

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

La libération de l'entreprise en contexte PME : une étude exploratoire des déterminants

Anne-Cécile LEBRUN, Université de Montpellier, Montpellier Recherche en Management

(France)

Sophie MIGNON, Université de Montpellier, Montpellier Recherche en Management

(France)

Marc ROBERT, Montpellier Business School, Montpellier Recherche en Management

(France)

Résumé :

Cette étude explore les déterminants de la libération de l'entreprise en contexte PME par l'étude de deux cas. La libération de l'entreprise est une innovation managériale dont la mise en œuvre en PME apparaît paradoxale, puisque l'une des spécificités des PME est la forte centralisation du pouvoir entre les mains du dirigeant. La littérature fait état d'un faible nombre d'études menées sur les déterminants de l'innovation managériale dans le contexte spécifique des PME, et a fortiori dans le cas particulier de la libération de l'entreprise. Face à ces lacunes théoriques, nous cherchons donc à identifier par l'étude de deux cas de PME françaises, les éléments motivant le dirigeant à libérer son entreprise. Nous mettons en évidence un déterminant de la libération de l'entreprise spécifique aux PME : la volonté, face à des événements dénaturants tels que la croissance, de ne pas évoluer vers une organisation classique perçue comme éloignant l'entreprise de son identité et de ses valeurs. La libération de l'entreprise semble donc un moyen d'assurer la pérennité organisationnelle de la PME.

Mots-clés : entreprise libérée, PME, innovation managériale, déterminants

1. Introduction et objectifs

Depuis les travaux fondateurs de Fayol (1916), les auteurs en management ont proposé plusieurs définitions de la fonction managériale (Drucker, 1954; Mintzberg, 1984). A l'ère de la postmodernité, la libération de l'entreprise propose une transformation radicale du rôle du manager, allant jusqu'à questionner la nécessité de son existence.

L'entreprise libérée est une innovation managériale (IM). Elle répond en effet à la définition de l'IM donnée par Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) dans leur article fondateur « *L'IM 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* » (Mattelin Pierrard et al., 2018). L'IM est donc une innovation non technologique qui bouleverse le travail des managers « *management innovation changes how managers do what they do* » (Hamel, 2006). L'entreprise libérée semble l'expression ultime de l'IM, puisque cette philosophie se caractérise par un transfert du pouvoir décisionnel de l'équipe dirigeante aux salariés, la suppression des niveaux hiérarchiques et des activités managériales de contrôle (Gilbert et al., 2017; Getz, 2012), donc par un apparent appauvrissement, voire une suppression, de la fonction du manager intermédiaire.

Si le champ de recherche sur l'IM est en pleine croissance, celle-ci reste aujourd'hui moins bien connue que son pendant technologique. Les études ont principalement porté sur la théorisation de l'IM (Birkinshaw et al., 2008; Le Roy et al., 2013; Damanpour, 2014), le processus d'adoption ou de génération (Birkinshaw et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012a; Dubouloz & Bocquet, 2013; Khallouk & Robert, 2018), 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; Volberda et al., 2014; Damanpour, 2014; Villesèque-Dubus et al., 2017). Ces recherches ont principalement été menées sur des échantillons de grandes entreprises au sein du secteur privé.

Or les PME présentent un cadre managérial spécifique (Julien, 1990; Julien & Marchesnay, 1988). Les PME sont par exemple marquées par un management de proximité (Torres, 2004a) qui implique l'existence de mécanismes hiérarchiques dans leurs choix stratégiques (Torrès & Gueguen, 2008) – choix d'internationalisation, de recrutement, ou de succession. Nous pouvons supposer que cette hiérarchisation favorisant la proximité impacte tous les processus stratégiques de la PME. D'autre part, une forte spécificité de la PME est la centralité du rôle de son dirigeant. Là où dans les grandes entreprises plusieurs acteurs vont collaborer, s'affronter

et négocier pour prendre des décisions stratégiques plus ou moins consensuelles selon les options stratégiques identifiées par des managers intermédiaires, en PME le dirigeant est généralement le seul maître (Hambrick & Snow, 1977). Le contre-pouvoir y est faible voire le plus souvent inexistant. La fonction managériale tend à être assumée entièrement par le dirigeant. Les choix stratégiques de l'entreprise sont donc fortement dépendants du dirigeant (Julien & Marchesnay, 1988), et notamment la politique d'innovation (Lefebvre, 1991; Marcati et al., 2008). Cette personnalisation de la gestion conduit ainsi à s'intéresser à l'influence des caractéristiques du dirigeant (Gielnik et al., 2017; Dominguez & Mayrhofer, 2016; Hambrick & Mason, 1984), de ses objectifs (Julien & Marchesnay, 1988; Messeghem, 1998; Jaouen & Lasch, 2015), de ses perceptions et intentions (Grandclaude et al., 2017; Teyssier, 2011; Lefebvre et al., 1997; Hambrick et al., 1984), ou de son réseau social (Chollet & Geraudel, 2010; Géraudel & Chollet, 2009) sur la dynamique de la PME et ses choix stratégiques.

Ces spécificités posent la question de la validité, en contexte PME, des connaissances sur l'IM issues de recherches sur des grandes entreprises. Le processus d'IM impliquant en effet fortement les ressources humaines et l'attention de l'équipe dirigeante (Mol & Birkinshaw, 2014; Peeters et al., 2014; Volberda et al., 2014), les caractéristiques afférentes au dirigeant devraient, par exemple, avoir une influence déterminante sur le processus d'adoption d'IM en PME. Cependant, à notre connaissance, très 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), et n'intégraient pas les résultats d'études récentes postérieures à la résurgence du champ de recherche en 2006. La recherche de Ben Hamadi et al. (2014) étudiant l'influence du secteur d'activité et du profil du dirigeant sur l'adoption d'innovations budgétaires en PME ou celle de Fort, Rastoin et Temri (2005) étudiant entre autres les déterminants de l'innovation organisationnelle en PME ne sont pas suffisantes pour combler ce *gap* théorique.

