça bien qu'ils le fassent. Ils ne se permettaient pas, ils commencent à se le repermettre, je trouve ça très bien. Et après en dessous, vous avez quand même, quelque part, une hiérarchie, même si ce n'est pas du manager, ce n'est pas imposé par la direction et tout, quelque part, vous avez des spécialistes, qui... Il n'y a pas de notion hiérarchique, mais naturellement il y a quand même quelque chose qui se crée, qui fait que notre voix compte plus. Vous avez les coordinateurs, qui quelque part sont quand même des chefs de service, et puis vous avez les autres. Et ça ne change rien sur le poste, la fiche de poste elle reste la même, mais dans l'esprit des gens, ça crée une hiérarchie quand même. » (Bernard, Salarié service informatique)

De la même manière, pour Loriane, la nouvelle organisation n'est plus réellement libérée car les gérants ont « *repris les rênes* ». Cette présence plus importante des gérants dans la conception de la PME2-organisation 2.0 semble en effet liée au fait que les salariés demandaient justement plus de structure, que les périmètres de délégation des décisions soient mieux établis, et qu'il ait justement été reproché aux gérants un rapide « *grand lâché* » après la décision de libération, pour reprendre les propos de Loriane.

« Pour moi, actuellement, on n'est plus vraiment dans une entreprise de type entreprise libérée, parce que d'une certaine manière les patrons ont repris les rênes. Je ne sais pas si c'est bon ou mauvais pour l'entreprise. Mais ce n'est pas ce qu'on nous avait présenté avant, et ce n'est pas du tout ce qui était fait avant en fait. » (Loriane, Salariée Relations transporteurs)

Certains éléments tangibles de ce nouveau mode d'organisation semblent plus particulièrement sources de questionnements, tel que notamment le rôle de coordinateur. Ce rôle est perçu par certains salariés comme une forme atténuée de manager intermédiaire. Gabin avance par exemple qu'il y a une « *grosse part d'hypocrisie dans cette organisation entre guillemets 2.0* » car les coordinateurs sont selon sa perception « *des responsables déguisés* », et donc induisent

un pas vers une organisation classique. En effet, l'entreprise distingue tout de même un rôle ayant des attributions différentes de celles des autres salariés, et qui joue un rôle clé dans le pôle, puisqu'il y facilite la communication et la coordination, s'assure du bon déroulement de l'activité du pôle, ou transmet les valeurs aux nouveaux entrants et représente le groupe. Cela introduit une division verticale du travail inédite chez PME2. En effet, il est à souligner que l'introduction d'un tel rôle constitue chez PME2 une importante nouveauté ; en effet, comme nous l'avons mis en évidence dans l'axe 1 de ce travail, PME2 était très réticente à l'introduction de rôles spécifiques (qui sont perçus comme venant rompre l'égalité) et de méthodes managériales. Cela peut contribuer à expliquer pourquoi la mise en place du rôle de coordinateur peut être déstabilisante. Le principe du fonctionnement en entreprise libérée chez PME2 était auparavant de permettre à tout salarié de réaliser ces activités, et notamment de trouver de l'information, sans être rémunéré pour cela.

Toutefois, certains acteurs ayant ces perceptions nuancent leur point de vue : le coordinateur n'est pas réellement un supérieur hiérarchique car il ne détient pas le pouvoir coercitif d'un manager classique, et peut être révoqué par ses collègues. De plus, sa position est limitée dans le temps, puisqu'il est élu pour une période déterminée. Les discours laissent donc voir que ce rôle est perçu de manière plurielle et complexe.

« C'est pour ça que maintenant on a quand même, on est chapeautés plus ou moins par des coordinateurs, et que c'est pyramidal on va dire. Ça a changé de ce point de vue-là. [...] Les coordinateurs non [ils n'ont pas de rôle hiérarchique], parce qu'encore une fois on le choisit nous, et on a choisi sa rémunération, on a choisi la personne, et puis comme je te dis, on a quand même une mesure qui permet si vraiment on n'est pas du tout d'accord avec sa façon de faire les choses, de le révoquer. » (Alice, Salariée logistique)

« Aujourd'hui il y a un peu aussi cette crainte où il y a des gens qui voient les changements, donc il y a plein d'aspects positifs, et puis il y a des gens qui ne savent pas, qui se disent : est-ce qu'on est encore une entreprise libérée ou pas, il y a des gens qui ne savent vraiment plus. Et qui se disent là on a mis en place des coordinateurs, des gens qui vont passer l'information, qui vont représenter juste sur l'aspect communication leur groupe. Donc ils ne sont pas des managers eux, c'est vraiment un aspect de communication. Et du coup il y a plein de gens qui ont l'impression que ce sont des managers, des gens cachés ou qui ne sont pas formés pour. » (Diane, Salariée Ingénierie logistique)

La prime accordée au coordinateur peut par ailleurs renforcer l'impression de différence de statuts entre le coordinateur et les autres membres du pôle, et suscite par ailleurs la critique de quelques acteurs. D'une part, cela a pu laisser germer l'idée que le coordinateur est rémunéré car il a plus de responsabilités que les autres, et que ce rôle se rapproche donc en fait de celui d'un manager classique.

« Doctorante : Pourquoi tu penses que [la mise en place d'une prime pour le coordinateur] était une mauvaise idée ?

Parce que ça crée une différence, avec les collègues, et que ça casse un peu le truc, parce qu'on ne peut pas dire : « il n'a pas plus de responsabilités que toi », et machin, etc., et en même temps le valoriser financièrement [...] il y des suspicions des gens qui ne sont pas en train de travailler directement avec les gérants, qui se demandent : « oui mais attends, ces coordinateurs, vu qu'ils ont une prime, ça veut dire que quelque part, on n'est pas en train de nous la mettre à l'envers là et de mettre en place des managers mais sans le dire ? » Et du coup c'est traître, parce qu'en fait notre collègue on pensait qu'on était à égalité avec lui, mais peut-être qu'on ne l'est pas en fait. Et, enfin voilà, c'est un climat un peu comme ça, bizarre, et je pense que ça a été intégré maintenant que ce n'était pas ça l'idée, mais c'était quand même beaucoup moins prise de tête de ne juste pas le faire. » (Lisa, Salariée logistique)

D'autre part, la prime de coordination est vue par Gabin comme *« faux-cul par rapport à ce [qu'ils étaient] à la base »* : au départ, tous les salariés s'investissaient sans être rémunérés pour cela.

« J'ai plutôt l'impression qu'actuellement le coordinateur c'est quelqu'un qui est là pour passer la parole, mais qui n'a pas vocation à prendre des décisions. En même temps, je sais qu'il y a certains coordinateurs qui réclament des augmentations, juste parce qu'ils sont coordinateurs, moi je trouve ça complètement faux-cul par rapport à ce qu'on était à la base : une entreprise où tout le monde peut trouver toute l'information et ce n'est pas rémunéré, par contre maintenant qu'il va y avoir une personne qui va centraliser l'information pour les autres, on va la rémunérer pour ça [...] pour moi ce n'est pas honnête. Et surtout, c'est dénigrer je trouve toutes les personnes qui s'impliquent fort depuis le début et qui ne revendiquaient rien en termes de salaires, parce que voilà, des gens comme Bruno, Julien, comme Léo, comme moi, ce sont des gens qui sont là depuis le début, et qui avant acceptaient cette notion de partage, et nous avons fait ce rôle de lien entre les différents pôles, et on n'a pas demandé d'argent. Maintenant on crée des coordinateurs, mais il faut qu'ils aient de l'argent, ou est-ce qu'au final les coordinateurs c'est pas le moyen de dire à des gens comme Léo, Bruno, Emmanuel et moi : « vous n'êtes plus légitimes, on veut une légitimité différente et mieux répartie », donc on va tirer des coordinateurs plus ou moins au hasard dans les différents pôles et voir ce que ça donne. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Par ailleurs, Gabin met également en évidence qu'en délimitant clairement des pôles, cette nouvelle organisation ne permet plus à tout acteur de l'entreprise d'intervenir de manière légitime dans toute décision à n'importe quel endroit de l'entreprise : des sphères de légitimité sont mises en place (qui correspondent aux pôles), et au-delà de ces sphères, les salariés ne sont pas censés être concernés par une décision. Cela est considéré comme un éloignement par rapport à la manière dont PME2 entendait initialement fonctionner en entreprise libérée, où tout salarié de l'entreprise pouvait s'exprimer sur n'importe quelle décision de manière légitime, et donc une perte de solidarité au niveau de l'entreprise, solidarité qui peut au demeurant rester très présente au sein même des pôles.

« On considère que tu es autonome là, mais en fait t'es plus autonome là-bas, t'as plus voix au chapitre là-bas, tu récupères un peu de voix au chapitre par là parce que ça vous concerne un petit peu [...] il y a cette notion beaucoup plus de séparation, chaque pôle fait sa réunion, n'invite pas forcément des gens des autres pôles, il y a les réunions des coordinateurs, mais j'ai un peu l'impression que de plus en plus, en tout cas... Là je pense que c'est un gros changement de l'ADN, on passe par des tubes de communication quand avant on criait. Je ne dis pas que c'est moins bien, mais en tout cas pour moi c'est un vrai changement de l'ADN, c'est voilà, je ne parle plus à tout le monde, je parle à un qui parle aux autres, donc on est vraiment dans la notion de représentant » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

Gabin, pessimiste vis-à-vis des potentiels effets de la « PME2-organisation 2.0 » sur les valeurs de PME2 et sur l'entreprise libérée, met en relief que l'entreprise aurait pu, au lieu de choisir d'accueillir pleinement cette croissance, choisir de poursuivre son activité à son rythme sans s'imposer un tel accroissement du nombre de nouveaux salariés. Cela aurait peut-être permis d'éviter les problématiques associées à la saturation du mode d'organisation libéré, et donc une potentielle dilution des valeurs originelles de PME2 et de la philosophie de l'entreprise libérée.

« Ce n'est pas lié à la croissance, c'est lié au fait que pour soutenir la croissance, il faut des nouveaux entrants en fait, on pourrait aussi dire : « la croissance on s'en fout, et on va à notre rythme et on ne rajoute pas les entrants ». On a fait le choix des entrants pour soutenir la croissance. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

De plus, au-delà de la « PME2-organisation 2.0 », la croissance amène plusieurs défis qui incitent l'entreprise à évoluer vers une organisation hiérarchique classique (rationalisation de la gestion ou de la logistique en vue d'augmenter l'efficacité et la productivité, par exemple) qui, comme nous l'avons vu plus en amont, tendent à éloigner PME2 de la forme d'utopie qu'elle visait lorsqu'elle s'est libérée en 2015.

La croissance amènerait ainsi une réalité économique qui semble rattraper PME2 et constamment venir menacer l'entreprise libérée (la philosophie et le substrat technique), ainsi que les valeurs originelles de l'entreprise qui s'avèrent alignées avec cette philosophie. Gabin met en relief qu'il craint que, dans le futur, PME2 ne conserve que des fragments d'entreprise libérée, qui se révélerait alors éloignée de la conception utopiste et rêvée de l'entreprise libérée envisagée lors de la libération de PME2 en 2015.

« moi j'ai envie de dire que d'ici quelques temps on gardera des fragments d'entreprise libérée, mais je ne suis pas persuadé qu'on soit encore réellement une entreprise libérée, en tout cas dans le sens un peu rêveur que ça pouvait avoir. » (Gabin, salarié Animation, Achats, Bar à Jeux)

La PME2-organisation 2.0 se veut dans son esprit être une réponse aux problématiques organisationnelles amenées par la croissance. Elle apparaît aux acteurs de PME2 comme une manière de pérenniser la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs originelles, même si, comme nous l'avons vu, elle suscite des inquiétudes chez un des plus anciens salariés de l'entreprise car elle provoquerait un éloignement par rapport à l'utopie portée par PME2 lors de son adoption de l'entreprise libérée. Toutefois, la croissance induit l'apparition de problématiques multiples et de nature autre qu'organisationnelle (financière, légale, problématiques métier, etc.), qui sont susceptibles de mettre en danger la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs, en dépit de la PME2-organisation 2.0. Elles nécessiteront elles aussi un traitement propre afin de trouver une solution compatible avec la philosophie de l'entreprise libérée et les valeurs originelles de PME2.

1.4.2 PME4

1.4.2.1 Processus menant à l'adoption de SAFe : un salarié qui joue un rôle central

Comme nous l'avons vu en replaçant cet épisode spécifique de la vie de PME4 dans le contexte plus large de l'histoire de l'entreprise, l'évolution vers une organisation classique hiérarchique n'était pas une voie d'évolution considérée comme viable par une majorité des acteurs de l'entreprise.

Au niveau de la direction, l'heure ne semblait pas encore à l'analyse des solutions organisationnelles permettant de faire face aux problématiques amenées par la croissance de PME4. Face à ces problématiques, et au questionnement sur les évolutions à venir de l'entreprise qui émergeait chez certains membres d'équipe, un membre d'une équipe opérationnelle, Stéphane, a commencé un travail de documentation sur les méthodes existantes permettant de répondre aux difficultés qu'il avait particulièrement ressenties. Stéphane était récemment devenu Product Owner d'une équipe au sein de la BU Alpha, et percevait avec plus d'acuité les problèmes émergeant dans cette BU.

« Quand Stéphane est devenu Product Owner de la BU Alpha_Equipe2, il a été amené à participer de plus près aux activités de pilotage, donc les points hebdomadaires avec l'ensemble des Product Owner et la direction. Il a expérimenté et vu de plus près les difficultés qu'il pressentait avant, et c'est Stéphane qui a proposé le cadre SAFe parce que lui-même avait fait de la veille sur les solutions qui existaient pour le passage à l'échelle de l'agile etc. Il était curieux à ces sujets-là, et c'est son initiative personnelle de dire : « je pense que là, on a peut-être une solution aux difficultés qu'on ressent tous mais sur lesquelles on n'avait pas forcément fait un état des lieux ou un constat très établi ». Donc c'est plus de

l'opportunité, après le fait est que tout le monde a adopté ça vite, donc tout le monde ressentait le besoin de faire quelque chose [...] » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Stéphane s'est notamment intéressé aux méthodes permettant à une entreprise de grande taille « d'être agile à l'échelle ». Dans le cadre de ses recherches, il a notamment découvert plusieurs frameworks : SAFe, LESS, et la méthode Spotify, cette-dernière étant issue d'un retour d'expérience de l'entreprise éponyme. Suite à un travail de comparaison des frameworks, SAFe lui est apparu comme le framework le plus structuré permettant de répondre aux nouveaux besoins organisationnels amenés par la croissance de PME4 de manière alignée avec la philosophie de l'agilité et la culture de leur entreprise. Stéphane est alors allé voir la direction pour présenter SAFe, dresser un état des lieux des problèmes alors vécus au sein de BU Alpha.

« on a un petit peu galéré pendant une grosse année et à la fin 2018, quelqu'un de l'équipe, Stéphane, dit : « là il faudrait peut-être qu'on passe à autre chose ». Et je pense qu'indépendamment de ce qu'il se passe avec le rachat de PME_Rachetée, de toute façon en grossissant, notre entreprise doit se préparer à une nouvelle échelle. Et pour se préparer à ça, c'est le premier à nous parler de la méthode SAFe dont personne n'avait jamais parlé dans la société. Donc il nous en parle, il fait des petites réunions d'information. Je pense qu'il t'expliquera lui comment il a procédé pour évangéliser, éduquer, informer, de manière pédagogue, finalement ce qu'étaient les intérêts de cette méthode sans pour autant l'imposer. Parce que de toute façon là il proposait, il était plutôt dans un moment du constat de l'état de l'art, des solutions possibles.

Et à un moment donné cette même personne est revenue me voir avec d'autres en me disant : « eh bien là, est-ce qu'on ne pourrait vraiment pas tester sur la BU_Alpha qu'on a créée avec le rachat de cette société en 2016, est-ce qu'on ne pourrait pas se lancer dans la méthode ». Et donc on a accepté, quand je dis « on », on va dire c'est la direction que je représente, OK, on y va, donc du coup en essayant, en faisant une petite analyse des risques très rapides qui consiste à dire : « bon ben pendant que tu mets ça en place tu fais pas autre chose », c'est aussi bête que ça, et puis on se met d'accord grosso modo sur ce qu'on va faire, quand on va le faire, et c'est comme ça qu'est né en 2019 le projet de mettre en place la méthode SAFe au sein de la BU_Alpha, avec comme principales parties prenantes, les différents Product Owner parce que ce sont quand même eux qui sont en première ligne de la méthodologie. » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

Un des développeurs informatique membre du comité d'informaticien assurant par intérim le rôle de responsable du pôle informatique l'a alors accompagné et a fait part à la direction de sa volonté d'arrêter le travail de reprise de la plate-forme informatique apportée par PME_Rachetée, tant que les problématiques organisationnelles ne seraient pas résolues.

« De toute façon il n'y avait rien qui marchait. De là, moi j'ai ré-enfoncé le couteau, parce qu'à ce moment-là je faisais partie du comité IT, et du coup je leur ai dit : « écoutez-nous, là on est 4 développeurs à refaire la plate-forme PME_Rachetée, mais on ne sait pas ce qu'on est en train de faire. Stéphane il a une idée derrière la tête pour pouvoir mieux organiser tout ça et tout, donc moi je décide qu'on arrête de travailler sur cette plate-forme complètement, les développeurs ils ne travailleront plus du tout sur PME_Rachetée, jusqu'à

ce que la situation s'améliore en termes d'organisation et de méthodologie ». Ça a grincé des dents, ça a été difficile, mais voilà du coup on a arrêté de taper du code sur la plateforme. En tout cas on est partis sur d'autres projets. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Un « hacking day » dédié à SAFe a ensuite été organisé par Stéphane. Les hackings days sont des événements d'une durée de trois jours au cours desquels PME4 travaille sur un sujet proposé par un acteur de l'entreprise ; il peut s'agir du développement d'un nouveau produit, de répondre à une problématique organisationnelle, de réfléchir à un sujet de R&D, etc. Comme le met en évidence Stéphane, ce hacking day a fédéré différentes parties prenantes de l'entreprise : des directeurs, des PO, des membres d'équipe. A l'issue du processus de réflexion, un des membres de l'équipe de direction, Mattéo, a proposé à Stéphane de mettre en place SAFe au sein de la BU Alpha.

« il y a eu des directeurs, des PO, des machins, qui sont venus passer trois jours à réfléchir avec moi sur comment, qu'est-ce qu'on pouvait prendre de SAFe, et derrière des discussions, des discussions, et puis à la fin Mattéo est venu me voir et m'a dit : « si on mettait ça en place dans la BU_Alpha, ça me paraît être pas mal ». Et du coup, on a étudié les problèmes, les solutions, et on a mis ça en place. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« Ils ont fait une première approche pendant un hacking day, pour essayer de sensibiliser, ils ont monté un projet pendant un hacking day pour essayer de voir un peu ce que c'était que SAFe, comment ça pouvait se mettre en place, ça a été bien reçu, ça semblait intéressant pour pas mal de gens, donc... Je ne sais plus exactement quand c'était ça, mais à l'issue de ça en fait, du coup ça a pris racine, et donc Stéphane est à l'initiative d'avoir fait l'organisation du premier PI Planning. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

Stéphane a ensuite organisé le premier PI Planning, rituel de SAFe au cours duquel les différentes parties prenantes organisent le déroulement des trois prochains mois et se synchronisent après que la vision globale a été présentée.

La découverte et l'adoption de SAFe témoignent de l'ADN de PME4, et notamment de certaines valeurs telles que l'écoute, la bienveillance, ou encore l'importance égale qui est apportée à chaque acteur. On voit par l'exemple de Stéphane que les salariés n'hésitent pas, lorsqu'ils constatent des problèmes dans l'entreprise, à rechercher en toute autonomie des solutions, à les défendre face à la direction, et à les porter jusqu'à leur mise en œuvre. Stéphane avance de plus que le fait qu'il soit un développeur informatique junior n'a en rien affecté l'attention et l'écoute qui ont été portées à sa parole et à ses propositions ; il a été considéré de la même manière qu'aurait pu l'être un développeur senior.

« il y a de l'écoute, ça ça fait vraiment partie de l'ADN de PME4, les gens t'écoutent, ne serait-ce que la mise en place de SAFe par exemple. Voilà, moi je suis jeune tout court, dans la boîte aussi, mais on m'écoute quand même pour la mise en place de quelque chose qui amène un changement structurel dans la boîte [...] Donc de l'écoute, de l'autonomie, de l'innovation, oui la bienveillance, ça me paraît être une bonne caractéristique de l'ADN. »
(Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

On constate par ailleurs que, plus largement, les salariés sont libres d'exprimer leur parole, de remettre en question des choix effectués par la direction en argumentant leur opinion, voire à suggérer une voie d'évolution alternative ; c'est ce que Loïc n'a pas hésité à faire lorsqu'il a accompagné Stéphane pour présenter SAFe, et qu'il a proposé à la direction que le projet de développement d'une nouvelle plate-forme soit arrêté. Cela met en relief la faiblesse des liens hiérarchiques, puisque les salariés peuvent relativement aisément contester les décisions stratégiques prises et faire infléchir l'orientation donnée par la direction de PME4.

1.4.2.2 Description de l'IM2 adoptée par PME4 : SAFe (Scaled Agile Framework)

Plusieurs configurations de SAFe existent, selon la complexité de la solution construite par l'entreprise, la taille de celle-ci, ses besoins¹¹. La configuration la plus simple est « Essential SAFe ». Cette configuration introduit les rôles, événements et artefacts essentiels permettant de fonctionner en SAFe. « Portfolio SAFe » permet à l'entreprise d'aligner les flux de valeur sur la stratégie de l'entreprise et convient lorsque l'entreprise doit gérer un portefeuille d'activités. La configuration « Large Solution » apporte elle aussi des rôles et artefacts supplémentaires, et convient lorsque l'entreprise doit construire des solutions complexes et conséquentes. Enfin, « Full SAFe » prévoit l'ensemble des rôles, artefacts et événements inclus dans les différentes configurations ; cette configuration est appropriée pour les organisations gérant des portefeuilles de solutions complexes et multi-échelles.

PME4 s'est rapprochée de la configuration « Portfolio SAFe », dont l'objectif est d'aligner la stratégie avec la réalisation opérationnelle. D'après la documentation SAFe, cette configuration permet d'organiser les développements informatiques autour d'un ou plusieurs flux de valeurs. Toujours d'après cette documentation, un flux de valeur contient toutes les activités, personnes,

¹¹ D'après la documentation officielle de SAFe, disponible à cette adresse :

<https://www.scaledagileframework.com/>

systèmes, flux d'informations et flux physiques nécessaires pour transformer une fonctionnalité en valeur délivrée. Comme nous le verrons en détail plus loin, nous comprenons pourquoi PME4 s'est rapprochée de cette configuration, étant donné ses problématiques d'alignement de la vision, de priorisation et d'organisation des activités opérationnelles à l'échelle de la BU Alpha. L'entreprise a dès lors instauré de nouveaux rôles, artefacts, et événements, que nous allons détailler ci-dessous.

- L'Agile Release Train (ART)

Une des évolutions centrales est l'introduction de l'Agile Release Train (ART). D'après la documentation officielle du framework SAFe auquel se rattache PME4, et d'après les documents internes fournis par PME4 à toutes les parties prenantes de la BU Alpha le jour du premier PI Planning auquel nous avons eu l'opportunité de participer, un Agile Release Train est une équipe constituée d'équipes qui fonctionnent chacune en agilité. En collaboration avec les autres parties prenantes, un ART va développer et délivrer des solutions de manière incrémentale, via de multiples itérations de durée identique au cours du Program Increment. L'ART permet d'aligner des équipes agiles pluridisciplinaires sur la même mission métier et technique. Chez PME4, l'ART choisi est la BU Alpha, qui, comme nous l'avons vu, est la business unit composée de différentes équipes pluridisciplinaires rencontrant avec le plus d'intensité les limites du mode de fonctionnement avec Scrum du fait de la croissance de l'entreprise.

- Les Epics

Une « Epic » - terme qui peut être traduit de manière évocatrice par le terme « épopée » en français - représente une fonctionnalité très macroscopique, généralement d'ampleur conséquente, et qui fait partie du portefeuille d'activité de l'entreprise, le Portfolio. L'Epic est généralement transversale, liant plusieurs flux de valeur et s'étendant sur plusieurs Program Increment. Une Epic est ensuite fractionnée, notamment lors du PI Planning, en des listes de fonctionnalités de plus petite taille. Les Epics sont recensées dans le Portfolio Backlog, artefact équivalent au Sprint Backlog qui, à l'échelle de l'équipe, recense les fonctionnalités qui doivent être développées au cours d'un sprint.

- Le Program Increment (PI) et le Program Increment Planning

Un artefact fondamental et central pour SAFe est en effet le Program Increment (PI) ; Le PI représente une période de temps au cours de laquelle l'ART délivre de la valeur, c'est-à-dire

livre des fonctionnalités testées et en état de fonctionnement. Chez PME4, le PI a une durée de trois mois, et est fractionné en quatre sprints agiles de trois semaines. A la fin de chaque sprint du PI, le rituel de la démonstration a lieu à l'échelle de l'ART : de la même manière qu'une démonstration a lieu à la fin de chaque sprint en présence de toute l'équipe et des parties prenantes du projet, en SAFe, toutes les équipes agiles et parties prenantes de l'ART se réunissent pour faire le point sur les fonctionnalités développées au cours d'une des itérations du Program Increment.

Un événement important qui réunit toutes les parties prenantes de l'ART, donc ici toutes les parties prenantes de la BU Alpha, a lieu au début de chaque PI : le PI Planning. Notons à ce propos que Dean Leffingwell, le créateur de SAFe, avance dans la documentation officielle que : « *Le PI Planning est essentiel pour SAFe : si vous ne le faites pas, vous ne faites pas SAFe* »¹².

Le PI Planning permet d'aligner la vision de toutes les parties prenantes, et d'organiser le PI à venir. Les équipes de l'ART se coordonnent pour la réalisation des features découlant des Epics pré-établies. La documentation officielle de SAFe donne un agenda type des événements et grandes phases qui devraient rythmer le déroulement du PI Planning, prévu sur deux jours. PME4 a quant à elle choisi de réaliser son premier PI Planning de SAFe sur une seule journée. Par rapport à la proposition réalisée dans le programme officiel, certaines étapes ont été raccourcies, d'autres supprimées (par exemple les étapes intermédiaires de revue de la planification réalisée). Présentons les grandes étapes qui rythment le PI Planning chez PME4 :

- Présentation de la vision, du contexte stratégique et concurrentiel de PME4

Conformément aux étapes présentées dans la documentation officielle, le PI Planning de PME4 débute par une présentation du contexte stratégique et concurrentiel de la BU Alpha réalisée par les business owners. Une présentation de la vision – c'est-à-dire l'état futur espéré du produit développé – de la roadmap des neuf prochains mois et de l'ensemble des Epics est ensuite réalisée. Un travail préparatoire est en effet effectué en amont du PI Planning, notamment la définition des Epics qui vont concerner le PI à venir. Le déroulement de la journée

¹² <https://www.scaledagileframework.com/pi-planning/>

est ensuite présenté. Ces présentations du contexte stratégique et de la vision sont prévues sur une durée de deux heures.

- Session de travail d'équipe

Cette première phase est suivie par une importante session de travail des équipes, d'une durée de presque quatre heures. La documentation officielle prévoit par exemple deux sessions de travail d'équipe, là où PME4 a fait le choix de n'en programmer qu'une seule d'une durée plus longue. Plusieurs activités doivent être réalisées au cours de ce créneau de travail.

- 1- Dans un premier temps, les équipes doivent établir la liste des user stories à partir des fonctionnalités découlant des Epics qui ont été identifiées en amont.
- 2- Ensuite, chaque équipe doit évaluer les dépendances entre les fonctionnalités qu'elle a identifiées, et les fonctionnalités des autres équipes, en particulier s'il existe des antériorités/postériorités. Dans ce cas, les équipes doivent se coordonner.
- 3- Une fois ces deux étapes réalisées, les équipes doivent remplir le tableau des dépendances. Un code couleur permet d'identifier les dépendances entre les fonctionnalités, les antériorités et les postériorités. Une fois une première version établie, une revue générale est réalisée en présence de toutes les équipes, ce qui permet d'ajuster cette première version. Les tâches dépendantes sont ensuite reliées par un fil rouge, ce qui permet de mettre en évidence visuellement les dépendances. Les jalons des livraisons des fonctionnalités sont inscrits dans une ligne du tableau prévue à cet effet. Une deuxième revue générale est alors réalisée. Dans la documentation officielle, ces allers-retours entre des points intermédiaires et des ajustements du tableau des dépendances sont plus étalés dans le temps.
- 4- Le quatrième atelier intègre encore mieux les business owners à la réflexion, en recréant le lien avec la vision et la stratégie. Lors de cette étape, chaque équipe doit fixer ses propres objectifs pour le PI à venir. Or, l'objectif n'est pas de délivrer toutes les fonctionnalités listées, de manière déconnectée avec la vision et la stratégie de l'entreprise. Comme le met en évidence la documentation fournie par PME4 « *Lister les objectifs du PI à l'échelle de l'équipe puis à l'échelle du PI global permet de détourner l'attention et la focalisation du « développement de la feature » à « atteindre les livrables business ayant de la valeur, dictés par le marché et par les business owners »* ». Pour définir ses objectifs pour le PI à venir sans perdre de vue les objectifs globaux que les fonctionnalités doivent réaliser, l'équipe est amenée à essayer de mieux

comprendre la valeur attendue de ces fonctionnalités, et donc à communiquer avec les business owners, soit les membres de la direction de PME4 et les product managers de la business unit Alpha.

- 5- Lors de la définition des objectifs du PI, l'équipe doit également intégrer des « stretch objectives », c'est-à-dire des objectifs sur lesquels elle ne s'engage pas étant donné l'incertitude qui règne autour de la réalisation de ces objectifs et la difficulté à planifier leur réalisation. La documentation fournie par PME4 souligne que « *cette typologie d'objectifs permet d'augmenter la confiance qu'il y a entre les business owners et les équipes de développement du fait qu'ils améliorent la prédictibilité* ».
- 6- Les business owners sont ensuite invités à évaluer les objectifs du PI propres à chaque équipe, et à leur donner une « *business value* », ce qui permet à l'équipe d'ajuster ses objectifs en fonction de leur réelle valeur « business », en tenant mieux compte de la vision, du contexte marché et concurrentiel, et de la stratégie de PME4.
 - Définition du tableau des risques

Une fois cette séance de travail d'équipe terminée, les équipes doivent établir « le tableau des risques » qui sera ensuite partagé et accessible par tous sur l'outil collaboratif en ligne de gestion de projets informatiques Gitlab. Au cours de cette séance, les équipes ont non seulement identifiés les features et objectifs du PI, mais ont également dû mettre en exergue les problèmes qui risquaient de les empêcher d'atteindre ces objectifs. Les équipes ont dès lors été invitées à classifier ces risques selon leur niveau de gravité et l'action à mener en conséquence. Chez PME4, plusieurs actions ont été identifiées face à un risque : l'atténuer en modifiant le périmètre du livrable, l'éviter en supprimant la cause du risque, le contenir en essayant d'en limiter les effets, l'accepter en n'engageant aucune action, et l'assigner à quelqu'un car le risque ne peut être géré lors du PI Planning.

- Vote de confiance

A l'issue de ces différentes étapes, les équipes doivent réaliser un vote de confiance sur les chances de voir les objectifs du PI aboutir. Chaque individu doit voter à main levée, selon un code précis : lever la main en même temps, et afficher un nombre de doigts croissant en fonction de la confiance dans le programme établi. L'équipe s'engage si la moyenne est de trois ou plus.

- Rétrospective

L'amélioration continue étant une des pierres angulaires de la philosophie agile, SAFe compte bien sûr une phase dédiée à une rétrospective. Un tableau avec des smileys est affiché sur un des murs de la pièce. Chacune des parties prenantes peut afficher dans ce tableau des post-it pour faire voir son regard positif ou négatif, et proposer des améliorations.

- Validation des objectifs du PI et revue générale

A partir des objectifs que chacune des équipes s'est fixés pour le PI, les business owners, les product manager de la BU Alpha et les PO des équipes font émerger les objectifs globaux du Program Increment.

- Nouveau rôle : les business owners

Comme le met en évidence la documentation officielle à laquelle se réfère PME4, si les équipes et l'ART fonctionnent en auto-organisation et en auto-management, qu'il n'y a plus de managers régissant l'organisation du travail et supervisant les équipes, il existe toujours des parties prenantes responsables de la solution développée d'un point de vue « business » - c'est-à-dire d'un point de vue des attentes des clients, de la stratégie globale de l'entreprise, de la position concurrentielle – et technique.

Comme les business owners ont connaissance du contexte global de l'entreprise, de ses activités (son « portfolio » pour reprendre les termes de SAFe), lors du PI Planning, ces parties prenantes vont apporter les orientations stratégiques de l'entreprise, donner la vision et les résultats attendus de l'ART. Chez PME4, le groupe des business owners est constitué de membres de la direction (directeur marketing, directeur R&D notamment) et des product managers de la business unit, qui n'ont quant à eux pas de responsabilités hiérarchiques mais ont une bonne connaissance de l'ensemble des produits conçus et commercialisés dans la BU. Tout au long du PI Planning, les équipes et les business owners peuvent échanger en continu, les équipes posant des questions aux business owners pour mieux comprendre les objectifs business, la vision, et les business owners donnant en retour leur avis sur la valeur business des objectifs du PI que se fixe chacune des équipes, ce qui va permettre à l'équipe de faire les ajustements nécessaires pour optimiser la valeur délivrée. Les business owners développent également au cours de cet événement une meilleure compréhension des problématiques techniques qui peuvent ralentir l'équipe. Au cours du PI, les business owners vont aussi pouvoir participer aux rituels agiles des équipes, mais aussi à la démonstration de fin d'itération qui a lieu à l'échelle de l'ART.

- Le Release Train Engineer (RTE), le facilitateur de SAFe

Le Release Train Engineer est le coach de l'ART : comme le Scrum master à l'échelle de l'équipe, il facilite les événements de l'ART, et vient en support aux équipes en les assistant dans l'auto-organisation et l'auto-management. Il facilite également les relations avec les différentes parties prenantes.

1.4.2.3 Une IM choisie dans l'intention de répondre aux nouveaux problèmes amenés par la croissance

- Intention d'établir une vision commune et de long terme entre les parties prenantes de la BU Alpha

Premièrement, SAFe permet de créer une vision commune du projet à l'échelle de l'entreprise. En effet, lors de la journée du PI Planning, toutes les parties prenantes du projet internes à l'entreprise (les différentes équipes opérationnelles et les équipes de direction, aussi appelées « business owners ») sont présentes dans une même pièce. Au début de la journée, avant que les différentes activités de planification des opérations ne soient lancées, les business owners commencent par présenter le contexte business de la BU (choix stratégiques de croissance, contexte économique, diversifications), puis la vision du projet à long terme, la roadmap sur neuf mois, et l'ensemble des Epics (« épopées », c'est-à-dire une série de cas d'usage intermédiaires pour atteindre un but global) choisies pour le Program Increment durant 3 mois. Ces différents rituels sont perçus comme permettant d'établir une vision long terme du projet, commune et partagée par les différentes parties prenantes internes à l'entreprise. Les équipes opérationnelles ont ainsi connaissance des orientations stratégiques envisagées par les business owners. Dès lors, cela leur apporte une meilleure compréhension des activités et opérations effectuées lors des cycles de développement, et permet de répondre à un des problèmes identifiés : celui d'un manque de clarification et de partage de la vision.

« Les attendus, c'est ce que j'évoquais là, c'est d'arriver à être capables de mieux gérer, d'avoir une vision plus long terme de la roadmap des projets. Tant qu'on n'était qu'en mode Scrum, équipe par équipe, on avait beaucoup de mal à se fixer des roadmaps de long terme sur des projets impliquant des dépendances entre les équipes. Donc ça, c'est vraiment l'aspect essentiel. Avoir une meilleure visibilité sur la roadmap générale des projets, à la fois dans le sens d'une amélioration de la coordination entre les équipes dans le cas où il y a des dépendances entre plusieurs équipes différentes, et puis même dans les projets mono-équipe, et essayer d'insuffler un peu un esprit de réflexion à plus long terme, parce que je disais, une des faiblesses des méthodes agiles c'est que les équipes ont tendance à se polariser sur la gestion du sprint en cours et du sprint prochain, et de toujours retarder un

peu la réflexion plus long terme sur les évolutions sur les gros projets, parce que typiquement nos projets en général ce sont des projets qui durent un à deux, trois ans. Et donc, on a quand même besoin d'une visibilité à long terme pour être sûr de détecter à temps les dérives qui peuvent se produire si on réfléchit trop sprint par sprint. » (Gabriel, Directeur R&D)

« C'est en ça que la méthode SAFe répond, parce qu'on l'a vu hier, et Stéphane a commencé comme ça, c'est avoir des temps de face-à-face, de planification qui permettent aux équipes qui, pendant qu'elles réfléchissent techniquement, elles savent ce qu'elles ont à faire, mais il y a toujours 5, 6, une dizaine de questions stratégiques qu'elles ont besoin d'aligner avec la vision commerciale, économique, stratégique, voire politique, que seul le management peut donner. Et donc ça avant, on n'avait pas du tout ça donc l'avantage de SAFe c'est qu'on écrit la vision, on écrit les Epic, on écrit les features, on priorise ensemble, on éclaire ensemble dans un même temps » (Mattéo, Directeur commercial & marketing)

« j'ai participé à un seul PI Planning donc ce que je vois, c'est qu'effectivement il y a une meilleure discussion entre les équipes, quand il y a des dépendances sur certaines tâches entre diverses équipes, c'est clairement établi, l'objectif en début de PI planning il est clairement défini par un membre de la direction, donc PME4 c'est Mattéo, qui est chargé de mener au niveau de la direction le projet PME_Rachetée, et donc voilà, donc les objectifs sont clairement définis, et ça permet aux gens d'avoir une meilleure vision de ce qu'ils font et de pourquoi ils font les choses. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Intention de stabiliser les priorités et de limiter le multitasking

Les priorités « business » sont établies et communiquées à tous lors du PI Planning, ce qui permet donc également de se mettre d'accord sur les priorités opérationnelles de développement informatique. La liste des Epics, puis des user stories et features à développer dans les prochains mois qui découlent de ces Epics sont donc arrêtées à l'issue du PI Planning, notamment en fonction de leur niveau de priorité, et portée à la connaissance de toutes les parties prenantes internes. Les business owners valident le planning à l'issue du PI Planning. Dès lors, les acteurs avancent que SAFe semble permettre d'aboutir à une stabilisation de la vision et des priorités pour les 3 prochains mois, sur accord mutuel des différentes parties prenantes.

« Et ce qui a permis d'embarquer les gens surtout, c'était clairement la définition d'objectifs clairs et communs. C'est surtout ça qui fait du bien, et ça se voit. De ce que j'en ai entendu, de PI en PI, ça s'améliore encore. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Alors même si maintenant ce n'est pas une priorité claire entre les projets à l'échelle de l'entreprise, on a déjà des priorités claires qui sortent à l'échelle de la BU, du coup par BU on est capables clairement de dire : « Ok on est calqués sur ça avec telle personne, on a un début d'outil qui permet que l'agilité dans les équipes continue de fonctionner, parce qu'on va dire, cet échelon manquant a été comblé par SAFe » » (Rodolphe, Salarié R&D, BU Omega)

« Et là, c'est vrai que d'avoir mis tout le monde ensemble avec SAFe et d'obliger que ce soit les PO d'un côté, et surtout les business owners qui remontent jusqu'à la direction, de dire : « ah ben oui, dans SAFe ce qu'il nous faut, c'est une liste ordonnée de choses à faire ». Du coup ça les oblige à dire : « OK, ben pour nous c'est plus important de commencer par ça, puis ensuite de faire ça », même s'ils savent très bien qu'on va faire plusieurs choses à la fois, parce qu'on est beaucoup de gens en parallèle à faire des choses, mais au moins on a enfin ça, et ça c'est cool. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Cette stabilisation d'une vision partagée par les différentes parties prenantes, ainsi que des priorités et des tâches à effectuer dans les trois prochains mois permet notamment de limiter le risque qu'il y ait un changement de vision brutal, comme cela pouvait fréquemment être le cas auparavant (rappelons qu'une Product Owner mettait en évidence que la vision stratégique de l'entreprise était revue de manière quasi-hebdomadaire), changement qui impactait alors les priorités établies et était perçu comme source de parallélisation des tâches. En effet, l'absence de planification long terme favorisait l'arrivée de tâches « au fil de l'eau », en cours de sprint agile. Ces tâches étaient donc menées de front, parallélisées, ce qui perturbait les équipes. En planifiant les tâches pour les trois prochains mois, et en faisant valider ce planning co-élaboré par les « business owners » à l'issue du PI Planning, l'intention est donc de limiter ce phénomène. Gaspard, un salarié interviewé, met en évidence dans le verbatim ci-dessous que les équipes ressentent dès lors une légitimité accrue pour refuser la prise en charge de tâches non incluses initialement dans le planning initial, et éviter cette parallélisation.