En outre, l'entreprise libérée apparaît comme une innovation managériale particulière, et son adoption en contexte PME peut sembler singulière au regard de leurs spécificités. Les PME sont caractérisées par une forte personnalisation de la gestion par le dirigeant, celui-ci tendant à bénéficier d'un effet d'expérience dans la prise de décision. De plus, en tant qu'unique décisionnaire, le dirigeant peut aisément modeler le développement de l'entreprise pour répondre à ses objectifs personnels, fait d'autant plus prononcé lorsque le dirigeant est également le propriétaire (Torrès, 1999). Pour ces raisons, le transfert d'une partie du pouvoir

décisionnel aux salariés peut, d'une part, sembler particulièrement risqué pour l'existence de la PME et, d'autre part, contraire aux intérêts du dirigeant. Pourtant, la presse grand public, professionnelle ou académique présente un nombre conséquent de PME engagées dans le processus de libération. Cet état de fait conduit dès lors à se questionner sur les éléments motivant les dirigeants de PME à libérer leurs salariés et à leur transférer une partie de leur pouvoir décisionnel, cela affaiblissant a priori leur rôle décisionnel dans l'entreprise. Nous nous intéresserons plus précisément à la question de recherche suivante : **Quels sont les déterminants de la libération de l'entreprise dans le contexte organisationnel spécifique des PME ?**

L'objectif de cet article est, par l'étude de deux cas d'entreprises, d'améliorer la compréhension des facteurs favorisant la libération des salariés en contexte PME. Il contribue en outre à la littérature sur l'IM en proposant des voies de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1. Les antécédents de l'innovation managériale

Plusieurs labels coexistent pour désigner l'innovation de nature non-technologique : innovation administrative, innovation organisationnelle ou encore innovation managériale, ce-dernier terme étant à présent le plus employé dans la littérature récente (Damanpour, 2014). Nous nous conformerons à la définition de Mol et Birkinshaw (2009), selon laquelle l'IM est « *l'introduction de pratiques de management qui sont nouvelles pour la firme dans l'objectif d'augmenter ses performances* ». Le degré de nouveauté de l'IM est ici évalué à l'échelle de l'organisation et non à celle de l'état des pratiques existantes dans l'état de l'art. Le niveau d'analyse auquel nous nous positionnons est donc celui de l'organisation (Vaccaro et al., 2012).

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 classons en trois catégories (managériaux, inter-organisationnels et intra-organisationnels) comme le propose le cadre d'analyse intégrateur de Volberda et al. (2013).

2.1.1. Les éléments déclencheurs

Giuliani (2014) identifie trois catégories de facteurs déclenchant l'adoption d'IM : l'existence d'un problème de performance interne à l'organisation, une évolution de l'environnement concurrentiel et l'existence d'une pratique devenue un standard reconnu pour son efficacité.

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 statut 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. Hecker et Ganter (2013) montrent quant à eux qu'une forte intensité concurrentielle sur le marché favorise l'adoption d'IM.

L'existence, dans l'environnement de l'organisation, d'une pratique devenue un standard reconnu favorise l'adoption de cette même pratique par mimétisme. Selon la perspective institutionnelle, une organisation peut être amenée à adopter une IM à cause des pressions existant dans son environnement. DiMaggio et Powell (1983), au sein du courant néo-institutionnaliste, ont analysé le phénomène d'isomorphisme institutionnel qui met en évidence les pressions de l'environnement poussant les organisations à adopter des formes et pratiques organisationnelles similaires, soit par exemple une innovation managériale. 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.

2.1.2. Les antécédents intra-organisationnels

La littérature s'est intéressée à l'impact des facteurs organisationnels sur la mise en œuvre d'une IM. La taille de l'entreprise est un des facteurs les plus étudiés. 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'efficience 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. La centralisation des décisions et la formalisation apparaissent également comme des déterminants organisationnels de l'IM. Une organisation dans laquelle le pouvoir de décision est centralisé et où la formalisation des procédures est forte faciliterait l'adoption et

l'implémentation d'une IM (Daft, 1978; Hashem & Tann, 2007; Subramanian & Nilakanta, 1996).

L'impact du facteur humain sur le processus d'IM a également été mis en exergue. Birkinshaw, et al. (2008) soulignent le rôle clé des agents de changement internes dans chacune des phases du processus d'invention 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. Un capital humain élevé est également favorable à l'IM (Hecker & Ganter, 2013; Mol & Birkinshaw, 2009).

2.1.3. Les antécédents inter-organisationnels

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.

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).

2.1.4. Les antécédents managériaux

Les managers et dirigeants jouent un rôle clé dans le processus d'IM, tout d'abord par le biais de leur attitude envers l'IM. Peeters et al. (2014) montrent par exemple que l'attention accordée par l'équipe managériale du niveau corporate est cruciale pour l'efficacité du processus d'adoption de l'IM, et pour sa légitimation. L'attitude positive des managers envers le changement facilite également l'introduction d'une IM (Damanpour, 1991; Zmud, 1984).

Le niveau d'éducation et d'expérience des managers est un autre élément clé. Les managers ayant un bon niveau d'éducation auront par exemple plus de chances d'être au contact de sources d'informations externes apportées de connaissances ou d'idées originales (Damanpour & Aravind, 2012a; Mol & Birkinshaw, 2009). Les managers expérimentés auront quant à eux une plus grande légitimité pour mettre en œuvre l'IM du fait de leurs compétences (Damanpour & Aravind, 2012b; Volberda et al., 2013).

2.1.5. L'entreprise libérée, une innovation managériale particulière

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 est aujourd'hui encore à un stade embryonnaire. Les études académiques récemment menées se sont entre autres intéressées à une meilleure compréhension de ce concept (Gilbert 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).

2.1.5.1 Définition du concept et affiliation au champ de l'innovation managériale

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 qu'à un modèle organisationnel spécifique et prescrit (Holtz, 2017; Letierce, 2018). 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 l'appartenance de l'entreprise libérée au champ des innovations managériales, nous pouvons mobiliser les travaux de Mattelin Pierrard et al. (2018) 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 conseillé par Adam-Ledunois et Damart (2017) (Mattelin Pierrard et al., 2018). Ils proposent dès lors 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 et al., 2018).

2.1.5.2 Caractérisation de l'entreprise libérée

Pour caractériser le concept d'entreprise libérée, nous pouvons recourir au cadre d'analyse des outils de gestion de Hatchuel et Weil (1992), cadre qui a déjà été mobilisé par Mattelin Pierrard et al. (2018) et Letierce (2018). Selon Hatchuel et Weil (1992), un outil de gestion peut être décomposé 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 cet outil ; le substrat technique représente les éléments tangibles sur lesquels repose l'outil ; la vision simplifiée des relations organisationnelles traduit les liens existants entre les acteurs de l'organisation.

La philosophie de l'entreprise libérée a pour caractéristique de se placer en opposition au modèle hiérarchique et pyramidal. D'après Mattelin Pierrard et al. (2018), elle semble prôner la liberté et la poursuite d'un fonctionnement démocratique, tout en cherchant la performance sociale et économique (Mattelin Pierrard et al., 2018; Fox & Pichault, 2017; Antoine et al., 2017; Aigouy & Granata, 2017). Si aucun modèle organisationnel n'est proposé, des traits communs aux entreprises libérées peuvent être esquissés : décentralisations verticale et horizontale via la suppression de niveaux hiérarchiques et l'effacement de la technostructure, pouvoir de décision entre les mains des salariés selon le principe de subsidiarité, coordination par ajustement mutuel, standardisation des résultats et des normes, suppression du contrôle formel, polyvalence des salariés (Mattelin Pierrard et al., 2018; Letierce, 2018; Fox & Pichault, 2017; Gilbert et al., 2017). Ces éléments constituent la dimension « substrat technique » du cadre d'analyse de Hatchuel et Weil (1992). Pour la dimension « vision simplifiée des relations organisationnelles », l'aplatissement de la structure et les décentralisations verticale et horizontale induisent une prise des décisions opérationnelles par les équipes, au plus proche du terrain, et une prise des décisions stratégiques par la direction (Letierce, 2018). Les salariés tendant à être polyvalents et autonomes, la coordination par ajustement mutuel est favorisée. Les pratiques managériales reposent sur la confiance, la responsabilisation et l'autonomisation des salariés (Mattelin Pierrard et al., 2018). La libération de l'entreprise impacte donc le rôle du manager intermédiaire, qui, lorsque sa fonction n'est pas supprimée, adopte une position de coach mais ne possède plus d'autorité hiérarchique.

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* » (Autissier et al., 2016).

2.1.5.3 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). 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 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 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 et al., 2017). La libération de l'entreprise apparaît donc comme l'expression ultime de l'IM : elle ne se contente pas de changer la façon dont les managers font ce qu'ils font, comme le disait Hamel (2006) à propos de l'IM, mais semble consister en la suppression de certaines de leurs fonctions, puisqu'une partie du pouvoir de décision est transféré aux salariés.

2.2. 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).

2.2.1. 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 renforcent 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).

2.2.2. 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 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 Nāsi (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-Romeglio, 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.

2.2.3. 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 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 le 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).

2.3. Antécédents de l'innovation dans les PME

Les antécédents de l'innovation dans le contexte des PME ont fait l'objet d'un certain nombre de recherches dans la littérature. Au vu de leurs spécificités, il peut apparaître en première approche que les PME ont des atouts (par exemple leur flexibilité) et des faiblesses (par exemple leur manque de ressources) pour l'innovation (Boldrini, 2008). Le processus d'innovation en PME et ses antécédents semblent également être relativement dépendants du secteur d'activité (Bhattacharya & Bloch, 2004; de Jong & Vermeulen, 2006; Malerba, 2004).

2.3.1. Antécédents inter et intra-organisationnels

Selon les résultats de Terziovski (2010), les antécédents clés de l'innovation menant à la performance des PME manufacturières étudiées résident dans une stratégie d'innovation et une structure formalisées. Une structure formalisée permettrait en effet aux PME de rationaliser leurs coûts, et de mieux gérer la phase d'implémentation de l'innovation. Ce résultat est plutôt opposé à d'autres recherches qui montrent que la faible formalisation de la structure, caractéristique des PME, est un atout pour l'innovation (Damanpour 1991; Julien et Carrier 2002). Hadjimanolis (2000), d'après son étude réalisée sur des entreprises chypriotes, distingue quant à lui plusieurs autres antécédents impactant la capacité d'innovation des PME : l'intensité de la R&D, la coopération externe avec des fournisseurs de technologie, le *scanning* de l'environnement et des informations sur la technologie et la planification stratégique qui inciterait à accorder plus d'attention à l'innovation. L'auteur souligne en outre que les organisations de grande taille semblent plus innovantes que les plus petites, ce qui pourrait être expliqué par le fait que la quantité de ressources disponibles va croissant avec la taille de l'organisation. Le manque de ressources pourrait dès lors être un frein pour l'innovation des PME (Madrid-Guijarro et al., 2009). Quant aux déterminants environnementaux, Hausman (2005) constate que les petites entreprises évoluant dans un environnement présentant une importante intensité concurrentielle tendent à être plus innovantes que celles évoluant dans des environnements oligopolistiques. Un environnement externe difficile tendrait à inciter les firmes à être plus innovantes pour survivre (Madrid-Guijarro et al., 2009). Enfin, l'étude de Rave-Habhab (2011) reconnaît la culture d'entreprise comme un support à l'innovation technologique en PME, car elle participe notamment à la création d'une culture de l'innovation. Ce résultat va à l'encontre de celui de Terziovski (2010) qui ne trouve pas d'impact significatif de la culture de l'innovation sur l'innovation, une explication étant que les PME n'en font pas un usage suffisamment structuré et stratégique, ou encore que les PME ne planifient pas

l'implémentation d'une telle culture. Gast et al. (2017) mettent en évidence que le contexte organisationnel des PME favorise la diffusion des connaissances en interne, ce qui par le biais d'une acquisition de compétences des salariés, favorise les comportements entrepreneuriaux.

Au niveau des déterminants inter-organisationnel, l'appartenance de la PME à un réseau d'entreprises innovantes se distingue comme un facteur favorisant l'innovation (Hausman, 2005). L'existence de liens forts et hétérogènes entre les entreprises est favorable pour l'innovation (Gronum et al., 2012). L'appartenance à des réseaux permet en effet aux PME d'accéder à des sources d'informations, et surtout de pallier leur manque de ressources (Géraudel et al., 2016; Gronum et al., 2012; Julien & Carrier, 2002). Julien et al. (2009) montrent que plus les PME étudiées tendent à innover, plus elles partent à la recherche d'informations et de signaux faibles dans des réseaux non traditionnels, ce qui supporte leur innovation. Le rôle des politiques publiques est également étudié. Géraudel et al. (2016) mettent en évidence que les financements publics favorisent le lancement d'innovations de produit et de service d'après leur étude menée sur 48 251 start-ups.

2.3.2. Rôle du dirigeant et antécédents managériaux

Etant donné la place centrale du dirigeant dans les décisions et orientations stratégiques de la PME, celui-ci joue un rôle clé dans la politique d'innovation. Dès lors, les caractéristiques intrinsèques du dirigeant, ses capacités à repérer et saisir les opportunités, ses attitudes envers le risque ou encore son orientation entrepreneuriale influent sur l'innovation de la PME. Comme le souligne Boldrini (2008) : « *La personnalité du dirigeant de l'entreprise, souvent propriétaire, est décisive dans le succès des innovations* ». Lefebvre (1991) étudie l'influence du profil du dirigeant sur l'adoption de nouvelles technologies au sein de PME manufacturières. L'auteur montre que l'adoption d'innovations radicales est positivement liée à une expérience fonctionnelle élevée du dirigeant dans le cœur d'activité de l'entreprise. D'autre part, la recherche d'informations par le dirigeant en amont du processus d'innovation, associée à sa projection sur un horizon de planification de long terme semblent corrélées avec l'adoption d'innovations radicales. Enfin, l'attitude du dirigeant envers le risque et une attitude proactive sont fortement corrélées au degré innovateur de la PME (Lefebvre, 1991). Marcati et al (2008) montrent le lien entre certaines dimensions de la personnalité du dirigeant et sa capacité d'innovation, qui elle-même influe sur son intention d'adopter une innovation. Collins et Reutzel (2017), quant à eux, étudient le rôle de l'orientation entrepreneuriale des top managers de PME et de leurs perceptions sur la décision d'investir dans des opportunités d'innovation.