« SAFe, là-dedans, ça résout bien le souci parce que, quand à la fin de la journée, quand on fait le choix de où est-ce qu'on va, la priorisation des objectifs elle est faite par les décisionnaires, pas par les Product Owner. Donc déjà, ça les libère de cette responsabilité-là. Et surtout la légitimité, en fait le risque si vous voulez, c'est qu'au cours d'une itération, il y ait des perturbations vous voyez. De dire ben non, il faudrait plutôt aller vers là. Oui mais non, on s'est mis d'accord que pendant 3 mois le contrat c'était ça. Et nous dans chacune des équipes on a une grande affiche sur laquelle les décisionnaires ont voté en poids, qu'est-ce qui était le plus important, c'est affiché en grand et quand on vient nous dire il faudrait plutôt aller vers là, on dit ben non, c'est ça qui a été choisi et on le montre, et ça donne beaucoup de légitimité et ça évite beaucoup de perturbations. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

Par ailleurs, s'il est nécessaire d'ajouter des tâches imprévues, l'existence d'un planning établi sur trois mois permet aux équipes d'ajuster la planification en reportant à plus tard certaines tâches, afin de ne pas augmenter le nombre de tâches en cours, tout en mettant en visibilité ces ajustement auprès de la direction.

Par rapport au mode d'organisation antérieur de l'entreprise, où la méthode agile Scrum était utilisée dans les équipes opérationnelles sans qu'un mode de fonctionnement ne soit prévu au

niveau inter-équipes, SAFe semble être perçu comme un outil permettant d’apporter une vision commune et long terme du projet. Rappelons en effet, comme nous l’avait fait remarquer le directeur R&D de PME4, que Scrum tend à se focaliser sur l’unité de temps d’un sprint, à l’échelle d’une équipe, et tend dès lors à limiter la possibilité d’avoir une vision long terme du projet ; a contrario, SAFe propose une planification sur trois mois, à l’échelle de plusieurs équipes.

- Intention de permettre à la direction d’avoir de la visibilité sur les actions réalisées par les équipes

Si SAFe est adopté dans l’intention de répondre à la problématique de mise en visibilité de la vision stratégique et des priorités par la direction, la direction a symétriquement plus de visibilité sur les actions des équipes. Comme le met en évidence un acteur, SAFe a l’avantage d’apporter une double transparence. En effet, via l’outil GitLab, il est possible pour un membre de la direction de visualiser la planification des projets et de suivre les actions réalisées par les équipes.

« Et ça je trouve ça intéressant, c'est-à-dire que c'est dans les deux sens, la direction donne sa vision, partage, explique, les gens réagissent, essayent de s'adapter, montrent de quelle manière ils vont essayer de résoudre les problèmes, et rendre visible aussi les écueils potentiels et les problèmes qu'il peut y avoir. Mais du coup c'est dans les deux sens, la transparence » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

« Et tous l'objet de SAFe c'est de transformer cette question « qu'est-ce que vous faites » en « en quoi est-ce qu'on peut vous aider ». C'est comment faire pour, dans GitLab, avoir la vision, OK je vais dans la vision, je vois les Epics qui répondent à cette vision, je vais dans chaque Epic, je regarde les fonctionnalités qui sont en cours dans le PI, qui sont en train d'être faites, ensuite je vais dans les tableaux GitLab de chaque équipe, et je peux répondre à la question « qu'est-ce que vous faites » » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

- Intention d’améliorer la communication, la coordination et la synchronisation

SAFe est également perçu comme apportant une amélioration de la coordination et de la synchronisation inter-équipes. D’une part, les équipes ont une vision commune du projet dans sa globalité : elles se situent donc dans la même optique de long terme, avec un périmètre plus large que celui de leur équipe. D’autre part, lors de la journée de PI Planning à laquelle nous avons eu l’opportunité de participer, nous avons pu constater que les équipes devaient évaluer

les interdépendances entre leurs features/user stories et celles des autres équipes. Chacune des équipes a ensuite dû, sur un tableau partagé nommé « board des dépendances » disposé physiquement dans la salle, positionner les features/user stories au sein des différents sprints composant le Program Increment de trois mois. Les équipes ont ensuite revu, ensemble, les dépendances entre features lors d'un temps d'échange spécifiquement prévu à cet effet au cours de la journée. Les tâches dépendantes ont été reliées par un fil rouge, puis les équipes ont pu placer les jalons et dates de livraison des différentes features/user stories. De la sorte, les équipes opérationnelles ont donc eu un temps dédié à leur coordination, et la planification des sprints inclus dans le Program Increment de même que le placement des dates de livraison sont réalisés en présence des différentes équipes opérationnelles, en tenant compte des interdépendances entre les équipes.

« Faire travailler les équipes qui ont des thématiques communes sur ces thématiques en même temps, c'est un des objectifs de SAFe. Donc c'est pour ça qu'il y a des sprints synchronisés, c'est-à-dire toutes les équipes commencent leurs sprints en même temps et finissent leurs sprints en même temps. Alors qu'avant chaque équipe commençait son sprint, avait ses planifs, ses trucs, et du coup le point négatif de ça c'est qu'il n'y avait pas de vision globale, donc la vision qui est mise en place, puis un alignement stratégique. Si ça n'existe pas, il n'y a pas de vision globale et chacun aura tendance à optimiser son propre environnement. C'est une tendance naturelle chez les gens. Donc en fait ils vont faire des choses. Ils vont optimiser leur environnement, ils ne vont pas avoir cette vision de... C'est vrai qu'on construit un produit ensemble, et ce produit il est destiné au client et c'est pour ça qu'on est là en fait, on n'est pas là en train d'optimiser chacun notre environnement pour juste avoir la conscience tranquille. Donc ça c'est le troisième objectif : synchronisation. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« Justement, l'agilité, les valeurs de l'agilité, donc tous se mettre autour d'une table, tous dire « qu'est-ce qui ne va pas ». Comment on fait pour aller mieux. Là où justement SAFe a apporté sa plus-value, c'est que du coup, dans le framework, ça c'est prévu, c'est ce qui s'appelle le PI Planning. Voilà, c'était juste ça dont on avait besoin en fait, c'était de tous se réunir, pendant une, deux, trois journées, autour d'une table, dire : « toi qu'est-ce que tu fais, tu fais ça, mais pourquoi tu fais ça, ah ben non moi je suis en train de faire ça, à quoi ça sert que je fasse ça, bon ben alors dites-nous, qu'est-ce qu'il faut qu'on fasse, on va aux Etats-Unis, on va en Chine, on reste en Europe », voilà on avait juste besoin de ça en fait. De se parler. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

« [SAFe] C'est un niveau de zoom différent. C'est comme, on va dire, il y a les cellules qui sont organisées les unes avec les autres, et après il y a les organes qui forment un groupe de cellules qui s'organisent les uns avec les autres aussi. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

Les équipes peuvent donc se coordonner dans l'intérêt du projet, au lieu de planifier et optimiser leurs tâches à leur échelle, celle de l'équipe, comme cela pouvait être le cas lorsque la vision et

les objectifs du projet dans sa globalité n'étaient pas clarifiés, et lorsqu'aucun temps n'était dédié à la coordination inter-équipes.

L'accroissement des capacités d'auto-organisation attendu grâce à SAFe devrait également permettre à PME4 de ne pas embaucher à nouveau un directeur de projets. Avant 2018, l'entreprise comptait en effet dans son équipe de direction un directeur de projets qui supervisait le déroulement des différents projets, en avait une vision transversale, et gérait les différents PO. Suite à son départ, Patrick, un salarié, a proposé de mettre en place le rôle de responsable de pôle PO, rôle similaire à celui de responsable de pôle Informatique ou R&D, sans pour autant assurer les mêmes responsabilités hiérarchiques que le directeur de projets ; comme nous l'avons vu, en effet, si le rôle de responsable de pôle est considéré comme ayant des attributions hiérarchiques notamment en termes RH, les responsables de pôle n'adoptent pas la position de supérieur hiérarchique théoriquement permise. Patrick n'a donc pas pris en charge tous les rôles de l'ancien directeur de projets ; SAFe, en permettant aux équipes de s'auto-organiser, de se synchroniser, et en permettant le partage de la vision via le PI Planning, est perçu comme palliant l'absence d'un directeur de projets.

« C'est l'objectif actuel, on verra si on peut effectivement s'y tenir. Mais voilà, c'est le sens de l'alternative qu'on fait en ce moment, voir si avec SAFe on peut se passer durablement de directeur opérationnel. » (Gabriel, Directeur R&D)

- Diminution des différences culturelles entre PME4 et PME_Rachetée : un effet collatéral

Un effet collatéral de l'adoption de SAFe perçu par plusieurs acteurs est l'acculturation de PME_Rachetée, entreprise à la culture managériale hiérarchique, à la philosophie des méthodes agiles.

« SAFe ça a peut-être aidé de façon indirecte, parce que du coup ça a obligé de se mettre dans un fonctionnement un peu plus agile, parce que du coup ça se base quand même sur les méthodes agiles en dessous, donc si les équipes ne sont pas en agile ça ne va pas fonctionner, mais je ne sais pas si... Je ne sais pas si c'est une des problématiques que SAFe devait résoudre à la base. » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

« On était peut-être plus calés en agilité qu'eux peut-être, je ne peux pas vous dire exactement comment ils fonctionnaient, c'était plus hiérarchique, mais autant ils faisaient pas mal d'agile si ça se trouve, là de fait comme on se lance sur quelque chose que ni eux ni nous ne connaissions, on se retrouve un peu sur un pied d'égalité. Après c'est adapté pour ce genre d'organisation, ça fonctionne assez bien, je pense que c'est pas mal pour les

intégrer, et en effet, les mettre dans la boucle de l'agilité s'ils n'y étaient pas. » (Gaspard, Salarié Informatique, BU Alpha)

SAFe permet que cette acculturation ne soit pas « violente » ou imposée : comme le souligne une salariée, SAFe propose un mode d'organisation à l'échelle inter-équipes mais n'impose pas chacune des équipes de pratiquer l'agilité. Celles-ci peuvent continuer à utiliser des méthodologies traditionnelles. Si cela n'est toutefois pas l'esprit de la philosophie agile et donc de SAFe, les équipes de PME_Rachetée ne sont ainsi pas obligées de fonctionner en agilité à l'échelle de l'équipe.

« On peut très bien avoir du SAFe avec certaines équipes qui sont en agile, d'autres qui ne le sont pas. En fait on va dire que SAFe c'est la macro, et en fait à l'intérieur des sprints, chaque équipe s'organise comme elle veut, et s'ils veulent être en cycle en V, s'ils veulent... Il n'y a pas d'obligation d'organisation interne des équipes en fait. Mais par contre c'est sûr que ça a poussé quand même à ce que du coup l'agilité soit acceptée côté PME_Rachetée, parce que comme ça s'incluait dans un tout, c'était plus facile pour eux de remplir les trous avec l'agilité plutôt que d'aller coller de l'agilité alors qu'ils n'en avaient jamais fait, qu'ils ne comprenaient pas vraiment les principes et que... C'est une manière de s'organiser qui est complètement différente et aux antipodes de ce qu'ils avaient l'habitude de faire. » (Capucine, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Intention d'améliorer le bien-être au travail tout en étant plus efficaces et productifs

L'adoption de SAFe répond *in fine* à l'intention d'être plus efficaces et productifs, là où les limites rencontrées par le mode d'organisation antérieur affectaient justement l'efficacité et la productivité des équipes opérationnelles ; la difficulté à établir une vision partagée de long terme, le multitasking, les difficultés de priorisation, une vision floue et changeante impactant les priorités établies, les pertes de temps liées à l'engagement dans différents projets conduisaient bien sûr à une perte d'efficacité et de productivité. Comme le met en évidence Stéphane, l'intérêt des salariés est d'améliorer leur bien-être au travail et que le temps travaillé soit le mieux orienté possible dans l'objectif de la réussite de PME4.

« [...] en fait ce n'est pas parce qu'il y a de l'autonomie, qu'il... nous ce qu'on vise c'est la productivité, la mise en place de SAFe, c'est la productivité, la planification son objectif c'est la productivité. Et le fait que les gens puissent se sentir bien dans leur environnement ça augmente juste indéniablement la productivité, donc ce n'est pas pour rien qu'on livre des outils, qu'on produit des outils, et qu'on est passés de 40 à 50, ce n'est pas juste pour la beauté du geste en fait. On est une entreprise qui croît, qui fait du bénéfice. C'est aussi grâce à notre mode de fonctionnement. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« la finalité brute c'est d'augmenter la productivité, mais après, tout en gardant les équipes le plus... Enfin, en gardant une satisfaction maximum, et en gros, une des idées c'était voilà, d'augmenter la cadence, le rythme, de ne plus avoir des problèmes à chaque cycle, à chaque fois retomber dans un problème et devoir se relancer. D'avoir un truc un peu plus lisse sur le projet, d'avoir une continuité qui fait que tout est plus serein, il n'y a plus, ce n'est plus une suite de deadlines sans lien logique entre elles » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

1.4.2.4 Une IM dont la philosophie est perçue comme fidèle à la philosophie de l'IM1 et à la culture de PME4

Par son substrat technique, SAFe semble pouvoir apporter des solutions aux problèmes ayant émergé avec la croissance de PME4. SAFe apparaît également comme vectrice de pérennisation de la philosophie agile, et donc de pérennisation de la culture et des valeurs originelles de l'entreprise.

- Préservation perçue de l'agilité Scrum à l'échelle de l'équipe, et passage de l'agilité « à l'échelle »

SAFe est perçu comme un moyen de « faire passer à l'échelle » l'agilité, dont les principes s'appliquent désormais au niveau de la business units et non plus uniquement des équipes opérationnelles de PME4. En effet, comme plusieurs acteurs le mettent en évidence, son adoption ne correspond pas à un changement de paradigme : non seulement les équipes opérationnelles continuent d'utiliser les méthodes agiles à l'échelle de l'équipe (la première innovation managériale de PME4 est donc conservée), mais un fonctionnement similaire reposant sur des rituels et s'inscrivant dans la même philosophie est reproduit à l'échelle de la business unit.

« SAFe c'était la suite logique de l'agilité au sein des équipes, et ça a été bien accueilli parce que ça permettait de garder le fonctionnement actuel qui fonctionne bien au sein des équipes. Mais de l'appliquer à un niveau plus haut [...] » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

- Diffusion de la philosophie agile à la direction

Par ailleurs, les perceptions de plusieurs acteurs permettent de mettre en évidence que SAFe semble être une manière de mieux intégrer les équipes de direction à la philosophie agile, et donc de faire converger la culture entre les équipes opérationnelles et la direction. Comme les regards de certains acteurs ont pu le mettre en évidence précédemment, du fait de la nature de leurs activités, les équipes de direction ne pratiquaient que peu les méthodes agiles. Ces équipes

pouvaient également avoir une culture métier associée à une philosophie managériale plus classique et hiérarchique. Ainsi, un ressenti était que les équipes opérationnelles étaient mieux liées à la philosophie agile, et donc à la culture de PME4, que ce que ne pouvait l'être la direction de l'entreprise. SAFe demande justement une coopération accrue entre les différentes parties prenantes internes du projet, donc entre les équipes opérationnelles et les membres de la direction, dans un même cadre fidèle à la philosophie agile. SAFe est donc perçu comme une manière de mieux lier la direction à la philosophie agile fortement portée par les équipes opérationnelles.

« SAFe propose de faire un lien entre la vision de l'entreprise et l'opérationnel, et je pense que c'est quelque chose qui a manqué à PME4 pendant quelques temps, et ça s'est traduit aussi par une différence entre la vision de la direction, ou l'ADN de la direction, et l'ADN des équipes. Donc il y a pu avoir en tout cas une divergence entre les deux. Mais je pense que c'est en train de reconverger. » (Rodolphe, Salarié R&D, BU Omega)

« Doctorante : Est-ce que SAFe est vu comme un moyen de pérenniser cet ADN et votre mode de fonctionnement initial ?

Oui, oui oui tout à fait, c'est vraiment d'arriver à le pérenniser puis à le mettre en œuvre vraiment à tous les échelons de l'entreprise, parce que c'est vrai, même si PME4 prône beaucoup l'agilité, niveau direction on n'était pas sur ce type d'approche jusqu'à présent. » (Gabriel, Directeur R&D)

- Pérennisation perçue de l'horizontalité et de rapports sur un pied d'égalité, ce qui permet de conserver l'auto-organisation et l'autonomie des équipes

SAFe permet de conserver un mode de fonctionnement peu hiérarchisé. Rappelons que l'ahierarchie et l'horizontalité sont également des valeurs centrales pour PME4. D'une part, le framework n'induit pas la création de strates managériale intermédiaire supplémentaires dans l'entreprise, puisque les activités managériales (planning, synchronisation, fixation d'objectifs, etc.) sont prises en charge par les équipes. D'après la perception de Stéphane, le salarié ayant découvert SAFe et l'ayant introduit chez PME4, ce framework n'introduit pas de middle management et permet justement de préserver un fonctionnement décentralisé et auto-organisé.

« [SAFe] ne met pas en place ce middle management, qui donne le comment, parce que si c'est ça que vous entendez par structure hiérarchique, SAFe ne le met pas en place, donc ça garde justement l'ADN comme on vient de le décrire juste avant. » (Stéphane, Salarié Informatique et Product Owner, BU Alpha)

« il y a globalement une culture assez forte de l'agilité chez PME4, qui fait que globalement il y a une grosse réticence justement au middle management et au fait d'avoir des responsables d'équipes qui sont des super responsables, qui sont responsables des

responsables etc. Donc, globalement, SAFe c'était la suite logique de l'agilité au sein des équipes, et voilà ça a été bien accueilli parce que ça permettait de garder le fonctionnement actuel qui fonctionne bien au sein des équipes. Mais de l'appliquer à un niveau plus haut et du coup de garder les avantages sans avoir tous les inconvénients du management classique. Que globalement je pense tout le monde a déjà vécu ici, au moins une grosse partie des gens. Je pense que ce n'est pas forcément ce vers quoi on voulait aller. Et globalement, j'ai tendance à penser que c'est quand même une réussite par rapport à ce qu'on aurait pu avoir justement avec des personnes responsables qui font passer l'information. Les équipes sont relativement autonomes de base, et du coup ont leur responsabilité alors que dans un schéma plus classique, je ne sais pas si ça aurait continué à fonctionner pareil. » (Thibault, Salarié Informatique, BU Alpha)

Comme nous avons pu l'observer, SAFe repose notamment sur le principe de décentralisation de la décision, sur le self-management et l'auto-organisation des équipes. En effet, lors du PI planning, les équipes s'organisent entre elles, sans intervention d'un quelconque management intermédiaire, pour définir la programmation du développement des fonctionnalités/user stories, les dépendances entre les équipes, ou encore les objectifs du PI Planning. Les équipes restent souveraines et autonomes pour la définition des moyens à employer pour réaliser les Epics et fonctionnalités/user stories. D'après la perception des salariés, SAFe permet aux équipes de prendre en charge de manière collégiale et auto-organisée les activités normalement réalisées par un directeur de projets, qu'il s'agisse de la communication de la vision stratégique, de la synchronisation des différentes équipes, de l'établissement des jalons et du planning ou encore de la fixation des objectifs.

« SAFe, de ce côté-là, c'est intéressant parce que ça met tout le monde vraiment dans le même bateau, on fixe les objectifs et après c'est de quelle manière chaque équipe répond aux objectifs et de quelle manière on synchronise tout ça. Donc effectivement, pour moi il n'y a pas besoin de directeur dans ce cadre-là. Puisque c'est chaque équipe, et chaque équipe autonome qui va se porter et se débrouiller pour se synchroniser avec les autres. On identifie des jalons, qu'est-ce qu'il va faire le directeur de projet, il va dire : « OK, moi j'ai telle équipe qui a besoin de faire ça, mais pour finir ce truc-là, j'ai besoin de telle équipe qui fasse ça, telle équipe qui fasse ça ». Il va faire un planning, établir des jalons, et il va aller mettre des points pour savoir si ça avance comme il faut. Il n'y a pas besoin d'une personne pour porter ce genre de choses. Les équipes sont parfaitement capables de porter ce genre de choses. Donc au final, si vous enlevez ça au directeur de projet, il ne sert plus vraiment à grand-chose au final, si ce n'est à porter la vision au-dessus, mais si cette vision elle est partagée au départ avec la totalité des personnes engagées, et que vous avez des jalons identifiés, et qu'on est capables de dire une fois qu'on a posé des jalons sur le planning, ce qu'on a fait lors de SAFe, et que ces jalons sont identifiés avec des dates et que vous êtes capables de dire très régulièrement dans les points : « on va tenir, on ne va pas tenir, ça va donner ça, et la date-là sera bonne et à telle date on livre », il n'y a plus besoin de directeur de projet. » (Valentin, Salarié Informatique, BU Alpha)

D'autre part, le rôle attribué aux business owners, membres de la direction de PME4, n'est pas celui de managers au sens classique du terme ; ils ne contrôlent pas directement le travail des

équipes, ne leur affectent pas de tâches et n'interviennent pas dans la réalisation opérationnelle (choix techniques, distribution des rôles dans l'équipe par exemple) ; leur rôle est principalement d'établir et de diffuser la vision stratégique, mais ils laissent les salariés s'organiser entre eux en toute autonomie pour la réalisation opérationnelle des Epics et des fonctionnalités le jour du PI Planning et durant les trois mois de travail qui suivent.

Une salariée interviewée vient toutefois modérer l'idée que SAFe n'instaure pas de hiérarchie. Selon elle, d'une certaine manière, le mode d'organisation proposé par cette IM crée une « *forme de hiérarchie* » car certaines personnes deviennent clés dans la structure, et que malgré tout, des groupes différents s'instituent. Le groupe des business owners, par exemple, est composé de membres de la direction qui vont donner l'orientation générale de l'entreprise ; comme Caroline le dit, ils « *tiennent le gouvernail [...] [ce sont eux] qui disent c'est là qu'on va, et on y va comme ça* ». La différence avec une organisation classique hiérarchique vient pour elle du fait que les décisions sont expliquées, sont discutées, questionnées, et ne sont pas imposées.

« Après, moi l'air de rien, dans ces structures, c'est une forme de hiérarchie, mais... comment dire, ce n'est pas vraiment une hiérarchie. Le fait de se structurer, il y a des personnes qui deviennent clés dans la structure, qui deviennent référentes. La seule différence avec la hiérarchie pour moi, c'est que ces personnes-là n'ont pas la possibilité d'imposer les choses. Mais c'est là en fait, moi je trouve que le fait de s'être structurés en SAFe etc., il y a quand même des gens dont on ne peut pas se passer, ce sont eux qui tiennent le gouvernail quelque part, qui disent : « c'est là qu'on va, et on y va comme ça, on essaye comme ça ». Mais la seule différence avec la hiérarchie, c'est que toutes les décisions sont expliquées, jamais imposées, et que si parmi les membres des équipes il y a des gens qui mettent le doigt sur quelque chose qui peut être négatif ou qui ne va pas, ou qu'ils ont un argument qui peut permettre de reréfléchir l'objectif, il sera pris en compte.

Après, moi je trouve que cette structuration, il y a quand même des strates qui se dessinent, il y a la couche direction, il y a la couche des PO, il y a la couche après des équipes, alors effectivement c'est une petite hiérarchie, mais il y a quand même... La seule différence avec la hiérarchie classique comme on l'entend, c'est cette incapacité des gens à imposer quoi que ce soit. Malgré tout, quand l'objectif il est clair, qu'il faut faire des choix qui ne sont pas forcément évidents, et qu'il faut les faire passer auprès des équipes, quand bien même elles ne seraient pas tout à fait d'accord parce qu'il y a des choses qui les embêtent, il y a de la discussion, il y a de l'explication et d'une certaine façon, ils trouvent un moyen pour faire passer l'idée ou faire passer le besoin, même si les équipes ne sont pas toujours d'accord. Et les équipes sont plutôt conciliantes par rapport à ça, justement parce qu'il y a un effort de fait sur l'explication du pourquoi. Alors qu'effectivement, en hiérarchie classique... Je pense que maintenant, enfin j'espère que les entreprises qui ont des hiérarchies classiques fonctionnent de façon plus intelligente, j'espère qu'ils justifient un peu plus les décisions et qu'ils ne les imposent pas bêtement. On a toujours un avis négatif sur la hiérarchie, mais si la hiérarchie est intelligente, ça revient à faire ce qu'on fait avec SAFe, par exemple. »
(Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

Toutefois, d'après notre compréhension des discours des acteurs, cela apparaissait déjà avant la décision d'adoption de SAFe, puisque la direction avait un rôle clairement hiérarchique et avait déjà pour rôle de donner les grandes orientations de l'entreprise. SAFe semble plus apporter des éléments tangibles permettant de faire face à la croissance, sans ajouter de couches managériales intermédiaires ; les acteurs ne nous ont pas fait part d'une intention de supprimer le rôle hiérarchique de la direction en choisissant d'adopter SAFe.

- Préservation du fonctionnement collectif

Par ailleurs, les différents rituels de SAFe apparaissent comme des moyens de renforcer encore le collectif et l'esprit d'équipe qui sont des valeurs centrales de PME4. Une salariée met d'ailleurs cela en évidence d'après sa première expérience du PI Planning.

« c'est un peu tôt encore, mais pour moi ça renforce le collectif, ne serait-ce que par les grands rituels tels que la planification, le PI Planning trimestriel, le simple fait – c'est tout bête mais – d'être dans la même salle toute la journée tous ensemble, d'avoir les personnes du management qui exposent une vision ensemble, on a déjà 80% du gain de SAFe, parce que ça crée un sens du collectif, parce qu'on a tous entendu la même chose, on a été dans le bureau ensemble, on a mangé les mêmes pizzas, c'est aussi bête que ça. Du coup pour moi ça renforce vraiment beaucoup le collectif. » (Nicole, Salariée R&D, BU Alpha)

Si l'esprit d'équipe est renforcé, le sens du travail collectif l'est également car selon Caroline, « le besoin dirige les implémentations » et chez PME4, les acteurs ont besoin de comprendre l'intérêt des actions réalisées ; cela nous avait déjà été avancé par des membres de la direction, qui soulignaient d'ailleurs la population spécifique des salariés de l'entreprise et leurs requêtes. La clarification de la vision et des priorités permet ainsi de donner plus de sens au travail réalisé.

« Le fait que le besoin dirige les implémentations. Et ça ça répond à, comment dire... Chez PME4 les gens ont besoin de savoir pourquoi ils font les choses. » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

- SAFe n'est pas un rempart absolu contre la perte de la philosophie agile et des valeurs de PME4 qui peuvent être diluées à cause de diverses évolutions amenées par la croissance

Si a priori SAFe apparaît comme un moyen convenable de faire face à la croissance de PME4 tout en restant fidèles à la philosophie agile, pour l'avenir, un salarié met toutefois en évidence

que SAFe n'est pas une barrière invincible contre la perte des valeurs et de la culture de l'entreprise.

« SAFe ça pose un cadre de travail, mais du coup si l'ADN il n'est pas bon à la base, on peut tout à fait faire du SAFe et ne pas diffuser de l'ADN. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Selon son point de vue, il faut en effet différencier SAFe en tant que substrat technique, et SAFe en tant que substrat technique associé à une philosophie gestionnaire. Il est en effet possible que le substrat technique de SAFe soit utilisé de manière « dénaturée », sans adhésion à la philosophie. En effet, comme nous le mettons en évidence plus en amont, les pratiques proposées par les méthodes agiles peuvent être mises en œuvre dans des entreprises hiérarchiques ; ces entreprises ne sont toutefois pas considérées comme réellement agiles car elles n'ont pas adopté la philosophie associée. Loïc met d'ailleurs cela en évidence dans le verbatim ci-dessous.

« C'est pour ça que ça me fait rire quand il y a des boîtes qui sont profondément des boîtes à l'ancienne avec une grosse hiérarchie très structurée, et ils font quand même du Scrum. Ce n'est pas ... C'est juste, ils n'ont pas la valeur, la culture de l'agilité. C'est juste ils appliquent le pattern, et le pattern ça peut s'appliquer n'importe où. A l'armée ils peuvent faire du Scrum, il n'y a aucun problème. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Une salariée avance un point de vue similaire, puisqu'elle nous dit que « le garde-fou [contre l'émergence de comportements managériaux classiques] ce sont les gens chez PME4 ».

Ainsi, pour que l'adoption de SAFe permette effectivement de pérenniser la philosophie agile et la culture de PME4, il faut que l'ensemble des acteurs, et notamment les nouveaux entrants dans le cadre de la croissance, conservent la même lecture de SAFe. L'arrivée de nouveaux salariés peut tout de même venir brouiller cette lecture collective, et faire oublier les principes sous-jacents de la philosophie de l'innovation managériale considérée. Le risque de voir l'entreprise s'éloigner de sa culture, de ses valeurs originelles et de son histoire n'est pas entièrement annihilé par l'adoption de SAFe.

Comme nous l'avons déjà évoqué, la croissance amène des impératifs gestionnaires (contraintes RH, financières, etc.) perçus par une partie des acteurs interviewés comme de potentiels risques de remise en cause de la philosophie de l'IM1, ce qui apparaît gênant pour la majorité des salariés situés dans les équipes opérationnelles. Par exemple, un effet de bord de la croissance est la nécessité de recruter ; or les salaires proposés par PME4 sont inférieurs à ceux proposés sur le marché du travail, surtout dans le domaine de l'informatique. Dès lors, afin de pouvoir

remplir ses objectifs de croissance, l'entreprise envisage de repenser son mode de rémunération qui reposait historiquement sur une grille d'évolution similaire à celle de la fonction publique. Les salaires n'étaient donc pas négociés en amont, et la progression salariale se faisait à l'ancienneté. L'introduction d'une nouvelle grille salariale est perçue par des acteurs comme un élément susceptible d'éloigner PME4 de ses valeurs originelles et d'une partie des valeurs portées par la philosophie agile, par exemple celles d'égalité et de bienveillance.

« Le prochain gros chantier, c'est les salaires, tous les gens de la direction m'ont dit qu'ils étaient favorables à la mise en place d'un salaire différencié selon le mérite, selon les capacités. Beaucoup des personnes dans les équipes ne sont pas favorables à ça, même si je pense qu'il y a des personnes qui sont favorables mais qui n'osent pas le dire. Parce qu'elles sentent que le groupe n'est pas favorable et elles n'osent pas dire qu'elles le sont. Où est-ce qu'on va aller, est-ce qu'il va y avoir des structures comme ça où la personne au-dessus aura une enveloppe à distribuer dans son équipe, et elle va négocier aussi pour avoir une plus grosse enveloppe à distribuer à son équipe, peut-être qu'on va aller vers ça, ce qui est hyper-classique, peut-être qu'on va faire autre chose. Mais ça, rendez-vous dans 5 ans pour en reparler. » (Georges, Responsable de pôle R&D)

« ce qui inquiète plus les gens actuellement c'est qu'il y a un chantier sur la rémunération, et ça, ça introduit pas mal de questionnements qui effectivement font peur à pas mal de gens. Ce n'est pas tant la croissance qui fait peur, c'est plus les effets de bords liés à la croissance. Pour croître il faut recruter, pour recruter il faut être plus attractif, donc il y a un chantier rémunération qui se met en route » (Caroline, Salarié Informatique, BU Alpha)

« on a tous le même salaire, il n'y a pas de jaloux sur qui fait quoi, quand, comment. C'est aussi ça d'après moi l'agilité, qu'il n'y ait pas de jalousie donc qu'il n'y ait pas de mauvaises pensées, de mauvais fond. Donc voilà, qu'on soit PO, qu'on soit responsable de pôle, qu'on soit directeur même, et ça je trouvais ça super beau, qu'on soit, même si ce n'était pas vrai pour les directeurs, mais qu'on soit PDG, ou qu'on soit juste développeur, du coup on a déjà tous le même salaire. Donc voilà, ce n'est pas la peine de se battre là-dessus, dans le sens où ce n'est pas la peine d'aller chercher la promotion au poste, ça ne sert à rien en tout cas pour la rémunération, et donc c'est vraiment l'envie qui fait qu'on y va, et du coup ça je trouvais ça vachement cool. Après voilà, on ne va pas se le cacher, d'un autre côté on n'était plus compétitifs sur le marché, donc il n'y avait pas vraiment le choix. Mais clairement voilà, ça faisait partie des millions de petites choses qui font que petit à petit ça change, en bien ou en mal, seul l'avenir nous le dira. » (Loïc, Salarié Informatique, BU Alpha)

Il ne s'agit là que d'un exemple d'évolutions qui peuvent émerger dans le cadre de la croissance, et entrer en conflit avec la philosophie agile et les valeurs de PME4, malgré SAFe. Si SAFe est adopté dans l'intention de faire face à la nouvelle étape de croissance rencontrée par PME4, et apparaît comme une manière de rester fidèles à la philosophie agile et aux valeurs, cette IM ne constitue toutefois pas un rempart absolu contre tout élément d'une autre nature survenant dans le cadre de la croissance et susceptible d'aller contre la philosophie agile et les valeurs originelles. L'IM2 adoptée serait alors une condition nécessaire mais non suffisante à la

préservation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs originelles dans le cadre de la croissance de PME4.

<p>Adoption d'une IM2</p>	<p>PME2 s'est progressivement préparée à la conception d'une nouvelle organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation d'un groupe de travail « PME-organisation 2.0 » représentatif des différents pôles et incluant les gérants - PME2 a conçu son propre modèle organisationnel tout en s'inspirant d'éléments propres à l'holocratie - Objectif de répondre aux problèmes organisationnels identifiés ; il n'y avait pas de « cahier des charges » de l'entreprise libérée préétabli. - Les gérants travaillant dans la boutique ont été beaucoup plus mobilisés et engagés dans sa conception <p>Description de la « PME2-organisation 2.0 » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de pôles ayant chacun une raison d'être, des missions, et un périmètre de prise de décision - Création d'un nouveau rôle : les coordinateurs - Proposition de typologies de réunions pour le fonctionnement intra-pôle - Clarification de la délégation de la prise de décisions - Mise en place d'un wiki - Mise en place d'une grille de salaire différenciée <p>Perspective de répondre aux problèmes amenés par la croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intention de faire face aux difficultés de communication et de coordination : la définition de pôles clarifie l'organisation du travail, les coordinateurs assurent le relais de l'information, des réunions formelles sont introduites dans le mode de fonctionnement des pôles et de l'entreprise - Intention d'explicitier les périmètres de prise de décision pour chaque pôle et spécifiques aux gérants ; mise par écrit des règles de décision - Intention d'intégrer les nouveaux salariés : le coordinateur transmet les valeurs et intègre les néo-salariés ; la macro-entité entreprise est scindée en entités de taille réduite, les pôles, qui permettent de mieux intégrer les néo-salariés. - Intention d'avoir un cadre formel et de contrôler le bon déroulement de l'activité via cette nouvelle organisation et le rôle du coordinateur. 	<p>Une évolution vers une organisation hiérarchique classique pour faire face à ces difficultés et nouveaux besoins organisationnels n'était pas en cours de réflexion au sein de PME4.</p> <p>Processus de découverte et décision d'adoption de SAFe : un salarié membre d'une équipe opérationnelle joue un rôle central en s'intéressant aux méthodes permettant « d'être agiles à l'échelle » : SAFe lui est apparu comme répondant aux problématiques organisationnelles de PME4 de manière alignée avec la philosophie de l'agilité et la culture de l'entreprise.</p> <p>Un directeur de l'entreprise lui propose une mise en place dans la BU Alpha.</p> <p>Description du framework SAFe vers lequel s'est tourné PME4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La BU Alpha est devenue un Agile Release Train, c'est-à-dire une équipe d'équipes agiles - Introduction d'une nouvelle boîte temporelle moyen terme, le Program Increment (PI) - Réunion de toutes les parties prenantes de la BU et la direction qui prend le rôle de « business owners », lors du PI Planning. Partage de la vision et des objectifs commerciaux et techniques. Pour planifier les fonctionnalités, les équipes opérationnelles se coordonnent et se synchronisent, et échangent avec les business owners. - A l'issue des itérations du PI, des démonstrations générales sont réalisées à l'échelle de l'ART. <p>Perspective de répondre aux problèmes amenés par la croissance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intention de partager la vision grâce au rituel du PI Planning auquel toutes les parties prenantes de la BU Alpha participent, et au cours duquel les business owners présentent la vision stratégique, technique et commerciale. Cet événement apparaît comme une manière de fluidifier les échanges entre les différentes parties prenantes et de créer du lien entre la direction et les équipes opérationnelles. - Intention d'établir une vision long terme partagée et des priorités : les priorités business sont établies au travers des Epics, déclinées lors du PI Planning en fonctionnalités et user stories, partagées, et arrêtées pour les trois prochains mois. Les objectifs du PI Planning sont validés par les business owners et portés à la connaissance de tous. - Si les équipes ont une meilleure visibilité sur la vision et les priorités, la direction a plus de visibilité sur les actions des équipes au cours du
----------------------------------	--	--

<p>Une pérennisation perçue de la philosophie de la première IM et des valeurs de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le coordinateur n'est pas le supérieur hiérarchique des salariés du pôle (il est élu, est révocable, et n'a pas le pouvoir de donner des ordres) : ce rôle ne crée pas d'inégalités entre les salariés. L'alignement avec la valeur d'égalité, les objectifs initiaux de la libération de l'entreprise, et la philosophie de l'entreprise libérée (ne pas créer de strates de management intermédiaire) est maintenu. - L'autonomie et l'auto-organisation sont conservées pour les salariés et au niveau des pôles ; ils sont libres de choisir comment ils souhaitent s'organiser en interne, et prendre les décisions qui les concernent exclusivement. - La liberté d'expression de chacun est préservée dans un domaine délimité <p>Certains acteurs sont pessimistes quant à la capacité de la nouvelle organisation à pérenniser les valeurs et la philosophie libérée :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le rôle de coordinateur est perçu par certains acteurs comme une forme atténuée de manager intermédiaire. Toutefois, le coordinateur ne détient pas le pouvoir coercitif d'un manager classique, et son rôle n'est pas permanent. - La mise en place de pôle ne permet plus à tout acteur de PME2 d'intervenir de manière légitime dans toute décision à n'importe quel endroit de l'entreprise <p>La croissance amène plusieurs défis (rationalisation de la gestion, par exemple) qui incitent l'entreprise à évoluer vers une organisation hiérarchique perçue comme une menace pour les valeurs originelles de PME2 et la philosophie de l'entreprise libérée. La PME2-organisation 2.0 ne serait pas un rempart absolu contre la perte des valeurs originelles et de l'entreprise libérée. Il s'agit d'une réponse à des problématiques organisationnelles. Chaque problématique de nature différente nécessitera un traitement propre afin de trouver une solution compatible avec les valeurs originelles de PME2 et la philosophie de l'entreprise libérée.</p>	<p>Program Increment, ce qui améliore la compréhension mutuelle et la communication.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intention d'améliorer la coordination et la synchronisation des équipes grâce au PI Planning où chaque équipe tient compte des dépendances avec les autres équipes. - Effet de bord : diminution du gap culturel séparant PME4 et PME_Rachetée <p>Une IM dont la philosophie est apparue comme congruente avec la philosophie de l'agilité et les valeurs de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Scrum est conservé à l'échelle de l'équipe : SAFe « fait passer à l'échelle » l'agilité en propageant les rituels et les principes sous-jacents à l'échelle inter-équipe, de la BU Alpha. - En intégrant la direction dans les multiples rituels et en définissant la BU Alpha comme une équipe d'équipes agiles, SAFe est perçu comme faisant converger la culture entre les équipes opérationnelles et la direction. - Pérennisation des valeurs sous-jacentes de l'agilité ; SAFe reproduit à l'échelle de la BU le fonctionnement intra-équipe. La BU s'auto-organise de manière a-hiérarchique ; le collectif conserve une place prépondérante. <p>Des acteurs relativisent le rôle de SAFe : SAFe est perçu avant tout comme un substrat technique par ces acteurs, et non comme un rempart absolu contre la perte des valeurs de la philosophie agile et de la culture de PME4. Les acteurs de PME4 doivent conserver une lecture identique de la philosophie de cette IM. « <i>Le garde-fou, ce sont les gens</i> » ; or, il y a un risque que cette lecture collective se dilue avec la croissance du nombre de salariés.</p> <p>La croissance amène en outre des impératifs gestionnaires (contraintes financières, RH, etc.) susceptibles de remettre en cause la philosophie de l'IM1 et donc l'ADN de PME4. SAFe serait alors une condition nécessaire mais non suffisante à la préservation de ces éléments : si sur le plan organisationnel PME4 ne se dirigeait pas vers une telle IM et évoluait une organisation hiérarchique, elle perdrait de façon certaine la philosophie agile et ses valeurs, mais son adoption ne garantit pas leur pérennité.</p>
---	---

Ces deux PME ont mis en place une première IM (IM1) alternative à l'organisation hiérarchique – l'entreprise libérée pour PME2 et la méthodes agile Scrum pour PME4 – puis ont connu une croissance les ayant menées à rencontrer les limites de leur mode d'organisation avec l'IM1, posant la question de son évolution.

La philosophie gestionnaire de l'IM1 était perçue par les acteurs interviewés comme alignée avec les valeurs de l'entreprise. L'évolution vers une organisation hiérarchique était perçue comme vectrice d'éloignement par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de ces entreprises, et n'était donc pas envisageable pour les acteurs interviewés.

PME2 et PME4 se sont dès lors tournées vers une seconde IM (IM2) ayant un substrat technique adapté à la nouvelle étape de croissance rencontrée. Cette seconde IM a une philosophie gestionnaire alignée avec celle de la première IM, et donc avec les valeurs de l'entreprise ; ainsi, PME2 et PME4 peuvent espérer rester fidèles à la philosophie alternative à l'organisation hiérarchique portée par leur première IM, et donc rester fidèles à leurs valeurs.

Toutefois, la croissance amène de multiples évolutions de natures différentes ; si l'IM2 est perçue comme une « solution » alignée avec la philosophie de l'IM1 et les valeurs aux problématiques organisationnelles amenées par la croissance, il ne s'agit pas d'un rempart absolu contre une perte de cette philosophie et de ces valeurs, qui peuvent être remises en question par d'autres manifestations de la croissance. L'IM est alors une condition nécessaire mais non suffisante à la pérennisation des valeurs.

Ce chapitre 3 était consacré à la présentation des résultats obtenus sur nos deux axes de recherche : notre premier axe de recherche portait sur les motivations et intentions initiales conduisant à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique, et notre second axe de recherche portait, dans une perspective dynamique, sur l'évolution d'une telle IM lorsque la PME connaît une croissance postérieure à son adoption.

Nous allons désormais aborder le chapitre 4, dédié à la discussion théorique de ces résultats et à la mise en évidence des apports théoriques de notre travail doctoral.

Chapitre 4 – Discussion théorique des résultats

1.1 Une croissance qui crée un paradoxe sur les plans culturel et organisationnel au sein des PME étudiées

Les PME étudiées connaissent des phases de croissance qui mènent à l'apparition de paradoxes sur les plans culturel et organisationnel.

1.1.1 Rappel du contexte : une croissance induisant la naissance d'un paradoxe

Au niveau de notre axe 1, avant la libération de l'entreprise, ces PME présentaient certaines spécificités de la PME dite « classique » (Torrès, 2004b; Torres & Julien, 2005) notamment : faiblesse de la ligne hiérarchique, prédominance de l'oral sur l'écrit, de l'informel et de l'intuitif. Les PME étudiées se caractérisaient par leur volonté d'autonomiser les salariés, de leur laisser prendre des initiatives, de leur permettre d'être force de proposition, et d'avoir une relation hiérarchique dirigeants-salariés peu marquée. Les perceptions des salariés reflètent qu'ils bénéficiaient d'autonomie et de liberté. Toutefois, leurs perceptions et discours parfois contradictoires montrent également que les gérants gardaient malgré tout une position centrale, car ils étaient officiellement détenteurs d'un pouvoir de décision qui leur permettait lorsqu'ils le souhaitaient de prendre des décisions, ou d'imposer des actions de manière très classique. La coexistence d'un mode de management classique et d'un mode de management participatif était donc source de pratiques managériales hétérogènes et ambivalentes. Le mode d'organisation et le mode de management de ces PME étaient relativement bien alignés avec les valeurs originelles de ces entreprises, telles qu'elles nous ont été présentées par les différents acteurs interviewés (par exemple, l'égalité, l'importance du collectif, l'autonomie, la liberté, la confiance), même si des aspects plus classiques apparaissaient de façon contingente et pouvaient tout de même créer une discordance avec ces valeurs. Tant que le gérant est la seule personne investie du pouvoir d'imposer, il peut adapter son style de management, c'est-à-dire adopter parfois un comportement de dirigeant classique, mais rester attentif aux valeurs originelles dont il est le garant. La petite taille de la PME, son caractère informel permet d'ailleurs la coexistence de pratiques participatives et de pratiques plus classiques, car justement « rien n'est gravé dans le marbre ». D'autre part, nous constatons que la petite taille de ces PME induisait une proximité hiérarchique, comme le met en relief la littérature. Dans le cas des PME étudiées, cette proximité hiérarchique était perçue comme permettant de limiter la force de la relation hiérarchique entre les dirigeants et les salariés.

Or, d'après la littérature, la croissance mène la PME à devoir formaliser son mode d'organisation et son mode de management. Le mode d'organisation de ces PME tendait à ne plus être approprié pour faire face à la croissance. Les limites du mode d'organisation antérieur commençaient en effet à apparaître chez les trois PME étudiées (entre autres, saturation des gérants), ainsi que de nouveaux besoins (besoins de structure, de délégation). Pour faire face aux nouveaux enjeux amenés par la croissance, la voie d'évolution classique décrite dans la littérature est celle de l'organisation hiérarchique et bureaucratique. La PME grandit et devient une entreprise de grande taille, mécaniquement « dénaturée » en référence à Torrès (1997, 1999) qui évoque par ce terme des contextes (autres que la croissance) induisant la perte des spécificités de la PME. Les acteurs de ces PME percevaient en effet l'évolution progressive du mode d'organisation de leur entreprise vers celui d'une entreprise hiérarchique classique, avec mise en place de strates de management intermédiaire, et de techniques de management classique.

Toutefois, cette évolution sur le plan organisationnel est perçue par les acteurs de ces PME comme éloignant l'entreprise de ses valeurs originelles et de son histoire. Premièrement, en introduisant du management intermédiaire, la PME renforce la relation hiérarchique entre les dirigeants et salariés et introduit une relation hiérarchique entre les salariés eux-mêmes, là où la relation hiérarchique tendait auparavant à être peu présente. PME2 refusait pour sa part de renforcer les différences de statuts gérants-salariés, ou de créer une différence entre les salariés par l'introduction de management intermédiaire. Dans la perception des acteurs, cela romprait avec le mode d'organisation historique de l'entreprise, qui est envisagée comme le projet de tous. Cela viendrait également bouleverser les rapports humains, placés au centre de l'intérêt de PME2, et reposant fortement sur l'entraide et la camaraderie.

Par ailleurs, lorsque la ligne hiérarchique se développe, le dirigeant n'est alors plus le seul détenteur de pouvoir formel ; il ne peut être sûr que les valeurs qu'il porte seront portées de manière égale par les managers intermédiaires, ou que ceux-ci auront un style de management conforme aux valeurs de l'entreprise. L'introduction de strates managériales crée aussi une distance avec le dirigeant et donc avec les valeurs originelles ; en effet, d'après Schein (1985) le fondateur/dirigeant est celui qui porte la culture d'entreprise lorsque l'entreprise est de petite taille.

Enfin, l'introduction de management intermédiaire conduit à une différenciation de pouvoir et de rôles : une division verticale du travail s'instaure, avec d'un côté des managers concevant et

contrôlant le travail, et de l'autre des salariés exécutants, dont les degrés d'autonomie, de capacité de prise d'initiatives et de liberté d'expression auraient été réduits par rapport au mode d'organisation antérieur. De façon symptomatique, un gérant de PME1 parle de « *l'ambivalence d'être un patron de gauche* ». L'introduction d'une division verticale du travail va contre la volonté de permettre à chacun de contribuer à l'entreprise. Les techniques de management classiques sont perçues comme liberticides, en opposition aux valeurs de PME1 telles que la souveraineté des salariés. L'organisation classique est perçue comme amenant un pragmatisme économique qui finirait par primer sur les valeurs originelles de l'entreprise : militer pour le développement de l'agriculture biologique, et choisir pour cela des moyens radicaux et alternatifs. Pour PME3, l'introduction de management intermédiaire viendrait s'opposer à son identité, qui repose sur l'horizontalité et l'idée que chaque salarié apporte une contribution égale au développement de l'entreprise. Les premiers salariés ayant été recrutés pour leur expertise, leur capacité d'autonomie et leur volonté d'embarquer dans l'aventure collective de cette startup innovante, la philosophie managériale classique est perçue comme totalement opposée à la démarche initiale de l'entreprise.

L'évolution formelle vers une organisation hiérarchique était donc perçue comme entraînant une rupture par rapport au mode d'organisation antérieur, et par là, entraînant un éloignement par rapport aux valeurs d'égalité, d'autonomie, de liberté qui font partie des valeurs originelles de ces PME.

Notre axe 2 met quant à lui en évidence que la croissance de la PME ultérieure à l'adoption d'une IM portant dans sa philosophie l'a-hiérarchie et l'auto-organisation entraîne de la même manière l'atteinte d'un nouveau seuil organisationnel, le mode de fonctionnement avec l'IM précédemment adoptée atteignant également ses limites et posant la question de son évolution.

Après son adoption de l'entreprise libérée en 2015, PME2 n'avait volontairement pas formalisé son mode de fonctionnement en entreprise libérée ; aucun plan d'implémentation n'a été envisagé. PME2 a choisi le principe de subsidiarité comme principe central de fonctionnement, et de faire évoluer en continu son mode d'organisation lorsque cela s'avérait nécessaire. Le mode de fonctionnement non formalisé en entreprise libérée ne posait pas particulièrement de problèmes lorsque l'entreprise était encore d'une taille permettant une communication informelle, la prise de décision collective, des relations directes entre des acteurs qui

connaissaient les rôles de chacun (20-30 salariés). PME2 ayant fortement crû à compter de 2015, son fonctionnement en entreprise libérée s'est heurté aux limites engendrées par l'atteinte d'un nouveau palier de croissance. Du fait du flou régnant sur la répartition de la prise de décision, de l'arbitraire et des jeux de pouvoir émergeaient. Les gérants étaient parfois mobilisés par les salariés pour influencer sur des décisions, ce qui mène certains à se demander si l'entreprise était réellement libérée. Les anciens salariés tendaient à prendre plus de responsabilités que les nouveaux et à avoir des revendications salariales en conséquence. Le concept d'entreprise libérée était perçu comme peu clair même par certains anciens salariés, certains considérant qu'il avait été insuffisamment « enraciné » lors de la libération en 2015. La transmission de la philosophie de l'entreprise libérée et des valeurs présentait une déficience, aggravée en période de forte croissance par le manque de temps pour intégrer les nouveaux salariés. En effet, la croissance amène un impératif gestionnaire (mise en place d'une chaîne automatique de colis, spécialisation des postes), qui réduit encore les temps d'échange. Or, les processus de recrutement et d'intégration étant peu formalisés, une transmission orale par un autre salarié était le seul moyen de partager l'histoire de la libération de PME2. Par conséquent, il n'existait pas une vision unifiée et collectivement partagée du concept d'entreprise libérée. Les propos des acteurs interviewés laissent présager que, de ce fait, l'affaiblissement de l'entreprise libérée, de la philosophie sous-jacente, et des valeurs de PME2 était une tendance de fond. L'exemple de la pointeuse est symptomatique : certains salariés avaient proposé un vote pour la mise en place d'une pointeuse pour contrôler le temps de travail ; malgré le fait qu'une majorité des votants y soit favorable, la pointeuse n'a pas été mise en place car les gérants et certains salariés partageant une même vision du concept d'entreprise libérée s'y sont opposés, la pointeuse étant pour eux un symbole de l'organisation hiérarchique classique. Cela a généré du mécontentement chez les salariés favorables à l'instauration de la pointeuse, les menant à se questionner sur la réalité de la libération de la prise de décision. Cet épisode montre la co-existence de différentes représentations de l'entreprise libérée au sein de PME2 ; pour les salariés favorables à la pointeuse, en entreprise libérée, les gérants n'auraient pas dû intervenir pour empêcher sa mise en place ; pour les gérants et les salariés opposés à la pointeuse, il était nécessaire d'intervenir pour défendre l'entreprise libérée et les valeurs de PME2, la mise en place de la pointeuse allant fondamentalement contre la raison les ayant conduits à libérer l'entreprise en 2015, c'est-à-dire ne pas évoluer vers une organisation hiérarchique perçue comme les éloignant de leurs valeurs originelles. D'après les perceptions des acteurs de PME2, pour ces différentes raisons, le mode d'organisation de PME2 en entreprise libérée ne permettait pas de faire face aux nouvelles problématiques amenées par la croissance.

PME4, quant à elle, a entamé le processus d'adoption de la méthode agile Scrum à compter de 2010-2011 ; la méthode s'est progressivement propagée à toutes les équipes opérationnelles de l'entreprise. Dans le cadre de sa stratégie de croissance et de sa volonté de diversification, PME4 a réalisé une opération de croissance externe par le biais du rachat d'une PME, PME_Rachetée, qui a induit des bouleversements organisationnels et fait naître de nouvelles contraintes. Ce rachat a provoqué le lancement d'une nouvelle activité au sein de PME4, la multiplication du nombre de clients et de produits à gérer. Sur le plan organisationnel, plusieurs équipes de métiers différents ont commencé à travailler ensemble sur le même projet là où jusqu'alors, un projet était géré par une ou deux équipes au maximum. PME4 a donc rencontré des difficultés en termes de coordination inter-équipes et de communication. Les salariés traduisent par ailleurs une difficulté à identifier la vision stratégique portée par la direction de PME4, vision ayant été également bouleversée suite au rachat de PME_Rachetée et l'ouverture de nouvelles perspectives stratégiques. Il était donc également plus complexe d'identifier les priorités au sein des projets. Le mode d'organisation agile qui était alors en vigueur chez PME4 avant cette opération de rachat, où chaque équipe travaillait de façon autonome, trouvait ainsi ses limites.

Comme dans l'axe 1, ces deux PME devaient donc faire face à une étape de croissance demandant l'évolution de leur mode d'organisation, et qui posait donc la question de l'évolution de leur première IM – l'entreprise libérée pour PME2, la méthode agile Scrum pour PME4 – puisque celle-ci impactait fortement le mode d'organisation de ces entreprises. L'évolution vers une organisation hiérarchique classique était perçue par les acteurs de ces entreprises comme les éloignant de la philosophie de leur IM1, philosophie qui s'inscrit précisément en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique. En les éloignant de la philosophie de leur IM1, cette évolution vers une organisation hiérarchique les aurait également éloignées de leurs valeurs originelles, qui sont décrites comme fortement imbriquées avec les valeurs sous-tendant la philosophie de l'IM1, et donnent une place centrale à l'horizontalité, l'auto-organisation, et l'autonomie.

Les acteurs de PME4 mettent en effet en évidence la très forte imbrication entre la philosophie gestionnaire des méthodes agiles et les valeurs de PME4. La littérature a d'ailleurs mis en évidence que certaines entreprises adoptent l'agilité dans sa forme la plus pure et font état d'une adéquation entre l'agilité et la culture et la structure organisationnelle, là où d'autres au contraire adoptent l'agilité pour se conformer à une mode managériale (Cram & Newell, 2016). Nos résultats montrent que PME4 correspond à la première catégorie d'entreprise : l'agilité

n'est pas qu'une méthode de gestion de projet informatique, mais est alignée avec sa culture et ses valeurs. Une évolution vers une organisation classique pour faire face à la croissance ne semblait pas envisageable pour la plupart des salariés des équipes opérationnelles, qui appartiennent à des cultures métiers perçues par eux-mêmes comme opposées à la culture hiérarchique (docteurs, ingénieurs en informatique) et portent les valeurs originelles de l'entreprise. Pour la majorité des acteurs interviewés, la mise en place de management intermédiaire est synonyme d'abandon de l'auto-organisation, de l'horizontalité, et de l'autonomie, aspects inhérents à l'agilité. L'histoire de l'entreprise le confirme : les évolutions hiérarchiques ayant eu lieu par le passé se soldent soit par un échec (départ des personnes ayant une attitude de supérieur hiérarchique), soit par l'occupation d'un poste à vocation hiérarchique par une personne n'adoptant en fait pas une attitude hiérarchique que lui permettrait *a priori* son poste.

Toutefois, chez PME4, une minorité d'acteurs ne supporte pas la philosophie agile avec autant de ferveur que la majorité des salariés appartenant aux équipes opérationnelles : la philosophie agile et les valeurs qu'elle sous-tend (auto-organisation, hiérarchie faible, prépondérance du collectif) seraient difficilement compatibles avec certaines contraintes RH notamment, et encourageraient un flou organisationnel difficilement compatible avec la croissance. De plus, cette ferveur manifestée envers la philosophie agile est perçue par quelques acteurs comme peut-être trop fortement prononcée, amenant des comportements excluants envers des salariés ayant une culture managériale plus classique. Toutefois, les acteurs interviewés, et notamment la direction, sont tous conscients de l'importance du maintien de la philosophie agile, tant la philosophie associée à cette IM est un facteur d'attractivité et de fidélisation des salariés.

Chez PME2, cette montée croissante de difficultés a trouvé son paroxysme dans une lettre de revendications écrite aux gérants et signée par plusieurs salariés. Les difficultés rencontrées par PME2 post-libération ont pu créer une période de doutes chez les salariés et les gérants sur la possibilité de conserver leurs IM1, l'entreprise libérée. Toutefois, les discours mettent en évidence qu'une éventuelle évolution vers une organisation classique était surtout évoquée par provocation ; cette évolution n'a pas été réellement discutée et ne semblait toujours pas envisageable aux yeux d'une majorité d'acteurs. Le refus des acteurs de PME2 d'évoluer vers une organisation hiérarchique, qui a déjà été présenté plus en amont dans notre premier axe de recherche, semblait toujours présent face à cette nouvelle étape de croissance : par la lettre de revendications adressée aux gérants, les salariés demandaient essentiellement un mode de fonctionnement plus structuré, avec une réelle formalisation du mode de communication et de

l'organisation du travail, et permettant également de valoriser l'investissement des salariés les plus engagés dans l'entreprise.

1.1.2 Un paradoxe sur les plans culturel et organisationnel

Nos résultats mettent ainsi en évidence un nouveau paradoxe rencontré par ces PME dans le cadre de leur croissance, où changement et continuité sont ici en tension sur les plans culturel et organisationnel, et qui se rapprocherait du paradoxe de type apprentissage dans la typologie de Smith et Lewis (2011). Un paradoxe se définit comme : « *des éléments contradictoires mais pourtant interdépendants qui existent simultanément et persistent dans le temps ; ces éléments semblent logiques quand ils sont pris isolément, mais irrationnels, inconsistants, absurdes quand ils sont juxtaposés* » (traduit de Smith & Lewis, 2011). La littérature identifie plusieurs types de paradoxes : performance, organisation, appartenance, apprentissage (Jarzabkowski et al., 2013; Smith & Lewis, 2011).

Des recherches ont déjà souligné les tensions paradoxales amenées par la croissance (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2018; Fombrun & Wally, 1989; Grandclaude et al., 2014). Fombrun et Wally (1989) mettent en évidence que les petites entreprises qui connaissent des poussées de croissance soudaines font face à différents types de paradoxes liés à la nécessité de simultanément contrôler les coûts, améliorer la qualité et créer de nouveaux produits. Un des paradoxes que l'entreprise doit gérer lorsqu'elle conçoit son système managérial est celui entre bureaucratisation et décentralisation : d'un côté, l'augmentation du nombre de salariés induit une bureaucratisation de l'entreprise, une formalisation des procédures et une diminution de l'autonomie et de la participation des salariés ; d'un autre côté, la croissance induit une diversification de l'offre de produits qui nécessite une plus grande décentralisation et des processus de décision moins formalisés. Plus récemment, Grandclaude et al. (2014) mettent en évidence le paradoxe entre préservation de la dynamique entrepreneuriale (poursuite des opportunités) et développement de la logique managériale rencontré par la PME devenant une ETI. Chanut-Guieu et al. (2018) montrent dans leur étude que le maintien d'une dynamique d'hyper-croissance repose sur la capacité à impulser et gérer les tensions paradoxales. Les auteurs identifient par ailleurs différents paradoxes dans le cadre de l'hyper-croissance de l'entreprise, qu'ils rattachent aux quatre types de paradoxes identifiés par Smith et Lewis (2011) : intégration-différenciation des initiatives stratégiques, diversification-focalisation des activités, rentabilité-engagement de moyens financiers pour saisir les opportunités, expérimentation-concrétisation devant l'incertitude stratégique (Chanut-Guieu et al., 2018).

Bérard et al. (2015) étudient quant à eux les tensions naissant durant la forte croissance d'une PME axée sur le développement durable, et mettent en évidence quatre tensions paradoxales : identité normative et identité utilitariste, exploration et exploitation, croissance interne et croissance externe, désorganisation et structuration.

Nous montrons pour notre part que la croissance induit l'apparition d'un paradoxe entre changement et continuité sur les plans culturels et organisationnels. D'un côté, la croissance des PME étudiées implique des changements de structure organisationnelle et la mise en place de nouveaux modes de management associés à des philosophies gestionnaires qui sont jugées différentes de la culture, de l'histoire et des valeurs originelles des entreprises étudiées, ou de la philosophie d'une première IM adoptée par le passé (comme nous l'avons vu dans le cadre de notre axe 2). De l'autre, ces PME souhaitent justement rester elles-mêmes et assurer la continuité de leur culture, de leur histoire et de leurs valeurs originelles. Ces PME sont donc effectivement confrontées à un paradoxe ayant par définition deux composantes contradictoires : croître, ce qui implique de changer de modes d'organisation et de management en évoluant vers une organisation classique, donc de s'éloigner de ses valeurs originelles et de son histoire ; rester fidèle à leurs valeurs originelles et à leur histoire, ce qui implique de renoncer à croître.

Cette tension paradoxale identifiée sur le plan culturel fait particulièrement écho aux travaux d'Erdogan et al. (2020) qui identifient l'émergence d'une telle tension lorsque l'entreprise doit réaliser de l'innovation produit et de processus. Les auteurs mettent en effet en évidence que les PME familiales doivent gérer un paradoxe entre tradition et innovation, naissant d'un côté de la nécessité de réaliser de l'innovation produit et de processus, et de l'autre de la nécessité de rester fidèles au passé, aux croyances et aux pratiques. De même, les résultats de Grandclaude et al. (2014) dans leur étude du paradoxe entre logique entrepreneuriale et logique managériale émergeant lors du passage de la PME à l'ETI, font écho à notre travail puisqu'ils mettent en évidence que les salariés regrettent la perte de l'esprit familial et de la dimension humaine avec la croissance. Ils mettent également en évidence, de manière alignée avec les travaux de Greiner (1972) que la croissance de la PME conduit au développement d'une logique managériale, ce que nous vérifions au sein de nos cas ; le mode de fonctionnement typique de la PME semble a priori difficilement pouvoir subsister lorsque l'entreprise croît. Toutefois, à la différence des travaux de Grandclaude et al. (2014), nos résultats mettent en évidence que la croissance n'induit pas uniquement une perte de la logique entrepreneuriale chez les PME étudiées, mais bien une perte de leur culture et de leur identité. Le paradoxe que nous relevons

n'est donc pas uniquement celui naissant d'une opposition entre volonté de préservation de la logique entrepreneuriale caractéristique de la PME (qui est mise à mal par la logique managériale) et nécessité d'introduction d'une logique managériale dans le cadre de la croissance, mais celui naissant d'une opposition entre d'un côté la volonté de préserver la culture, les valeurs originelles et l'histoire (qui seront perdues avec la croissance et l'introduction d'une logique managériale), et de l'autre côté, la croissance, qui implique justement d'évoluer vers une organisation classique et d'introduire une logique managériale, et donc de perdre la culture et les valeurs originelles.

Nos travaux renvoient également à la recherche de Bérard et al. (2015) qui relèvent également cette tension paradoxale dans le cas particulier des PME axées sur la durabilité en forte croissance. Les auteurs mettent en évidence un paradoxe entre identité normative et identité utilitariste. Ce paradoxe naît car l'entreprise étudiée, axée sur la durabilité et en croissance, a de nouvelles pratiques en termes par exemple de politique de distribution de ses produits et de mode de financement. Toutefois, à la différence de Bérard et al. (2015), dans nos cas, la source du paradoxe provient des évolutions organisationnelles et managériales qui viennent heurter des valeurs d'horizontalité, de liberté qui sont ancrées dans la culture et ne sont pas nécessairement liées au secteur d'activité de l'entreprise. Nos résultats permettent donc de montrer que cette tension paradoxale émergeant sur les plans culturel et organisationnel dans le cadre de la croissance ne concerne pas uniquement les entreprises axées sur le développement durable, mais toute PME ayant une visée sociale forte et tendant à dominer la visée économique.

Par ailleurs, les études critiques en management ont déjà évoqué le risque de perte des valeurs qu'encourent les organisations alternatives au fil de leur développement ou dans le cadre de manœuvres stratégiques utilisées par les entreprises capitalistes. Flecha et Ngai (2014) mettent en évidence que la coopérative Mondragon a été obligée de s'internationaliser pour être plus compétitive et pour croître. Les auteurs soulignent que l'expansion de cette coopérative induit une tension avec sa culture et ses valeurs coopératives telles que la participation des travailleurs au capital et au management, et étudient la manière dont la coopérative fait face à cette tension. D'autres recherches montrent que lorsqu'une organisation alternative entre en compétition avec des organisations capitalistes, elle risque de perdre ses principes et valeurs originelles (Bousalham & Vidaillet, 2018; Atzeni & Vieta, 2014; Cheney, 2002; Glémain & Moulévrier, 2011). La théorie de la dégénérescence met pour sa part en évidence que les coopératives, et plus largement les organisations alternatives, échouent à préserver leurs caractéristiques spécifiques (fonctionnement démocratique, auto-organisation notamment) sur le temps long, et

finissent pas dégénérer vers une « *forme traditionnelle d'entreprise hiérarchique* » (Maroudas & Rizopoulos, 2014). Selon Maroudas et Rizopoulos (2014), cette dégénérescence serait la conséquence de la séparation entre la propriété et le contrôle dans les coopératives dans une optique d'efficacité économique, séparation qui s'applique dans les entreprises capitalistes traditionnelles selon les principes de la théorie de l'agence ; dès lors, dans les coopératives, des managers prendraient le pouvoir et affaibliraient les principes démocratiques qui régissent les coopératives. Cette managérialisation de l'organisation alternative induit une dilution des valeurs ou un éloignement de la mission originelle (Peiro, 2019; Flecha & Ngai, 2014; Cornforth, 2014; Bousalham & Vidaillet, 2018).

S'il n'existe pas une définition unique et stabilisée de l' « organisation alternative » (Dorion, 2017), il nous semble toutefois difficile de qualifier les PME que nous étudions ici d' « organisations alternatives » : leur structure de propriété est privée, elles ont un but lucratif, et ne sont pas issues d'un mouvement social de contestation. Toutefois, notre recherche montre des résultats pouvant se rapprocher de ceux issus d'études portant sur des organisations alternatives. La croissance des PME que nous étudions dans ce travail doctoral crée la même tension au niveau culturel que celle rencontrée, par exemple, par la coopérative Mondragon dans l'étude de Flecha et Ngai (2014) dans le cadre de son internationalisation. La théorie de la dégénérescence semble également s'appliquer à nos PME, puisque celles-ci perçoivent un risque de perte de leurs valeurs originelles, décrites comme opposées à l'organisation hiérarchique, dans le cadre d'une croissance perçue comme les amenant à développer leur ligne hiérarchique et à introduire des méthodes de management classiques.

Face à ce paradoxe, les PME étudiées auraient pu être tentées de choisir un des pôles du paradoxe : renoncer à croître pour conserver leurs valeurs originelles et rester fidèle à leur histoire ou à la philosophie d'une première IM alternative à l'organisation hiérarchique, ou croître et accepter de perdre leurs valeurs. N'existerait-il pas une solution permettant de surmonter le paradoxe en tirant le meilleur parti des deux pôles le constituant ? La prochaine section montrera en quoi l'innovation managériale, et plus spécifiquement, les innovations managériales dont les philosophies s'inscrivent en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique, constituent des voies d'évolution envisageables pour les PME en croissance qui souhaitent éviter une évolution vers une organisation classique hiérarchique qui les éloignerait de leurs valeurs originelles et de leur histoire.

1.2 L'innovation managériale alternative à l'organisation hiérarchique, perçue comme un moyen pour la PME de croître et de se pérenniser sur le plan organisationnel

1.2.1 L'innovation managériale alternative à l'organisation hiérarchique permet de surmonter le paradoxe amené par la croissance

Pour faire face au paradoxe organisationnel, plusieurs voies ont été identifiées dans la littérature. Une première voie regroupe tous les modes de gestion « défensifs », réponses de court terme au paradoxe qui ont des effets néfastes et ont pour visée d'atténuer les effets déstabilisant du paradoxe (Grimand et al., 2018) : déni, séparation (temporelle ou spatiale), dilemme (choix d'un des pôles du paradoxe au détriment de l'autre), compromis (Jarzabkowski et al., 2013; Poole & Van de Ven, 1989). Une seconde voie regroupe quant à elle les modes de gestion dits « actifs » qui ne cherchent pas à faire disparaître le paradoxe mais reconnaissent son potentiel créatif (Grimand et al., 2018) : confrontation (préservation des deux pôles du paradoxe et gestion des conflits associés par le débat), acceptation (reconnaissance de la légitimité de chacun des pôles et de leur interdépendance), transcendance (mise en place d'un nouveau cadre de référence qui efface la controverse) (Jarzabkowski et al., 2013; Lewis, 2000). La transcendance implique « *d'évoluer vers un plus haut niveau de compréhension dans lequel les éléments paradoxaux sont envisagés en interdépendance complexe plutôt que comme ayant des intérêts concurrents* » (Jarzabkowski et al., 2013).

Dans le cadre de la croissance des PME axées sur le développement durable, Bérard et al. (2015) montrent que les entreprises étudiées mobilisent des logiques de dialogue et de différenciation (Josserand & Perret, 2003). L'entreprise accepte l'arrivée de managers à la culture axée sur la rentabilité, et accepte l'évolution vers une organisation classique : elle opte pour la coexistence de l'identité utilitariste et de l'identité normative. Au contraire, les PME étudiées aussi bien dans l'axe 1 que dans l'axe 2 de notre recherche refusent une telle évolution. Nos travaux contribuent donc à la littérature sur les voies de régulation du paradoxe, puisque nos résultats montrent que l'adoption d'innovations managériales peut être une voie de gestion active du paradoxe identifié dans l'entreprise en croissance, et qui se rapprocherait de la stratégie de transcendance. En effet, face au paradoxe, les entreprises étudiées choisissent de changer de cadre (« *reframing* ») en adoptant une innovation managériale qui décentralise le pouvoir de décision en le confiant aux salariés pour faire face à la croissance, et non à des managers intermédiaires comme l'évolution classique le prévoit. Ces PME dépassent ainsi le paradoxe amené par leur croissance : elles choisissent, par l'innovation managériale, de s'extraire du

chemin d'évolution classique de la PME qui devient une grande entreprise avec un système managérial développé. Cela leur permet dès lors de continuer à croître, tout en préservant leurs valeurs originelles et leur histoire.

Notre recherche contribue ainsi à identifier plus largement l'IM comme une voie de régulation de paradoxes organisationnels, et donc à établir un lien entre ces deux champs de littérature. Nos résultats complètent ainsi la recherche réalisée par Albert-Cromarias et Dos Santos (2020) dans un tout autre contexte, celui des établissements de santé, qui a montré que l'IM permet de dépasser les paradoxes entre logique quantitative (logique managériale et marchande) et logique qualitative (bien-être des usagers et qualité des soins) rencontrés par les établissements de santé en permettant de recréer un sens collectif.

Le dépassement du paradoxe changement-continuité sur le plan organisationnel que nous avons mis en évidence dans notre recherche est par ailleurs au cœur de la thématique de pérennité organisationnelle (Mignon, 2009).

1.2.2 L'innovation managériale alternative à l'organisation hiérarchique dans la PME en croissance, vectrice de pérennité organisationnelle

Les PME étudiées adoptent une innovation managériale alternative à l'organisation hiérarchique dans l'intention de pérenniser leurs valeurs, leur culture et leur histoire, tout en faisant face aux problèmes et besoins émergeant au cours de leur croissance. Nous montrons dans une première sous-partie que la volonté de pérenniser ses constantes (valeurs originelles, histoire) face à une phase de croissance de l'entreprise est une motivation à l'adoption d'une IM. Dans une seconde sous-partie, nous montrons que lorsque la PME connaît une nouvelle phase de croissance postérieure à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique, dont la philosophie est alignée avec ses valeurs, elle adopte une seconde IM lui permettant de pérenniser la philosophie de cette première IM et donc ses valeurs.

1.2.2.1 La volonté de pérenniser ses constantes : une motivation à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique

Nos deux axes de recherche mettent en relief que dans les PME étudiées, des IM sont mises en place dans l'intention de se pérenniser sur le plan organisationnel. La pérennité organisationnelle se définit comme « *la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant*

l'essentiel de son identité » (Mignon, 2009). L'entreprise conserve « *une cohérence d'ensemble* » (Mignon, 2013). Pour être pérenne l'entreprise doit préserver ses valeurs centrales et sa raison d'être le temps passant (Collins et Porras, 1994). Mignon (2000) précise que ces valeurs centrales ont souvent une dimension éthique et morale. Face à différentes voies d'évolution possibles, les constantes (entre autres : culture, histoire, valeurs humaines, fidélité du personnel, traditions) agissent comme des filtres lors de la sélection interne afin d'assurer la pérennité de l'entreprise (Mignon, 2002, 2009, 2013). Ces constantes, si elles peuvent être perçues comme des facteurs d'inertie, participent « *de l'évolution de l'entreprise en la modelant dans le sens de la pérennité* » (Mignon, 2013) ; elles permettent de choisir la meilleure stratégie pour l'entreprise.

Notre premier axe de recherche montre que les dirigeants décident de libérer leur entreprise afin de rester alignés avec les valeurs originelles (telles que l'égalité, l'autonomie, la valorisation de chaque salarié, l'esprit collectif), l'histoire de l'entreprise, et de conserver certaines caractéristiques organisationnelles propres aux PME alors que la croissance de l'entreprise est perçue comme risquant de les en éloigner en les faisant évoluer vers un mode d'organisation hiérarchique classique. PME1 et PME3 se tournent vers l'holocratie, et PME2 vers l'entreprise libérée. Les PME étudiées perçoivent les IM alternatives à l'organisation hiérarchique comme ayant une philosophie alignée avec leurs valeurs originelles et leurs constantes : elles perçoivent une compatibilité culturelle ou « *cultural fit* » entre ces IM et leurs propres cultures (Ansari et al., 2010). Ces IM dont l'adoption peut a priori apparaître inattendue en contexte PME et a fortiori dans un contexte de croissance étant donné leur philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique, sont en fait une réponse au paradoxe soulevé par la croissance de ces entreprises, comme nous l'avons mis en évidence plus en amont : de telles IM sont envisagées par les PME étudiées dans l'intention de pérenniser les valeurs originelles et l'histoire de l'entreprise.

L'adoption de telles innovations managériales n'apparaît pas tant comme une source d'étonnement étant donné les modes d'organisation respectifs de ces entreprises avant la décision de libération. Rappelons en effet que le mode d'organisation ante-libération de ces trois PME était marqué d'ambivalence, et présentait tantôt des aspects participatifs, et tantôt des aspects plus classiques. La libération de l'entreprise/l'adoption de l'holocratie apporte pourtant bien une évolution de taille par rapport au mode d'organisation antérieur. En effet, auparavant le gérant restait central et officiellement le détenteur du pouvoir. La participation des salariés aux prises des décisions, leur autonomie et capacité de prise d'initiatives n'étaient

pas formalisées, ce qui nous l'avons vu, laissait émerger de façon contingente des comportements plus classiques de la part des dirigeants qui restaient libres de prendre unilatéralement des décisions. Ces IM induisent une décentralisation officielle de la prise de décision dans les mains des salariés. L'autonomie des salariés, la possibilité égale de chacun de s'exprimer et de s'investir dans l'entreprise et l'auto-organisation sont officiellement érigés en principes de fonctionnement fondamentaux, là où auparavant ces principes relevaient plus d'un fonctionnement officieux non clairement revendiqué dans lequel les gérants pouvaient, de manière contingente, relativement aisément reprendre ces droits accordés aux salariés.

Comme nous venons de le démontrer, face à leur croissance, ces PME changent pour rester elles-mêmes : elles se pérennisent sur le plan organisationnel. Les constantes de ces PME, c'est-à-dire leurs valeurs, leur histoire, leur cheminement antérieur guident leur évolution. Elles ne les mènent pas à l'immobilisme, puisque comme nous l'avons vu dans la partie précédente, elles ne se contentent pas de choisir de ne pas croître pour rester fidèles à leurs constantes. Les constantes permettent au contraire de choisir la meilleure stratégie pour ces PME, c'est-à-dire de poursuivre leur croissance en adoptant un mode d'organisation qui préserve leur identité. Au-delà d'être pérennisées, les valeurs originelles de ces PME – telles que l'égalité, l'horizontalité, la valorisation égale de chacun, l'esprit collectif – sont même perçues comme renforcées par l'adoption d'une telle IM.

L'adoption de l'entreprise libérée ou de l'holocratie intervient donc comme une voie d'évolution alternative à l'évolution classique. En donnant plus de pouvoir de prise de décision aux salariés, en formalisant leur autonomie et capacité de prise d'initiatives, ces PME font face à leur croissance tout en restant fidèles à leurs valeurs originelles. En effet, les salariés continuent à travailler sur un pied d'égalité les uns avec les autres, et avec les gérants ; chacun a une possibilité d'expression égale ; les salariés sont responsabilisés et autonomes dans la réalisation de leur travail, et décident eux-mêmes des activités qu'ils vont réaliser. En holocratie, des règles formelles très strictes s'appliquent à tous, de façon à ce que chacun soit l'égal de l'autre dans le fonctionnement de l'entreprise et que des comportements « despotiques » pour reprendre le terme de Brière (2017), ne puissent aisément émerger.

Toutefois, notre premier axe de recherche met ici au jour des motivations, des *intentions* menant à l'adoption d'une telle IM alternative à l'organisation hiérarchique ; ces intentions peuvent ne pas être favorablement réalisées par le substrat technique choisi. Les témoignages positifs des acteurs recueillis après que l'IM a été implémentée permettent de montrer que ce substrat

technique répondait aux intentions initiales qui ont mené à la décision d'adoption : celles de pérenniser les valeurs originelles. Toutefois, chez PME3, certains acteurs expriment à l'inverse une déception. L'intention initiale n'a pas nécessairement été réalisée par l'holocratie, du fait du substrat technique de celle-ci (le rôle de « premier lien » dans chaque cercle qui est perçu comme un pseudo-manager), mais aussi du fait de l'implémentation qui en a été faite chez PME3 : un des trois gérants s'est auto-attribué le rôle de premier lien dans beaucoup de cercles, ce qui lui donnait beaucoup de pouvoir et va contre les principes même de l'holocratie. Ce même gérant avait d'ailleurs fortement intrigué pour que l'holocratie soit initialement choisie, alors que les salariés et autres gérants n'en avaient pas dès le départ une perception positive et regrettent que d'autres modes d'organisation alternatifs n'aient été initialement explorés. La déception des salariés de PME3 post-décision d'adoption ne modifie pas pour autant la volonté initiale, qui était celle de trouver un mode d'organisation alternatif à l'entreprise hiérarchique classique. Au contraire, elle met encore plus en lumière la force de cette volonté initiale de PME3 : conserver l'égalité, l'esprit d'équipe, l'autonomie et la possibilité de prise d'initiatives des salariés, en n'évoluant pas vers une organisation hiérarchique classique pour répondre aux besoins organisationnels amenés par la croissance. Cela fait par ailleurs fortement écho aux travaux de Mamman (2002) qui soulignent qu'il est important de prendre en compte le contexte organisationnel spécifique de l'entreprise adoptant une IM, et que cette dernière doit être adaptée en conséquence. Il serait alors vain de penser qu'une même IM serait applicable à toute entreprise indépendamment de la variété de leurs contextes organisationnels (Mamman, 2002). Chez PME3, nous constatons donc les limites amenées par l'adoption de l'holocratie comme d'un framework « clé-en-main » porté par un cabinet de conseil, sans prise en compte initiale du contexte organisationnel spécifique de PME3, qui aurait nécessité des adaptations du substrat technique.