Les auteurs mettent en évidence une relation en U inversé entre l'orientation entrepreneuriale des top managers et l'investissement dans l'innovation : une orientation entrepreneuriale trop faible ou à l'inverse trop élevée peut nuire à la capacité à rassembler les ressources nécessaires et à initier le processus d'innovation. Les motivations entrepreneuriales telles que le désir d'indépendance du dirigeant, ou le fait qu'il se place dans un état d'esprit entrepreneurial contribuent à la poursuite simultanée de types d'innovation différents (Gundolf et al., 2017). L'étude de Collins et Reutzler (2017) montre également que les perceptions qu'ont les managers de la richesse de l'environnement (disponibilité d'informations utiles, main d'œuvre diplômée, etc.), du contrôle organisationnel (existence de structures et processus organisationnels formalisés) et de la capacité de l'entreprise à gérer ses ressources sont positivement corrélées à l'investissement dans l'innovation.

Hausman (2005) souligne l'importance des niveaux de formation et d'expérience des managers pour l'innovation en PME. Julien et al. (2009) mettent également en évidence dans leur étude de PME congolaises qu'il existe une relation forte entre la capacité d'absorption et l'innovation, la capacité d'absorption étant opérationnalisée à travers le niveau de formation du dirigeant, ses expériences professionnelles, mais aussi à travers les niveaux de formation, d'expérience et de participation des employés. La capacité d'innovation dans les petites entreprises semble également favorisée par la capacité des managers à partager le contrôle et à déléguer les responsabilités, ce qui leur permet de se concentrer sur la stratégie de la PME, et donc l'innovation, au lieu de gérer les problèmes quotidiens qui risquent de diluer leur attention (Hausman, 2005). La transmission de la gouvernance est dans ce cadre une période particulièrement cruciale ; il est important que le nouveau manager ne soit pas influencé par l'ancien dirigeant, et puisse se forger une vision objective de l'entreprise afin de favoriser ses capacités à innover dans le futur.

Madrid-Guijarro et al. (2009) soulignent que les perceptions qu'ont les managers des problèmes associés aux coûts de l'innovation sont des barrières importantes pour l'innovation en PME, alors que leurs perceptions des problèmes associés aux ressources humaines sont des obstacles plus faibles en PME que dans les entreprises de taille intermédiaire. L'innovation en PME serait donc particulièrement empêchée par les contraintes financières, là où par exemple la résistance au changement des employés serait un obstacle moins freinant pour le lancement d'un projet d'innovation.

D'après les études de Fort et al. (2005) et Madrid-Guijarro et al. (2009), il apparaît que les déterminants de l'innovation en PME varient selon le type d'innovation considéré. En effet, l'IM est très différente de l'innovation technologique, non seulement en termes de compétences requises pour la mener à bien, mais aussi car elle est de nature plus tacite et qu'elle modifie radicalement le fonctionnement de l'organisation (Birkinshaw et al., 2008). Très peu d'études ont traité de l'IM en PME ; nous allons donner un aperçu des principaux résultats dans la section suivante.

2.4. Présentation des études existantes sur l'innovation managériale dans les PME

Les études réalisées se sont essentiellement concentrées sur l'adoption d'IM spécifiques (Juste-A-Temps, système de management de la qualité, reengineering, outil budgétaire par exemple). Certaines de ces recherches ne traitaient pas nécessairement des déterminants de l'IM considérée en PME. McAdam (2002), par exemple, étudie les méthodes d'implantation du reengineering dans les PME et les compare à celles utilisées dans les grandes entreprises. Il montre que les méthodologies utilisées pour mettre en place le reengineering dans les grandes entreprises ne sont pas transposables en PME du fait de leurs spécificités, et que les PME développent leur propre compréhension et méthode d'implémentation. Woschke et Haas (2016) montrent quant à eux la contribution positive de l'IM à l'innovation produit en PME.

Les études traitant des déterminants de l'IM en PME sont quant à elles pour la plupart antérieures au renouveau du champ de recherche en 2006. 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. En outre, les antécédents des PME favorables ou défavorables à l'adoption du JAT ne sont pas distingués selon les phases du processus. Or, comme le soulignent Damanpour et Aravind (2012a), un même antécédent peut avoir un impact différent selon la phase du processus de l'IM. 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 sur les 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, nous remarquons que ces différentes recherches ne prennent pas en compte les résultats récents sur l'IM, qui insistent particulièrement sur le rôle du facteur humain et des caractéristiques de l'équipe managériale. C'est pourquoi les caractéristiques associées au dirigeant sont peu investiguées dans les études citées.

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. Cette étude confirme notamment l'importance des facteurs managériaux sur l'adoption d'IM, et plus spécifiquement celle du profil du dirigeant de PME. Cependant, certaines variables caractérisant le dirigeant n'ont pas été prises en compte. D'autre part, l'emploi d'une méthodologie qualitative serait nécessaire afin de se former une représentation plus détaillée des faits observés (Ben Hamadi et al., 2014). Une autre limite vient de la focalisation sur les IM budgétaires, ce qui peut poser la question du caractère généralisable des résultats. Enfin, cette seule étude ne suffit pas à combler les lacunes théoriques existantes au sein du champ de recherche.

2.1. La libération de la PME : un paradoxe face à un vide théorique

Si les études traitant de l'IM en contexte PME qui ont été présentées ouvrent des perspectives de recherche intéressantes, elles sont toutefois trop peu nombreuses pour combler les lacunes théoriques sur les antécédents de l'IM dans ce contexte spécifique. Certaines limites de ces études, liées notamment à leur antériorité à la résurgence du champ de recherche, ont déjà été soulignées. Les études de Ben Hamadi et al. (2014) et Fort et al. (2005) paraissent particulièrement intéressantes car elles ouvrent des pistes de recherches sur les déterminants de l'IM en PME. Cependant, elles ne sont pas dénuées de limites. Certains antécédents clés de l'innovation en PME et certaines caractéristiques du dirigeant apparaissant comme déterminantes pour l'adoption d'innovations en PME ne sont pas intégrés à l'étude récente de Ben Hamadi et al. (2014). D'autre part, ces deux études posent la question de la généralisation des antécédents identifiés. En effet, l'une traite d'une IM précise, l'autre se concentre sur un secteur d'activité spécifique.

Si l'état actuel des connaissances sur les antécédents de l'IM en PME est limité, le cas particulier de l'entreprise libérée interroge particulièrement. Cette IM est encore relativement peu connue par la recherche académique à ce jour, comme en atteste le faible nombre de publications. A notre connaissance, seule l'étude de Dubouloz et al. (2017) réalisée sur un échantillon de PME traite des éléments déclencheurs et antécédents de la libération de l'entreprise. Cependant, cette étude se concentre uniquement sur les antécédents liés au profil du dirigeant et à ses représentations sociales, et n'étudie pas les antécédents de nature organisationnelle. En outre, peu d'études ont exploité les apports récents du champ de littérature sur l'IM dans le cadre de la libération de l'entreprise. Comme nous l'avons constaté, la littérature sur l'IM met largement en évidence le rôle critique joué par le facteur humain et plus particulièrement par l'équipe managériale dans le processus d'IM, et notamment la décision d'adoption (Damanpour et al., 2012b; Mol et al., 2014; Peeters et al., 2014). S'il est légitime de s'interroger sur les motivations des managers à la libération des salariés au sein des grandes entreprises, cela semble d'autant plus légitime en PME, où la centralisation du pouvoir y est particulièrement forte. La libération de l'entreprise en contexte PME semble paradoxale pour deux raisons. Premièrement, cette forte centralisation du pouvoir permet au dirigeant de maîtriser presque entièrement le destin de la PME et de le modeler, dans une certaine mesure, à ses objectifs propres. Dès lors, il semble étonnant qu'il décide de renoncer à ce privilège. Deuxièmement, le transfert du pouvoir de décision aux salariés semble susceptible de mettre en péril la stabilité de la PME. En effet, le dirigeant a développé des compétences dans la prise de décision et, par sa proximité avec l'environnement et différents acteurs, tend à avoir un accès privilégié à l'information. Dès lors, les salariés peuvent en un temps très court être en position de décisionnaires et prendre des décisions engageantes, alors qu'ils n'en ont pas l'habitude et manquent de compétences managériales. La PME ayant des ressources limitées et de faibles *slack* organisationnels, cela pourrait avoir des conséquences drastiques sur ses performances.

Dès lors, afin de mieux comprendre le phénomène de libération de l'entreprise en contexte PME, nous allons recourir à une approche qualitative afin de tenter de répondre à la question suivante :

Quels sont les déterminants de la libération de l'entreprise dans le contexte organisationnel spécifique des PME ?

3. Méthodologie

Notre recherche portant sur la compréhension d'un phénomène complexe fortement contextualisé et impactant profondément le fonctionnement de l'organisation, nous avons choisi d'utiliser une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Notre choix s'est plus précisément porté sur la méthode de l'étude de cas qui semble particulièrement indiquée pour l'exploration d'une innovation managériale mal connue telle que la libération de l'entreprise dans le contexte spécifique des PME.

Les deux PME sur lesquelles notre étude a porté ont été choisies car elles avaient communiqué dans la presse sur la libération de leur entreprise, ce qui laissait supposer qu'elles étaient accessibles et s'étaient effectivement engagées dans le processus de libération.

3.1. Présentation des cas

3.1.1. PME Alpha

Alpha est une PME familiale française. Le projet est né en 1978 d'un désir de « retour à la terre ». La PME, initialement spécialisée dans la production de plantes médicinales, est dès ses débuts pionnière de l'agriculture biologique. L'entreprise prend en 1985 la forme d'une coopérative agricole en collaboration avec d'autres familles d'agriculteurs. En 1989, les adhérents décident de transformer la coopérative en SCOP dans l'objectif de pouvoir acheter des marchandises à des producteurs non adhérents de la coopérative. La SCOP se tourne vers des organismes de financement de l'économie alternative afin de constituer son capital. L'entreprise diversifie son activité, notamment par le biais de l'importation, du rachat d'une PME, et la création de nouveaux produits. L'entreprise est aujourd'hui spécialisée dans la fabrication et la commercialisation de plantes médicinales et aromatiques d'origine biologique. En 1993, la société devient une SARL, et fait ses premiers bénéfices en 1996. Au cours des années 2000, l'entreprise déménage dans des locaux plus grands, embauche un commercial et modifie progressivement sa direction, les enfants des dirigeants et leurs conjoints devenant de plus en plus présents. La transmission de la société des parents aux enfants est effective en 2015. Alpha a engagé une politique RSE active et s'attache à la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes. L'entreprise cherche constamment à améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés (crèche, locaux confortables), et a défini une politique de commerce équitable. Elle a d'ailleurs contribué au développement d'un label qui assure du respect des

fournisseurs et d'un juste partage de la valeur créée. En conséquence de la décision de libérer l'entreprise en 2017, Alpha a adopté Holacracy^{®1}, une méthode d'organisation reposant sur les principes de l'holocratie et a été accompagnée par un cabinet de consultants.

3.1.2. PME Omega

La PME Omega est née en 1978 suite d'une part, du désir d'indépendance du fondateur, et d'autre part, du constat qu'il n'existait pas de magasin spécialisé dans le jeu dans la ville d'implantation. Initialement, l'entreprise était spécialisée dans le modélisme, les trains électriques et les jeux de société ; elle délaissera par la suite les deux premières activités pour se focaliser sur la vente de jeux de société. L'entreprise profite de la renaissance de l'intérêt du marché pour le jeu de société destiné aux adultes. Au début des années 1980, elle devient membre d'un réseau de boutiques spécialisées dans le jeu, et le dirigeant participe à la création de clubs de jeu dans la ville d'implantation de la boutique. Le fondateur a su saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies : sa société est l'une des premières à créer une boutique de jeu en ligne au début des années 2000. Etant moins à l'aise avec les nouveaux moyens de communication et le e-commerce, le fondateur décide de transmettre son activité, et propose alors le rachat à cinq salariés, rachat effectif en 2011. L'entreprise comptait alors une dizaine de salariés ; elle en compte entre 70 et 80 en 2018. Si le chiffre d'affaires a connu une importante croissance entre 2011 et 2014, la fin d'année 2015 est considérée comme un tournant pour l'entreprise qui connaît alors une croissance des ventes d'environ 60%. Depuis, les taux de croissance annuels du chiffre d'affaires sont supérieurs à 20%. Le processus de libération a quant à lui été officiellement engagé au sein de cette PME durant l'été 2015.