Nous contribuons ainsi à la littérature sur l'innovation managériale. La littérature sur les antécédents de l'innovation managériale met en évidence plusieurs motivations à l'adoption d'une IM : suite à une évolution de l'environnement concurrentiel ; par isomorphisme (coercitif, normatif, mimétique) ; du fait de l'existence d'un problème de performance interne à l'organisation (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006; Bocquet & Dubouloz, 2020; Burns & Wholey, 1993; Damanpour & Aravind, 2012a; Ganter & Hecker, 2013b; Hollen et al., 2013; Khosravi et al., 2019; Volberda et al., 2013). A notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée aux facteurs déclencheurs de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation

hiérarchique. Seules les études de Mattelin-Pierrard (2019) et Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) traitent des antécédents de l'entreprise libérée, mais se focalisent sur les antécédents managériaux. Nous mettons pour notre part en évidence un facteur déclencheur de l'adoption d'une l'IM alternative à l'organisation hiérarchique spécifique aux PME, qui n'a à notre connaissance pas été relevé dans la littérature : la volonté de pérenniser les valeurs originelles et l'histoire de l'entreprise, ces valeurs originelles et l'histoire risquant d'être perdues si la PME évolue vers une organisation hiérarchique pour faire face à sa croissance. Par conséquent, un antécédent intra-organisationnel d'une telle IM est également identifié : des valeurs alternatives à l'organisation hiérarchique portées par la PME adoptante.

La Figure 13 présente les apports de notre recherche à la littérature sur les facteurs déclencheurs et antécédents de l'IM sous forme de schéma synthétique.

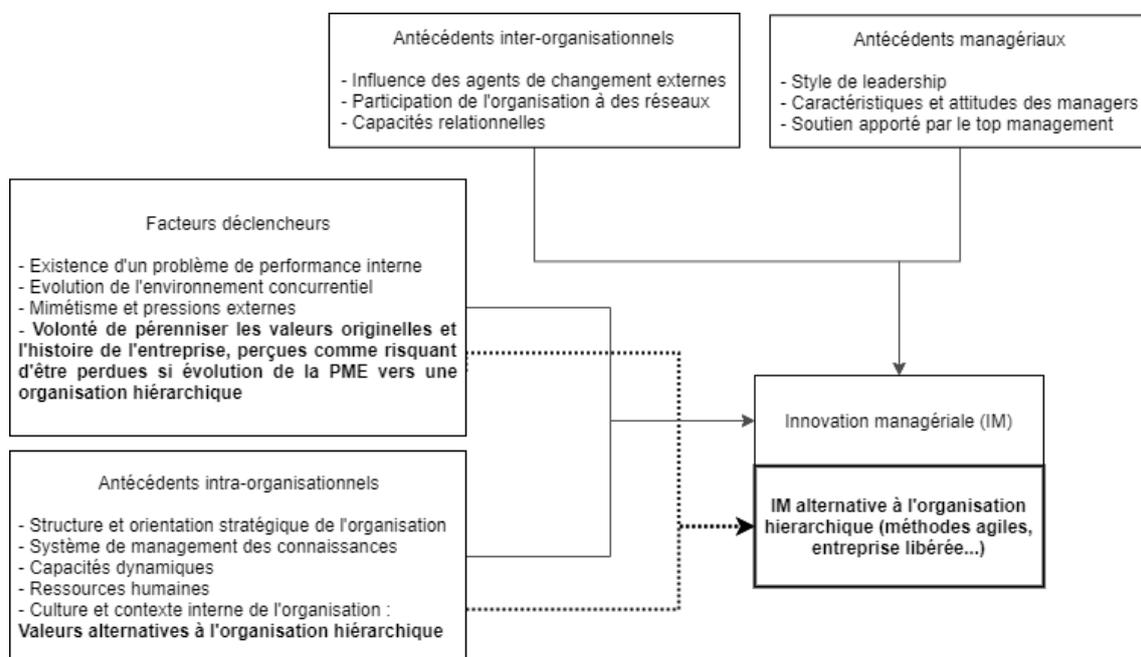


Figure 13 : Apports de notre recherche à la littérature sur les facteurs déclencheurs et les antécédents de l'IM

1.2.2.2 Face à une croissance postérieure à l'adoption d'une IM, pérenniser l'IM pour pérenniser les constantes de la PME

Nous nous demandons, dans notre deuxième question de recherche, comment évoluait une IM portant une philosophie gestionnaire opposée à celle de l'entreprise hiérarchique classique lorsque la PME adoptante connaissait une croissance après l'adoption de cette IM. La littérature sur les modèles de croissance mène en effet à ce questionnement. Les modèles de croissance

par phase semblent indiquer que la PME va développer sa ligne hiérarchique au fil de sa croissance, ce qui nous conduisait à nous demander si une IM alternative à l'organisation hiérarchique allait pouvoir persister. Les modèles de croissance proposés par Phelps et al. (2007) et Levie et Lichtenstein (2010) « généralisent » les modèles de croissance par phase (Chanut-Guieu & Guieu, 2014) puisqu'ils mettent également en évidence une évolution par étapes, sans pour autant préciser la nature de ces étapes et un chemin d'évolution précis de la firme. Ces modèles plus récents ne permettaient donc pas d'apporter un éclairage sur la question de l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans la PME en croissance.

Nos résultats sur le deuxième axe de recherche de ce travail doctoral mettent en évidence qu'après l'adoption d'une première IM (IM1), lorsque la croissance de la PME se poursuit, une seconde IM (IM2) est mise en place pour répondre aux nouveaux enjeux de croissance qui se présentent à la PME. Cette IM2 porte une philosophie opposée à celle de l'organisation hiérarchique classique, et est alignée avec celle de l'IM1. En effet, les PME étudiées souhaitent préserver la philosophie gestionnaire de leur IM1, car celle-ci est alignée avec les constantes de l'entreprise. Si nous nous rapportons au cadre d'analyse d'Hatchuel et Weil (1992), la philosophie gestionnaire de cette IM2 est alignée avec la philosophie gestionnaire de l'IM1, toutefois le substrat technique de l'IM2 est quant à lui différent de celui de l'IM1 pour faire face aux enjeux du nouveau palier de croissance que rencontre la PME et permettre le « passage à l'échelle » de l'entreprise.

En effet, conformément aux modèles de croissance par phase, ou aux modèles plus généralistes de Levie et Lichtenstein (2010) et Phelps et al. (2007), ces PME rencontrent un nouveau palier organisationnel qui nécessite une évolution de leur mode d'organisation. La croissance de ces entreprises pose alors les limites du substrat technique de leur première IM. L'expérience de PME2 témoigne en outre de la mise en danger que peut connaître une IM alternative à l'organisation hiérarchique lorsque la PME adoptante grandit. La forte croissance connue par PME2 postérieurement à l'adoption de l'entreprise libérée induisait notamment un éloignement par rapport aux intentions initiales ayant mené à son adoption. Par exemple, l'internalisation des fonctions supports, les revendications salariales des salariés les plus investis ou les plus expérimentés remettait en cause la grille salariale égalitaire, alors que la préservation d'une forte égalité était une des intentions initiales de la libération de l'entreprise. PME2 s'éloignait de l'utopie portée lors de son adoption de l'entreprise libérée. L'effet croisé de la dilution de certaines valeurs, de la philosophie de l'entreprise libérée, et du manque de structure se révélait

difficile à vivre pour certains anciens salariés, aboutissant au développement de leur mécontentement voire à leur départ.

Comme nous l'avons vu lorsque nous présentions le paradoxe sur les plans culturel et organisationnel qui apparaît au sein des PME étudiées, une évolution vers une organisation hiérarchique pour faire face aux nouvelles problématiques amenées par la croissance et aux limites du mode de fonctionnement avec l'IM1 – entreprise libérée pour PME2 et méthode agile pour PME4 – ne semblait pas envisageable. En effet, une telle évolution était perçue comme éloignant ces entreprises à la fois de la philosophie alternative à l'organisation hiérarchique portée par leur IM1, et de leurs valeurs originelles. En effet, la philosophie de l'IM1 est perçue comme alignée avec les valeurs originelles de ces entreprises.

Pour faire face à leur nouvelle étape de croissance, PME2 et PME4 mettent donc en place une deuxième IM, dont la philosophie gestionnaire est alignée avec celle de leurs IM1, et donc avec leurs valeurs originelles. PME2 adopte la « PME2-organisation 2.0 » ; celle-ci propose un nouveau substrat technique conçu pour faire face à cette nouvelle étape de croissance (création du rôle de coordinateur pour la transmission de l'information et la coordination, formalisation des périmètres de prise de décision des acteurs et des pôles, etc.), tout en restant fidèle à la philosophie de l'entreprise libérée, et donc aux valeurs originelles de PME2. Sur l'initiative d'un salarié travaillant dans une équipe opérationnelle, PME4 adopte quant à elle SAFe – *Scaled Agile Framework*, ce que nous pourrions traduire par « Cadre de travail pour l'agilité à l'échelle » - qui, en instaurant différents outils d'organisation et différents rituels à l'échelle d'une *business unit* (donc de plusieurs équipes), permet à PME4 de respecter les valeurs sous-tendant la philosophie agile.

Ces IM2 sont perçues par PME2 et PME4 comme vectrice de pérennisation de la philosophie de leur IM1 et donc des valeurs originelles de ces entreprises, elles-mêmes perçues comme alignées avec la philosophie de l'IM1. Leur adoption s'inscrit donc également dans une logique de pérennisation organisationnelle. Le choix de ces IM2 est ici encore guidé par les « constantes » de l'entreprise : celles-ci choisissent cette seconde IM compte tenu de l'IM1 préalablement adoptée, de sa philosophie gestionnaire, de leurs valeurs originelles, et de leur histoire.

Plusieurs nuances peuvent toutefois être apportées à ces résultats. D'une part, chez PME2, les capacités de l'IM2 à pérenniser la philosophie de l'IM1 et les valeurs originelles de l'entreprise

ne convainquent pas une minorité d'acteurs, et notamment un des salariés les plus anciens et engagés. Chez PME4, un salarié présent depuis de nombreuses années dans l'entreprise et fervent défenseur de la philosophie agile avance également qu'il faut distinguer SAFe entendu uniquement comme un substrat technique, et SAFe comme substrat technique accompagné d'une philosophie gestionnaire ; selon lui, PME4 pourrait un jour fonctionner selon les principes du framework SAFe, sans adhérer à la philosophie agile en ayant une culture managériale hiérarchique, comme le font plusieurs entreprises de sa connaissance avec la méthode Scrum, et comme cela est mis en évidence dans la littérature sur les méthodes agiles (Cram & Newell, 2016). Selon cet acteur, appuyé par les propos d'une autre salariée, la pérennisation de la philosophie agile reposera sur le facteur humain, c'est-à-dire la capacité des acteurs de l'entreprise à défendre les valeurs de la philosophie agile.

D'autre part, si ces PME adoptent une IM2 dans l'intention de pérenniser à la fois la philosophie de l'IM1 et les valeurs de l'entreprise, il faut être conscient que la pérennité de la philosophie de l'IM1 et des valeurs originelles peut à tout moment être remise en cause, dans le cadre de la croissance de l'entreprise, par des événements et contraintes n'impactant pas directement le plan organisationnel. En effet, la croissance peut se manifester de multiples manières (Chanut-Guieu & Guieu, 2011; Delmar et al., 2003) ; elle n'impacte pas nécessairement directement le plan organisationnel de l'entreprise via une augmentation du nombre de salariés ou de la production, par exemple. Comme nous avons essayé de le montrer dans notre axe 2, PME2 et PME4 faisaient face à de multiples contraintes managériales qui induisaient des évolutions exerçant des pressions normalisatrices vers l'organisation classique hiérarchique, et peuvent conduire à une mise en danger à la fois de la philosophie de l'IM1 et de leurs valeurs, en dépit de l'adoption d'une seconde IM alignée avec celles-ci (par exemple, trouver des investisseurs dans le cadre de levées de fonds ; problématiques RH et réglementaires ; contrôle de gestion). L'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique constitue une manière de faire face aux conséquences de la croissance *sur le plan organisationnel* tout en restant fidèles aux valeurs originelles des PME étudiées, mais n'est pas un rempart absolu contre la perte de ces valeurs originelles.

En revanche, si pour faire face aux difficultés organisationnelles amenées par la croissance, ces PME avaient choisi de se structurer « classiquement », c'est-à-dire d'augmenter le nombre d'échelons hiérarchiques et d'adopter un mode de management classique, elles auraient perdu leurs valeurs originelles de manière certaine. Cela nous amène effectivement à dire que l'adoption d'une IM est une condition nécessaire et non suffisante à la pérennisation des valeurs

originelles et de l'histoire de la PME en croissance. Ces PME devront, pour chaque manifestation spécifique de la croissance, trouver des réponses spécifiques leur permettant de rester fidèles à leurs valeurs originelles.

Les résultats obtenus sur notre deuxième axe de recherche peuvent être discutés par rapport à la littérature sur l'IM. Ils participent d'ailleurs à combler un vide théorique dans cette littérature en relevant une voie d'évolution de l'IM dans un contexte de croissance post-adoption de l'entreprise adoptante, et de manière plus précise, nos résultats permettent de donner à voir une voie d'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans le cadre de la croissance de l'entreprise adoptante, ces IM n'ayant pas été étudiées dans un tel contexte. Or, comme nous l'avons vu, la question du « passage à l'échelle » de telles IM se pose effectivement (Colle et al., 2017), et fait écho à la problématique plus large de la gestion du « passage à l'échelle » des entreprises à croissance forte et rapide, notamment au niveau culturel et organisationnel.

La littérature sur l'IM fait état d'un vide théorique. A notre connaissance, aucune étude au sein de la littérature sur l'IM ne porte sur l'évolution de l'IM à l'échelle de l'organisation après son adoption, et d'autant plus dans un contexte d'évolution de l'entreprise adoptante exacerbé tel que la croissance. La littérature sur le processus d'innovation managériale a essentiellement porté sur le design du processus ou sur l'étude des antécédents dans chacune des phases. Au niveau des recherches s'intéressant aux *outputs* de l'IM, et portant sur l'IM après son adoption et sa routinisation, des études traitent de l'évaluation de l'impact de l'IM sur les performances (Azar & Ciabuschi, 2017; Gunday et al., 2011; Hervas-Oliver et al., 2018; Lloréns Montes et al., 2005; Mol & Birkinshaw, 2009; Naranjo-Gil, 2009; Nieves, 2016; Pino et al., 2016; Walker et al., 2011). Dans ce champ de littérature portant sur les *outputs* de l'IM, nous nous distinguons des recherches portant sur le lien entre l'IM et les autres formes d'innovation (Azar & Ciabuschi, 2017; Camisón & Villar-López, 2014; Cobo-Benita et al., 2016; Gunday et al., 2011; Heij et al., 2020; Hervas-Oliver et al., 2018; Nieves, 2016; Pino et al., 2016; Woschke & Haase, 2016). Les recherches issues de l'ouvrage collectif de Mignon et al. (2017) montrent notamment que l'IM est source d'innovations d'une autre nature (innovation de produit, de procédé, sociale, commerciale). Par rapport à ces différentes recherches, nous n'étudions pas le lien entre l'IM et d'autres formes d'innovation, mais bien l'évolution de l'IM elle-même dans un contexte de changement de l'entreprise adoptante.

Par ailleurs, nos résultats se distinguent également de plusieurs manières de l'étude de Giuliani et al. (2018) qui traite de l'adoption successive de deux IM au sein d'une même organisation, tant au niveau du contexte de l'étude que des résultats obtenus. Ces auteurs montrent en effet que l'adoption de cette deuxième IM est réalisée pour faire face aux difficultés amenées par l'implémentation de la première IM, le lean management, qui a échoué ; dans leur cas, cette deuxième IM permet *in fine* l'implémentation de la première. Pour notre part, l'objectif de notre travail doctoral était d'étudier l'évolution d'une IM dans un contexte de changement organisationnel de l'entreprise adoptante. Par ailleurs, nos résultats montrent que les PME étudiées adoptent une deuxième IM à la philosophie opposée à l'entreprise hiérarchique classique qui reste fidèle à la philosophie de la première IM et à leur culture, afin de faire face à la croissance de la PME grâce à un substrat technique adapté. Dans notre cas la deuxième IM n'est pas adoptée dans l'objectif de permettre l'implémentation de la première IM qui aurait dans un premier temps été contrariée.

Enfin, parmi les recherches portant sur l'IM après son adoption et sa routinisation, certaines études ont traité des adaptations apportées à l'IM lorsque celle-ci se diffuse à l'échelle d'une population (Ansari et al., 2010; Volberda et al., 2014; Lewin et al., 1999; Mamman, 2002; Alofan et al., 2020), mais ces études ne portent pas sur l'évolution de l'IM au sein d'une même organisation lorsque celle-ci connaît une croissance imposant des évolutions organisationnelles et managériales.

Ainsi, les résultats obtenus sur notre second axe de recherche permettent de contribuer à combler un tel vide théorique en montrant que lorsqu'une première IM alternative à l'organisation hiérarchique est adoptée par une PME qui connaît une phase de croissance postérieure à cette adoption, une seconde IM au substrat technique adapté pour faire face à cette phase de croissance mais à la philosophie alignée avec celle de la première IM peut être adoptée.

De manière plus large, nous pouvons également discuter nos travaux par rapport aux recherches sur le momentum stratégique dans le champ de la littérature sur l'innovation tous types confondus. Le momentum stratégique se définit comme « *la tendance à maintenir ou étendre l'ampleur ou la direction d'actions stratégiques antérieures dans les comportements stratégiques actuels* » (Amburgey & Miner, 1992). La littérature sur le momentum stratégique avance que l'adoption d'innovations accroît le taux d'adoption d'innovations ultérieures du fait de l'accumulation d'expériences (Turner et al., 2013; Kelly & Amburgey, 1991). Nos travaux font plus particulièrement écho à ceux de Wischnevsky et al. (2011) qui montrent plus

précisément que « *des changements antérieurs d'un type spécifique accroissent les chances que des changements additionnels du même type soient adoptés par la suite* ». D'après cette étude, l'adoption d'une première IM accroîtrait donc les chances qu'une seconde IM soit postérieurement mise en place, ce que nous vérifions dans nos travaux.

Nos résultats font également échos aux recherches critiques en management menées sur des organisations alternatives. Comme dans l'axe 1, nous montrons ici que l'adoption d'une seconde IM alternative à l'organisation hiérarchique est réalisée par ces PME dans l'intention de répondre aux problématiques amenées par la nouvelle étape de croissance rencontrée, tout en se pérennisant sur le plan organisationnel et en restant fidèles à leurs constantes. L'entreprise cherche donc à faire perdurer la philosophie de l'IM1, qui est opposée à l'entreprise hiérarchique classique, et adopte un nouveau substrat technique qui lui permet de faire face à la croissance. Dans le champ des études critiques en management, Maroudas et Rizopoulos (2014) évoquent la mise en place de « dispositifs organisationnels » pour éviter la dégénérescence des valeurs d'un type d'organisation alternative, la coopérative de production. Les PME étudiées s'orientent quant à elles vers des innovations managériales dans l'intention de pérenniser leurs valeurs originelles, sans toutefois devenir des organisations alternatives. Ces PME espèrent ainsi conserver des valeurs démocratiques et un mode d'organisation centré sur l'auto-organisation, se rapprochant par certains aspects du mode de fonctionnement et de certaines valeurs de la coopérative.

Nos deux axes de recherche visent ainsi à donner à la PME capitaliste ayant pour volonté de conserver des valeurs opposées à la philosophie managériale hiérarchique au fil de sa croissance, une perspective d'évolution autre que celle de renoncer à croître ou celle de devenir une organisation alternative : l'adoption d'innovations managériales portant une philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique. Cela pourrait permettre à une PME de croître en s'opposant à l'organisation du travail hiérarchique classique et à la philosophie gestionnaire qui y est associée sans remettre en cause sa structure de propriété et son but lucratif.

En effet, dans ce cas, malgré l'adoption d'innovations managériales induisant une décentralisation de la prise de décision, l'autonomie et la liberté conférées aux salariés, l'entreprise reste la propriété des gérants, ce qui peut expliquer pourquoi ceux-ci restent tout de même détenteurs du pouvoir de prise de décision stratégique, sont membres du cercle général

holacratique chez PME1, ou encore pourquoi ceux-ci interviennent dans certaines décisions impliquant des engagements financiers conséquents chez PME2.

Toutefois, comme notre second axe de recherche a permis de le mettre en évidence, l'IM n'est pas un rempart absolu contre la perte des valeurs originelles de ces PME, ce qui laisse à penser que celles-ci ne sont pas à l'abri de la dégénérescence décrite dans le cadre des organisations alternatives. Rappelons que les études critiques en management montrent que les organisations alternatives peuvent dégénérer en organisations hiérarchiques classiques à cause de leur managérialisation et de leur professionnalisation souvent dans un objectif d'efficacité économique et de rationalisation, ce qui entraîne une perte de leurs valeurs et principes démocratiques (Peiro, 2019; Maroudas & Rizopoulos, 2014; Atzeni & Vieta, 2014; Parker, 2011; Zald & Ash, 1966). En dépit de l'adoption d'une seconde IM alternative à l'organisation hiérarchique, les acteurs de PME2 et PME4 nous donnent à voir un mouvement similaire. Ces deux PME introduisent une logique gestionnaire et se professionnalisent dans le cadre de leur croissance : par exemple, PME2 développe sa technostucture en embauchant des spécialistes, et notamment une chargée de développement logistique rationalisant l'activité logistique ; PME4 se tourne vers un financement de sa croissance par levée de fonds, ce qui implique d'une part une séparation accrue entre propriété et contrôle, et d'autre part, de se conformer aux attentes d'investisseurs externes notamment d'un point de vue organisationnel et structurel, investisseurs qui ont souvent une préférence pour une structure organisationnelle hiérarchique.

1.2.2.3 L'IM alternative à l'organisation hiérarchique dans la PME capitaliste en croissance : apports et risques

Notre travail doctoral met ainsi en évidence que les IM portant une philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique peuvent permettre aux PME de pérenniser des valeurs originelles s'inscrivant elles aussi en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique au fil de leur croissance. Nous contribuons ainsi à développer les connaissances existantes quant à cette typologie d'IM, et plus précisément aux littératures sur l'entreprise libérée et les méthodes agiles.

Notre premier axe de recherche permet de mettre en évidence un antécédent de l'adoption de l'entreprise libérée en PME. Les études de Mattelin-Pierrard (2019) et Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) traitent des antécédents managériaux de l'entreprise libérée et portent sur un échantillon essentiellement composé de PME : les auteurs identifient les caractéristiques et les

représentations sociales des dirigeants d'entreprises libérées qui constituent des éléments favorisant l'adoption de l'entreprise libérée. Notre travail vient donc enrichir le champ d'étude sur les antécédents de cette IM, puisque nous mettons pour notre part en évidence un facteur déclencheur de la libération de l'entreprise en PME de nature organisationnel et non managérial.

Dans le cadre de notre deuxième axe de recherche, l'évolution de PME2 donne à voir l'évolution de l'entreprise libérée dans une PME en croissance. Comme le met en relief Mattelin-Pierrard (2019), l'organisation libérée repose sur une coordination par les valeurs, celles-ci devant être connues de tous et diffusées dans l'entreprise (Mattelin-Pierrard, 2019; Getz, 2012; Warrick et al., 2016; Picard & Islam, 2020), cette définition d'un cadre permettant l'autonomisation des salariés (Colle et al., 2017). Le recrutement devient dès lors un processus stratégique puisque les nouveaux salariés doivent assimiler les valeurs (Getz, 2012; Mattelin-Pierrard, 2019). Au sein de PME2, nous constatons que les valeurs de l'entreprise étaient mal diffusées aux nouveaux salariés recrutés dans le cadre de la croissance de l'entreprise, de même que le fonctionnement en entreprise libérée. D'autre part, le recrutement de néo-salariés qui n'étaient pas des passionnés du jeu de société, cœur de métier de l'entreprise, contrairement aux salariés historiques, était un facteur de dilution de cette partie de la culture de l'entreprise. Si, comme le montre la littérature, les valeurs ont un rôle primordial dans le fonctionnement en entreprise libérée – dans la définition d'un cadre permettant l'autonomisation et la décentralisation des décisions – la dilution de cette partie de la culture d'entreprise contribuait à une mise en difficulté du mode de fonctionnement en entreprise libérée, par ailleurs encore renforcée par le fait que le principe même d'entreprise libérée n'était pas systématiquement présenté aux néo-salariés. Notre recherche apporte ainsi une contribution à la littérature sur l'entreprise libérée, en étudiant l'évolution de cette innovation managériale dans le cadre de la croissance de l'entreprise. Nous mettons en exergue l'importance cruciale de centrer le processus de recrutement et le processus d'intégration des nouveaux salariés sur les valeurs de l'entreprise et sur le fonctionnement en entreprise libérée (présentation du concept, histoire de la libération de l'entreprise considérée, mode de fonctionnement mis en place), à plus forte raison lorsque l'entreprise est en situation de croissance. En effet, comme nous avons pu le constater, la croissance laisse peu de place à l'improvisation, et des modes de recrutement et d'intégration contingents et laissés à l'appréciation individuelle peuvent conduire à une mise en danger du fonctionnement en entreprise libérée. La mise à mal du fonctionnement libéré dans le cas de PME2 semble également s'expliquer du fait d'une présence insuffisante des dirigeants dans la libération de l'entreprise et sa pérennisation face à la croissance, là où le

dirigeant joue en fait un rôle central dans la libération de l'entreprise et notamment dans la pérennisation des valeurs et de la culture de l'entreprise, ainsi que dans leur communication (Carney & Getz, 2009; Chabanet et al., 2017; Aigouy & Granata, 2017; Getz & Carney, 2012; Mattelin-Pierrard, 2019).

PME4, quant à elle, nous permet d'apporter une contribution à la littérature sur les méthodes agiles. PME4 offre une expérience d'évolution de la méthode agile Scrum dans une PME en croissance. Nos résultats issus de l'étude de la PME4 contribuent par ailleurs à combler le gap théorique sur le thème de l'agilité à l'échelle (Dikert et al., 2016). La littérature académique ne mentionne que très rarement ces frameworks permettant l'agilité à l'échelle (Dikert et al., 2016; Hobbs & Petit, 2017). Rappelons par ailleurs que les études existantes, au-delà d'être peu nombreuses, traitent de plus de la mise en œuvre de ces frameworks au sein de grandes entreprises (Conboy & Carroll, 2019; Kalenda et al., 2018; Paasivaara et al., 2018; Berkani et al., 2019)

Nos résultats montrent qu'une PME ayant adopté la méthode agile Scrum, puis connaissant ensuite une forte croissance, choisit de mettre en œuvre le framework SAFe pour conserver le fonctionnement Scrum à l'échelle de l'équipe, permettre la coordination de plusieurs équipes travaillant sur un même projet ainsi que l'alignement de leur vision, et rester fidèle à la philosophie de l'agilité (notamment car SAFe permet l'auto-organisation). Ces résultats mettent en évidence l'évolution de Scrum dans une PME en croissance, et permettent d'identifier SAFe comme une IM ayant une philosophie alignée avec celle des méthodes agiles, et un substrat technique permettant une utilisation à une échelle inter-équipes. De plus, ces résultats apportent des connaissances sur l'adoption des frameworks agiles permettant le passage à l'échelle dans le cadre de PME et non de grandes entreprises.

Nos résultats doivent également être mis en perspective par rapport à certaines études portant un regard critique sur de telles IM et leur adoption dans des entreprises capitalistes. Des recherches critiques en management mettent en évidence que les pratiques participatives induisant par exemple une implication plus grande des salariés dans les prises de décision visent en fait l'amélioration de l'efficacité et de la performance de l'organisation, l'accroissement de la motivation des salariés, ou de leur alignement avec les buts organisationnels, dans une

optique très pragmatique et managériale classique (Paranque & Willmott, 2014; Bretos & Errasti, 2017; Daudigeos et al., 2021; Poole et al., 2001; Wilkinson et al., 2010; Barker, 1993). Paranque et Willmott (2014, p.612), soulignent que « *l'entreprise capitaliste est considérée comme systématiquement exploitante et oppressive. L'exploitation économique et l'oppression politique existent indépendamment des affirmations sur le caractère « progressiste » ou « éclairé » de pratiques particulières - en ce qui concerne, par exemple, l'implication des salariés et les régimes d'actionnariat salarié, ou même de symboliques salariés directeurs.* ». En effet, certaines pratiques « post-modernes » semblent être adoptées par les entreprises dans une perspective utilitariste, c'est-à-dire pour permettre l'adaptation de l'entreprise aux évolutions sociétales dans l'objectif de continuer à recruter et fidéliser des salariés (Lacan, 2016) : c'est l'intérêt économique de l'entreprise, l'efficacité managériale qui guident alors l'adoption de telles pratiques. Nous pouvons ici faire le lien avec les critiques adressées à l'une des IM abordée dans ce travail, « l'entreprise libérée ». Des études mettent par ailleurs en évidence que certaines entreprises libérées ont des pratiques managériales pouvant s'avérer manipulatrices lorsque la culture d'entreprise ne favorise pas l'autonomie, la prise de recul critique (Jacquinot & Pellissier-Tanon, 2015; Brière, 2017) ou impose une pression normalisatrice à être absolument heureux (Picard & Islam, 2020), et ont pour but premier de servir l'augmentation de la productivité (Brière, 2017). Ces critiques rejoignent ainsi Paranque et Willmot (2014) en ce qu'elles nous disent que l'entreprise libérée peut être adoptée dans une visée de manipulation des salariés. Par rapport à ce champ de littérature, plusieurs éléments nous semblent devoir être discutés.

Premièrement, nous avançons que cette critique de la visée potentiellement manipulatoire qui se cache derrière la volonté de libérer l'entreprise devrait tenir compte des motivations ayant poussé à son adoption. Les PME étudiées dans notre travail doctoral choisissent d'adopter une IM à la philosophie managériale opposée à l'entreprise hiérarchique classique car elles considèrent justement celle-ci comme « exploitante » et « oppressive » pour reprendre les termes de Paranque et Willmott (2014) – donc contraire à leurs valeurs originelles – et essayent de s'en éloigner. Nous pourrions arguer que cette critique des pratiques managériales alternatives au classique n'est pas susceptible de s'appliquer dans notre cas, puisque ces PME adoptent ces pratiques précisément dans l'intention d'éviter l'oppression induite par l'organisation hiérarchique classique, là où des entreprises ayant adopté l'entreprise libérée pour d'autres motifs, et notamment pour faire face à une crise économique ou un problème de

performance interne, pourraient effectivement trouver dans l'entreprise libérée un nouvel instrument d'oppression consentie.

Deuxièmement, les difficultés rencontrées par PME2 et décrites dans notre axe 2 pourraient abonder dans le sens du choix d'une IM accroissant la pression oppressive s'exerçant sur les salariés. En effet, des acteurs mettent en évidence que certains salariés avaient acquis des compétences spécifiques, s'investissaient fortement dans l'entreprise ou prenaient en charge des activités relevant d'un manager, sans être rémunérés comme pourrait l'être un salarié expérimenté ou un manager dans une organisation hiérarchique classique. Toutefois, les salariés ont dénoncé les dysfonctionnements qu'ils percevaient, et ont été entendus : cela a mené à la conception de la PME2-organisation 2.0, avec la mise en place d'un rôle spécifique, celui du coordinateur, prenant en charge des missions relatives à l'organisation du travail et percevant pour cela une rémunération supplémentaire sous forme de prime. Une nouvelle grille de salaire a été par ailleurs mise en place, permettant de rémunérer les salariés ayant acquis de l'expérience et des compétences spécifiques. Le fait que les revendications des salariés aient abouti, même si un certain laps de temps s'est écoulé entre le début des difficultés ressenties et la réponse apportée, semble montrer que les salariés détenaient un certain pouvoir dans l'entreprise, et que les gérants ont pris conscience de la nécessité de voir les modes d'organisation et de management évoluer pour faire face aux difficultés rencontrées. Le mal-être durable que nous avons pu constater chez l'un des gérants suite à la lettre de revendications envoyée par les salariés semble être un autre indice du réel intérêt qu'il portait au bien-être des salariés et à la libération de l'entreprise. Le contexte spécifique de PME2, celui d'une très forte croissance, a de plus induit une focalisation sur la gestion du quotidien qui ne semble pas avoir facilité la prise de conscience des gérants des dysfonctionnements en développement. De même, chez PME4, nous semblons constater que les salariés des équipes opérationnelles, qui portent particulièrement les valeurs de la philosophie agile et incarnent l'ADN de PME4, détiennent un certain pouvoir qui permet dès lors l'évolution vers une IM alternative à l'organisation hiérarchique et non vers un développement de la ligne hiérarchique dans le cadre de la croissance rencontrée par l'entreprise, alors que certains acteurs, et notamment des membres de l'équipe de direction, ne verraient pas l'évolution vers une organisation hiérarchique comme tant problématique voire l'accueilleraient positivement. Comme le reconnaissent les acteurs interviewés, l'évolution vers une organisation hiérarchique, en allant contre les valeurs originelles de l'entreprise, provoquerait plusieurs départs de l'entreprise et vagues de mécontentement. Nous pouvons alors penser que l'adoption de telles IM dans les PME étudiées

n'a pas pour optique d'augmenter insidieusement la pression managériale sur les salariés ou l'efficacité économique de l'entreprise.

Enfin, il est à noter que nous montrons que ces PME ont pour *intention* de pérenniser leurs valeurs originelles en adoptant une IM à la philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation classique. Le terme « intention » a ici son importance, car l'intention peut ne pas se réaliser une fois l'IM implémentée, et notamment selon le substrat technique choisi. Le choix d'une IM spécifique telle que l'holocratie par exemple peut s'avérer, une fois implémentée, ne pas être la meilleure IM permettant de pérenniser les valeurs et être jugée *a posteriori* comme « exploitante » et « oppressive » sans que cela ne remette en question les intentions initiales ayant conduit à son adoption. Nous avons d'ailleurs constaté cela avec force pour PME3 : *a posteriori*, l'holocratie a été perçue par certains comme un moyen d'accroître le pouvoir de certains acteurs et notamment du gérant ayant poussé à son adoption ; une majorité d'acteurs de l'entreprise ne la perçoit donc pas comme l'IM la plus appropriée pour pérenniser les valeurs originelles de l'entreprise, ce qui mène l'entreprise à conduire un travail d'adaptation du substrat technique. De même, chez PME1, de façon minoritaire, certains salariés ont relevé qu'à travers le rôle de premier lien, l'holocratie pouvait faire revivre les relations de pouvoir qui existent au sein d'une organisation hiérarchique classique. Nos résultats n'ont ainsi pas vocation à assurer la promotion d'un substrat technique précis, ou à formuler des recommandations en faveur ou en défaveur d'un substrat technique spécifique ; selon celui choisi, l'entreprise peut *a posteriori* effectivement aboutir à l'effet inverse à celui escompté, c'est-à-dire conduire à un accroissement de la pression managériale.

1.3 Par l'innovation managériale, la PME conserve certaines de ses spécificités malgré sa croissance et dépasse les modèles de croissance classiques

Nos résultats peuvent être mis en perspective par rapport à la littérature sur les spécificités des PME, et plus particulièrement par rapport aux travaux de Torrès (1997, 1998, 2004), et par rapport à la littérature sur les modèles de croissance des entreprises.

Plusieurs modèles de croissance existent, décrivant le chemin de croissance de l'entreprise. Les modèles les plus célèbres, tel celui de Greiner (1972), ou celui de Churchill et Lewis (1983), proposent de modéliser la croissance comme une alternance de phases de croissance et de crises.

Les premières phases décrivent une PME classique, qui va ensuite progressivement évoluer vers une entreprise bureaucratique et hiérarchique en développant son système managérial. Ces modèles ont été critiqués notamment par Levie et Lichtenstein (2010) et Phelps et al. (2007) pour leur caractère déterministe et systématique.

Les trois PME étudiées dans la première partie de notre travail doctoral semblent présenter des caractéristiques les rapprochant de la PME classique, spécifique. En effet, elles combinent à la fois, avec des nuances selon le cas d'entreprise : une forte centralisation de la gestion dans les mains des dirigeants qui entretiennent des relations de proximité avec les salariés, une faible spécialisation, une communication directe et généralement informelle, des systèmes d'information peu développés, une prédominance de l'oral et de l'informel dans leur gestion.

Comme le montrent nos résultats, la croissance est vectrice d'évolutions majeures au sein des entreprises étudiées. Ces entreprises grandissent, et, conformément aux prédictions des modèles de croissance par phase ou des modèles alternatifs, elles sont contraintes de modifier leurs modes d'organisation et de management. Les modèles de cycle de vie prévoient les différents stades rencontrés par l'entreprise au cours de sa croissance, mais le nombre de salariés qui caractérisent les différents paliers n'ont pas fait consensus lorsque ces modèles de cycle de vie ont été testés empiriquement. Nous pourrions ainsi dire que les PME que nous étudions font face aux paliers présentés au début du cycle de vie dans la plupart des modèles (Churchill & Lewis, 1983; Godener, 2002; Greiner, 1972) ; en effet, les premières étapes des modèles de cycle de vie prévoient le développement de la ligne hiérarchique, une formalisation croissante et une « managérialisation » de la PME.

Toutefois, la croissance de ces PME en termes de nombre de salariés ne les conduit pas à entrer dans la catégorie des Entreprise de Taille Intermédiaire, ou dans celle des grandes entreprises ; d'un point de vue administratif, les PME étudiées n'excèdent pas la centaine de salariés, ce qui semble encore modeste relativement au nombre de salariés que peuvent compter les grandes entreprises. Pourtant, par les innovations managériales que chacune de ces entreprises met en place, elles perdent certaines spécificités de la PME. Nous pensons dès lors pertinent de discuter nos travaux par rapport à la théorie de la dénaturation de la PME de Torrès (1997, 2004), tout particulièrement pour les cas de PME1 et PME3. Rappelons que les travaux de Torrès (1997) permettent de dépasser l'opposition classique petite entreprise spécifique/grande entreprise, puisque l'auteur met en évidence que des entreprises de petite taille peuvent présenter les caractéristiques managériales de la grande entreprise. Si nous faisons une lecture littérale du

concept de PME « dénaturée », la croissance de PME1 et PME3 en termes de taille a conduit ces entreprises à perdre leurs spécificités de petites entreprises, tout en restant malgré tout dans la catégorie des PME (moins de 250 salariés) : PME3 comptait au moment de l'étude une trentaine de salariés, et PME1 une centaine. Ces PME sont donc devenues des PME dites « managériales » ou des « anti-PME » par leurs modes d'organisation et de management. En effet, ces deux entreprises font le choix d'adopter l'holocratie, système qui comme nous l'avons vu, impose une formalisation du mode d'organisation. L'holocratie est régie par un certain nombre de procédures formelles ; les décisions prises, les rôles, domaines, actions de chacun, les projets, la stratégie de l'organisation et de chaque cercle, les périmètres de délégation, etc., sont rendus explicites ; un système d'information est mis en place, dans lequel toutes les décisions prises, le mode d'organisation, les rôles, les stratégies et objectifs sont écrits et accessibles à tous ; une polyvalence relativement limitée, ou, dans tous les cas, limitée pour une personne aux rôles qui lui sont attribués. La prise de décision, notamment, est décentralisée.

Toutefois, cette évolution apparaît comme originale car si la prise de décision est décentralisée, elle l'est de manière horizontale et verticale dans les mains des salariés, et non dans les mains de managers intermédiaires par suite d'un développement de la ligne hiérarchique. En effet, les modèles de cycle de vie décrivant la trajectoire de croissance de l'entreprise prévoient que la PME qui grandit va progressivement adopter la structure organisationnelle de la grande entreprise telle que décrite dans la théorie classique avec plusieurs strates managériales qui concentrent les pouvoirs et va voir se développer l'activité managériale. Par le contrôle exercé, par la nature même du rôle de manager qui conçoit le travail de ses subordonnés, et est investi du pouvoir nécessaire pour imposer des décisions, l'autonomie et la capacité d'initiatives des salariés peuvent ainsi être diminuées. Ceux-ci sont placés en position de subordonnés dans une relation hiérarchique qui tend à être formalisée. Cette évolution par développement de la ligne hiérarchique apparaît par ailleurs justifiée comme la plus économiquement efficace, d'un point de vue des théories de la firme. Par ailleurs, Pfeffer (2013) et Gruenfeld et Tiedens (2010), avancent que la hiérarchie reste encore aujourd'hui la forme organisationnelle dominante, et ne semble pas prête à disparaître car la hiérarchie serait la forme organisationnelle vers laquelle toute organisation d'individus tendrait naturellement et se mettrait en place spontanément dans les groupements sociaux (Pfeffer, 2013), car la préférence pour l'homogénéité et la hiérarchie serait inscrite dans la psychologie humaine (Gruenfeld & Tiedens, 2010). Par cette évolution, l'entreprise perd donc mécaniquement une caractéristique de la PME : la faiblesse de la ligne hiérarchique. Or, ces PME refusaient l'évolution vers une organisation classique hiérarchique,

qui comme nous l'avons vu, les auraient éloignées de leurs valeurs originelles. Si ces entreprises perdent progressivement plusieurs caractéristiques spécifiques à la PME, ce qui les rapprochent du concept de PME « managériale » (Torrès, 2004b), chez PME1 et PME3, la mise en place d'une innovation managériale telle que l'holocratie est réalisée dans l'intention de conserver, malgré leur croissance, une ligne hiérarchique peu étendue et une division verticale du travail peu développée, ce qui est une des spécificités de la PME classique où le dirigeant est généralement la seule autorité hiérarchique présente avec peu ou pas de management intermédiaire. Avec l'adoption de cette IM, ces deux PME vont donc présenter les caractéristiques des PME dénaturées, mais conserver dans le même temps la ligne hiérarchique faiblement développée qui existait lorsqu'elles étaient de plus petite taille.

Les résultats obtenus sur le cas de la PME2 constituent un autre apport intéressant à la littérature sur les spécificités des PME. La libération de l'entreprise intervient comme une tentative d'éviter une formalisation et une hiérarchisation de son mode de fonctionnement, et donc de rester fidèle aux valeurs et à l'histoire de l'entreprise. La libération de l'entreprise provoque là aussi une décentralisation de la prise de décision, qui est, comme nous l'avons vu, une caractéristique de la PME managériale. Toutefois, à la différence de PME1 et PME3, l'entreprise n'adopte pas dans un premier temps les autres caractéristiques d'une PME managériale : les salariés restent fortement polyvalents, la stratégie n'est pas explicitée et plutôt de court/moyen terme, le SI est particulièrement informel. Comme l'avance le gérant initiateur et porteur de la libération de l'entreprise chez PME2 :

« En fait on sentait surtout que l'entreprise qu'on avait reprise, qui était une petite entreprise où les choses étaient simples, on se disait les choses directement et on n'avait pas de problèmes, était en train tout doucement de s'éloigner. Donc c'était sûrement une tentative pour se dire : non non mais attends on veut bien croître et c'est génial de travailler dans une entreprise où on grossit comme ça, mais on ne veut pas perdre ça. C'est sûrement une tentative pour rester une petite entreprise dans notre organisation. » (Henri, Co-gérant de PME2, Achats et Administratif)

L'entreprise semblait donc vouloir conserver des caractéristiques de la PME autres que la faiblesse de la ligne hiérarchique. Cette volonté relève aussi d'une composante culturelle de PME2 qui n'avait que peu d'appétence pour la formalisation d'un mode de fonctionnement et les aspects procéduraux.

Cependant, la perspective dynamique apportée par notre deuxième axe de recherche montre que lorsque PME2 poursuit sa croissance en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, et commence à se diversifier en développant de nouvelles activités (bar à jeux,

activité de prestataire logistique pour les jeux étant lancés via une plate-forme de financement participatif), elle en vient à se « professionnaliser » sur le plan de la gestion. Pour faire face à cette nouvelle phase de croissance, PME2 adopte une nouvelle IM qui lui permet d'adapter le substrat technique de sa première IM, l'entreprise libérée, ce qui la rapproche alors de la PME managériale : définition d'une stratégie explicite et à long terme, spécialisation des postes, mise en place d'un SI formel, tout en restant malgré tout encore dans la catégorie des PME (une centaine de salariés). Si cela entraîne une perte de l'esprit "familial", "bande de potes" (*sic*), qui semblait propre à l'entreprise avant cette phase de croissance post-libération, l'entreprise reste fidèle malgré tout à la philosophie de l'entreprise libérée, ce qui lui permet par là même de pérenniser une part de sa culture d'entreprise.

Avant son adoption de SAFe (IM2), PME4 avait un mode d'organisation encore peu formalisé sur de multiples aspects, même si relativement à PME2, un certain formalisme existait du fait de l'utilisation de la méthodologie agile Scrum dans les équipes, des rituels mis en place au sein des pôles d'activité, ou de l'existence de rôles spécifiques à l'échelle de l'entreprise. La mise en place de la seconde IM, SAFe, a là aussi accru l'éloignement de PME4 par rapport à la PME spécifique décrite dans la littérature, notamment par le biais de la formalisation d'une stratégie explicite de long terme lors du PI Planning, et la rapproche donc de la PME managériale.

Ces deux PME se rapprochent donc de la PME managériale au fil de leur croissance ; les IM adoptées par ces entreprises induisent en effet une formalisation du mode de fonctionnement sur plusieurs aspects. Toutefois, comme nous le disions plus en amont, si le management y est effectivement décentralisé, il l'est dans les mains des salariés et non dans les mains d'une ligne hiérarchique qui se serait développée au fil de la croissance.

De fait, notre travail doctoral contribue également à la littérature sur les trajectoires de croissance des PME. Nos résultats confortent les critiques faites par Levie et Lichtenstein (2010) et Phelps et al. (2007) aux modèles de croissances par phases présentés dans la littérature, notamment au caractère déterministe et systématique des trajectoires de croissance proposées. Nous constatons en effet que les entreprises que nous étudions ne suivent pas des trajectoires telles que celles proposées par Greiner (1972) ou Churchill et Lewis (1983), pour n'évoquer que les modèles les plus célèbres, qui proposent un chemin d'évolution fait de stades caractéristiques et déterministes. Nos travaux se distinguent ainsi de ceux de Grandclaude et al.

(2014) qui mobilisent le modèle de Greiner dans leur étude de l'émergence du paradoxe entre logique entrepreneuriale et logique managériale. Si deux des ETI étudiées par ces auteurs ont une structure managériale peu développée malgré leur taille, avec notamment peu de niveaux hiérarchiques, ces travaux n'expliquent pas comment ces PME ont pu passer le stade de l'ETI sans développer la ligne hiérarchique, car cela n'était pas l'objet de la recherche. D'autre part, les auteurs ont positionné les trois ETI qu'ils étudient au sein du modèle de Greiner ; ils présupposent donc que l'ETI ayant la structure managériale et les procédures les moins développées se situent dans les premières phases du modèle, là où celle ayant la structure managériale et les procédures les plus développées se situe dans des stades plus avancés. Il est donc attendu que les entreprises évoluent toutes de la même manière, et finissent par subir les mêmes crises et par suivre les mêmes étapes de croissance. Au contraire, comme discuté plus en amont, notre recherche a vocation à montrer que les PME que nous étudions croissent sans suivre les étapes et crises prescrites par le modèle de Greiner (1972) ; de plus, notre recherche donne à voir comment une PME en croissance peut justement éviter d'évoluer vers une organisation hiérarchique et bureaucratique.

Nous constatons toutefois, à l'instar de Greiner (1972), que la PME rencontre effectivement des seuils organisationnels caractérisés par l'obsolescence du mode d'organisation courant de l'entreprise et l'émergence de problèmes managériaux, cette notion de seuil organisationnel étant également intégrée au modèle alternatif de Phelps et al. (2007) mais n'étant pas tant considérée dans l'approche d'état dynamique de Levie et Lichtenstein (2010). Nous notons toutefois que les résultats observés au sein de la PME4 sont conformes à l'approche de croissance par états dynamiques de Levie et Lichtenstein (2010) pour ce qui concerne le passage d'un stade à l'autre, le modèle des états dynamiques mettant au centre le caractère intentionnel de la croissance, puisque le passage d'un état à l'autre est motivé par une tension ou une opportunité.

Enfin, nous pouvons nous replacer dans le cadre plus large de la théorie des équilibres ponctués (Tushman & Romanelli, 1985), qui entretiennent une forte parenté avec les théories de la croissance (Desreumaux, 2015). D'après la théorie des équilibres ponctués, l'entreprise connaît des périodes de convergence ponctuées par des réorientations au cours desquelles la stratégie, la distribution du pouvoir, la structure et les systèmes de contrôle sont transformés. La croissance n'est ainsi qu'un contexte spécifique induisant des changements organisationnels, contexte dans lequel nous avons étudié l'évolution d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique. Une voie de recherche future serait donc d'explorer les évolutions d'une IM

alternative à l'organisation hiérarchique dans un autre contexte d'évolution de l'entreprise adoptante postérieurement à l'adoption d'une telle IM.

1.4 Résumé des principaux résultats et schéma synthétique

La Figure 14 présente sous forme de schéma une synthèse de nos résultats. La croissance peut se manifester de diverses manières, et avoir différents impacts sur la PME. Nos résultats montrent que les PME étudiées ont rencontré des seuils organisationnels induisant de nécessaires évolutions de leurs modes d'organisation et de management. Or, l'évolution vers une organisation hiérarchique n'est pas envisageable car perçue comme les éloignant de leurs valeurs originelles. Les PME étudiées rencontrent, à chaque étape de croissance, un paradoxe sur les plans culturel et organisationnel, présentant deux composantes contradictoires : croître, ce qui induit d'évoluer vers une organisation hiérarchique et donc s'éloigner de leurs valeurs originelles, et d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique déjà mise en place ; rester fidèles à ces constantes, ce qui implique de renoncer à croître.

Pour surmonter ce paradoxe, ces PME se tournent vers une IM alternative à l'organisation hiérarchique, dans l'intention d'apporter une réponse organisationnelle à leur croissance et de pérenniser leurs valeurs originelles, leur histoire. L'IM adoptée est donc perçue comme ayant une philosophie gestionnaire alignée avec leurs constantes (valeurs originelles, histoire). L'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique, en introduisant des changements dans les modes d'organisation et de management de ces PME, est paradoxalement perçue comme vectrice de préservation des constantes.

Dans une perspective dynamique, notre second axe de recherche montre que les deux PME étudiées – qui ont adopté par le passé une première IM ayant une philosophie alternative à l'organisation hiérarchique qui est perçue comme alignée avec leurs valeurs originelles – font face à une nouvelle étape de croissance provoquant l'apparition d'un nouveau seuil organisationnel. Ces deux PME, percevant l'évolution vers une organisation hiérarchique comme un éloignement par rapport à la philosophie de leur IM1 et à leurs valeurs originelles, mettent en place une deuxième IM alternative à l'organisation hiérarchique dont le substrat technique propose un mode d'organisation permettant de faire face au nouveau palier amené par la croissance. Cette deuxième IM est alignée avec la philosophie de la première IM, et donc avec les valeurs originelles de la PME, que l'entreprise souhaite pérenniser.

Toutefois, la croissance n'impacte pas uniquement les modes d'organisation et de management de ces PME ; elle induit également des évolutions d'une nature autre – par exemple, trouver des investisseurs dans le cadre de levées de fonds ; des problématiques RH et réglementaires ; une introduction du contrôle de gestion ; la rationalisation de l'activité logistique, etc. – décrites comme susceptibles d'induire une pression normalisatrice vers l'organisation classique hiérarchique, et pouvant alors conduire à une mise en danger de la philosophie de l'IM1 et des valeurs originelles, en dépit de l'adoption d'une seconde IM à la philosophie alignée avec celles-ci. La croissance – dans son acception la plus large et multiforme – est donc susceptible d'induire un éloignement par rapport aux valeurs originelles de la PME par les diverses évolutions, enjeux et problématiques qu'elle amène ; si la PME veut continuer à assurer sa pérennité organisationnelle, elle devra alors mobiliser des « dispositifs » managériaux spécifiques – innovation managériale ou autre – pour gérer chacune des problématiques et évolutions amenées par la croissance tout en restant fidèle à ses valeurs.

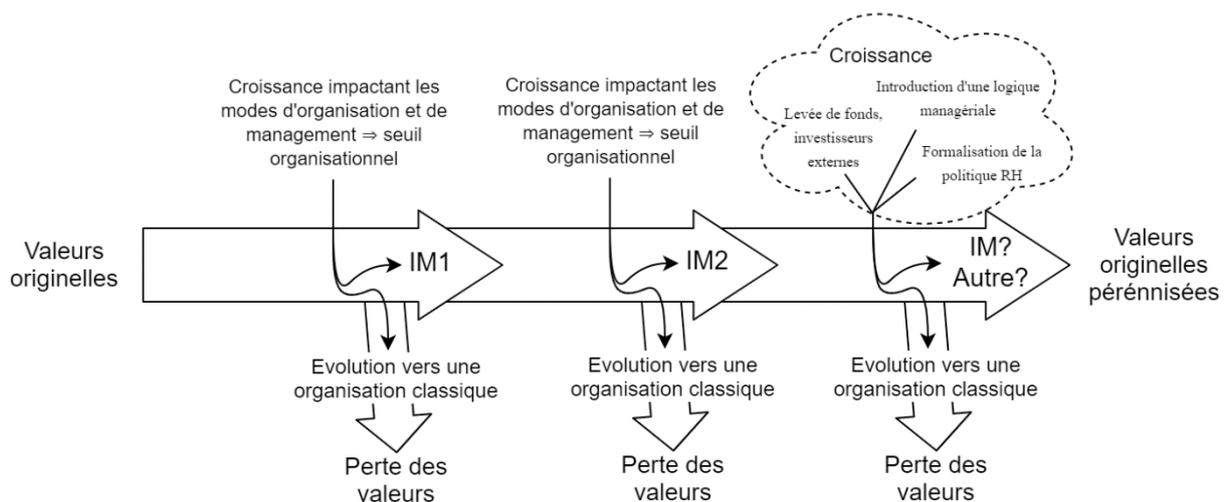


Figure 14 : Schéma synthétique du cheminement des PME étudiées et des cheminements alternatifs et futurs qu'elles pourraient avoir

Conclusion

1.1 Rappel de la problématique générale et des questions de recherche

Depuis les années 1950 et jusqu'aux années 1990, la littérature académique s'est essentiellement concentrée sur l'étude de l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008). Aujourd'hui, l'innovation managériale (IM) reste encore moins bien connue que l'innovation technologique (Birkinshaw et al., 2008), bien que le champ de recherche soit en pleine expansion (Birkinshaw & Mol, 2006; Damanpour, 2014; Damanpour & Aravind, 2012a; Ganter & Hecker, 2013; Mol & Birkinshaw, 2009, 2014; Vaccaro et al., 2012; Volberda et al., 2014).

Les recherches existantes ont quasi-exclusivement été menées sur des grandes entreprises privées ou des organisations « génériques », sans prendre en compte les spécificités managériales qui marquent certains types d'organisations. Or le type d'organisation influe considérablement sur le processus d'innovation (Damanpour, 1991). Les PME présentent plusieurs spécificités managériales (Julien, 1990; Julien & Marchesnay, 1988) qui laissent à penser que le processus d'innovation, et notamment celui d'innovation managériale, devrait également être impacté par le cadre managérial spécifique qu'est celui de la PME. Par ailleurs, du fait de ses spécificités managériales, la PME peut être considérée comme une configuration organisationnelle ; dès lors, en application de la théorie configurationnelle, nous pouvons penser que les résultats issus de recherches sur l'IM menées dans des configurations organisationnelles différentes ne seront donc pas nécessairement vérifiés en PME, et que de nouveaux résultats spécifiques seraient également attendus.

L'IM est un concept multiforme et recouvre une grande variété de pratiques, processus, structures ou techniques (Birkinshaw et al., 2008) ; nous nous sommes pour notre part concentrés dans ce travail doctoral sur des IM ayant une philosophie gestionnaire s'inscrivant en opposition avec celle de l'organisation hiérarchique, que nous avons étudié dans le contexte particulier des PME en croissance.

La croissance des PME suscite l'intérêt de plusieurs acteurs, qu'il s'agisse des universitaires ou des pouvoirs publics (Sahut et al., 2019; Wright et al., 2015). Celle-ci induit de multiples tensions au sein des PME qu'il lui est donc nécessaire de gérer ; d'après les modèles de croissance, la PME rencontre au fil de sa croissance plusieurs paliers organisationnels, provoquant des évolutions organisationnelles et managériales (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2018; Churchill & Lewis, 1983; Godener, 2002; Grandclaude et al., 2014; Greiner, 1972; Levie & Lichtenstein, 2010). Les modèles de cycle de vie mettent d'ailleurs en évidence

que la PME va progressivement développer sa ligne hiérarchique et évoluer vers une organisation classique au fil de son développement (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972). Dans ce contexte exacerbé, identifié par une littérature étendue comme générateur de bouleversements, de tensions, et comme susceptible d'induire une évolution de la PME vers une organisation hiérarchique, l'apparition d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique apparaît de prime abord inattendue. Rappelons que la PME se caractérise entre autres par un management de proximité, une centralité du dirigeant, et une habilité à être aisément déstabilisée par des événements apparemment anodins, du fait de leurs ressources limitées (Julien, 1990 ; Mahe de Boislandelle, 1996; Torres, 2004; Torrès, 2003). L'adoption de telles IM peut sembler singulière au regard de ces spécificités, et a fortiori dans un contexte de croissance : le transfert d'une partie du pouvoir de décision aux salariés, la diminution voire la suppression du contrôle managérial qu'impliquent nécessairement ces IM peuvent sembler risqués étant donné les nombreux bouleversements et tensions induits par la croissance, et semblent en effet inattendus là où la PME est au contraire censée développer sa ligne hiérarchique et formaliser son mode de management de manière classique. Dans une perspective dynamique, se pose également la question de l'évolution de ces IM alternatives à l'organisation hiérarchique lorsque la PME adoptante connaît par la suite une phase de croissance : peuvent-elles s'adapter à une plus grande échelle, ou sont-elles abandonnées ?

Les questions des motivations à l'adoption de telles IM et de leur évolution dans le cadre de la PME en croissance se heurtent toutefois à plusieurs vides théoriques au sein de la littérature sur l'IM : d'une part, les antécédents d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique en contexte PME ont encore été peu étudiés, les études existantes se focalisant d'emblée sur une typologie d'antécédents spécifiques (Mattelin Pierrard & Dubouloz, 2019; Mattelin-Pierrard, 2019), et de plus, ils ne l'ont pas été dans le cadre de la PME en croissance ; d'autre part, le thème de l'évolution de l'IM dans le cadre d'une évolution organisationnelle de l'entreprise adoptante (telle que celle induite par la croissance) n'a à notre connaissance pas été abordé dans la littérature sur l'IM, qui a fortiori ne peut donc pas apporter de réponse à la question de l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans le cadre de la croissance de la PME adoptante.

Notre travail doctoral se proposait ainsi de répondre à la problématique suivante :

Pourquoi des IM alternatives à l'organisation hiérarchique apparaissent-elles dans la PME en croissance, et comment ces IM évoluent-elles dans ce contexte ?

Pour répondre à cette problématique générale, nous avons scindé notre étude en deux axes de recherche qui se proposaient de répondre respectivement aux questions de recherche suivantes :

- Dans une perspective statique, quelles sont les motivations à l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique dans une PME en croissance ?
- Dans une perspective dynamique, comment évolue une telle IM dans le cadre d'une croissance ultérieure de la PME ?

Nous avons choisi, pour chacune de ces questions de recherche, d'employer une méthodologie qualitative et de réaliser une étude de cas multiples. Notre premier axe de recherche s'est donc attaché à la compréhension des motivations et intentions initiales conduisant à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique par l'étude de trois cas de PME en croissance. Dans le cadre de notre deuxième axe de recherche, nous avons étudié l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique au sein de deux PME ayant connu une croissance postérieurement à l'adoption de telles IM.

1.2 Synthèse des résultats

Notre première question de recherche adoptait une approche statique de l'étude des IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans un contexte de croissance de la PME. Nous mettons en évidence que les trois PME en croissance étudiées adoptent des IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans l'intention de pérenniser leurs valeurs originelles et leur histoire dans le cadre de leur croissance. La croissance amène de nouveaux problèmes et besoins qui nécessitent des évolutions organisationnelles et managériales. La voie d'évolution classique, c'est-à-dire celle de l'organisation hiérarchique, qui se profilait d'ailleurs déjà chez ces PME, était perçue par les acteurs des PME étudiées comme éloignant l'entreprise de ses valeurs originelles et de son histoire. Les PME étudiées se sont dès lors tournées vers une IM portant une philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique, l'entreprise libérée, et plus particulièrement l'holocratie pour PME1 et PME3, celle-ci proposant un substrat technique formel répondant à la philosophie de l'entreprise libérée. Toutefois, le cas spécifique de PME3 dans le cadre de son adoption de l'holocratie attire notre attention sur le fait que le substrat technique choisi peut *a posteriori*, une fois implémenté, ne pas s'avérer le plus approprié pour répondre aux intentions initiales de pérennisation des valeurs qui ont guidé le choix de ce substrat technique précis ; l'intention initiale n'en demeure pas moins la même.

Nous nous sommes ensuite inscrits dans une perspective dynamique dans le cadre de notre seconde question de recherche. Nous nous questionnions sur l'évolution d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique lorsque la PME connaît une nouvelle phase de croissance postérieurement à leur adoption. Nos résultats montrent, à travers l'étude de deux cas de PME, qu'une deuxième IM est adoptée dans l'intention de faire face aux enjeux amenés par la nouvelle phase de croissance de l'entreprise. La philosophie gestionnaire de cette deuxième IM est fidèle à celle de la première IM, elle-même alignée avec les valeurs de ces PME. Cette nouvelle phase de croissance amène en effet un nouveau palier organisationnel nécessitant une adaptation du mode d'organisation de la PME, qui était fortement modelé par la première IM adoptée. Le substrat technique proposé par la première IM adoptée par ces deux PME, respectivement la méthode agile Scrum et l'entreprise libérée, ne permet pas de répondre à ces nouveaux enjeux et atteint ses limites. Or, une majorité d'acteurs de ces entreprises souhaite conserver la philosophie de l'IM1 alternative à l'organisation hiérarchique, qu'ils décrivent comme alignée avec les valeurs de l'entreprise. Evoluer vers une organisation hiérarchique pour faire face à cette étape de croissance est perçu comme induisant un éloignement par rapport à la philosophie de l'IM1, et par rapport aux valeurs de l'entreprise. PME4 se tourne ainsi vers une seconde IM, Scaled Agile Framework (SAFe), pour « faire passer à l'échelle » le fonctionnement agile et rester fidèle à la philosophie agile portée par sa première IM, Scrum ; PME2 a quant à elle choisi de concevoir et d'adopter un nouveau substrat technique permettant de faire face aux problématiques et besoins amenés par cette nouvelle phase de croissance et de rester fidèle à la philosophie de l'entreprise libérée, sa première IM. Cette seconde IM possède ainsi un nouveau substrat technique adapté pour faire face à la croissance, et une philosophie gestionnaire congruente avec celle de la première IM. Toutefois, comme le soulignent plusieurs acteurs au sein de ces entreprises en mobilisant à titre d'exemple des évolutions spécifiques à chacune d'elles, la croissance amène des problématiques de différentes natures, qui sont autant de pressions normalisatrices à une évolution vers une organisation hiérarchique. L'adoption d'une nouvelle IM est alors envisagée comme une condition nécessaire – car sans cette seconde IM faisant face aux nouvelles problématiques organisationnelles, la PME s'éloignerait de façon certaine de la philosophie de l'IM1 – mais non suffisante : il ne s'agit pas d'un rempart absolu contre la perte de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de l'entreprise.

En conclusion, nous défendons la thèse suivante :

Les PME étudiées se tournent vers des IM alternatives à l'organisation hiérarchique dans l'intention de faire face à leur croissance et de pérenniser des valeurs originelles incompatibles avec la hiérarchie et le management classique.

Lors d'une croissance ultérieure à l'adoption d'une telle IM, les PME étudiées adoptent une seconde IM dont la philosophie est congruente avec celle de la première et les valeurs de l'entreprise, mais dont le substrat technique est dédié à répondre aux problématiques de la nouvelle étape de croissance.

1.3 Contributions théoriques

Nous allons ici proposer une synthèse des contributions théoriques de notre recherche, que nous avons par ailleurs déjà pu mettre en évidence lors de la discussion de nos résultats. Par souci de clarté, nous allons présenter littérature par littérature les contributions que nous espérons apporter.

1.3.1 Littérature sur l'innovation managériale

La littérature sur l'IM a mis en évidence plusieurs motivations à l'adoption d'une IM suite à une évolution de l'environnement concurrentiel ; par isomorphisme (coercitif, normatif, mimétique) ; du fait de l'existence d'un problème de performance interne à l'organisation (Birkinshaw et al., 2008; Birkinshaw & Mol, 2006; Bocquet & Dubouloz, 2020; Burns & Wholey, 1993; Damanpour & Aravind, 2012a; Ganter & Hecker, 2013b; Hollen et al., 2013; Khosravi et al., 2019; Volberda et al., 2013). Toutefois, peu de recherches ont porté sur les antécédents et facteurs déclencheurs de l'IM dans le contexte spécifique de la PME, et a fortiori nous ne notons qu'un faible nombre d'études ayant traité des facteurs déclencheurs de l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique en contexte PME. Les études de Mattelin-Pierrard (2019) et Mattelin-Pierrard et Dubouloz (2019) portant sur les antécédents de l'entreprise libérée se sont essentiellement concentrées sur les antécédents managériaux. Notre recherche permet ainsi de contribuer à combler ce premier vide théorique en mettant en évidence un facteur déclencheur de l'adoption d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique spécifique aux PME dans le cadre de leur croissance : la volonté de pérenniser des valeurs originelles et une histoire perçues comme en opposition avec la philosophie gestionnaire de l'organisation hiérarchique.

Par ailleurs, les résultats issus de notre deuxième axe de recherche comblent également un autre vide théorique. Les recherches existantes n'ont jusqu'alors que très peu considéré la post-adoption de l'IM (« adoption » étant entendu comme le processus dans son intégralité). Les études portant sur l'IM après son adoption par l'entreprise traitent essentiellement de ses impacts sur les performances de l'entreprise (Mol & Birkinshaw, 2009; Nieves, 2016; Volberda et al., 2013; Walker et al., 2011) ou des liens qu'elle entretient avec d'autres formes d'innovation (Heij et al., 2020; Mignon et al., 2017; Woschke & Haase, 2016), mais ces études ne traitent pas de l'évolution de l'IM lorsque l'organisation adoptante évolue postérieurement à son adoption. Nous contribuons ainsi à combler ce second vide théorique en mettant en évidence une voie d'évolution de l'IM dans le contexte particulier de la PME en croissance : une seconde IM au substrat technique différent mais à la philosophie gestionnaire fidèle à la première IM et aux valeurs de l'entreprise est mise en place (Hatchuel et Weil, 1992). Ces résultats se différencient notamment des travaux portant sur les liens entre l'IM et d'autres formes d'innovations (Heij et al., 2020; Mignon et al., 2017; Woschke & Haase, 2016) ou des travaux de Giuliani et al. (2018) traitant de l'adoption d'une seconde IM pour faire face aux difficultés amenées par l'implémentation de la première IM : dans notre cas, les PME étudiées se tournent vers une deuxième IM afin de faire face à leur croissance grâce à un substrat technique adapté, la philosophie gestionnaire de cette deuxième IM étant fidèle à la philosophie de la première IM ainsi qu'aux valeurs originelles de l'entreprise.

1.3.2 Littérature sur les paradoxes organisationnels

Plusieurs recherches mettent en évidence que la croissance de l'entreprise est source de tensions paradoxales (Bérard et al., 2015; Chanut-Guieu et al., 2018; Fombrun & Wally, 1989; Grandclaude et al., 2014). Nos résultats viennent ainsi enrichir ce champ de recherche en mettant en évidence un nouveau paradoxe rencontré par la PME en croissance : une tension entre changement et continuité sur les plans culturel et organisationnel. Ce paradoxe a deux composantes contradictoires : croître, ce qui implique d'évoluer vers une organisation hiérarchique et s'éloigner de ses valeurs originelles et de son histoire ; ou rester fidèles à ses valeurs originelles et son histoire, ce qui implique de ne pas croître. Contrairement aux travaux de Bérard et al., (2015) qui étudiait le cas des PME axées sur la durabilité en forte croissance, dans notre cas, la source du paradoxe provient des évolutions organisationnelles et managériales qui viennent heurter les valeurs originelles des PME étudiées, sans que ces valeurs ne soient forcément liées au secteur d'activité de l'entreprise ; nous montrons donc que l'apparition d'un

paradoxe sur les plans culturel et organisationnel ne concernent pas que les PME axées sur le développement durable.

L'adoption d'une IM apparaît ainsi comme une voie de gestion active du paradoxe qui pourrait être rapprochée de la logique de transcendance (Jarzabkowski et al., 2013). Nous montrons ainsi que l'IM peut appartenir au panel de réponses permettant de transcender un paradoxe.

1.3.3 Littérature sur la pérennité organisationnelle

Nos résultats montrent que les PME étudiées mettent en place des IM dans l'intention de pérenniser leurs valeurs originelles et leur histoire au fil de leur croissance : elles sont en recherche de pérennité organisationnelle (Mignon, 2002, 2009, 2013). Nous contribuons dès lors à la littérature sur la pérennité organisationnelle en établissant un lien entre ce concept et l'IM, puisque nous montrons que l'IM peut être adoptée par l'entreprise dans l'intention explicite de se pérenniser sur le plan organisationnel.

Les constantes de l'entreprise (valeurs, histoire), qui guident l'entreprise dans ses choix stratégiques (Mignon, 2002, 2009, 2013), guident ici plus précisément l'entreprise dans le choix d'IM à la philosophie gestionnaire opposée à celle de l'organisation hiérarchique dans le cadre de la croissance de la PME.

1.3.4 Littérature sur la PME

Avant la décision d'adopter une IM, les PME étudiées se rapprochent en plusieurs points du concept de PME spécifique présenté dans la littérature (Torrès, 2004a; Julien, 1990) : entre autres, par la centralisation de la gestion, la prédominance de l'informel, ou encore l'existence d'un management de proximité. Ces PME croissent, tout en restant dans la catégorie administrative des petites et moyennes entreprises. Par un processus de dénaturation, elles perdent leurs spécificités de PME et deviennent des « anti-PME » ou des « PME managériales » (Torrès, 2004a).

Notre apport réside dans le fait que, si ces PME se dénaturent progressivement et décentralisent la prise de décision, celle-ci n'est pas décentralisée dans les mains de managers intermédiaires suite à un développement de la ligne hiérarchique, comme nous pourrions nous y attendre au regard de la littérature sur les modèles de croissance par étapes (Churchill & Lewis, 1983; Greiner, 1972), et d'un point de vue des théories de la firme (Williamson, 1975; Jensen &

Meckling, 1976). Par le biais d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, la décision est décentralisée dans les mains des salariés, ce qui permet de ne pas augmenter le nombre de niveaux hiérarchiques au fil de la croissance de l'entreprise.

1.3.5 Littérature sur la croissance de l'entreprise

Nos résultats confortent certaines critiques faites aux modèles de croissance par phase, notamment leur caractère déterministe et systématique (Levie & Lichtenstein, 2010; Phelps et al., 2007) : en effet, nous montrons que les PME étudiées n'évoluent pas vers une organisation hiérarchique au fil de leur croissance comme ces modèles le prévoient.

Toutefois, nous notons l'existence de seuils organisationnels (Greiner, 1972) caractérisés par l'atteinte des limites du mode d'organisation antérieur et l'émergence de problèmes managériaux, qui réhabilitent l'esprit des modèles de croissance par étapes ; l'axe 2 de notre travail doctoral montre en effet que ces entreprises connaissent plusieurs seuils organisationnels qui imposent une remise en cause des modes d'organisation et de management. Nous ne pouvons alors que rejoindre Grandclaude et al. (2014, p. 136) lorsqu'ils avancent que « *les modèles des seuils organisationnels mettent plus en évidence les stades critiques qu'ils ne permettent d'en déterminer la succession.* »

1.3.6 Littérature critique en management

La littérature critique en management met en évidence que les organisations alternatives peuvent échouer au fil du temps à conserver leurs valeurs et leurs spécificités et dégénèrent vers une « *forme traditionnelle d'entreprise hiérarchique* » (Maroudas & Rizopoulos, 2014). Les PME que nous étudions ne peuvent être clairement apparentées à la catégorie des organisations alternatives ; pourtant, notre recherche montre des résultats similaires puisque ces entreprises rencontrent les mêmes tensions au niveau culturel dans le cadre de leur croissance. De même, ces recherches mettent en évidence le risque de perte des valeurs encouru par les organisations alternatives lorsqu'elles recourent aux mêmes manœuvres stratégiques que les entreprises capitalistes (Peiro, 2019; Flecha & Ngai, 2014; Cornforth, 2014; Bousalham & Vidaillet, 2018) ; nous montrons ici que les PME étudiées, lorsqu'elles croissent et se « *managérialisent* », rencontrent de la même manière un risque de perte de leurs valeurs originelles. Notre apport est ainsi d'étendre aux PME en croissance des résultats mis en évidence dans le cadre d'organisations alternatives.

1.3.7 Littérature sur l'entreprise libérée

Si l'objet de notre étude n'est pas cette IM spécifique, nos résultats apportent néanmoins une contribution à la littérature sur l'entreprise libérée. Les études existantes sur les antécédents de l'entreprise libérée étaient peu nombreuses. Ces études mettent en évidence des antécédents de type managériaux. Nous mettons pour notre part en évidence un facteur déclencheur de la libération de l'entreprise en contexte PME de nature organisationnel : la volonté de pérenniser les valeurs originelles et l'histoire de la PME.

Notre second axe de recherche contribue à la littérature sur l'entreprise libérée en mettant en exergue une voie d'évolution du fonctionnement en entreprise libérée lorsque l'entreprise adoptante croît, phénomène qui à notre connaissance n'avait pas été exploré dans la littérature. On montre alors, au travers de l'expérience de PME2, que le substrat technique de l'entreprise libérée peut être adapté pour permettre un fonctionnement fidèle à sa philosophie gestionnaire à une plus grande échelle. Nous contribuons également à cette littérature en mettant en évidence les risques que rencontre une entreprise libérée qui croît. Des recherches ont montré l'importance des valeurs dans la libération de l'entreprise, et l'importance du processus de recrutement (Mattelin-Pierrard, 2019; Getz, 2012; Warrick et al., 2016; Picard & Islam, 2020). Nos résultats montrent qu'une entreprise libérée ayant un processus de recrutement non formalisé et peu axé sur la présentation de l'IM prend le risque de voir la philosophie libérée se diluer et le fonctionnement de l'entreprise contrarié par le recrutement de salariés non alignés avec cette philosophie. L'expérience de PME2 que nous avons relatée nous permet ainsi de souligner l'importance du partage du concept d'entreprise libérée, des valeurs et de l'histoire de la libération, et de suggérer, pour de futures recherches, l'importance de l'étude des processus de recrutement et d'intégration dans les entreprises libérées.

1.3.8 Littérature sur les méthodes agiles

Les résultats obtenus d'après l'expérience de PME4 confortent la littérature existante sur les méthodes agiles, soulignant notamment que celles-ci sont adaptées pour des équipes de petite taille et que de nouvelles problématiques émergent lorsque des projets de grande ampleur comportent plusieurs équipes (Boehm & Turner, 2005; Dikert et al., 2016).

Notre recherche contribue à la littérature sur les méthodes agiles en identifiant le framework SAFe comme une IM ayant une philosophie alignée avec celle des méthodes agiles, et un

substrat technique permettant une utilisation à une échelle inter-équipes, dans le cadre de la croissance de l'entreprise. Le framework SAFe est adopté chez PME4 dans l'intention de « faire passer à l'échelle » les méthodes agiles au niveau inter-équipes. Nous contribuons ainsi à combler un vide théorique, la littérature sur les frameworks conçus pour le passage à l'échelle de l'agilité (SAFe, LeSS, etc.) étant encore quasiment inexistante (Dikert et al., 2016).

Par ailleurs, nos résultats présentent l'évolution de Scrum dans une PME en croissance. Ces résultats apparaissent originaux étant donné que l'agilité a jusqu'alors principalement été étudiée dans des grandes entreprises (Conboy & Carroll, 2019; Kalenda et al., 2018; Paasivaara et al., 2018; Berkani et al., 2019), et non dans une perspective dynamique en contexte PME.

1.4 Contributions et recommandations managériales

1.4.1 Les PME qui ont des valeurs originelles opposées à l'organisation hiérarchique peuvent voir en l'IM une manière d'accueillir la croissance sans renoncer à leurs valeurs originelles

Cette étude met en relief l'intérêt des IM à la philosophie managériale opposée à celle de l'organisation hiérarchique, pour permettre à la PME de croître et de rester alignée avec ses valeurs originelles et son histoire lorsqu'elle fait face à un élément tel que la croissance susceptible de l'en éloigner en la faisant évoluer vers une organisation hiérarchique.

Pour les PME ayant des valeurs originelles opposées à la hiérarchie et au management classique, la gestion de la croissance peut s'avérer problématique, comme nous l'avons vu dans le cadre des PME étudiées dans ce travail doctoral. La croissance tend en effet à emmener la PME vers une organisation hiérarchique, celle-ci étant perçue par ces PME comme vectrice d'éloignement par rapport à leurs valeurs originelles et à leur histoire. Face au paradoxe amené par la croissance, ces PME pourraient être tentées de choisir un des pôles du paradoxe : croître et renoncer à leurs valeurs, ou préserver leurs valeurs et renoncer à croître.

Notre recherche met ainsi en évidence une voie d'évolution alternative au mode d'organisation classiquement mis en place lorsque la PME croît, c'est-à-dire une structure pyramidale accompagnée d'outils de management classiques (contrôle des salariés, systèmes de sanctions-récompenses), permettant ainsi de concilier croissance de la PME et pérennisation de valeurs originelles opposées à la hiérarchie. Plus globalement, notre étude contribue à faire connaître

l'innovation managériale comme un outil au service de la pérennité organisationnelle des PME : lorsque celles-ci font face à un événement susceptible de les éloigner de leurs valeurs originelles et de leur histoire, la mise en place d'une innovation managériale dont la philosophie est alignée avec les valeurs de l'entreprise peut être envisagée comme une solution pour rester fidèle à ses constantes.

Par ailleurs, nos travaux permettent d'ouvrir le débat sur la définition même du succès ou de l'échec de l'adoption d'une IM. D'après nos résultats, une adoption réussie de l'IM pourrait constituer un échec pour l'entreprise en cas d'inadéquation entre le substrat technique de l'IM considérée avec l'intention initiale de pérenniser les valeurs. De même, pour mesurer le succès, les indicateurs de performance classiques ne peuvent suffire. Il faut aussi analyser les valeurs de l'entreprise et leur pérennisation via l'IM adoptée.

1.4.2 L'IM doit être adaptée au contexte spécifique de la PME adoptante pour respecter au mieux ses valeurs originelles

Si les PME étudiées se tournent vers l'IM pour ne pas emprunter une voie d'évolution classique les emmenant vers une organisation hiérarchique au fil de leur croissance, toutes les IM alternatives à l'organisation hiérarchique ne seront pas adéquates pour pérenniser les valeurs originelles de l'entreprise. Notre premier axe de recherche a montré à travers le cas de PME3 que l'holocratie, telle qu'elle était proposée par le cabinet de conseil qui a accompagné PME3, ne convenait pas parfaitement à l'entreprise étant donné son contexte spécifique, son histoire et ses valeurs. A contrario, une version similaire de l'holocratie a été mieux tolérée chez PME1, qui a été accompagnée par le même cabinet de conseil.

Ainsi, il semble important que la PME qui souhaite pérenniser ses valeurs originelles par le biais d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique soit consciente de la nécessité d'adapter le substrat technique d'une telle IM à son contexte spécifique. En effet, il ne s'agit pas ici d'adopter une IM pour faire face à un problème spécifique ou pour améliorer les performances de l'organisation ; l'intention motivant l'adoption est de *pérenniser* les constantes *spécifiques* de l'entreprise. Or, chaque PME a des valeurs, une histoire, un contexte organisationnel particuliers : sur ces points, PME3 n'est pas la jumelle de PME1 ; pourtant, ces deux PME se sont tournées vers un substrat technique identique. Il nous semble dès lors illusoire de penser que la même IM puisse être implémentée sans adaptations dans plusieurs PME.

Si nous formulons ici des recommandations à l'intention des PME, nous pouvons également donner la même préconisation à l'intention des consultants externes assistant les entreprises dans leur implémentation d'une IM, qui selon notre opinion doivent veiller à informer et accompagner les PME dans l'adaptation d'IM qui pourraient être présentées, à tort, comme « clé-en-main ».

1.4.3 La PME doit mettre en place des processus de recrutement et d'intégration formalisés et axés sur l'IM adoptée pour intégrer des salariés alignés avec cette IM notamment lorsque la PME recrute dans le cadre d'une croissance postérieure à son adoption

Lorsqu'une PME a adopté une IM alternative à l'organisation hiérarchique pour pérenniser ses valeurs originelles, comme l'a fait PME2, et qu'elle croît fortement par la suite, il lui faut s'assurer qu'elle recrute des salariés alignés avec la philosophie de l'IM, notamment qu'ils adhéreront à un mode d'organisation alternatif au fonctionnement hiérarchique, afin de préserver l'IM et ses valeurs originelles. Or, la croissance et le recrutement massif de nouveaux salariés qu'elle implique généralement laissent peu de place à l'improvisation. Si le recrutement massif de nouveaux salariés reste, de manière absolue, une tâche complexe, la définition de processus de recrutement et d'intégration axés sur la compatibilité avec la philosophie de l'IM1 et les valeurs de l'entreprise peut être une manière d'éviter leur dilution.