3.2. Collecte et analyse de données

Nous avons réalisé deux entretiens semi-directifs avec la PME Alpha, et quatre entretiens semi-directifs avec la PME Omega. Les entretiens ont été menés avec un des codirigeants de la PME Alpha, fils des fondateurs. Au sein de la PME Omega, deux entretiens ont été menés avec le référent Ressources Humaines embauché dans l'entreprise en 2014, soit avant que l'entreprise ne s'engage dans le processus de libération durant l'été 2015. Deux entretiens ont été menés avec deux des cinq gérants, anciens salariés qui ont repris l'entreprise en 2011. Les objectifs des premiers entretiens étaient purement exploratoires afin d'avoir une vue d'ensemble du contexte dans lequel la libération s'est opérée et d'obtenir des informations générales sur

¹ Marque déposée par la société HolacracyOne

l'entreprise. Ils ont duré entre 15 et 30 minutes. Les entretiens suivants étaient plus approfondis et ont duré entre 1h et 1h15 environ. Les guides d'entretien ont été construits 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. Les entretiens ont été retranscrits et une analyse thématique manuelle a ensuite été réalisée. Des thèmes ont émergé lors des premiers entretiens avec les PME, mais nous sommes restés ouverts lors du codage pour permettre l'émergence de nouveaux thèmes. Nous avons également réalisé une analyse comparative des deux entreprises et utilisé des cartes heuristiques afin de représenter les liens entre les différents concepts. Les données primaires ont été triangulées avec des données secondaires recueillies sur Internet ou communiquées par l'entreprise (articles de presse, interview et témoignages des dirigeants ou salariés, sites web des entreprises, documents internes mis à notre disposition). Dans l'optique de valider nos analyses, les résultats de l'analyse des entretiens menés avec Alpha tels que présentés dans la partie « Résultats » ont été communiqués au dirigeant de la PME Alpha, qui a accepté de les relire et de nous faire un retour. Le dirigeant a validé l'analyse et a apporté quelques précisions de contexte.

Entreprise	Personne interviewée	Durée de l'entretien
PME Omega	Référent RH	15 minutes
	Référent RH	1h10
	Co-gérant 1	1h10
	Co-gérant 2	1h10
PME Alpha	Co-gérant	30 minutes
	Co-gérant	1h17

4. Résultats

Nos résultats mettent en évidence un facteur motivant la libération de la PME. Ils soulignent également le rôle joué par l'histoire de l'entreprise, sa culture et de ses valeurs fondamentales.

4.1. Motivation : la volonté des dirigeants de ne pas évoluer vers une organisation pyramidale avec renforcement du lien de subordination

La volonté des dirigeants de ne pas évoluer vers une organisation classique est présente chez les deux PME et est envisagée comme la principale motivation à la libération de l'entreprise.

Avant la libération, les deux entreprises se décrivent déjà comme très « libérées » et « familiales ». Le mode d'organisation d'Alpha était fluide et horizontal. Les salariés étaient autonomes dans l'organisation de leur travail. L'entreprise, qui comptait environ 70 salariés en 2015, présentait trois niveaux hiérarchiques (opérateurs, cadres et dirigeants). Les dirigeants étaient maîtres d'un nombre conséquent de décisions. Les six dirigeants (les fondateurs, leurs deux enfants et leurs conjoints) étaient très accessibles : d'une part, chaque salarié pouvait aisément trouver auprès d'eux les réponses à ses interrogations, et d'autre part, les dirigeants pouvaient facilement expliquer aux salariés les décisions prises. La communication était directe, l'ambiance familiale. Peu avant la reprise de la PME Omega par cinq de ses salariés en 2011, le fondateur s'était montré moins présent dans la gestion de l'entreprise, favorisant ainsi l'autonomisation des salariés. Ceux-ci profitaient au quotidien d'une importante liberté dans l'organisation de leur travail. Ce mode de fonctionnement s'est perpétué après le rachat. Si plusieurs décisions (recrutement, achats par exemple) étaient entièrement prises par les associés-dirigeants, les salariés pouvaient prendre des initiatives. Les dirigeants expliquaient leurs choix aux salariés et les consultaient en amont des prises de décision. Il n'y avait pas de niveau de management intermédiaire entre les salariés et les associés-dirigeants ; la hiérarchie n'était pas très marquée. La communication était fluide et les rapports salariés – associés informels.

Cependant, la croissance importante que connaissait Alpha depuis le début des années 2010, et les pics de croissance connus en 2015 et 2016 (taux annuels d'augmentation du chiffre d'affaires proches de 30%) eurent pour conséquences une augmentation de la taille de l'entreprise. En conséquence des dysfonctionnements sont apparus : du fait notamment que les dirigeants devenaient moins accessibles et pouvaient moins communiquer de façon directe avec les salariés, la productivité baissait, l'ambiance de travail se dégradait, certains salariés étaient moins motivés et engagés dans leur travail, il devenait difficile d'innover. La transmission de l'entreprise et le changement de gouvernance entraînaient en outre une paralysie dans la prise de décision. En effet, les fondateurs avaient une certaine légitimité et leur présence dans le conseil de direction facilitait la prise de décision collégiale, ce qui n'était plus le cas une fois ceux-ci partis. Pour ces raisons, les dirigeants d'Alpha ressentirent dès lors le besoin de structurer leur mode de fonctionnement afin de « *ne pas continuer avec simplement le côté un petit peu autodidacte des débuts qui convenait à une entreprise familiale* » (co-dirigeant d'Alpha), tout en conservant une certaine souplesse. Ils envisagèrent l'introduction d'un quatrième échelon hiérarchique composé de cadres issus d'école de commerce, ce qui aurait

pour conséquence une évolution vers une organisation pyramidale et la mise en place d'outils de management classiques (contrôle hiérarchique, systèmes de sanctions-récompenses).

La PME Omega a également connu une phase de croissance entre 2011 et 2015 qui a eu pour conséquence l'amorçement de l'évolution de son mode de fonctionnement vers celui d'une organisation pyramidale. L'augmentation de la taille de l'entreprise, qui est passée de cinq salariés lors de la reprise de l'entreprise en 2011 à plus de vingt salariés en 2015 a impacté le mode de communication au sein de la PME qui est devenu plus formel. L'élection d'un délégué du personnel lorsque l'entreprise a dépassé un effectif de onze salariés a contribué à cette formalisation du fonctionnement de l'entreprise et à la transformation de son mode de communication. Les requêtes des salariés étaient formulées de façon officielle par le biais du délégué du personnel qui était alors l'intermédiaire, et non plus de manière informelle et indirecte comme cela pouvait être le cas auparavant. Cette évolution du mode de communication a rendu tangible la relation patrons – salariés. L'existence de ces deux parties aux intérêts distincts s'est donc fait plus fortement ressentir. Si la croissance ne faisait toutefois pas encore apparaître d'aussi forts dysfonctionnements chez Omega que chez Alpha, cette croissance laissait présager de la mise en place prochaine de niveaux hiérarchiques intermédiaires qui conduiraient l'entreprise vers une organisation pyramidale.