Il semble primordial pour la PME de formaliser très tôt son processus de recrutement de manière à pouvoir sélectionner, dans la mesure du possible, des profils de salariés alignés avec l'IM adoptée. Chez PME2, le recrutement précipité de nombreux salariés induisait des entretiens très courts, sans aucun processus préétabli, souvent sans que l'entreprise et son fonctionnement libéré ne soient même annoncés aux candidats. A contrario, les salariés de PME4, par exemple, réalisent plusieurs entretiens avec le candidat et détectent ceux qui ont une culture managériale classique non alignée avec celle de PME4, selon le vocabulaire employé par le candidat ou selon ses propos. PME3, de la même manière a formalisé son processus de recrutement de nouveaux salariés dès les débuts de l'entreprise, avant même l'adoption d'une IM, afin de s'assurer du recrutement de salariés alignés avec ses valeurs originelles : le processus est composé de multiples étapes, et un test de personnalité est réalisé.

La phase d'intégration des salariés dans l'entreprise apparaît également cruciale : le cas de PME2 nous a, là aussi, montré qu'une absence de présentation de l'IM, de l'historique et

motivations de son adoption, du fonctionnement de l'entreprise ont des effets délétères tels que la dilution de la philosophie de l'IM ou des dysfonctionnements opérationnels. Une formation prévoyant entre autres une thématique centrée sur l'IM et son contexte semble indispensable pour assurer la bonne intégration des nouveaux salariés et leur acculturation au sein de l'entreprise.

1.5 Limites et voies de recherche futures

1.5.1 Existence possible de biais de mémoire lorsque nous demandons aux acteurs de reconstituer les événements passés ayant mené à l'adoption des IM

Une limite méthodologique de notre recherche est que nous faisons appel à des souvenirs des acteurs interviewés lorsque nous évoquons avec eux les intentions ayant guidé l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique. Des biais liés au fait que nous sollicitons la mémoire des acteurs peuvent donc exister et avoir en partie affecté notre compréhension des phénomènes étudiés.

Nous avons cherché à atténuer ce biais en interrogeant différents acteurs d'une même PME, et en triangulant nos données avec des sources externes telles que des articles de presse écrits au moment de la libération ou des documents fournis par l'entreprise et datés de l'époque où ces PME ont adopté l'IM ; malgré les précautions prises, ce biais peut néanmoins rester actif.

1.5.2 Risque de dévoiement des IM alternatives à l'organisation hiérarchique aboutissant à un effet inverse à l'intention initiale

Les études critiques en management considèrent que les pratiques participatives adoptées par les entreprises capitalistes ont une visée manipulatoire et se situent systématiquement dans une optique d'exploitation et d'oppression, « *l'exploitation et l'oppression économiques étant normalisées dans des valeurs que beaucoup de salariés acceptent et défendent* » (Paranque & Willmott, 2014, p.612). Selon cette analyse, nos résultats – c'est-à-dire l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique pour croître sans évoluer vers une structure hiérarchique perçue comme éloignant l'entreprise de ses valeurs originelles justement à cause de l'exploitation et de l'oppression qu'elle est susceptible d'induire – ne relèveraient alors que d'une nouvelle tentative d'exploitation et d'oppression plus pernicieuse, à laquelle les salariés interviewés adhéreraient collectivement.

Nous entendons cette limite, qui est d'ailleurs liée au choix d'une méthodologie qualitative, puisque notre étude repose en grande partie sur un matériau constitué des discours et déclarations des acteurs interviewés. Néanmoins, nous avons essayé de nous en prémunir de plusieurs manières par le biais de notre dispositif méthodologique. Nous avons essayé de nous protéger de potentiels propos de convenance tenus par les acteurs de ces PME : d'une part, nous avons interviewé des salariés et non uniquement des dirigeants, et d'autre part nous avons recueilli les points de vue d'acteurs présents dans l'entreprise depuis des durées variables. En effet, s'il existe un risque que certains salariés parmi les plus anciens adhèrent au discours de l'entreprise avec un esprit critique moindre, on peut penser que les salariés entrés plus récemment dans l'entreprise aient au contraire une vision plus objective de l'entreprise et de ses actions. De plus, nous avons essayé, dans la mesure de ce qui était réalisable, de rencontrer un maximum d'acteurs afin d'augmenter nos chances de déceler, à travers des discours discordants, de potentielles intentions cachées de la part de la direction de la PME. Cela nous a été effectivement utile dans le cas de PME3, certains acteurs ayant évoqué l'hypothèse que le gérant initiateur de l'adoption ait poussé ce substrat technique précis dans l'intention de mettre en place une hiérarchie sans la nommer (adoption du substrat sans la philosophie gestionnaire porteuse d'horizontalité). Malgré ces précautions, le risque susmentionné ne peut être évité avec une absolue certitude. Pour faire face à cette limite, des études complémentaires pourraient être réalisées. En première approche, une suggestion de recherche future serait d'étudier l'évolution de la qualité de vie au travail des salariés, ou encore l'évolution de la rémunération des dirigeants/actionnaires de ces PME. Constaté que le bien-être des salariés a diminué, ou que la rémunération des dirigeants/actionnaires a considérablement augmenté ou a augmenté plus vite que celle des salariés, ou constater l'apparition de signes extérieurs de pouvoir sous une forme ou une autre, pourrait alors constituer un indice tangible en faveur de l'opinion selon laquelle l'adoption de telles IM avait pour intention de mieux servir les détenteurs de capitaux, et ouvrir la voie à d'autres investigations approfondies.

D'autre part, comme nous l'avons défendu dans notre discussion théorique des résultats, l'idée selon laquelle le choix d'une IM alternative à l'organisation hiérarchique ne relèverait pas d'une tentative de manipulation devrait également être considérée par la littérature critique. Notre recherche met en effet à jour un nouveau facteur déclencheur de l'adoption de telles IM : la volonté de pérenniser les valeurs originelles de la PME, qui sont présentées comme en opposition avec la philosophie managériale de l'organisation hiérarchique. Selon notre perception, il serait nécessaire de réaliser une distinction entre les entreprises qui adoptent des

IM alternatives à l'organisation classique dans l'optique de pérenniser leurs valeurs originelles et les entreprises adoptant des IM alternatives pour répondre à d'autres motivations telles que l'amélioration des performances internes, par exemple. Une voie de recherche future pour la recherche critique en sciences de gestion serait alors d'explorer les initiatives de telles entreprises capitalistes – qui ne peuvent être clairement considérées comme des organisations alternatives – qui cherchent à la fois à s'affranchir du management hiérarchique tout en restant dans le modèle capitaliste (avec une structure de propriété privée, notamment).

Une autre limite, que nous détaillons dans la section suivante, émerge toutefois : si les PME étudiées adoptent et choisissent des IM car elles refusent les mécanismes sur lesquels repose l'organisation hiérarchique, le substrat technique de l'IM choisie, adoptée et implémentée peut a posteriori ne pas s'avérer approprié, voire reconstruire les mécanismes de domination que ces PME cherchent à fuir.

1.5.3 Notre recherche porte sur les intentions ayant mené à l'adoption d'IM alternatives à l'organisation hiérarchique, et nous ne pouvons garantir que le substrat technique choisi par l'entreprise permettra effectivement, a posteriori, de pérenniser les valeurs originelles.

Nous pouvons également relever une limite liée au fait que dans cette recherche, nous nous intéressons aux intentions initiales menant les acteurs de ces PME à adopter une IM alternative à l'organisation hiérarchique. Nos résultats de l'axe 1 montrent que l'intention initiale de ces PME est de pérenniser leurs valeurs originelles et de rester fidèles à leur histoire ; notre axe 2 montre que les deux PME étudiées se dirigent vers une nouvelle IM alternative à l'organisation hiérarchique pour « faire passer à l'échelle » leur première IM lors d'une phase de croissance ultérieure, et espèrent ainsi faire perdurer la philosophie de leur première IM elle-même alignée avec leurs valeurs originelles. Cependant, nous mettons au jour ici des *intentions* menant à l'adoption d'une IM, avant l'adoption effective et l'implémentation de cette IM. Une fois implantée, l'IM choisie peut plus ou moins permettre d'atteindre cet objectif initial, voire produire un résultat opposé à celui initialement espéré dans le pire scénario. Si ces PME recherchent une IM à la philosophie opposée à l'organisation hiérarchique, le substrat technique choisi peut a posteriori ne pas être perçu comme le plus approprié, et décevoir les acteurs de l'organisation. Si la majorité des acteurs interviewés dans les PME étudiées perçoivent a posteriori l'IM adoptée comme un bon moyen de pérenniser les valeurs originelles, et donc d'atteindre les intentions initiales, les acteurs de PME3 ont fait valoir leur mécontentement vis-

à-vis de l'holocratie. Celle-ci a été perçue comme créant une hiérarchie informelle, résultat se situant aux antipodes des intentions initiales ayant mené à son adoption. Par ailleurs, l'entreprise libérée fait quant à elle l'objet de critiques au sein de la littérature. Notre travail n'a donc pas pour ambition de réaliser la promotion d'un substrat technique particulier parmi les IM se revendiquant alternatives à l'organisation hiérarchique, mais celle de donner à voir l'expérience vécue par des PME en croissance qui se sont orientées vers des IM alternatives à l'organisation hiérarchique pour pérenniser leurs valeurs originelles.

Nous sommes conscients des limites que certaines IM « clé-en-main » qui constituent une mode managériale peuvent amener. Comme nous l'avancions dans nos recommandations managériales, étant donné les motivations ayant mené à l'adoption de telles IM – pérenniser les valeurs originelles et l'histoire – la conception d'un substrat technique « sur-mesure » apparaît pertinente, chaque PME ayant des valeurs et une histoire uniques et spécifiques.

1.5.4 Perspective d'identification d'autres contextes susceptibles d'induire des résultats similaires à notre recherche

La croissance est un contexte qui provoque l'évolution de la PME vers une organisation hiérarchique. Les PME étudiées refusent cette évolution perçue comme les éloignant de leurs valeurs originelles, et se tournent alors vers des IM alternatives à l'organisation hiérarchique pour faire face à leur croissance et pérenniser leurs valeurs originelles.

Nous pourrions dès lors inférer que tout contexte provoquant un éloignement des valeurs originelles, notamment en induisant une évolution vers une organisation hiérarchique, serait susceptible d'éloigner certaines PME de leurs valeurs originelles. Une piste de recherche future serait donc d'étudier d'autres contextes susceptibles d'induire des transformations organisationnelles et managériales de la PME dans le sens d'une organisation hiérarchique classique, comme par exemple les contextes de dénaturation de la PME relevés par Torrès (1998), afin d'identifier si certaines PME aux valeurs jugées incompatibles avec la philosophie managériale hiérarchique se tournent elles aussi vers des IM alternatives à l'organisation hiérarchique.

Bibliographie

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, 16(3), 28.
- Adam-Ledunois, S., & Damart, S. (2017). Innovations managériales, attrapons-les toutes ! : Design d'une méthodologie d'analyse critique des objets de management. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 117-142.
- Aghion, P., & Howitt, P. (1992). A model of growth through creative destruction. *Econometrica*, 60(2).
- Agile Manifesto. (2001). Consulté à l'adresse <http://agilemanifesto.org/>
- Ahimbisibwe, A., Cavana, R. Y., & Daellenbach, U. (2015). A contingency fit model of critical success factors for software development projects : A comparison of agile and traditional plan-based methodologies. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 7-33.
- Aigouy, C., & Granata, J. (2017). L'implémentation de la simplification en tant qu'innovation organisationnelle et première étape d'un processus de libération : Le cas de Volkswagen Groupe France. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 63-85.
- Albert-Cromarias, A., & Dos Santos, C. (2020). Les paradoxes dans un établissement de santé : Reconstruire du sens par l'innovation managériale. *Recherches en sciences de gestion*. Consulté à l'adresse <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03024010>
- Ali, M., & Park, K. (2016). The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1669-1675.
- Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. In *Giordano Y. Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (EMS Edition, p. 245-290).
- Allard-Poesi, Florence, & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. In *Thiéart R-A (éd.), Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 47-75). Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, Florence, & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Thiéart R-A (éd.), Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 14-46). Paris: Dunod.
- Alofan, F., Chen, S., & Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries_ A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 16.
- Amburgey, T. L., & Miner, A. S. (1992). Strategic momentum : The effects of repetitive, positional, and contextual momentum on merger activity. *Strategic Management Journal*, 13(5), 335-348.
- Anand, R. V., & Dinakaran, Dr. M. (2016). Popular Agile Methods in Software Development : Review and Analysis. *International Journal of Scientific and Technical Advancements*, 11(5), 3433-3437.

- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. (2010). Made to fit : How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 27.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : Une approche diagnostique par le design organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23(56), 163-184.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. (Addison-Wesley). Reading, MA.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation : The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644-657.
- Atzeni, M., & Vieta, M. (2014). Self-Management in Theory and in the Practice of Worker-Recuperated Enterprises in Argentina. In *Dans M. Parker, G. Cheney, V. Fournier, et al. (Eds) The Routledge Companion to Alternative Organization* (p. 47-63). London: Routledge.
- Autissier, D., & Guillain, J.-Y. (2017). *La parole libérée en entreprise : Les innovations managériales collaboratives de la FDJ* (Eyrolles).
- Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13(2), 25.
- Autissier, David, Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2014). *Conduite du changement : Concepts-clés—50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs* (2ème édition). Dunod.
- Avenier, M., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & Management*, 20(1), 61.
- Ayerbe, C., Dubouloz, S., Mignon, S., & Robert, M. (2020). Management Innovation and Open Innovation : For and Towards Dialogue. *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 32(2), 13.
- Azar, G., & Ciabuschi, F. (2017). Organizational innovation, technological innovation, and export performance : The effects of innovation radicalness and extensiveness. *International Business Review*, 26(2), 324-336.
- Baillette, P., & Fallery, B. (2017). La méthode du Delphi argumentaire, une innovation managériale dans le cadre d'un projet complexe. In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse* (p. 31-53). EMS Editions.
- Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2ème édition). Presses universitaires de France.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage : Concertive control in self managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Bass, J. M. (2014). Scrum Master Activities : Process Tailoring in Large Enterprise Projects. In *2014 IEEE 9th International Conference on Global Software Engineering* (p. 6-15).
- Bass, J. M. (2015). How product owner teams scale agile methods to large distributed enterprises. *Empirical Software Engineering*, 20(6), 1525-1557.
- Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°35(2), 3.

- Ben Hamadi, Z., Chapellier, P., & Villeseque-Dubus, F. (2014). Innovations budgétaires en PME : L'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant. *Innovations*, 43(1), 223.
- Bérard, C., Bruyère, C., & Saleilles, S. (2015). Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : Une approche par les paradoxes. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 28(3-4), 195.
- Berkani, A., & Causse, D. (2019). Explaining the agile transformation through management innovation adoption (p. 28). Présenté à European Academy of Management (EURAM) 2019, Lisbonne.
- Berkani, A., Causse, D., & Thomas, L. (2019). Triggers analysis of an agile transformation : The case of a central bank. *Procedia Computer Science*, 9.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.
- Besbes, A., Alouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel. *Revue française de gestion*, 39(235), 161-174.
- Birkinshaw, Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). How Management Innovation Happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In Thiétart R-A (éd.), *Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 552-573). Paris: Dunod.
- Blancheton, B. (2018). Enjeux économiques de l'uberisation : Histoire, innovations, nouvelles frontières du salariat et de la firme, affaiblissement de la croissance économique. *Vie & sciences de l'entreprise*, 205(1), 10.
- Bliss, J., Monk, M., & Ogborn, J. (1983). *Qualitative data analysis for educational research : A guide to uses of systemic networks* (Routledge Kegan&Paul).
- Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). Firm Openness and Managerial Innovation : Rebalancing Deliberate Actions and Institutional Pressures. *Journal of Innovation Economics & Management*, n° 32(2), 43.
- Boehm, B., & Turner, R. (2005). Management challenges to implementing agile processes in traditional development organizations. *IEEE Software*, 22(5), 30-39.
- Bousalham, Y., & Vidaillet, B. (2018). Contradiction, circumvention and instrumentalization of noble values : How competition undermines the potential of alternatives. *Organization*, 25(3), 401-427.
- Bretos, I., & Errasti, A. (2017). Challenges and opportunities for the regeneration of multinational worker cooperatives : Lessons from the Mondragon Corporation—a case study of the Fagor Ederlan Group. *Organization*, 24(2), 154-173.
- Brière, T. (2017). Les expériences de libération sous contrôle : Réflexions sur une nouvelle velléité de démocratie dans l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 265.

- Burkhardt, K. (2016). Difficultés et risques des coopérations interPME : Les solutions apportées par les sociétés de capital-investissement. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(3-4), 73.
- Burns, L. R., & Wholey, D. R. (1993). Adoption and abandonment of matrix management programs : Effects of organizational characteristics and interorganizational networks. *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London : Tavistock.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2011). Non-technical innovation : Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1294-1304.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891-2902.
- Canet, E., & Tran, S. (2018). Quel est le rôle du substrat technique dans l'appropriation d'une innovation managériale ? Une analyse longitudinale d'une méthode innovante. *Management international*, 21(4), 28-47.
- Carney, B., & Getz, I. (2009). *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth* (Crown Business). New York.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking : Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Cervone, H. F. (2011). Understanding agile project management methods using Scrum. *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives*, 27(1), 18-22.
- Chabanet, D., Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Il était une fois les entreprises « libérées » : De la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement. *Question(s) de management*, 19(4), 55.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011). Stratégie et structuration des trajectoires d'hypercroissance des PME. Une étude de cas comparative. *Management & Avenir*, 43(3), 37.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2014). Quelle est la place de la créativité organisationnelle dans les PME en hypercroissance ?1. *Revue internationale P.M.E.*, 27(1), 35-63.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., & Dana, L.-P. (2019). Leadership, creativity and routine in small businesses experiencing hyper-growth. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18(2), 147.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., & Dana, L.-P. (2014). Au-delà de la croissance rapide : Combiner le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d'hypercroissance durable, 30.
- Chanut-Guieu, C., Guieu, G., Tannery, F., & Dana, L.-P. (2018). La création d'une dynamique durable d'hypercroissance : Le cas d'une ETI française. *Revue Française de Gestion*, 44(271), 47-66.
- Chanut-Guieu, C., & Tannery, F. (2009). La stratégie d'hypercroissance des moyennes entreprises. Entre logique dominante et pratiques stratégiques paradoxales. (p. 31). Présenté à AIMS, XVIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.

- Charreire-Petit, S., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : Les deux voies de la recherche. In *Thiétart R-A (éd.), Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 76-105). Paris: Dunod.
- Chêne, A.-C., & Le Goff, J. (2017). Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXIII*(56), 185-204.
- Cheney, G. (2002). *Values at Work: Employee Participation Meets Market Pressure at Mondragon*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). Five stages of small business growth. *Harvard Business Review*.
- Cobo-Benita, J. R., Rodríguez-Segura, E., Ortiz-Marcos, I., & Ballesteros-Sánchez, L. (2016). Innovation projects performance: Analyzing the impact of organizational characteristics. *Journal of Business Research*, *69*(4), 1357-1360.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *35*(1), 128.
- Colle, R., Corbett-Etchevers, I., Defélix, C., Perea, C., & Richard, D. (2017). Innovation et qualité de vie au travail: Les entreprises « libérées » tiennent-elles leurs promesses? *Management & Avenir*, *93*(3), 161.
- Collins, J. D., & Reutzell, C. R. (2017). The role of top managers in determining investment in innovation: The case of small and medium-sized enterprises in India. *International Small Business Journal*, *35*(5), 618-638.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret?
- Conboy, K., & Carroll, N. (2019). Implementing Large-Scale Agile Frameworks : Challenges and Recommendations. *IEEE Software*, *36*(2), 44-50.
- Cornforth, C. (2014). Understanding and combating mission drift in social enterprises. *Social Enterprise Journal*, *10*(1), 3-20.
- Cram, W. A., & Newell, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, *25*(2), 154-169.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, *19*.
- Dalmas, M., & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, *90*(8), 151.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations : Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, *13*(4), 675-688.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555-590.
- Damanpour, F; (1991). Organizational innovation : A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, *34*(3), 555-590.
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, *35*(9), 1265-1285.

- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012a). Managerial Innovation : Conceptions, Processes and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(02), 423-454.
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012b). Organizational Structure and Innovation Revisited. In *Handbook of Organizational Creativity* (p. 483-513). Elsevier. Consulté à l'adresse <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780123747143000197>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : The Problem of « Organizational Lag ». *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations : Effects of Environment, Organization and Top Managers1. *British Journal of Management*, 17(3), 215-236.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. (2006). Research on innovation in organizations : Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269-291.
- Dangereux, K., Chapellier, P., & Villeseque-Dubus, F. (2017). Nature et rôle des outils de contrôle de gestion dans les PME innovantes. In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. (2021). Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management : A French Pragmatist Approach. *Organization Studies*, 42(3), 453-471.
- David, A. (1996). Structure et dynamique des innovations managériales. Présenté à Conférence de l'AIMS.
- David, A. (2013). La place des chercheurs dans l'innovation managériale. *Revue française de gestion*, 39(235), 91-112.
- David, A. (2019). Understanding the invention phase of management innovation : A design theory perspective. *European Management Review*, 16(2), 383-398.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2005). Research on small firm growth : A review. In *International Handbook Series on Entrepreneurship* (p. 361-398). New York: Springer.
- de Beaufort, V., & Yousfi, O. (2017). Le leadership mixte : Quel potentiel pour l'entreprise ? In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Delmar, F. (1997). Measuring growth : Methodological considerations and empirical results. In *Dans R. Donckels & A. Miettinen (Eds.), Entrepreneurship and SME Research : On its Way to the Next Millennium* (p. 199-216). Aldershot, England: Ashgate.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189-216.
- Demers, C. (2003). L'entretien. In *Giordano Y. Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative* (EMS Edition, p. 173-210).
- de Souza Bermejo, P. H., Tonelli, A. O., Galliers, R. D., Oliveira, T., & Zambalde, A. L. (2016). Conceptualizing organizational innovation : The case of the Brazilian software industry. *Information & Management*, 53(4), 493-503.
- Desreumaux, A. (2015). *Théorie des organisations* (3ème édition). Editions EMS.

- Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations : A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies : Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221.
- d'Iribarne, A. (2017). L'entreprise libérée et les « talents » : Un avènement annoncé ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 247.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2016). « Il n'est jamais trop tard pour entreprendre » : L'internationalisation des *born-again* globals. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 61.
- Dorion, L. (2017). Construire une organisation alternative. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 143-160.
- Douglas, M. A., Overstreet, R. E., & Hazen, B. T. (2016). Art of the possible or fool's errand? Diffusion of large-scale management innovation. *Business Horizons*, 59(4), 379-389.
- Drucker-Godard, G., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In *Thiétart R-A (éd.), Méthodes de recherche en management* (4ème édition, p. 297-331). Paris: Dunod.
- Dubouloz, S. (2013). *L'innovation organisationnelle : Antécédents et complémentarité : Une approche intégrative appliquée au Lean Management*. Université de Grenoble.
- Dubouloz, S. (2014). Innovation organisationnelle et pratiques de mobilisation des RH. Une combinaison gagnante. *Revue française de gestion*, 40(238), 59-85.
- Dubouloz, S. (2015). L'adoption d'une innovation organisationnelle et managériale : Un processus revisité (p. 32). Présenté à XXIVème conférences Association Internationale de Management Stratégique, Paris.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? *Revue française de gestion*, 39(235), 129-147.
- Edquist, C., Hommen, L., & McKelvey, M. (2001). *Innovation and employment : Process versus product innovation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence : An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1969). Socio-technical Systems. In *F. E. Emery (Ed.), Systems Thinking* (Penguin Books Ltd). Harmondsworth.
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms : A Family Imprinting Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.

- Estrada, I., & Zhou, H. (2021). Beyond the Scope of the Deal : Configuration of Technology Alliance Portfolios and the Introduction of Management Innovation. *British Journal of Management*. Consulté à l'adresse <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8551.12488>
- Eurostat. (2019). Chiffres clés de l'Europe Édition 2019.
- Evan, W. M. (1966). *Organizational lag* (Human Organizations, Vol. 25 : 51-53).
- Evan, W. M., & Black, G. (1967). Innovation in business organizations : Some factors associated with success or failure of staff proposals. *The Journal of Business*, 40(4), 519-530.
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180-1198.
- Flecha, R., & Ngai, P. (2014). The challenge for Mondragon : Searching for the cooperative values in times of internationalization. *Organization*, 21(5), 666-682.
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107-122.
- Fort, F., & Fort, F. (2006). Diminuer les risques d'échec lors de la mise en oeuvre des « changements packagés ». *Revue Française de Gestion*, 32(166).
- Fort, F., Rastoin, J.-L., & Temri, L. (2005). Les déterminants de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises agroalimentaires. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 18(1), 47.
- Foss, N. J. (2003). Selective Intervention and Internal Hybrids : Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349.
- Fox, F., & Pichault, F. (2017). Au-delà des success stories, quel processus de libération ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 87-107.
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption : A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163-176.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013a). Deciphering antecedents of organizational innovation. *Journal of Business Research*, 66(5), 575-584.
- Ganter, A., & Hecker, A. (2013b). Persistence of innovation : Discriminating between types of innovation and sources of state dependence. *Research Policy*, 42(8), 1431-1445.
- Garreau, L. (2020). Petit précis méthodologique. *Le Libellio d'AEGIS*, 16(2), 51-64.
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250.
- Gélinas, R., Halley, A., Real Jacob, & Drolet, J. (1996). Les caractéristiques et les spécificités de la PME : Favorables ou défavorables au juste-à-temps? *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 9(2), 81.
- Getz, I. (2009). Liberating Leadership : How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32-58.
- Getz, I. (2012). La liberté d'action des salariés : Une simple théorie, ou un inéluctable destin ? *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 27.

- Getz, I., & Carney, B. M. (2012). *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (Fayard).
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Schmitt, A. (2017). How Small Business Managers' Age and Focus on Opportunities Affect Business Growth : A Mediated Moderation Growth Model. *Journal of Small Business Management*, 55(3), 460-483.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A.-C. (2014). Figures du client et management : Un processus de structuration sous contrôle(s). *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 118(4), 67.
- Gilbert, P., Raulet-Croset, N., & Teglberg, A.-C. (2017). « L'entreprise libérée » : Analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 205.
- Gilbert, P., Teglberg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif? *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, (127), 38-49.
- Giuliani, P., & Robert, M. (2017). L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentales de procédés. In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Giuliani, P., Robert, M., & Le Roy, F. (2018). Reinvention of management innovation for successful implementation. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 34(3), 343.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : Strategies for qualitative research* (Aldine Publishing Company). New York.
- Glémain, P., & Moulévrier, P. (2011). Le « microcrédit » : Un crédit comme les autres ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 249-250(3), 123.
- Godener, A. (2002). PME en croissance : Peut-on prévoir les seuils organisationnels ? *Revue internationale P.M.E. : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(1), 39.
- Grandclaude, D., & Nobre, T. (2017). Une analyse des croyances à l'origine des diverses modalités de l'Intention de Croissance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 107.
- Grandclaude, D., Nobre, T., & Zawadski, C. (2014). L'entrepreneuriat est-il soluble dans l'ETI ? *Revue française de gestion*, 40(244), 111-132.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.
- Grimand, A., Oiry, E., & Ragaigne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue Française de Gestion*, 44(274), 71-75.
- Gruenfeld, D., & Tiedens, L. (2010). Organizational preferences and their consequences. In *In S. Fiske, D. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), Handbook of Social Psychology*. (Oxford University Press).
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662-676.
- Gundry, L. K., Muñoz-Fernandez, A., Ofstein, L. F., & Ortega-Egea, T. (2016). Innovating in Organizations : A Model of Climate Components Facilitating the Creation of New Value: Innovating in Organizations. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 223-238.
- Hambrick, D. C., & Snow, C. C. (1977). A Contextual Model of Strategic Decision Making in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1977(1), 109-112.

- Hambrick, & Mason. (1984). Upper echelons : The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 18.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). The future of management.
- Harder, M. (2011). *Internal Antecedents of Management Innovation*. Doctoral School of Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Hart, M., Prashar, N., & Ri, A. (2021). From the Cabinet of Curiosities : The misdirection of research and policy debates on small firm growth. *International Small Business Journal*, 39(1), 3-17.
- Hashem, G., & Tann, J. (2007). The Adoption of ISO 9000 Standards within the Egyptian Context : A Diffusion of Innovation Approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(6), 631-652.
- Hassi, A. (2019). Empowering leadership and management innovation in the hospitality industry context : The mediating role of climate for creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1785-1800.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Hauch, V., & Loufrani-Fedida, S. (2020). L'entreprise liberee comme demarche manageriale innovante et transformative. *La Revue des Sciences de Gestion*, 18.
- Hazen, B. T., Overstreet, R. E., & Cegielski, C. G. (2012). Supply chain innovation diffusion : Going beyond adoption. *The International Journal of Logistics Management*, 23(1), 119-134.
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation : Firm-Level Evidence from a Large-Scale Survey: The Influence of Product Market Competition on Technological and Management Innovation. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- Heij, C. V., Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Hollen, R. M. A. (2020). How to leverage the impact of R&D on product innovation? The moderating effect of management innovation. *R&D Management*, 50(2), 277-294.
- Hervas-Oliver, J.-L., Ripoll-Sempere, F., & Boronat-Moll, C. (2016). Does management innovation pay-off in SMEs? Empirical evidence for Spanish SMEs. *Small Business Economics*, 47(2), 507-533.
- Hervas-Oliver, J.-L., Sempere-Ripoll, F., Boronat-Moll, C., & Rojas-Alvarado, R. (2018). On the joint effect of technological and management innovations on performance : Increasing or diminishing returns? *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(5), 569-581.
- Heyden, M. L. M., Sidhu, J. S., & Volberda, H. W. (2018). The Conjoint Influence of Top and Middle Management Characteristics on Management Innovation. *Journal of Management*, 44(4), 1505-1529.
- Ho, L. (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Hobbs, B., & Petit, Y. (2017). Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*, 48(3), 3-19.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). The impact of inadequate customer collaboration on self-organizing Agile teams. *Information and Software Technology*, 53(5), 521-534.

- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2012). Developing a grounded theory to explain the practices of self-organizing Agile teams. *Empirical Software Engineering - ESE*, 17, 1-31.
- Hollen, R. M. A., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2013). The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective: The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Holtz, T. (2017). Mutations du leadership dans une entreprise en voie de libération. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 125-140.
- iGi Partners. (2016). Constitution Holacracy 4.1.
- Ingle, C., Khelif, W., & Karoui, L. (2017). SME growth trajectories, transitions and board role portfolios: A critical review and integrative model. *International Small Business Journal*, 35(6), 729-750.
- Jacquinet, P., & Pellissier-Tanon, A. (2015). L'autonomie de décision dans les entreprises libérées de l'emprise organisationnelle: Une analyse des cas de Google et de la Favi. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXI(52), 365.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, 33(4), 397-421.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Jaskyte, K. (2011). Predictors of Administrative and Technological Innovations in Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 71(1), 77-86.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm managerial behaviour, Agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jiao, H., Koo, C. K., & Cui, Y. (2015). Legal environment, government effectiveness and firms' innovation in China: Examining the moderating influence of government ownership. *Technological Forecasting and Social Change*, 96, 15-24.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Josserand, E., & Perret, V. (2003). Pratiques organisationnelles du paradoxe, 29.
- Julien, & Marchesnay. (1988). *Le petite entreprise*. Paris: Vuibert.
- Julien, P.-A. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411.
- Julien, P.-A. (2001). Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 129.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In *Perspectives en management stratégique* (Éditions Economica). Paris.
- Kalenda, M., Hyna, P., & Rossi, B. (2018). Scaling agile in large organizations: Practices, challenges, and success factors. *Journal of Software: Evolution and Process*, 30(10), e1954.

- Kam Sing Wong, S. (2013). The role of management involvement in innovation. *Management Decision*, 51(4), 709-729.
- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum : A dynamic model of strategic change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Khallouk, M., & Robert, M. (2018). Obstacles to management innovation in nonprofit organizations : The case of an international nongovernmental organization. *Journal of Innovation Economics*, 25(1), 183.
- Khanagha, S., Volberda, H., Sidhu, J., & Oshri, I. (2013). Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies : The Case of Cloud Computing: Management Innovation and Adoption of Emerging Technologies. *European Management Review*, 10(1), 51-67.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation : A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, S0263237319300428.
- Kim, Y., & Lui, S. S. (2015). The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter? *Journal of Business Research*, 68(9), 1964-1973.
- Kimberly, J. R. (1981). Managerial innovation. In *Handbook of Organizational Design* (Oxford University Press, Vol. 1, p. 84-104). New York: Nystrom P.C. et Starbuck W.H.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation : The Influence of Individual^ Organizational^ and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations^, 26.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The Challenge of Innovation Implementation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1055-1080.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms : An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286.
- Kyläheiko, K., Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Tuppurä, A. (2011). Innovation and internationalization as growth strategies : The role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, 20(5), 508-520.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ? *Management & Avenir*, 90(8), 195.
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2311-2312(26), 5.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (160), 81-105.
- Le Bas, C., Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2015). The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 110-127.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90.
- Lee, J.-C., & Chen, C.-Y. (2019). Investigating the environmental antecedents of organizations' intention to adopt agile software development. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(5), 869-886.

- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- Lee, R., Lee, J.-H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.
- Lee & Xia. (2010). Toward Agile : An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 34(1), 87.
- Lefebvre, L. A., Mason, R., & Lefebvre, É. (1997). The Influence Prism in SMEs : The Power of CEOs' Perceptions on Technology Policy and Its Organizational Impacts. *Management Science*, 43(6), 856-878.
- Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2010). A Terminal Assessment of Stages Theory : Introducing a Dynamic States Approach to Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 317-350.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. (1999). The Coevolution of New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox : Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), 760.
- Liao, S., Fei, W.-C., & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Liao, S.-H., & Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lin, H.-F., Su, J.-Q., & Higgins, A. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69(2), 862-876.
- Lippitt, G. L., & Schmidt, W. H. (1967). Crisis in a developing organization. *Harvard Business Review*.
- Lloréns Montes, Fco. J., Ruiz Moreno, A., & García Morales, V. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance : An empirical examination. *Technovation*, 25(10), 1159-1172.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing Culture : The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2).
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 565-586.
- Lucas, R. (1988). On the mechanics of economic development, 22(1), 3-42.
- Madrid-Guijarro, A., Garcia, D., & Van Auken, H. (2009). Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*, 47(4), 465-488.
- Mahe de Boislandelle, H. (1996). L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH. Présenté à Congrès International Francophone sur la PME.
- Mamman, A. (2002). The adoption and modification of management ideas in organizations : Towards an analytical framework. *Strategic Change*, 11(7), 379-389.
- Mangalaraj, G., Mahapatra, R., Nerur, S., & Mangalaraj, C. G. (2009). Acceptance of Software Process Innovations—The Case of Extreme Programming. *European Journal of Information Systems*, 344-354.

- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, 37(9), 1579-1590.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (John Wiley and Sons). New York.
- Marchesnay, M. (1991). La PME : Une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Marchesnay, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs : A pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, (14), 105-120.
- Maroudas, L., & Rizopoulos, Y. (2014). La question de la dégénérescence dans les coopératives de production. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (334), 70.
- Marsal, C. (2017). La gouvernance mutualiste favorise-t-elle les processus innovants ? In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Maruping, L. M., Zhang, X., & Venkatesh, V. (2009). Role of collective ownership and coding standards in coordinating expertise in software project teams. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 355-371.
- Mattelin Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2018). L'entreprise libérée : Quelle(s) nouveauté(s) ? Une revue systématique de la littérature (p. 34). Présenté à AIMS XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Mattelin Pierrard, C., & Dubouloz, S. (2019). Le phénomène d'adoption d'une innovation managériale au prisme de la représentation sociale des dirigeants : Le cas de l'entreprise libérée. *La Revue des Sciences de Gestion*, N°297-298(3), 113.
- Mattelin-Pierrard, C. (2019). *Des antécédents managériaux à la performance sociale de l'entreprise libérée : Une lecture intégrative par l'innovation managériale*. Université Savoie Mont Blanc.
- Mattelin-Pierrard, C., Bocquet, R., & Dubouloz, S. (2020). L'entreprise libérée, un vrai concept ou une simple étiquette ? : Une revue systématique de la littérature. *Revue Française de Gestion*, 46(291), 23-51.
- McAdam, R. (2002). Large Scale Innovation Reengineering Methodology in SMEs : Positivist and Phenomenological Approaches. *International Small Business Journal*, 20(1), 33-52.
- Messeghem, K., & Varraut, N. (1998). Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 11(1), 101.
- Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1175-1195.
- Mignon, S. (2000). La pérennité des entreprises familiales : Un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 169-196.
- Mignon, S. (2002). Pérennisation d'une PME : La spécificité du processus stratégique. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 15(2), 93.
- Mignon, S. (2009). *La pérennité organisationnelle*. Paris: Hermes : Lavoisier.
- Mignon, S. (2013). *Pilotage de la pérennité organisationnelle : Normes, représentations et contrôle*.
- Mignon, S., Mazars-Chapelon, A., Villesèque-Dubus, F., & Chapellier, P. (2017). *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (De Boeck Supérieur).
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations* (Les Editions d'Organisation Les Editions Agence d'ARC Inc Paris).
- Mira-Bonnardel, S. (2016). Croissance des PME par l'internationalisation : L'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 257-286.
- Moe, N., Dingsøyr, T., & Dyba, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team : A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52, 480-491.
- Mohr, L. B. (1969). Determinants of Innovation in Organizations. *American Political Science Review*, 63(1), 111-126.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation : When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269-1280.
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2014). The Role of External Involvement in the Creation of Management Innovations. *Organization Studies*, 35(9), 1287-1312.
- Moles, A., & Rohmer, E. (1978). *Psychologie de l'espace* (éditions Casterman, 2ème édition).
- Moreno, A. M., & Casillas, J. C. (2007). High-growth SMEs versus non-high-growth SMEs : A discriminant analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(1), 69-88.
- Munier, F. (2013). Le paradoxe schumpétérien ou l'absence de « Schumpeter Mark II » : À propos de l'évolution de la Théorie de l'évolution économique. *Innovations*, 42(3), 195.
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions : Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818.
- Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge (Mass.): Belknap Press/Harvard University Press.
- Nieves, J. (2016). Outcomes of Management Innovation : An Empirical Analysis in the Services Industry: Outcomes of Management Innovation. *European Management Review*, 13(2), 125-136.
- Ozanne, U. B., & Churchill, G. A. (1971). Five Dimensions of the Industrial Adoption Process. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 322-328.
- Ozturk, E., & Ozen, O. (2020). How Management Innovation Affects Product and Process Innovation in Turkey : The Moderating Role of Industry and Firm Size. *European Management Review*. Consulté à l'adresse <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/emre.12444>
- Paasivaara, M., Behm, B., Lassenius, C., & Hallikainen, M. (2018). Large-scale agile transformation at Ericsson : A case study. *Empirical Software Engineering*, 23(5), 2550-2596.
- Paradas, A., Revelli, C., Debray, C., Courrent, J.-M., & Spence, M. (2017). Pratiques responsables des dirigeants de PME : Influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 16(3), 197.
- Paranque, B., & Willmott, H. (2014). Cooperatives—saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, 21(5), 604-625.

- Parent, J. (1978). *Les firmes industrielles – croissance des firmes et structures industrielles* (Presses universitaires de France). Paris.
- Parker, M. (2011). Organizing the Circus : The Engineering of Miracles. *Organization Studies*, 32(4), 555-569.
- Passeron, J.-C. (1991). *Le Raisonnement sociologique : L'espace non poppérien du raisonnement naturel* (Albin Michel). Paris.
- Peeters, C., Massini, S., & Lewin, A. Y. (2014). Sources of Variation in the Efficiency of Adopting Management Innovation : The Role of Absorptive Capacity Routines, Managerial Attention and Organizational Legitimacy. *Organization Studies*, 35(9), 1343-1371.
- Peiro, M. (2019). *L'organisation alternative fondée sur les valeurs. Etude ethnographique d'une monnaie locale complémentaire et d'un hackerspace*. Université de Montpellier.
- Pellegrin-Boucher, E., & Roy, P. (2017). La coopération comme source d'innovations : Le cas des cabinets d'architectes. In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Pellegrin-Romeggio, F. (2016). La gestion dynamique du risque relationnel par les PME dans l'industrie du voyage en France. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(3-4), 47.
- Pfeffer, J. (2013). You're Still the Same : Why Theories of Power Hold over Time and Across Contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27, 269-280.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective* (New York : Harpers and Row).
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations : A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Picard, H. (2015). « *Entreprises libérées* », parole libérée ? *Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*. Université Paris Dauphine, Paris.
- Picard, H., & Islam, G. (2020). 'Free to Do What I Want'? Exploring the ambivalent effects of liberating leadership. *Organization Studies*, 41(3), 393-414.
- Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations : Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.
- Poli, É. (2020). S'engager dans un processus de libération d'entreprise : Quels enjeux pour la créativité collective? *Engage in a « company liberation » process: what are the challenges for collective creativity?*, (305), 61-76.
- Poole, M., Lansbury, R., & Wailes, N. (2001). A Comparative Analysis of Developments in Industrial Democracy. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(3), 490-525.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Quairel, F., & Auberge, M.-N. (2005). Management responsable et PME: Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion*, 40(211/212).

- Ramesh, B., Cao, L., Kim, J., Mohan, K., & James, T. L. (2017). Conflicts and complements between eastern cultures and agile methods : An empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 26(2), 206-235.
- Ravichandran, T. (2000). Swiftness and intensity of administrative innovation adoption : An empirical study of TQM in information systems. *Decision Sciences*, 31(3).
- Reboud, S., & Séville, M. (2016). De la vulnérabilité à la résilience : Développer une capacité stratégique à gérer les risques dans les PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 29(3-4), 27.
- Robert, M., Giuliani, P., Guilloton, A., & Khallouk, M. (2019). Management innovation : A dynamic analysis of the implementation phase over time. *Production Planning & Control*, 30(15), 1219-1238.
- Robert, M., Khallouk, M., & Mignon, S. (2017). Les organisations à but non lucratif et l'innovation managériale. *Revue Française de Gestion*, 43(264), 161-181.
- Robertson, B. J. (2016). *La révolution Holacracy* (Alisio).
- Rogers. (1995). *Diffusion of Innovations*.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.
- Romer, P. (1990). Endogenous technological change. *Journal of political Economy*, 98(5, Part 2).
- Rousseau, T., & Ruffier, C. (2017). L'entreprise libérée entre libération et délibération : Une analyse du travail d'organisation dans une centrale d'achat. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 109.
- Sahut, J.-M., Peris-Ortiz, M., & Teulon, F. (2019). Les start-up et PME à forte ou hyper croissance : Comprendre les enjeux et les raisons de leur performance. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 18(2), 7.
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933.
- Sauviat, C. (2019). Le modèle d'affaires d'Uber : Un avenir incertain. *Chronique Internationale de l'IREs*, N°168(4), 51.
- Schein, E.-H. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco.
- Schell, S., & Bischof, N. (2021). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy : An empirical investigation. *European Management Review*, emre.12457.
- Schumpeter, J.-A. (1935). *Théorie de l'évolution Économique* (Daloz (traduction française de la deuxième édition de *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926)). Paris.
- Schumpeter, J.-A. (1974). *Capitalisme, socialisme et démocratie* (Petite bibliothèque de Payot (traduction française de la deuxième édition de *Capitalism, Socialism and Democracy*, 1942)). Paris.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *Le Guide Scrum*.
- Siadou-Martin, B. (2017). Quelles innovations managériales pour renouveler la place du consommateur dans le processus d'innovation produit ? In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.

- Silveri, F., & Macombe, C. (2017). Les normes écologiques et sociales stimulent-elles l'innovation dans l'entreprise ? In *L'innovation managériale : Les multiples voies d'une spirale vertueuse*. EMS Editions.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox : A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Snow, C. C. (1976). The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation : An Exploratory Study. *Academy of Management Proceedings*, p. 249-255.
- Solow, R. M. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness : Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6).
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teysier, C. (2011). L'influence du dirigeant de PME sur les décisions financières en contexte d'hypercroissance : Revue de la littérature et illustrations. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 24(3-4), 11.
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 10(2), 9.
- Torrès, O. (1998a). Au-delà de la spécificité de gestion : Vers une théorie managériale de la PME. In *PME - De nouvelles approches* (Economica). Paris.
- Torrès, O. (1998b). Vingt-cinq ans de recherche en PME: une discipline entre courants et contre-courants. In *PME : de nouvelles approches* (p. 17-53).
- Torrès, O. (1999). *Les PME* (Flammarion). Paris.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, (144), 119-138.
- Torrès, O. (2004a). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie* (Habilitation à Diriger des Recherches). Université de Caen Basse Normandie.
- Torrès, O. (2004b). The SME concept of Pierre-André Julien : An analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 2, 1-12.
- Torrès, O., & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 93.
- Torres, O., & Julien, P.-A. (2005). Specificity and Denaturing of Small Business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (2013). Strategic Momentum : How Experience Shapes Temporal Consistency of Ongoing Innovation. *Journal of Management*, 39(7), 1855-1890.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in organizational behavior*.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty : Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

- Vaccaro, I. G., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2012). Management Innovation and Leadership : The Moderating Role of Organizational Size. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can Agile and Traditional Systems Development Approaches Coexist? An Ambidextrous View. *Information Systems Management*, 23(3), 31-42.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation : Management as Fertile Ground for Innovation: *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Mihalache, O. R. (2014). Advancing Management Innovation : Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents. *Organization Studies*, 35(9), 1245-1264.
- Wagner, H., Morton, S. C., Dainty, A. R. J., & Burns, N. D. (2010). Path Dependent Constraints on Innovation Programmes in Production and Operations Management. *International Journal of Production Research*, 1.
- Walker, J. L. (1969). The Diffusion of Innovations among the American States. *American Political Science Review*, 63(3), 880-899.
- Walker, R. C. W. C., Damanpour, F., & Devece, C. (2011). Management Innovation and Organizational Performance : The Mediating Effect of Performance Management.
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance : An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64-70.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth ? An Expectancy-Value Approach to Small, 45.
- Wilkinson, A., Gollan, P., Marchington, M., & Lewin, D. (2010). Conceptualizing employee participation in organizations. In *The Oxford handbook of participation in organizations* (p. 1-25). Oxford: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Market and hierarchies, Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.
- Wischnevsky, J. D., Damanpour, F., & Méndez, F. A. (2011). Influence of Environmental Factors and Prior Changes on the Organizational Adoption of Changes in Products and in Technological and Administrative Processes : Organizational Adoption of Product/Process Changes. *British Journal of Management*, 22(1), 132-149.
- Woschke, T., & Haase, H. (2016). Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 53-64.
- Woywode, M., & Lessat, V. (2001). Les facteurs de succès des entreprises à croissance rapide en Allemagne. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 14(3-4), 17.
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization : Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662.
- Wright, M., Roper, S., Hart, M., & Carter, S. (2015). Joining the dots : Building the evidence base for SME growth policy. *International Small Business Journal*, 33(1), 3-11.

Yang, D., Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2020). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*, 86, 223-232.

Young, G. J., Charns, M. P., & Shortell, S. M. (2001). Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices : A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, 22(10), 935-951.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity : A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

Zald, M., & Ash, R. (1966). Social movement organizations : Growth, decay and change. *Social forces*, 44(3), 237-341.

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien Axe 1

Introduction

- Présentation du chercheur et de la recherche
- [*Si interview d’un salarié*] : Pourriez-vous très rapidement vous présenter, me dire quand vous êtes entré dans l’entreprise et dans quelle fonction vous travaillez ?

Facteurs déclencheurs

- Quels éléments déclencheurs vous ont amenés à reconsidérer votre mode d’organisation d’avant la libération ? Quelles étaient les circonstances ?
- Sentiez-vous que votre mode d’organisation d’avant la libération n’était plus adapté pour répondre aux besoins de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- Pourquoi ne vouliez-vous pas évoluer vers un mode de fonctionnement plus classique ?
- Quels aspects de votre culture, de vos valeurs, auriez-vous perdu si vous étiez allés vers une organisation hiérarchique ?
- Est-ce que l’entreprise libérée était vue comme un moyen de pérenniser votre culture et votre mode de fonctionnement initial ? Si oui, pourquoi ?
- Quels sont les aspects de l’entreprise libérée qui ont paru adaptés pour conserver vos valeurs ?
- Quels étaient initialement les attendus de la libération de l’entreprise ?
- Pourquoi avoir choisi de libérer votre entreprise plutôt qu’une autre pratique de management ?

Mode d’organisation

- Pourriez-vous me décrire votre mode d’organisation avant la libération ?
- Pourriez-vous me décrire l’évolution de votre mode d’organisation depuis la libération ?
- Si possible, pourriez-vous prendre en exemple un processus qui illustre la différence avant / après ?
- Comment a évolué la distribution du pouvoir de décision ?

Histoire et culture de l’entreprise

- Quel est l’ADN de votre entreprise ?
- Quelles sont vos valeurs ?
- Pourriez-vous me présenter les grandes phases de l’histoire de votre entreprise ?

Annexe 2 – Guide d’entretien Axe 2

2.1 Guide d’entretien pour l’entreprise PME4

Introduction

- Présentation du chercheur et de la recherche
- [*Si interview d’un salarié*] : Pourriez-vous très rapidement vous présenter, me dire quand vous êtes entré dans l’entreprise et dans quelle fonction vous travaillez ?

Facteurs déclencheurs IM 2

- Quels éléments déclencheurs ont amené PME4 à reconsidérer votre mode d’organisation qui existait avant la mise en place de SAFe ? Quelles sont les circonstances ?
- Aspects organisationnels
 - a. Sentez-vous que votre mode d’organisation avant SAFe avait atteint ses limites et n’était plus adapté pour répondre aux besoins de PME4 ? Si oui, pourquoi ?
 - b. Est-ce que votre très forte croissance amenait des problématiques nouvelles ? Quel était l’impact de cette croissance sur le mode de fonctionnement agile avec Scrum ?
- Aspects culturels
 - a. Quel est l’impact des nouveaux salariés dans l’entreprise sur la philosophie agile et les valeurs de PME4 ?
 - b. Sentiez-vous un risque de perdre la philosophie agile et les valeurs de PME4 du fait de votre croissance ? Si oui, pourquoi ?
 - c. Quels aspects de votre ADN risquez-vous de perdre ?

Pérennisation de l’IM 1

- Pourquoi ne voulez-vous pas aujourd’hui évoluer vers un mode de fonctionnement hiérarchique ?
- Quels aspects de votre culture, de vos valeurs, auriez-vous perdu si vous étiez allés vers une organisation hiérarchique ?
- SAFe est-il un moyen de faire passer l’agilité à l’échelle ? Si oui, pourquoi ?
- SAFe est-il un moyen de pérenniser la philosophie agile et vos valeurs ? Si oui, pourquoi ?
- Quelles sont les valeurs de SAFe qui vous paraissent en cohérence avec vos valeurs ?
- Quels sont les attendus de l’adoption de SAFe ?
- Pourquoi choisir SAFe plutôt qu’une autre pratique de management ?

Mode d’organisation entre IM 1 et IM 2

- Pourriez-vous me décrire votre mode d’organisation avant la mise en place de SAFe ?
- Pourriez-vous me décrire le processus de recrutement et le processus d’intégration ?
- Pourriez-vous me parler de l’évolution du mode d’organisation de PME4 depuis que vous êtes entré dans l’entreprise ?

- Quand et pourquoi des responsables des pôles ont été mis en place ?
- Y a-t-il eu des difficultés, des freins lors de la mise en place des responsables de pôles ?
- Quelles sont les attributions de ces responsables ?
- Est-ce que l'existence de ces responsables peut remettre en question le fonctionnement agile, l'auto-organisation ?

Histoire et culture de l'entreprise

- Pourriez-vous me présenter les grandes phases de l'histoire de votre entreprise depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui ?
- Quel est l'ADN de votre entreprise ?
- Quelles sont vos valeurs ?
- La philosophie agile est-elle partie intégrante de votre ADN ?

Facteurs déclencheurs IM 1

- Quels éléments déclencheurs vous ont amenés à reconsidérer le mode d'organisation que vous aviez avant Scrum ? Quelles étaient les circonstances ?
- Sentiez-vous que le mode d'organisation que vous aviez avant Scrum n'était plus adapté pour répondre aux besoins de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- Pourquoi ne vouliez-vous pas évoluer vers un mode de fonctionnement plus classique ?
- Quels aspects de votre culture, de vos valeurs auriez-vous perdu si vous aviez évolué vers une organisation hiérarchique ?
- Scrum était-il vu comme un moyen de pérenniser votre ADN et votre mode de fonctionnement initial ? Si oui, pourquoi ?
- Quelles sont les valeurs portées par la philosophie agile qui vous paraissent en cohérence avec vos valeurs ?
- Quels étaient initialement les attendus de l'adoption de Scrum ?
- Pourquoi avoir choisi Scrum plutôt qu'une autre pratique de management ?

Implémentation IM 1

- Pourriez-vous me décrire les grandes phases du processus d'implantation de la méthode agile Scrum dans le temps ?
- Quels étaient les acteurs-clés de l'implantation de Scrum et quels étaient leurs rôles ?
- Y a-t-il eu des freins ou des difficultés rencontrés lors de la mise en place de Scrum ?
- Avant l'adoption de SAFe, la méthode Scrum était-elle appliquée à toutes les équipes informatiques et non-informatiques dans l'entreprise ?

2.2 Guide d'entretien pour l'entreprise PME2

Introduction

- Présentation du chercheur et de la recherche
- [*Si interview d'un salarié*] : Pourriez-vous très rapidement vous présenter, me dire quand vous êtes entré dans l'entreprise et dans quelle fonction vous travaillez ?

Facteurs déclencheurs IM 2

- Quels éléments déclencheurs vous ont amenés à reconsidérer le mode d'organisation qui existait avant la mise en place de cette nouvelle organisation ? Quelles étaient les circonstances ?
- Sentez-vous que votre mode d'organisation libéré tel qu'il était avant avait atteint ses limites et n'était plus adapté pour répondre aux besoins de votre organisation ? Si oui, pourquoi ?
- Aspects organisationnels
 - a. Quels ont été les nouveaux problèmes en termes d'organisation que vous avez rencontrés depuis 2015 ?
 - b. J'ai cru comprendre que depuis 2015 vous avez connu une croissance très importante. Est-ce que votre très forte croissance amenait des problématiques nouvelles ? Quels étaient les impacts de cette croissance sur votre mode d'organisation libéré ?
 - c. Les salariés demandaient-ils une nouvelle organisation ? Pourquoi ? Quel était le ressenti des salariés ?
- Aspects culturels
 - a. Quel était l'impact des nouveaux salariés sur la philosophie de l'entreprise libérée ?
 - b. Sentiez-vous une dilution ou un risque de dilution de la philosophie de l'entreprise libérée et de vos valeurs du fait de cette croissance et de l'intégration rapide de nouvelles personnes ? Si oui, pourquoi ?
 - c. Quel était l'impact des nouveaux salariés sur l'ADN et la culture de PME2 ?
 - d. Quels aspects de votre ADN risquiez-vous de perdre ?

Pérennisation de l'IM 1

- Est-ce que, face à ces difficultés, vous avez songé à abandonner l'entreprise libérée et à aller vers une organisation hiérarchique classique ?
- Cette nouvelle organisation est-elle un moyen de faire passer à l'échelle l'entreprise libérée ? Si oui pourquoi ?
- Cette nouvelle organisation est-elle un moyen de pérenniser la philosophie de l'entreprise libérée et votre ADN ?
- Quels sont les attendus de cette nouvelle organisation ?

Mode d'organisation entre IM 1 et IM 2

- Pourriez-vous me décrire votre mode d'organisation avant cette nouvelle organisation ?

- Est-ce que vous pourriez me décrire l'évolution de votre mode d'organisation depuis la libération, depuis 2015 ?
- Dans les premiers temps où PME2 a été libérée, après 2015, le mode de fonctionnement libéré marchait-il bien ? Quand est-ce que vous avez commencé à ressentir les problèmes qui vous ont amenés à redéfinir une organisation libérée V2 ?
- Pourriez-vous me décrire le processus de recrutement et le processus d'intégration avant les modifications ?

Implémentation IM 1

- Pourriez-vous me décrire les grandes étapes du processus de libération dans le temps ?
- Quels ont été les freins et les obstacles que vous avez pu rencontrer ?
- Quels ont été les éléments favorisant la libération de l'entreprise ?

Caractéristiques d'IM 2

- Quelle organisation avez-vous mise en place ? Quelles solutions ?
- Pourquoi ne pas avoir choisi d'adopter un modèle, un framework comme l'holocratie ?

Histoire et culture de l'entreprise

- Pourriez-vous me présenter les grandes phases de l'histoire de votre entreprise depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui ?
- Quel est l'ADN de votre entreprise ?
- Quelles sont vos valeurs ?
- La philosophie de l'entreprise libérée est-elle partie intégrante de votre ADN ?

Annexe 3 – Extraits des matrices par rôle

	Paul	Jean	Emma	Laurent
Date entrée			Arrivée 2011	Arrivé 2014
Fonction/Lieu de travail	Co-gérant	Co-gérant	Assistante commerciale puis Salariée Achats	Assistant commercial puis Salarié Achats
Organisation avant	Entreprise déjà libérée	Pas de mode d'organisation clairement défini : il parle même de chaos	Fonctionnement hiérarchique	Système managérial classique : services, managers, exécutants
	Quatre cadres mis en place à partir de 2011-2013 de façon très progressive. Raisons : gérants avaient besoin de s'entourer d'expertise technique et d'un groupe de confiance dans le cadre de la croissance de l'entreprise	Une seule couche hiérarchique : direction - salariés	Malgré tout, de l'autonomie pour s'organiser dans son travail (pex : niveau horaires) ; Emma dit qu'il y a quand même toujours eu beaucoup de liberté au niveau organisationnel	Même si Laurent dit cela d'un côté, il dit de l'autre : c'était quand même très partagé et discussion
	Cadres intermédiaires qui n'avaient pas de fortes responsabilités. Rôle : encadrement technique, organisation et distribution du travail, gestion des problèmes techniques et managériaux du quotidien	Six personnes à la direction => Jean dit que c'est beaucoup. Donc en même temps : ils étaient les cadres de l'entreprise	Une seule couche de management intermédiaire : "très peu" d'après Emma	Gouvernance collégiale
	Forte présence des gérants dans la gestion de l'entreprise : pour les problèmes et questions qui ne relèvent pas du quotidien + continuent à intervenir en direct auprès des salariés malgré les cadres, notamment sur les aspects managériaux (exemple sur l'autonomisation progressive de la responsable commerciale, qui était autonome sur le technique mais moins sur le managérial)	Quelques années avant l'holocratie : création d'un stade hiérarchique intermédiaire	Proximité avec les gérants assez importante : lien d'égal à égal, on peut discuter avec, la direction n'est pas inaccessible	Ambiguïté sur la proximité avec les gérants : d'un côté il ne sentait pas spécialement de distance, d'un autre côté il reconnaît que les patrons n'étaient pas comme les autres collègues et qu'il hésitait à aller leur parler de chiffres, de vision

Extrait de la matrice par rôle de PME1

	Tristan	Léo	Hubert	Julien
Refus d'évoluer vers une organisation classique	Il paraissait pertinent à PME2 de ne pas se diriger vers une entreprise au mode de fonctionnement classique	Pas envisagé ; Léo pense que l'entreprise fonctionne bien avec son mode de fonctionnement horizontal	Ne voulaient pas une organisation classique car ils voulaient rester libres dans leur façon de travailler par rapport à des priorités et contraintes d'activité (horaires etc) et non par rapport à des ordres d'un chef	Les gérants ont connu PME2 quand elle était petite, et lorsque le fonctionnement était informel => volonté de rester sur ce modèle-là
	Tristan ne l'envisage même pas comme possible, tellement ça aurait été éloigné de leur fonctionnement sans chefs, de l'idée de collectif et de groupe	Refus des perspectives d'évolution vers une organisation classique, ils feront tout pour l'éviter	Ne voulaient pas mettre en place des managers intermédiaires qui transformeraient le mode de communication en imposant une « voie hiérarchique »	Organisation classique => hiérarchisation du mode de fonctionnement => éloignement de la valeur d'égalité (sous-tendant un fonctionnement où chaque salarié a son mot à dire et est important dans l'entreprise)
	Entreprise classique => différenciation entre les supérieurs hiérarchiques et les salariés		L'entreprise classique empêche les personnes de s'exprimer	Difficile d'imaginer les associés se transformer d'un coup en patrons classiques
	Cf "Projection Eloignement ADN"		Cf "Projection Eloignement ADN"	PME2 n'aurait certainement pas évolué vers une entreprise classique car il ne pense pas que c'était quelque chose que les associés voulaient
				(Initialement, les associés voulaient créer une SCOP)

Extrait de la matrice par rôle de PME2

	Raphaël	Vincent	Karine
L'holocratie comme moyen de pérenniser l'ADN, les valeurs, la culture	Moyen de responsabiliser les salariés	Moyen de conserver l'horizontalité aux yeux d'Albin	La racine est antérieure à l'holocratie. C'est cohérent avec la culture de l'entreprise, mais s'il n'y avait pas la volonté des fondateurs de maintenir le cadre de bienveillance, l'holocratie ne pourrait pas y faire grand-chose.
	Moyen d'être plus horizontal en faisant prendre conscience aux salariés qu'ils peuvent prendre des décisions sans passer par la direction	C'est celui qui sait qui fait.	L'holocratie permet de protéger l'autonomie de chaque salarié car ils sont pleinement responsables d'un rôle et sur ce périmètre ils peuvent prendre des initiatives.
	Moyen de limiter les jeux de pouvoir informels car Raphael dit que s'ils n'avaient rien fait, le fait de laisser du vide aurait créé tout de même des liens hiérarchiques informels.		Moyen de pérenniser le sens de l'écoute
	Moyen de motiver les salariés qui se mettent au service de l'entreprise, et non d'un supérieur hiérarchique.		Moyen de conserver la bienveillance
	Moyen de conserver la cohérence, l'esprit d'équipe, car il n'y a pas de concurrence entre les salariés pour une place de manager. Pas d'enjeux politiques		Le collectif passe avant l'individuel
	Moyen de conserver l'égalité, par la répartition des responsabilités et le fait que chacun puisse s'exprimer de façon égale aux autres ; moyen de faire en sorte qu'il n'y ait pas de sous-métier.		Moyen de conserver la prise d'initiative et l'autonomie
			Moyen de conserver l'horizontalité et l'égalité

Extrait de la matrice par rôle de PME3

	Béatrice	Gaspard	Capucine	Stéphane
SAFe adopté dans l'intention de pérenniser la philosophie d'IM1 et la culture de l'entreprise	SAFe a été mis en place pour répondre à des problèmes organisationnels concrets	Moyen de continuer à fonctionner sans middle management	Moyen de pérenniser l'auto-organisation et d'inclure la direction dans cette philosophie	Moyen de faire passer à l'échelle l'agilité
	Effet de bord : permet de conserver l'auto-organisation ; en soi, moyen de pérenniser l'ADN	Moyen de pérenniser l'ADN de l'entreprise et la philosophie de l'IM1 => pas de changement de paradigme avec SAFe	Moyen de faire passer l'agilité à l'échelle du point de vue des équipes	Moyen de conserver l'autonomie à l'échelle de l'équipe, notamment sur le comment, la réalisation (les salariés s'auto-organisent à l'échelle de plusieurs équipes)
			SAFe pérennise les valeurs et correspond à la culture d'entreprise ; solution aux problèmes rencontrés qui correspond à la culture de PME4 et à la philosophie agile	Absence de mise en place de middle management
			Réunir tout le monde dans la même pièce lors du PI Planning et faire émerger l'organisation des 3 prochains mois => reproduction à l'échelle de l'entreprise du mode de fonctionnement collégial et auto-organisé	

Extrait de la matrice par rôle de PME4

Annexe 4 – Captures d’écran du logiciel NVivo montrant des extraits de l’arborescence des nœuds

Nœuds				
Nom	Fichiers	Références	Créé par	
Choix de l'IM	0	0	ACL	
Processus	0	0	ACL	
Acteur-clé	5	7	ACL	
Etapas	12	33	ACL	
Apports attendus de l'IM	0	0	ACL	
Intention de faire face à des problèmes et besoins organisationnels	10	29	ACL	
Pérennisation des valeurs et de l'histoire	15	82	ACL	
Croissance	0	0	ACL	
Chiffres	8	17	ACL	
Impacts	14	98	ACL	
Mode d'organisation ante-libération	0	0	ACL	
Caractéristiques	0	0	ACL	
Ambiance de travail	5	7	ACL	
Autonomie	9	20	ACL	
Comportement des salariés	10	24	ACL	
Division horizontale du travail	5	9	ACL	
Entreprise déjà libérée	2	2	ACL	
Gérance	6	8	ACL	
Hiérarchie	15	58	ACL	
Mode de communication	6	7	ACL	
Prédominance de l'informel	10	25	ACL	
Prise de décision	13	27	ACL	
Style de management	16	73	ACL	
Limites et besoins amenés par la croissance	0	0	ACL	
Limites	13	66	ACL	
Besoins	13	34	ACL	
Perspectives d'évolution	0	0	ACL	
Caractérisation des voies d'évolutions possibles	12	36	ACL	
Refus de l'organisation hiérarchique classique	14	50	ACL	
Volonté d'un mode de management différent du management classique	8	16	ACL	
Valeurs originelles et histoire	0	0	ACL	
Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire	0	0	ACL	
Désir de faire perdurer les valeurs et l'histoire	12	24	ACL	
Eloignement pressenti si évolution vers une organisation classique	15	38	ACL	
Eloignement réalisé par rapport aux valeurs	9	25	ACL	
Valeurs originelles	14	79	ACL	
Histoire	11	30	ACL	

Capture d'écran du logiciel NVivo montrant l'arborescence des nœuds pour PME1

Noeuds			
Nom	Fichiers	Références	Créé par
Choix de l'IM	0	0	ACL
Apports attendus de l'IM	0	0	ACL
Intention de faire face à des problèmes et besoins organisationnels	12	31	ACL
Pérennisation des valeurs et de l'histoire	12	113	ACL
Processus	1	1	ACL
Acteur-clé	8	15	ACL
Etapas	11	43	ACL
Croissance	0	0	ACL
Impacts	12	89	ACL
Chiffres	10	17	ACL
Mode d'organisation ante-libération	0	0	ACL
Caractéristiques	0	0	ACL
Ambiance de travail	3	3	ACL
Autonomie	5	6	ACL
Comportement des salariés	2	2	ACL
Division horizontale du travail	8	14	ACL
Entreprise déjà libérée	8	10	ACL
Gérance	8	13	ACL
Hiérarchie	11	35	ACL
Mode de communication	7	11	ACL
Prédominance de l'informel	6	15	ACL
Prise de décision	11	30	ACL
Style de management	12	44	ACL
Perspectives d'évolution	0	0	ACL
Caractérisation des voies d'évolutions possibles	8	16	ACL
Refus de l'organisation hiérarchique classique	12	53	ACL
Volonté de modes d'organisation et de management différents du classique	6	13	ACL
Limites et besoins amenés par la croissance	0	0	ACL
Besoins	5	13	ACL
Limites	12	122	ACL
Valeurs originelles et histoire	0	0	ACL
Valeurs	12	82	ACL
Histoire	9	21	ACL
Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire	0	0	ACL
Désir de faire perdurer les valeurs et l'histoire	6	20	ACL
Eloignement pressenti si évolution vers une organisation classique	11	42	ACL
Eloignement vécu par rapport aux valeurs	4	10	ACL

Capture d'écran du logiciel NVivo montrant l'arborescence des nœuds pour PME2 – Axe 1

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	Créé par
Choix de l'IM	0	0	ACL
Apports attendus de l'IM	1	1	ACL
Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels ressentis	12	39	ACL
Pérennisation des valeurs et de l'histoire	12	66	ACL
Processus	0	0	ACL
Acteur-clé	11	28	ACL
Etapas	11	40	ACL
Croissance	0	0	ACL
Chiffres	8	13	ACL
Impacts	12	67	ACL
Mode d'organisation ante-libération	1	1	ACL
Caractéristiques	0	0	ACL
Ambiance de travail	4	6	ACL
Autonomie	8	19	ACL
Division horizontale du travail	5	8	ACL
Gérance	5	6	ACL
Hiérarchie	9	23	ACL
Mode de communication	6	15	ACL
Prédominance de l'informel	10	28	ACL
Prise de décisions	10	27	ACL
Processus de recrutement formalisé	10	15	ACL
Style de management	10	29	ACL
Limites et besoins amenés par la croissance	0	0	ACL
Besoins	11	42	ACL
Limites	12	62	ACL
Perspectives d'évolution	0	0	ACL
Caractérisation des voies d'évolutions possibles	10	27	ACL
Refus de l'organisation hiérarchique classique	12	55	ACL
Volonté de modes d'organisation et de management différents du classique	6	8	ACL
Valeurs originelles et histoire	0	0	ACL
Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire	0	0	ACL
Désir de faire perdurer les valeurs et l'histoire	8	17	ACL
Eloignement pressenti si évolution vers une organisation classique	12	33	ACL
Eloignement vécu par rapport aux valeurs	2	3	ACL
Histoire	9	20	ACL
Valeurs	12	64	ACL

Capture d'écran du logiciel NVivo montrant l'arborescence des nœuds pour PME3

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	Créé par
● Valeurs originelles et histoire	0	0	ACL
● Valeurs	16	103	ACL
● Histoire	4	5	ACL
● Evolution par rapport à la philosophie d'IM1 et aux valeurs de PME4	0	0	ACL
● Eloignement vécu par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME4	8	14	ACL
● Eloignement pressenti par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME4 si évolution vers une organisation hiérarchique	12	57	ACL
● Acteurs favorables à une évolution de la culture de PME4 et à un amoindrissement de la philosophie agile	4	11	ACL
● Acteurs défavorables à une évolution de la culture de PME4 et à un amoindrissement de la philosophie agile	12	39	ACL
● Co-existence de populations aux cultures métiers différentes avec un rapport différent à la philosophie agile	3	5	ACL
● Equipes opérationnelles	10	29	ACL
● Direction et fonctions support	8	33	ACL
● Alignement entre la philosophie IM1 et les valeurs de PME4	13	32	ACL
● IM2	0	0	ACL
● Mode d'organisation ante-IM2	0	0	ACL
● Perspectives d'évolution	0	0	ACL
● Pas d'opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique	12	39	ACL
● Opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique	16	91	ACL
● Caractérisation des voies d'évolutions possibles	14	33	ACL
● Limites et nouveaux besoins amenés par la croissance	0	0	ACL
● Dysfonctionnements, problèmes	16	159	ACL
● Besoins organisationnels	13	26	ACL
● Caractéristiques	0	0	ACL
● Organisation d'un projet	2	2	ACL
● Organisation des pôles d'activité	9	34	ACL
● Organisation des équipes	14	38	ACL
● Organisation de l'entreprise	13	37	ACL
● Ligne hiérarchique	11	45	ACL
● Evolutions organisationnelles entre IM1 et IM2	16	244	ACL
● Caractéristiques mode de fonctionnement agile	15	94	ACL
● Aspects RH	15	54	ACL
● Croissance	0	0	ACL
● Stratégie de croissance	13	34	ACL
● Effets	16	200	ACL
● Chiffres	9	17	ACL
● Choix d'IM2	0	0	ACL
● Processus de décision	0	0	ACL
● Etapes	14	31	ACL
● Acteurs-clés	16	26	ACL
● Caractéristiques IM2	8	14	ACL
● Apports attendus de l'IM2	0	0	ACL
● Pérennisation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de PME2	14	61	ACL
● Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels	16	91	ACL
● IM1	0	0	ACL
● Mode organisation ante-IM1	0	0	ACL
● Refus d'évoluer vers une organisation classique	4	4	ACL
● Dysfonctionnements, problèmes	10	22	ACL
● Caractéristiques	7	9	ACL
● Besoins	5	11	ACL
● Implémentation	0	0	ACL
● Processus	0	0	ACL
● Etapes	12	94	ACL
● Acteurs-clés	10	29	ACL
● Difficultés rencontrées	6	15	ACL
● Evolution par rapport aux valeurs et à l'histoire	0	0	ACL
● Désir de conserver la culture de PME4	1	2	ACL
● Crainte de perdre la culture avec la croissance	1	4	ACL
● Croissance	0	0	ACL
● Rythme de croissance	4	4	ACL
● Effets	7	21	ACL
● Chiffres	3	4	ACL
● Choix IM1	0	0	ACL
● Mimétisme	4	6	ACL
● Apports attendus de l'IM1	0	0	ACL
● Pérennisation des valeurs	6	11	ACL
● Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels ressentis	6	18	ACL

Capture d'écran du logiciel NVivo montrant un extrait de l'arborescence des nœuds pour PME4

Nœuds			
Nom	Fichiers	Références	Créé par
Valeurs originelles et histoire	0	0	ACL
Evolution par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2	0	0	ACL
Eloignement vécu par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs PME2	14	78	ACL
Eloignement par rapport à la philosophie de l'IM1 et aux valeurs de PME2 si évolution organisation hiérarchique	8	14	ACL
Désir de faire perdurer la philosophie de l'IM1 et les valeurs PME2	13	22	ACL
IM2	0	0	ACL
Mode d'organisation ante-IM2	0	0	ACL
Perspectives d'évolution	0	0	ACL
Refus d'évoluer vers une organisation classique	12	25	ACL
Refus de mettre en place un substrat technique clé-en-main	11	11	ACL
Caractérisation des voies d'évolutions possibles	12	24	ACL
Limites et nouveaux besoins amenés par la croissance	0	0	ACL
Dysfonctionnements et problèmes	16	384	ACL
Besoins	11	39	ACL
Caractéristiques	0	0	ACL
Mode d'organisation informel	14	71	ACL
Existence de pôles géographiques	11	14	ACL
Evolutions organisationnelles entre IM1 et IM2	16	117	ACL
Caractéristiques mode de fonctionnement en entreprise libérée	12	34	ACL
Aspects RH	16	51	ACL
Croissance	1	1	ACL
Stratégie de croissance	2	6	ACL
Effets	16	251	ACL
Chiffres	8	11	ACL
Choix d'IM 2	0	0	ACL
Processus de décision	0	0	ACL
Etapes	11	34	ACL
Acteurs-clés	13	33	ACL
Caractéristiques IM2	16	207	ACL
Apports attendus de l'IM2	0	0	ACL
Pérennisation de la philosophie de l'IM1 et des valeurs de PME2	16	85	ACL
Intention de répondre aux problèmes et besoins organisationnels	16	46	ACL
IM1	0	0	ACL
Implémentation	1	1	ACL
Substrat technique de l'IM1 envisagé lors de la libération	3	7	ACL
Processus	0	0	ACL
Etapes	5	11	ACL
Caractéristiques du processus	8	37	ACL
Acteur-clé	3	6	ACL
Evolutions avant-après IM1	6	10	ACL

Capture d'écran du logiciel NVivo montrant l'arborescence des nœuds pour PME2 – Axe 2

Annexe 5 – Exemples de verbatim présents dans la catégorie « Refus d'évoluer vers une organisation hiérarchique »

PME1 (Extraits)



Refus de l'organisation hiérarchique classique

50

[<Fichiers\\Emma>](#) - § 5 références encodées [Couverture 2,99%]

Référence 1 - Couverture 0,24%

je ne pense pas que c'était dans l'essence de la PME 1 d'avoir plusieurs strates justement pour avancer.

Référence 2 - Couverture 0,59%

C'est vrai que du coup, je pense que connaissant la direction et comment on fonctionne chez PME 1 depuis que j'y suis, je ne pense pas que c'est quelque chose même qui leur a traversé l'esprit, cette volonté de justement rajouter des intermédiaires.

Référence 3 - Couverture 0,66%

Mais après encore une fois, je ne pense pas que... le peu que je connais de la direction, le passage au système pyramidal pur et dur avec le commercial, le responsable commercial, le directeur commercial, je doute vraiment que c'est quelque chose qui aurait été installé chez PME 1.

Référence 4 - Couverture 0,32%

concrètement, quand je parle avec Jean, il n'est pas forcément toujours à l'aise avec le fait qu'on lui dise mais je dois décider quoi.

Référence 5 - Couverture 1,18%

Comme je vous dis, je pense que la PME 1 ce n'était pas trop leur volonté de rendre l'organisation pyramidale, de par les valeurs qui en découlent, donc du coup je ne vois pas vers quel autre mode de management PME 1 aurait pu se tourner, parce que déjà je ne les connais pas, et parce que je trouve qu'il y a une certaine logique à ce que notre direction se soit orientée vers Holacracy. Qu'on soit d'accord avec ou pas, je pense qu'il y a quand même une certaine fidélité de ce que veut communiquer PME 1

[<Fichiers\\Iris>](#) - § 2 références encodées [Couverture 1,65%]

Référence 1 - Couverture 0,89%

Pourquoi parce que je pense, voilà, après c'est mon interprétation hein, c'est que ça a été un moyen je pense, pour quand ils ont découvert l'holocratie, mais ils auraient pu choisir un autre système, PME1 a été à un moment donné une SCOP donc les parents, les fondateurs avaient à la base une SCOP, vous voyez tout ça c'est dans l'ADN quand même. Donc de réfléchir sur le mode de management, de dire nous finalement on veut avoir une entreprise mais on veut que tout le monde soit responsable, s'épanouisse au sein de l'entreprise et s'investit dans l'entreprise parce qu'on n'a pas envie, il faut sortir du schéma hiérarchique de base.

[<Fichiers\\Marianne>](#) - § 2 références encodées [Couverture 2,87%]

Référence 1 - Couverture 0,95%

D'une part PME1 était en plein boom et on embauchait, on embauchait, on embauchait, et il y avait un moment donné où soit la question était d'embaucher des espèces de contremaîtres qui étaient des intermédiaires hiérarchiques, soit de se dire comment on fait pour que chacun soit plus autonome et responsable de son travail, et qu'on n'ait pas besoin de chef, de sous-chef, de sous-chef, de sous-chef. Et je crois que c'est vraiment ça le facteur déclenchant. Après je pense que de la part des membres du directoire, il y avait vraiment l'idée de valoriser tous les êtres humains qui sont dans l'entreprise et tout leur potentiel. Et un système sur-hiérarchique où l'un dit à l'autre ce qu'il a à faire, ne permet pas de valoriser autant que possible le potentiel de tous les individus, où qu'ils soient dans l'entreprise.

[<Fichiers\\Thomas>](#) - § 6 références encodées [Couverture 6,21%]

Référence 5 - Couverture 1,60%

je pense qu'ils croient en l'humain, ils croient qu'on n'est pas faits pour avoir quelques opérateurs qui ne réfléchissent pas et des mecs qui sont censés réfléchir pour eux, ils croient... que tout le monde à apporter, tout le monde a son domaine de compétence où clairement il est plus fort que tout le monde et il faut y arriver à le chercher ça

PME2 (Extraits)

 Refus de l'organisation hiérarchique classique

53

[<Fichiers\\Bruno>](#) - § 8 références encodées [Couverture 4,74%]

Référence 1 - Couverture 0,33%

le refus du système pyramidal était moins une demande de la base qu'une difficulté de la part des gérants de gérer ça, de manager ça, parce qu'ils n'étaient pas dans le rôle de managers, c'était plus...

Référence 2 - Couverture 1,07%

Je pense vraiment que c'est la volonté de ne pas créer un échelon supplémentaire en fait. C'était vraiment la volonté de ne pas créer de cadres. On voyait bien que pour une entreprise classique, il eut fallu créer un statut intermédiaire entre les gérants, qui à ce stade de l'entreprise ne pouvaient plus effectivement tout gérer, même donner son accord final, il fallait forcément un niveau intermédiaire. Dans le cadre d'une entreprise classique. Et c'est en fait cette volonté de ne pas faire de niveau intermédiaire et de rester avec une base décisionnaire qui a fait que, je pense, l'entreprise libérée s'est avérée être la meilleure option.

Référence 3 - Couverture 0,49%

Et je pense que c'était vraiment, non pas une réponse à la base qui piaffait de ne pas pouvoir... Non non je pense que ça vient au moins autant des gérants qui ne se sentaient pas d'assumer ni la création de cadres, ni d'encadrer, ils ne pouvaient pas encadrer l'ensemble de l'activité tous seuls.

Référence 4 - Couverture 1,05%

Ce n'est pas que ce n'était pas envisageable, là je pense qu'il faut. Vraiment... et c'est revenu vers les gérants en particulier. Je pense qu'ils avaient l'impression de rester plus humains... leur conception à eux de l'organisation, c'est... on restait plus proches en fait tel qu'ils l'avaient vécu dans les premières années, en passant à ce modèle-là plutôt que de passer à un modèle hiérarchique que finalement ils n'étaient pas très... je pense que sur les 5 gérants, je ne vais pas parler nominativement, mais je pense que leur vision à eux de l'entreprise, ils voulaient plus se démarquer par rapport au modèle hiérarchisé.

Référence 5 - Couverture 0,89%

Je pense que c'est plus de leur volonté à eux, et que ça restait dans le même état, c'est-à-dire que l'entreprise était déjà en soi pas mal libérée, c'est-à-dire que le modèle de l'entreprise était peut-être lié au type d'activité, en tout cas aux personnes qui la composent ça ne fait aucun doute, c'était un modèle qui paraissait plus naturel, plus... Je ne vais pas vous dire qu'on est tous des associaux, mais... en tout cas qu'on est peut-être plus dans un milieu qui fait que les gens sont moins empreints de hiérarchie peut-être.