Aucun des dirigeants de ces deux entreprises ne souhaitait ni voir le lien de subordination se renforcer, ni voir leur entreprise devenir une organisation pyramidale. Le dirigeant de la PME Alpha met en évidence le refus des mécanismes d'incitation classiques associés aux grandes entreprises : *« L'entreprise classique pour maintenir la motivation elle a une réponse simple : c'est le bâton et la carotte. [...] et pour nous c'était pas possible de franchir ce pas. » « On n'avait pas envie, ce n'était pas quelque chose qui correspondait à notre vision du travail et de l'entreprise, on voulait clairement aller ailleurs »* (co-dirigeant de la PME Alpha). La perte de communication informelle et directe est un aspect rebutant pour la PME Omega, de même que la hiérarchisation du mode de fonctionnement *« [...] on avait le sentiment de ressembler de plus en plus aux grosses boîtes [...] j'aspirais à d'autres types de relations avec les salariés de l'entreprise »*² (associé-dirigeant de la PME Omega) *« Les associés ne se retrouvaient pas dans un fonctionnement très hiérarchisé [...] ce côté patron qui donne des ordres et qui est dans le contrôle, clairement ça leur correspondait pas »* (Réfèrent RH de la PME Omega) ; *« On ne s'imaginait pas une entreprise classique, avec des contremaîtres et autres qui doivent rendre*

² Extrait d'une source secondaire (interview)

des comptes » (associé-dirigeant de la PME Omega). Cela a donc placé les dirigeants de la PME Alpha dans une démarche de recherche d'un mode d'organisation différent de celui proposé par l'organisation classique. La découverte de l'entreprise libérée est de nature plus émergente pour la PME Omega, puisque le besoin de faire évoluer le mode d'organisation était moins urgent que pour la PME Alpha. L'entreprise libérée est apparue aux deux PME comme une solution viable au regard de leur culture et leurs valeurs.

4.2. Les facteurs culturels et historiques

L'histoire, la culture et les valeurs fondamentales qui structurent l'identité des deux entreprises étudiées semblent expliquer, d'une part, la volonté de ne pas évoluer vers une organisation classique avec un renforcement du lien de subordination et d'autre part, l'identification de la libération de l'entreprise comme une solution aux problèmes déjà rencontrés pour l'une ou en cours d'émergence pour l'autre.

Les valeurs fondamentales et l'histoire de l'entreprise sont invoquées pour expliquer la volonté d'Alpha de ne pas devenir une organisation pyramidale avec renforcement du lien de subordination « *C'est dans l'ADN d'Alpha. Alpha est une entreprise créée par des néo-ruraux, à l'époque du retour à la terre et dont le but n'a jamais été de gagner de l'argent. Le but d'Alpha a toujours été un but militant* » (co-dirigeant d'Alpha). L'augmentation de la taille de l'entreprise et la structuration qui l'accompagne naturellement amenaient à s'éloigner des valeurs fondamentales « *On commençait à sentir qu'à un moment ou un autre, si on se contentait de subir, la taille allait nous emmener vers quelque chose qui serait trop éloigné de nous* ». En effet, Alpha perçoit l'organisation classique comme rigide, inefficace pour susciter la motivation des salariés à travers son système de sanctions-récompenses, et aliénante car imposant à ceux-ci une façon de réaliser leur travail. Pour Alpha, l'organisation classique et ses outils managériaux ne lui permettraient pas, d'une part, de répondre à sa mission historique qui est de créer de la richesse pour la société, et d'autre part, de respecter sa conception de la liberté de l'être humain. Des facteurs culturels associés à la filière sont également invoqués. Les PME engagées depuis leurs débuts dans l'agriculture biologique ont une image plutôt négative des grandes entreprises et de leur fonctionnement. Conserver une petite taille semble être perçu, au sein de la filière biologique, comme un moyen de préserver leurs valeurs fondamentales au fil du temps « *dans le milieu de la bio, il y a une croyance très répandue qui est le small is beautiful, et que si on devient gros, on devient forcément méchant* ». Le désir de s'éloigner de l'organisation classique et des grandes entreprises se matérialise par exemple par la contribution

d'Alpha 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. Les valeurs fondamentales d'Omega et son histoire semblent également expliquer le refus d'évoluer vers une organisation pyramidale classique et de voir se renforcer la relation de subordination dirigeant-salarié. La croissance, en transformant le mode de communication de l'entreprise et en entraînant la mise en place d'une hiérarchie, tendait en effet à l'éloigner de son ADN et de ses valeurs originelles telles que la confiance, l'initiative individuelle, l'autonomie et le respect de la souveraineté des salariés. Omega a pour volonté d'être indépendante ; l'entreprise fait peu intervenir des consultants ou spécialistes externes et préfère « *faire par [elle]-même* ». 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. Les salariés sont principalement recrutés pour leur motivation et leurs capacités de travail, non pour leurs qualifications. L'amour du jeu est également un facteur qui a son importance. Ces éléments structurant la culture semblent montrer que l'entreprise compte sur l'engagement de ses salariés et leur volonté de se former pour faire face aux problèmes rencontrés dans leur activité. D'autre part, les intérêts des différentes parties prenantes semblent primer sur la logique économique. La vente, son cœur de métier, « *n'est pas vraiment de la vente* » ; l'objectif est de conseiller le client, et non de l'inciter à l'achat lorsque le produit ne correspond pas complètement à ses attentes. Des événements pour les salariés sont régulièrement organisés afin d'entretenir un bon climat social et de favoriser le bien-être au travail. Les dirigeants ne souhaitaient pas une hiérarchisation de l'entreprise et la mise en place de systèmes de contrôle car cela aurait entraîné une disparition progressive du fonctionnement « *familial* », « *de petite entreprise* », qui était aligné avec les valeurs d'Omega. L'histoire de l'entreprise, marquée ici par le rachat de la PME par cinq anciens salariés en 2011, est un autre facteur explicatif du désir de ne pas évoluer vers une organisation hiérarchique. Les associés ont presque tous effectué une grande partie de leur carrière professionnelle comme salariés au sein d'Omega. S'ils sont aujourd'hui dirigeants, ils travaillent toujours dans l'entreprise au quotidien, en collaboration directe avec leurs salariés. La formalisation du mode de communication a donc rendu tangible leur rôle de supérieurs hiérarchiques ce qui apparaît comme une rupture au regard de leurs histoires personnelles d'anciens salariés et de leur collaboration quotidienne avec ceux-ci sur des activités identiques. En outre, l'évolution vers une organisation hiérarchique affectait l'autonomie et la liberté des salariés, deux éléments dont les dirigeants avaient eux-mêmes bénéficié lorsqu'ils étaient salariés, et dont ils ne souhaitaient pas priver leurs salariés.