Référence 6 - Couverture 0,23%

Je n'ai pas vraiment la réponse, mais je pense que le choix à la base c'était par idéologie ou par naturel, plus qu'une longue réflexion.

Référence 7 - Couverture 0,45%

Je me mets à la place, si j'étais client de ma propre entreprise, je pense que je me ferais plus volontiers confiance que je ne le ferais à une entreprise plus hiérarchisée, plus basique, qui a des notions de profits, il y en a qui a sa vision qui l'impose aux autres, etc.

Référence 8 - Couverture 0,22%

Ou peut-être que oui, ils n'avaient pas la volonté de choisir qui mettre en avant et qui devait rester sur le carreau décisionnaire.

[<Fichiers\\Christian>](#) - § 9 références encodées [Couverture 9,23%]

Référence 1 - Couverture 0,62%

C'est-à-dire que la société avant qu'on la reprenne elle n'était pas libérée mais il y avait un mode de gestion qui n'était pas spécialement pyramidal, que nous quand on a repris la société on a continué à la gérer à peu près comme ça, et en fait l'entreprise libérée a permis de mettre une structure et d'aller encore plus loin dans cette optique-là. C'est plus qu'on avait de toute façon plus de mal à rentrer dans un schéma classique autoritaire et pyramidal que ce qu'on faisait.

Référence 2 - Couverture 1,49%

Ça dépend de chacun, mais moi parce que je n'avais jamais connu ça, enfin j'avais connu ça il y a très longtemps, mais quand on a repris PME 2, moi ça faisait déjà 15 ans que je travaillais chez PME 2, et il n'y avait pas cette autorité très marquée, il n'y avait pas d'autorité officielle entre les salariés. C'est-à-dire qu'il y avait le patron à l'ancienne qui était le patron, il prenait les décisions, etc. mais au quotidien c'étaient les salariés qui faisaient tout tourner. Et il n'y avait pas de lien de subordination entre eux. Donc ça aurait été aller à contre-courant de ce que moi j'avais toujours connu et une partie des autres associés puisqu'ils étaient là aussi depuis un moment, de rentrer dans un tout autoritaire, tout à l'échelon et tout à la décision de chacun, alors qu'à l'époque c'était chacun prenait la décision de ce qu'il avait à gérer. Donc comme je le dis, on n'était pas encore officiellement entreprise libérée, mais on avait déjà des choses qui étaient ancrées là-dedans. On n'allait pas aussi loin mais on avait déjà des choses qui étaient faites dans l'entreprise qui étaient déjà en entreprise libérée bien avant l'heure.

[<Fichiers\\Daniel>](#) - § 9 références encodées [Couverture 9,80%]

Référence 9 - Couverture 2,28%

Oui on voulait garder oui un peu cet esprit famille, cet esprit club de foot, ou à la limite 5 entraîneurs c'est les 5 associés, et tous les joueurs sont égaux, enfin, voilà, c'était ça l'idée. On ne voyait vraiment pas déjà qui aurait décidé de qui est chef, choisir un chef, puis après est-ce que notre porte était encore ouverte ou pas, on s'imaginait pas une boîte classique comme ça, avec des contremaîtres et autres qui doivent rendre des comptes et qui mettent un peu la pression sur le gars en dessous de lui.

[<Fichiers\\Gabin>](#) - § 4 références encodées [Couverture 2,97%]

Référence 1 - Couverture 0,47%

Et je pense qu'une des choses qui ont amené à un gros changement, c'est que ce c'est une entreprise dans laquelle il y a pas mal de personnes militantes, dont pas mal de personnes syndiquées, j'étais d'ailleurs l'ancien délégué du personnel, et ça je pense que c'est quelque chose qui a aussi participé à cet élément déclencheur, le changement des canaux de communication, où certaines choses qui avant se disaient en direct, sur lesquelles on ne se posait pas trop de questions sur pourquoi on disait les choses ici et pas ailleurs, et avec l'arrivée justement du syndicat, le syndicat, de par les textes, s'accapare un canal de communication, et je crois que c'est quelque chose dont les gérants n'avaient pas du tout envie.

PME3 (Extraits)



Refus de l'organisation hiérarchique classique

55

[<Fichiers\Jean-Paul>](#) - § 3 références encodées [Couverture 1,69%]

Référence 1 - Couverture 0,31%

Albin et Vincent le président cherchaient un modèle qui permette d'éviter la structure managériale avec des gens qui seraient vraiment des vrais managers qui donnent des ordres et compagnie.

Référence 2 - Couverture 0,75%

Est-ce que vous envisagiez de mettre en place des niveaux de management intermédiaires ? Est-ce que c'était envisagé, à un moment, d'évoluer vers quelque chose de plus hiérarchique ?

Non, non justement ça a vraiment été la volonté des fondateurs, de justement ne pas créer de niveaux hiérarchiques, et pas de gens qui donnent des ordres à d'autres, ce genre de choses. Ça a vraiment été... Et je pense que ça allait bien à tous les employés à ce niveau-là.

Référence 3 - Couverture 0,63%

Il y avait un fort refus de la part des trois associés-fondateurs d'aller vers ce style de structure. Parce qu'il y en a qui ne se sentaient pas du tout du tout à l'aise dans le rôle de manager, dedans. Donc non je pense qu'on ne se serait pas structurés comme ça, plutôt sur un truc protéiforme, dans lequel il n'y avait pas justement de modèle de communication ou de prise de décision.

[<Fichiers\Jérôme>](#) - § 1 référence encodée [Couverture 2,03%]

Référence 1 - Couverture 2,03%

Est-ce qu'il était envisagé de mettre en place des managers intermédiaires ? Avant l'adoption d'Holacracy, est-ce qu'il était envisagé de mettre en place des managers, de se diriger vers une organisation plus pyramidale, plus classique ?

Non pas du tout, moi je n'ai jamais entendu qu'on se projetait avec plus de verticalité. Au contraire, dès que je suis arrivé, j'ai senti l'organisation très horizontale. Et je n'ai pas entendu de discussions, de projets, pour la rendre plus verticale avec des espèces de fonctions de sous-chefs qui vont diriger une équipe, etc. Non, pour répondre à votre question, non.

Vous pensez que c'était une voie d'évolution possible, envisageable ?

C'est toujours une option, moi de mon expérience, j'ai travaillé dans beaucoup de grands groupes où c'est très très pyramidal. Ça aurait été une option, mais qui pour moi, si on était partis dans cette option-là, PME3 aurait perdu son identité. Une identité qui est l'horizontalité, la responsabilité de chacun pour gérer ses tâches, donc voilà, ça aurait été une très mauvaise option pour PME3.

[<Fichiers\\Jessica>](#) - § 3 références encodées [Couverture 1,58%]

Référence 1 - Couverture 0,74%

Et il y avait donc vraiment cette volonté de trouver un process qui pouvait permettre de travailler en équipe, permettre de travailler en autonomie, permettre de travailler comme si on était tous des entrepreneurs, et du coup de ne pas avoir de chefs, chacun faisait grandir la boîte avec sa propre personnalité, ses propres qualités de travail, et voilà.

Référence 2 - Couverture 0,52%

Ce que je vois plutôt dans l'entreprise, c'est qu'on valorise l'humain. Et valoriser l'humain, c'est lui permettre d'évoluer, de faire des choses, avec sa propre créativité, sa propre manière de faire, sans vouloir le faire à la manière d'un patron.

Référence 3 - Couverture 0,33%

Quelque chose de très hiérarchique ne permettait pas de respecter ça ?

Quelque chose de très hiérarchique faisait qu'une personne prenait toutes les décisions

[<Fichiers\\Karine>](#) - § 5 références encodées [Couverture 3,92%]

Référence 1 - Couverture 0,42%

Il y a que c'est une entreprise... En tout cas ce sont des fondateurs qui ont tout de suite eu envie comme culture d'entreprise d'une organisation qui n'aille pas dans un management top down classique. Donc ça c'était une volonté de mettre tout le monde à égalité sur en tout cas la liberté d'expression.

Référence 2 - Couverture 0,57%

Est-ce que vous envisagiez de mettre en place des managers intermédiaires ?

Jamais. Jamais. En fait même le mot de manager ici était quelque chose qui était écorchant pour la bouche des fondateurs. C'est un mot que je n'ai jamais entendu ici. Donc déjà en soi il y a une culture d'entreprise qui est assez spécifique. On savait d'abord qu'on ne grossirait pas en mettant des strates de managers intermédiaires.

[<Fichiers\\Oscar>](#) - § 5 références encodées [Couverture 3,98%]

Référence 3 - Couverture 1,16%

Pourquoi effectivement vous ne vouliez pas évoluer vers un mode de fonctionnement plus classique, pyramidal, classique ?

Parce que le problème du pyramidal, c'est que si jamais... c'est toujours le stéréotype du manager qui va être chiant ou qui va faire parler plus son autorité, ne pas écouter les autres. En fait, c'est vraiment ça qu'on voulait éviter, on ne voulait pas avoir ce responsable-là, on voulait avoir une relation qui reste à personne égale, où on s'écoute, on prend les arguments, enfin les idées des autres, sans dire non mais de toute façon c'est moi qui décide, on fait comme ça. C'est vraiment ça qui a fait qu'on n'est pas partis sur du pyramidal pour éviter d'avoir justement cette émergence de managers purs et durs.

PME4 (Extraits)

 Opposition à une évolution vers une organisation hiérarchique

91

[<Fichiers\\Loic>](#) - § 6 références encodées [Couverture 5,45%]

Référence 1 - Couverture 1,67%

D'accord. Pourquoi est-ce qu'à un moment de son histoire, au moment de la mise en place de l'agilité ou plus tard, PME4 n'a pas voulu évoluer vers quelque chose de plus classique, qu'on appelle organisation classique, c'est-à-dire hiérarchique avec du management intermédiaire, et des systèmes de contrôle, du management classique. Pourquoi ne pas avoir évolué vers ça et pourquoi n'avoir pas voulu ?

Tout simplement parce que ça n'aurait pas marché. C'est-à-dire que chez PME4, c'est une boîte essentiellement composée de docteurs et d'ingénieurs, qui n'ont juste pas envie d'avoir des contraintes comme ça. Et puis surtout parce que chez PME4, personne ne sait où on va, c'est... C'est voilà, c'est en mode essai erreur, il n'y a personne chez PME4, enfin c'est, sur les 8 dernières années, ça fait 8 ans que la plupart des employés le demandent, alors on peut dire à la direction, machin, plus haut, même entre nous on se le demande, quel est le but, où on va, à quoi ça sert qu'est-ce que qu'on fait, alors oui on peut dire, on essaye de répondre à la pénurie que va avoir le monde parce qu'il faut nourrir tout le monde, j'ai envie de dire on a tout dit et rien dit en disant ça, donc en fait voilà, c'est juste que ça n'aurait pas marché. D'après moi il n'y a pas de plan quoi. Là quand on a mis SAFe en place, on imagine un plan à trois mois, et on trouve ça tous fou de pouvoir faire ça. Voilà, c'est ça PME4, c'est, il ne peut pas y avoir trop de responsabilités, de chef qui imagine des choses, qui pose des plans, qui dit maintenant on va faire ça comme ça, parce qu'on ne sait pas. Donc du coup il ne servirait à rien, donc du coup il ne resterait pas. Je pense que c'est pour ça.

Référence 2 - Couverture 0,30%

J'en ai entendu parler [à propos des responsables de pôle], je voulais justement en parler avec vous, donc pour savoir quand et pourquoi ils avaient été mis en place justement.

Donc nous historiquement chez PME4 on n'en a jamais voulu parce qu'on n'a jamais compris à quoi ça servait. Enfin, chez PME4, dans le pôle Info je veux dire.

Référence 3 - Couverture 0,65%

Alors, comme je le disais tout à l'heure, la personnalité de celui ou celle qui occupe le poste a beaucoup à y faire clairement, mais même ça aurait été un petit chef, il serait pas resté quoi. Ça n'aurait juste pas marché quoi. C'est toujours pareil, l'ADN de la boîte fait que si demain au poste de responsable de pôle, il y avait un petit chef qui déboulait, il ne serait pas heureux, je veux dire on se battrait en permanence quoi. Ça ne serait pas efficace, du coup il se ferait taper dessus par en-haut, par la direction, nous on lui taperait dessus par en bas, il serait entre le marteau et l'enclume, et voilà, j'ai du mal à imaginer que ça marche en fait.

Référence 4 - Couverture 0,90%

Alors il était directeur, ça ne veut rien dire directeur talent manager, nous on disait directeur RH. Qui en fait effectivement lui il venait du monde de l'automobile si je ne me trompe pas, donc il était très à l'ancienne, je donne des ordres, vous appliquez. Et ben voilà, ça n'a pas marché, il a fait peut-être une année, même pas, il n'a pas dû tenir une année je pense. Et voilà il est parti ou peut-être il s'est fait virer parce qu'il s'était pris la tête avec la direction. Je n'ai pas exactement suivi, mais c'était couru d'avance, je veux dire... Forcément pas au début, si on l'avait vu au début je pense qu'il n'aurait pas fini sa période d'essai, mais après 4 ou 5 mois, c'était couru d'avance qu'il n'allait pas rester longtemps quoi. Il s'y faisait pas, il comprenait pas comment ça marchait, il avait beaucoup de mal, voilà, c'est... Voilà, c'était un très bon exemple de ce qui ne marche pas chez PME4.

Référence 5 - Couverture 0,57%

D'accord. Et les responsables de pôles, quand ils sont devenus des responsables hiérarchiques, ça ça ne pouvait pas remettre en question le fonctionnement agile, le fonctionnement autoorganisé, horizontal ?

En fait ils n'auraient pas pu, c'était limite trop tard, c'est-à-dire qu'une fois que, quand il y a eu les responsables de pôles il y avait déjà trois ou quatre équipes, dans chaque pôle, donc j'ai du mal à voir comment... Ou alors il aurait fallu engager une armée de chefs de projet quoi, des sous-lieutenants, mais eux en tout cas physiquement ils n'auraient pas pu quoi.

Référence 6 - Couverture 1,35%

Mais là SAFE, mais ça aurait pu être effectivement du management intermédiaire, mais là ça n'a jamais été évoqué.

Non parce que ça ne marchait pas. On peut assimiler le fait que du coup Mattéo et j'ai oublié son prénom, que les deux directeurs qui ont pris des positions vachement plus fortes parce que ce qu'ils ne faisaient pas du côté PME4, du côté R&D, ils ont dû le faire du côté PME_Rachetée, donc c'est-à-dire se rendre vachement plus à Mantes-la-Jolie, voilà, essayer de quelque part imposer des choses, essayer de mettre plus de cadre, essayer d'être vachement plus rigide, on peut l'assimiler un petit peu comme ça. Ca n'a tout simplement pas marché quoi. Donc en tout cas dans ce contexte-là, je pense qu'on aurait pu mettre les personnes intermédiaires qu'on voulait, je pense que ça n'aurait pas marché. Parce que le problème c'était bien qu'il n'y avait pas une équipe qui à l'heure actuelle est la BU Alpha, mais qu'il y avait plein de petites équipes, et du coup même si on avait mis, et on a essayé, de mettre des gens intermédiaires hiérarchiques ou pas, il y a Georges qui est parti là-bas pendant très longtemps, on a essayé d'envoyer des gens là-bas, on a, voilà, on leur a envoyé les directeurs qui ont fait des allers-retours, donc ce n'était pas trop une question de rajouter des gens, c'est plus une question de tous s'asseoir autour d'une table.

[<Fichiers\\Gaspard>](#) - § 13 références encodées [Couverture 11,47%]

Référence 1 - Couverture 1,46%

Et pour faire face aux petits dysfonctionnements dont on parlait tout à l'heure, est-ce qu'il était envisagé de mettre en place des niveaux de management intermédiaires supplémentaires ? Parce que ça pourrait être une solution aussi, quand on voit une entreprise qui croît, des fois naturellement on va vers la solution la plus classique, c'est-à-dire on met quelqu'un pour organiser et aligner la vision au lieu d'avoir un système un peu décentralisé. Est-ce que c'était envisagé ?

Alors. Ici, la culture de l'entreprise fait que, côté IT en tout cas, la R&D je ne pourrai pas vous dire parce que je n'y travaille pas, mais je peux vous dire qu'en tout cas côté IT on se pose beaucoup ces questions-là, de middle management. Et je pense, je ne peux pas vous donner un chiffre, mais beaucoup beaucoup d'IT sont contre l'idée du middle management. Nous, on apprécie beaucoup que ce soit plat. Et je vais vous donner un exemple concret, c'est que dans l'histoire de PME4, quand l'équipe IT elle a grossi, au bout d'un moment la direction a demandé à ce qu'il y ait un responsable de pôle IT, donc quelqu'un qui soit le porte-parole du pôle. Historiquement, Béatrice l'a été. Et à l'époque, elle n'était pas responsable de pôle IT, elle avait, enfin ils avaient mis un point d'honneur à ne pas appeler ce poste-là responsable de pôle, mais correspondant de pôle. Il y avait vraiment la notion de, cette personne-là elle n'est pas là pour dire ce qu'il faut faire aux IT, elle est là par contre pour les représenter, vous voyez la différence ?

Oui.

Nous on n'a pas ça. Et nous on apprécie beaucoup que ces 5 personnes soient au co-IT, par contre on n'apprécie pas qu'il y ait un responsable de pôle. Et il y a quelqu'un en fait qui a été recruté il y a je ne sais plus combien de temps, il y a peut-être 6 mois, 1 an, je ne sais plus. Qui s'appelait le Talent Manager, et ce mec-là en fait il a été recruté pour justement gérer les embauches. Et il n'est pas resté, mais par contre, dans son rapport d'étonnement, donc quand on est là depuis un ou deux mois, on demande à la personne de faire son rapport d'étonnement pour dire ben qu'est-ce que tu penses de la société, tu peux nous donner ton avis quoi. Il a mis l'accent beaucoup sur le fait que beaucoup justement ce middle management, lui il pensait que c'était la solution, parce qu'il venait d'un monde très académique, mais qu'ici ça aurait beaucoup de mal à prendre. Donc nous middle management, on n'est pas trop pour, en tout cas les IT.

Référence 4 - Couverture 1,24%

Vous, vous le percevez comme un responsable hiérarchique [à propos du responsable de pôle] ?

Non. De fait, oui c'est ce qui va arriver. Ce n'est pas forcément ce dont on a envie. Vous voyez, le co-IT, nous apprécie beaucoup ça parce que déjà ce sont des collègues de travail, déjà ils font le même taf que nous, et à aucun moment dans la façon dont ils fonctionnent vous ne sentez que c'est votre n+1, vous ne sentez pas que c'est votre supérieur. Alors que le responsable de pôle, comme poste, c'est le responsable de pôle. Il ne va pas forcément faire du développement ou autre chose. Donc il y a forcément une distance qui se crée, et voilà encore une fois nous on est très soucieux de ce genre de trucs dans le pôle IT parce que... en fait si vous voulez, on n'aime pas les fonctionnements classiques comme on peut avoir dans n'importe quelle autre boîte, dans les SSII ou quoi, où vous avez un millefeuille de management et c'est l'enfer parce que vous êtes dans un immobilisme pas possible. Et personne ne prend ses responsabilités. Enfin moi je crois fortement que si vous voulez que vos

employés soient responsables, il faut leur donner le plus de responsabilités possibles, mais les laisser les prendre quoi. Alors forcément il y a des gens qui se laissent porter, mais de fait ici il y a peu de gens qui se laissent porter, et ça fonctionne.

Référence 5 - Couverture 0,13%

Moi personnellement, mon avis perso, moi je ne suis pas convaincu que de rajouter du management règle quoi que ce soit, au contraire.

[<Fichiers\\Valentin>](#) - § 8 références encodées [Couverture 9,27%]

Référence 1 - Couverture 0,74%

Et là chez PME4, ça ne remet pas en question le fonctionnement agile, le comportement des responsables ?

Non parce que je pense que les gens qui ont été intégrés à PME4 sont fortement attachés à leur fonctionnement agile et à l'autonomie qui va avec la responsabilisation, c'est les deux faces de la même pièce. Et pour avoir des responsabilités, il faut avoir une certaine autonomie, sinon c'est impossible. Donc ils sont très attachés à ce fonctionnement-là. Donc je pense que justement que quand on leur dit on va vous mettre un responsable de pôle et de la manière que ça a été expliqué par le talent manager qui n'est plus là depuis du coup, ça peut faire grincer des dents, oui. Mais la preuve que la société n'est pas... est attachée à ce fonctionnement-là, c'est que ce talent manager n'est plus là.

Référence 2 - Couverture 0,82%

Et le talent manager là derrière qui a commencé à parler d'entretiens individuels, d'évaluations de performances, en gros je remets quelqu'un au-dessus de vous pour vous juger, c'était apporté de cette manière-là. Et ce jour-là je me suis dit, là son discours il n'est pas bon, je ne sais pas s'il veut vraiment dire ça, ou s'il s'exprime mal, mais en tout cas ça ne peut pas être bien pris. Ce qui a été le cas apparemment, ça n'a pas été très très bien pris. Parce qu'effectivement, quand on donne de l'autonomie et de la responsabilisation aux gens, c'est pas pour leur dire je vais te mettre un mec au-dessus qui va décider ce que tu fais et qui va te juger à la fin de l'année, ça ne veut pas dire grand-chose. Donc c'était totalement incompatible au final. Donc pour quelle raison il est parti ou pas, je n'en sais rien, mais en tout cas ce qui est sûr c'est que ça n'a pas été bien pris.

Référence 3 - Couverture 0,48%

Alors maintenant je ne sais pas... chez.... c'est ce que je disais tout à l'heure c'est-à-dire soit vous prenez un responsable qui est un garde-chiourme qui est là pour faire obéir les gens, soit vous prenez un gentil organisateur facilitateur, quelqu'un qui va manager de l'humain, et qui va essayer de tirer le meilleur de chacun et essayer de les mettre dans de bonnes conditions pour donner un maximum. Je pense que c'est plus ça que PME4 cherche, plutôt qu'une tête que je mets au-dessus et qui va taper sur les autres.

Référence 6 - Couverture 1,40%

D'après toi, pourquoi ils n'ont pas voulu évoluer vers quelque chose de plus hiérarchique ? Pourquoi ? Profondément quelle est la raison ?

Moi je pense que c'est incompatible avec la manière de fonctionner des gens qui ont été intégrés dans PME4. Ce n'est pas... Ce n'est pas dans leur façon de vivre. PME4 a démarré sur certaines valeurs, et a intégré des gens qui étaient compatibles avec ces valeurs-là. Et un management hiérarchique classique, pour moi n'est pas PME4-compatible. Vu de l'extérieur, ce n'est pas du tout compatible. C'est pour ça que les gens... Oui je pense franchement que ce n'est pas PME4-compatible en fait. Tout simplement ça. C'est-à-dire qu'à un moment donné il faut être conscient des valeurs portées par le groupe qu'on a, et que... Si on amène simplement quelqu'un qu'on parachute en disant : ça c'est votre responsable, je pense qu'ils feront face soit à une vague de départ, soit à des mécontentements, mais en aucun cas ça peut prendre.

Annexe 6 – Extrait d’entretien portant sur l’Axe 1 avec un salarié de PME2

Au niveau des facteurs déclencheurs, quels ont été les éléments déclencheurs qui ont amené à reconsidérer le mode d'organisation qui existait auparavant la libération, quelles étaient les circonstances de la libération de l'entreprise ?

Je pense qu'en fait PME2 a été une petite boutique pendant très longtemps avec une poignée d'employés, donc il y avait un petit côté familial, et très proche, et je pense que quand on a commencé à grossir, notamment via le site Internet et le nombre d'employés au dépôt, sous l'impulsion d'Henri et avec les autres associés, finalement la communication ne passait plus entre eux et les employés, ce qu'ils n'avaient pas forcément connu eux en tant qu'employés de PME2 à l'époque. Et notamment je pense que le déclencheur ça a été l'élection du délégué du personnel. Ce qui a fait que le délégué du personnel commençait à leur remonter des problèmes que nous on avait, des choses des fois un peu basiques, pour lesquelles on n'osait pas aller parler avec eux parce qu'ils avaient cette image de patrons. C'est à ce moment-là il me semble qu'Henri, qui avait découvert un documentaire sur l'entreprise libérée, s'est dit peut-être qu'il faudrait passer à ce système-là parce que c'est comme ça qu'on a envie de travailler, et en même temps c'était un peu une suite logique parce que le dépôt avait déjà cet... fonctionnait déjà plus ou moins de cette façon. Il y avait un des associés qui travaillait au dépôt qui était censé être le responsable du dépôt mais finalement il travaillait avec les autres et s'effaçait un peu sur la prise de décision, du coup c'était plus simple de mettre ça en place à ce moment-là.

Est-ce que vous sentiez que le mode d'organisation qui existait avant la libération n'était plus adapté pour répondre aux besoins de l'organisation en termes de croissance, et d'augmentation du nombre de salariés ? Est-ce qu'il y avait des dysfonctionnements ?

C'était vraiment ce côté communication entre... en fait, plus on a commencé à grossir, plus la communication entre les différentes entités, que ce soit la boutique, le dépôt ou les bureaux, qui étaient au dépôt mais à un étage... finalement il y avait une sorte de barrière qui se créait petit à petit, et ça oui ça commençait à créer des tensions et des problèmes. Alors que quand on était quinze, tout le monde se parlait et c'était beaucoup plus simple de communiquer.

Est-ce que vous auriez des exemples ? Quelle forme ça prenait ces problèmes de communication ?

Oui. L'exemple que j'ai en tête, c'est le délégué du personnel qui est allé demander aux associés et à Henri notamment si on pouvait racheter de la vaisselle. Pour la pause de midi. Alors que c'est un truc où n'importe qui aurait pu en se rendant compte qu'il manquait de la vaisselle, aller directement dire tiens il me faut la carte de l'entreprise, il faut que j'achète des couverts et des assiettes. Je crois que ça représente un peu le problème de communication, que certains n'osaient pas parler avec les associés parce qu'ils avaient cette image de patron. Et sinon moi qui était en boutique à cette époque, comme on était nous dans notre petit microcosme qui était la boutique, par moment on avait l'impression d'être un peu à l'écart de l'entreprise, ce qui fait que ça créait des tensions notamment avec les gens du dépôt qui venaient à la boutique pour faire le réassort, et voilà c'était des petites choses comme ça. Après sur le développement de l'entreprise en lui-même, je n'ai pas foncièrement d'exemple parce que ça n'a pas gêné vraiment dans le développement de l'entreprise, ça a plus, sur le comment dire, le bien-être dans l'entreprise et les tensions que ça a pu créer avant de passer dans l'entreprise libérée. Sachant que l'entreprise libérée a créé d'autres tensions à certains moments, qu'on essaie de régler au fur et à mesure.

Dans un des reportages sur PME2, j'ai vu que quelqu'un disait que plus l'entreprise grandissait, plus vous voyiez apparaître des défauts de grande entreprise notamment en termes de communication, c'est justement ce que vous me dites avec cette communication qui passait mal et notamment l'élection du délégué du personnel ?

Oui, oui oui c'est ça. En fait c'est surtout le fait de se rendre compte qu'on n'osait plus aller discuter avec les uns les autres, que là le délégué du personnel était là et qu'on allait lui dire nos petits problèmes un peu comme un carnet de doléances que lui allait donner aux 5 associés. Alors que finalement, c'était très simple de passer une porte ou d'aller à l'étage pour discuter directement avec eux. Comme pour le coup des couverts, c'était des sujets qui n'étaient vraiment pas très importants, ils n'avaient même pas besoin de donner leur accord ou pas.

Pourquoi vous n'osiez plus aller voir les gérants ? C'est arrivé d'un coup ?

Non je pense que c'est petit à petit avec les saisonniers, ou quand on a engagé d'autres CDD puis CDI où je pense qu'en fait c'est un problème de culture d'entreprise, on nous apprend qu'il y a une hiérarchie et que voilà le patron dit ça et on ne peut pas discuter ce qu'il va dire et c'est lui qui est le chef et qui prend les décisions. Je pense que moi par exemple qui venait, pendant mes études j'ai travaillé en tant qu'agent de sécurité, et là on ne nous demandait absolument pas

de faire preuve d'initiatives, on nous demandait de faire le boulot et de nous taire en gros. Et je pense que dans pas mal d'entreprises ça peut être ça, et on a été habitués, en tout cas éduqués à respecter une hiérarchie aussi dans le travail donc ça c'était le modèle qui s'est petit à petit... « ce sont les propriétaires de PME2 donc ce sont les patrons même si on dit un truc ils ne vont pas nous écouter », et ça c'est quelque chose qui n'est pas facile à effacer même avec l'entreprise libérée.

En fait c'est parce que l'entreprise grandissait qu'il y avait cette distance entre patrons et salariés qui se mettait en place ?

Il y avait la distance qui se créait parce qu'on était plus nombreux et les gens qui venaient de débarquer et qui ne connaissaient pas tout le monde c'est normal, mais aussi finalement c'est le côté géographique de chacun. C'est-à-dire que quand on a des gens qui travaillent tout le temps ensemble dans un lieu, communiquer avec les autres ça devient difficile. On a plus facilement le réflexe de râler et de dire que les autres ne font pas bien leur travail que d'aller discuter avec eux pour régler les problèmes. Donc petit à petit plus on est nombreux et plus les entités se créent et se séparent. Les uns ne vont plus forcément discuter avec les autres et ça crée des soucis. On en revient à la communication mais... Moi j'ai l'impression que l'entreprise libérée on y est arrivés à cause de ça et parce que ça permettait aussi de renforcer ce côté un petit peu... au moins au début, de revenir à quelque chose d'un petit peu plus familial qu'avait connu PME 2 au tout début avant que les 5 associés ne rachètent l'entreprise que ça se développe autant. Alors maintenant à 80 employés le côté familial n'est pas forcément évident à voir, mais disons je pense que c'était ce côté avoir une ambiance agréable au travail et pouvoir travailler avec ses collègues sans prises de tête ou tensions.

Annexe 7 – Extrait d’entretien portant sur l’Axe 2 avec un salarié de PME2

Est-ce qu'à un moment, face aux difficultés que vous avez rencontrées, il a été envisagé d'abandonner l'entreprise libérée, pour retourner vers quelque chose de plus classique, de plus hiérarchique, de plus pyramidal avec des strates de management intermédiaires, est-ce que ça a été envisagé ?

Ça a été discuté. Il y en a quelques-uns qui en ont parlé, mais ils se sont dit non, on n'est pas faits pour ça. Il y a beaucoup trop d'anarchistes ici. Non mais on en a parlé, mais ça ne fonctionnerait pas parce que, qui sera patron ? Là les anciens ils savent tout faire, on ne va pas dire : toi tu seras patron et les autres non, ce sont tes employés. Déjà là il y aura une tension. C'est plutôt diviser pour mieux régner. Du coup on a plutôt opté pour une hiérarchie horizontale. Ce sera toujours le système libéré, mais il y aura des référents qui vont avoir une petite prime pour endosser deux trois responsabilités, mais ce sera la même chose finalement. Non on reste comme ça, et il vaut mieux qu'on reste comme ça, c'est l'esprit PME2.

Pourquoi vous ne voulez pas évoluer vers quelque chose de plus hiérarchique ? Parce que même quand l'entreprise s'est libérée la première fois en 2015, ils auraient très bien pu évoluer à un moment vers quelque de hiérarchique, classique, et encore là maintenant, pourquoi vous ne voulez pas évoluer vers ça, vers quelque chose de plus classique avec une hiérarchie ?

Ça serait trop froid. Clairement, ça serait froid, ça ne sera pas mieux non plus. On ne sait pas en fait. Si on donne le poste de manager à celui-là, alors que ce n'est peut-être pas la bonne personne pour ça, peut-être qu'elle n'a pas envie, il y a plein de choses en fait qui peuvent rentrer en compte. Et c'est l'humain finalement. Et l'humain chez PME2, c'est important. On essaye de trouver des solutions, bien sûr, il n'y aura pas forcément que des employés partout et qui ont toujours le même poste, non là on déjà mis en place des référents, ce sont des coordinateurs, ce sont des managers finalement, mais ils travaillent avec les autres, ils seront un peu mieux payés parce qu'ils vont passer des informations, faire des réunions etc. c'est normal, tout le monde a été d'accord. Encore une fois, la décision ce n'était pas que les associés mais également les salariés et tout le monde est d'accord là-dessus, il y a eu des débats, des tensions, disant ce n'est pas juste, ça ça, mais voilà. Il y a eu la grille salariale également, sur le nombre de tâches que tu sais faire, et tu peux former ou non en fait les personnes. Enfin moi je ne vois pas PME2 avec un manager, un directeur adjoint, non. C'est beaucoup trop froid. Et l'information elle ne

tournerait pas non plus, elle va au contraire encore plus réduire l'information. Enfin c'est ce que je pense. Avec les gens que je côtoie là tous les jours....

Ça ne marcherait pas ?

Non. Pas du tout. On n'est pas faits pour ça. Et même nos associés, ils préfèrent qu'on leur parle comme des potes. Moi je leur parle comme à des potes.

Oui, pas comme à des patrons.

Ah non non. Et justement, les personnes qui sont nouvelles, dès qu'elles savent que c'est un associé, directement ça va changer, ça va être froid, alors que non, il ne faut pas. C'est justement le contraire, ils aiment travailler avec des personnes avec qui ils s'entendent super bien. Et c'est compréhensible. C'est comme, je ne sais pas, je peux te donner un exemple d'un prof à l'école, qui s'entend super bien avec les élèves. Les élèves vont vouloir travailler, alors qu'un prof qui va prendre ses airs et qui met un froid entre ses élèves et lui, il n'y aura pas forcément tout le monde qui va suivre, il y aura une petite poignée qui va suivre, d'autres pas, d'autres qui vont foutre le bordel. La chaleur humaine, c'est quand même très important dans une entreprise.

Est-ce que vous auriez perdu une partie de votre ADN, de vos valeurs si vous étiez allés vers quelque chose de hiérarchique ?

On aurait tout perdu, ah oui, clairement.

Est-ce que vous pourriez détailler ce que vous auriez perdu ?

S'il y avait de la hiérarchie, on aurait tout perdu parce que... Hiérarchie ça rime avec être obéissant finalement, et les responsables vont devoir en fait donner une contrepartie, ils ont quelque chose à donner à l'entreprise, et du coup ça engendre du stress, ça engendre du mal-être, ça va engendrer des tensions, ça va engendrer plein de choses, les gens qui vont être en bas de ces personnes-là, ils vont chopper « toutes les merdes » très clairement, et il y aura des personnes qui ne vont pas vouloir travailler, il y a des personnes qui vont vouloir travailler pour montrer en fait... la psychologie inversée ça fonctionne pour ce genre de personnes, et d'autres ils seront là, ils feront actes de présence. On n'a pas besoin de ça, clairement pas. Alors que là tout le monde est responsabilisé, et c'est beaucoup mieux. Il n'y en a pas une qui a la responsabilité du pôle, de 30-40 personnes, et le stress à la fin c'est de donner des chiffres au patron à la fin. Non, c'est ça qui fait perdre... le fait que ça engendre des tensions, du mal-être,

ça fait tout perdre, les valeurs de l'entreprise, il n'y a rien qui reste. La seule chose qui pourrait rester encore, c'est la satisfaction client. Mais ça c'est dans toutes les entreprises. Voilà.

Cette nouvelle organisation c'est un moyen de faire passer à l'échelle le mode d'organisation libéré ?

C'est-à-dire ?

Est-ce que c'est un moyen de faire fonctionner l'entreprise libérée mais à une échelle plus grande ? A une échelle de plus grande entreprise, une échelle de 100-150 personnes. Est-ce que c'est vu comme ça ?

Oui. On essaye en tout cas. En tout cas c'est le projet, même s'il y a certaines personnes qui disent oui bon c'est mort pour l'entreprise libérée, il y a d'autres personnes qui y croient et qui travaillent dessus. Ça c'est cool.

Du coup, est-ce que cette nouvelle organisation, c'est un moyen de pérenniser la culture et les valeurs dans le temps ?

Oui, oui clairement. On essaye du mieux qu'on peut, et même s'il y a des personnes qui disent que l'entreprise libérée c'est mort, c'est fini, etc., il y a quand même, tu peux quand même continuer à ouvrir ta bouche, ça c'est cool, tu peux continuer à faire des projets, ça c'est cool, il y a des problèmes clairement, mais les problèmes ne se règlent pas en fait en claquant des doigts, c'est quand même une entreprise, c'est pas comme à la maison où tu te disputes et puis après ça passe, non clairement on y travaille, et on essaie de... Si ce n'est pas une entreprise libérée, ce sera une entreprise « pas hiérarchique », ce sera une entreprise dont on inventera l'organisation, clairement.

Vous pouvez me parler un peu de cette nouvelle organisation, de ce que vous avez mis en place et pourquoi ?

On a déjà mis en place tout le système de formation pour chaque poste. On a redéfini les valeurs de PME2. On a du coup élu des coordinateurs, ceux qui permettent justement de passer les informations d'un pôle à l'autre et de voir s'il y a un problème dans son propre pôle et le signaler à ses collègues, on a mis en place des réunions avec les associés, pour débloquer certaines problématiques budgétaires, salariales, toutes les problématiques, et on a mis quoi en place encore... c'est déjà pas mal, on en avait besoin. Une nouvelle organisation au niveau des achats

et du stock, mais ça c'était obligatoire, entreprise libérée ou pas. C'est déjà pas mal, et ce n'est que depuis le mois d'août finalement.

Au niveau des réunions, il y a des réunions qui sont fréquentes ?

Oui, il y a plusieurs réunions, il y a le top 15, c'est 15 minutes de réunion je crois, je ne sais pas, moi je ne suis pas dans les réunions. Je n'y suis pas encore. En fait il y a une réunion toutes les semaines déjà, il y a des réunions avec les associés et puis pour chaque pôle différent. En gros, les associés ils sont tout le temps en réunion, et pour chaque personne, et pour chaque problématique, en ce moment c'est ça, c'est carrément ça. Mais c'est cool parce que ça fait avancer les choses, parce que là où on étudie à refaire nos logiciels pour que ce soit plus simple pour nous, ainsi que pour le dépôt, il y a plein de trucs. On a la chance aussi d'aller par exemple dans des salons pour justement voir les nouveautés, ce qui pourrait fonctionner avec nous, enfin plein de choses comme ça, ça c'est cool.

Table des tableaux

Tableau 1 : Définitions de l'innovation managériale.....	28
Tableau 2 : Exemples de pratiques, processus, structure ou technique de management (Volberda et al., 2013) ..	29
Tableau 3: Quelques exemples d'innovations managériales célèbres, d'après Birkinshaw et al. (2008).....	34
Tableau 4 : Synthèse des types d'organisations étudiés dans les publications sur les antécédents de l'IM	68
Tableau 5 : Les caractéristiques de la PME et de l'anti-PME, d'après Torrès (2004) et Torrès et Julien (2005).	121
Tableau 6 : Vue synthétique des entretiens menés avec chacune des entreprises de l'axe 1.....	144
Tableau 7 : Vue synthétique des entretiens menés avec chacune des entreprises de l'axe 2.....	147
Tableau 8 : Axe de recherche 1 - Grille de codage	152
Tableau 9 : Axe de recherche 2 - Grille de codage du cas PME2	155
Tableau 10 : Axe de recherche 2 - Grille de codage du cas PME4	157

Table des figures

Figure 1 : Architecture globale de notre travail doctoral	22
Figure 2: Le processus de génération d'une IM d'après Birkinshaw et Mol (2006)	38
Figure 3 : Le processus de génération d'une IM d'après Birkinshaw et al. (2008)	39
Figure 4 : Le processus d'adoption d'une IM d'après Hashem et Tann (2007).....	41
Figure 5 : Modélisation du processus d'adoption d'une innovation d'après Damanpour et Schneider (2006).....	42
Figure 6 : Processus d'adoption d'une IM revisité par Dubouloz (2015).....	43
Figure 7 : Le fonctionnement holacratique, adapté de Robertson (2016)	86
Figure 8 : Modèle de croissance de l'entreprise, traduit et adapté de Greiner (1972)	110
Figure 9 : Caractéristiques des étapes de développement de la petite entreprise, traduit et adapté de Churchill et Lewis (1983)	112
Figure 10 : Etat dynamique, traduit et adapté de Levie et Liechtenstein (2010).....	114
Figure 11 : Des phénomènes inattendus qui se heurtent à des vides théoriques	129
Figure 12 : Design méthodologique de la recherche reposant sur deux études multi-cas	137
Figure 13 : Apports de notre recherche à la littérature sur les facteurs déclencheurs et les antécédents de l'IM	491
Figure 14 : Schéma synthétique du cheminement des PME étudiées et des cheminements alternatifs et futurs qu'elles pourraient avoir	510