Pour les deux PME, les valeurs associées à l'entreprise libérée ont été perçues comme alignées avec les valeurs fondamentales et l'histoire de l'entreprise. Pour Alpha, la libération de l'entreprise était un moyen de croître tout en respectant ses valeurs « *On a vu dans la libération de l'entreprise un moyen de passer l'échelle, de dire on peut devenir une entreprise plus importante en conservant ces valeurs-là* » (co-dirigeant d'Alpha). La responsabilité et l'innovation sont les valeurs centrales d'Alpha. La prise de risque, la volonté de faire les choses différemment afin d'être responsable et de proposer de nouvelles solutions pour améliorer le bien-être global sont présentes chez Alpha depuis sa naissance. L'entreprise a en effet été l'une des premières à faire le choix de l'agriculture biologique dans les années 1980 alors que le support des parties prenantes externes était faible. Alpha perçoit aujourd'hui la libération de l'entreprise comme un choix cohérent avec son histoire et ses valeurs ; elle est à nouveau pionnière du fait de son engagement total dans un mode de management radicalement différent de celui de l'organisation classique. La libération de l'entreprise est d'autre part perçue comme au service de sa mission car la libre collaboration des salariés permet de créer plus de valeur pour la société que ce que ne le permettrait l'organisation classique. En outre, les valeurs portées par l'entreprise libérée telles que la souveraineté et la liberté individuelle entrent en congruence avec sa vision de l'humain et du travail. Après avoir découvert le concept d'entreprise libérée, Alpha a plus spécifiquement fait le choix d'Holacracy[®] qui lui permet de répondre à son besoin de structuration et de souplesse, propose une méthode d'implémentation ainsi que l'accompagnement de consultants, et lui permet de croître tout en restant alignée avec ses valeurs, son ADN, et son histoire. Les valeurs d'Omega semblent également congruentes avec le concept d'entreprise libérée. L'autonomie et le pouvoir de décision conférés aux salariés dans le cadre de la libération de l'entreprise entrent en résonance avec les valeurs d'indépendance et de liberté qui fondent la culture d'Omega. La libération de l'entreprise permet en effet de cultiver la libre prise d'initiative des salariés, ce qui participe dès lors à l'indépendance d'Oméga. La confiance et le pouvoir de prise de décision qui sont conférés aux salariés répond à la volonté de ne pas marquer le rapport hiérarchique dirigeant – salarié. Cet estompement de l'autorité hiérarchique semble particulièrement faire écho à l'histoire de l'entreprise qui a été rachetée par d'anciens salariés, et permet de conserver une faible relation de subordination. Le choix de la libération de l'entreprise semble également vécu comme une réponse aux requêtes formulées par le biais d'intermédiaires (délégué du personnel), puisque les salariés ont dès lors le pouvoir de mettre en place de façon autonome des solutions aux problèmes soulevés dans leurs revendications.

5. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en lumière un facteur motivant les dirigeants de PME à la libération de l'entreprise : la volonté de ne pas évoluer vers une organisation classique avec un renforcement du lien de subordination afin de préserver l'identité de l'entreprise.

Avant la libération, nous retrouvons dans le mode d'organisation des deux entreprises les spécificités managériales des PME relevées dans la littérature, en termes notamment de proximité, de centralisation des décisions et de prépondérance du rôle du dirigeant (Torres 2004a, 2000; Julien 1990; Marchesnay 1991). Les dirigeants sont très présents dans l'entreprise : les six dirigeants d'Alpha sont aisément accessibles et les associés d'Omega travaillent au quotidien sur des activités opérationnelles aux côtés de leurs salariés. Les dirigeants prennent un nombre conséquent de décisions. Toutefois, leur style managérial n'est pas directif et les salariés sont encouragés à s'exprimer. La communication étant directe et informelle, ils peuvent en outre expliquer leurs décisions aux salariés et entretenir de bonnes relations avec ceux-ci. Pour ces raisons, le lien de subordination n'est pas fortement ressenti. Les salariés bénéficient par ailleurs d'une autonomie importante dans leur travail. Les modes de coordination privilégiés sont principalement l'ajustement mutuel et la supervision directe. Ce mode d'organisation semble trouver ses limites lorsque les deux entreprises étudiées connaissent une phase de croissance entraînant l'augmentation des effectifs. Des dysfonctionnements apparaissent chez la PME Alpha (diminution de l'engagement des salariés, difficultés à innover, etc.), notamment à cause d'une altération de la communication directe. Si les dysfonctionnements apparus chez Alpha étaient moins présents chez Omega au moment de la libération, l'entreprise voit apparaître une formalisation croissante de son mode de communication, et se dégrader la relation de proximité entre les dirigeants et les salariés. La croissance de la PME tend en effet à provoquer des ruptures organisationnelles (Torrès, 1999). Greiner (1972) montre à travers son modèle de croissance qu'en grandissant l'organisation entrepreneuriale structure son fonctionnement (division du travail, formalisation des tâches, etc.), ce qui génère des crises par intermittence (d'autonomie, de contrôle, de bureaucratie) et des ruptures organisationnelles. Le modèle d'évolution organisationnelle proposé par Greiner (1972) semble se retrouver chez les deux PME étudiées, car la croissance ouvre à une évolution possible vers un accroissement du contrôle des salariés, la mise en place d'un nouvel échelon hiérarchique composé de managers professionnels et d'une division verticale du travail, soit une remise en cause du mode de fonctionnement originel de ces PME.

Les transformations que rencontrent ces PME semblent amorcer la transition vers une PME managériale où l'entreprise, restant malgré tout de petite taille, voit se développer la ligne hiérarchique, remplace l'informel par le formel, l'oral par l'écrit, l'intuitif par le planifié (Torrès, 2004a). La PME devient une grande entreprise de petite taille ; elle est « dénaturée » (Torrès, 2004a; Torres & Julien, 2005). Les dirigeants des entreprises étudiées semblent refuser cette évolution. Notre étude suggère que cela est dû à la volonté de rester alignés avec les l'histoire, les valeurs de l'entreprise et de faire perdurer l'identité de la PME. En effet, le mode de fonctionnement de la grande entreprise classique est perçu comme éloigné des valeurs de leurs entreprises. Cela est particulièrement marqué dans le cas de l'entreprise Alpha qui a une identité forte. Il apparaît alors que les entreprises étudiées souhaitent continuer à croître de façon durable et sans renier leurs valeurs ; pour cela, les dirigeants sont prêts à libérer leur entreprise et à décentraliser la prise de décision. La libération de l'entreprise semble dès lors s'inscrire dans une volonté de pérennisation organisationnelle. 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, ce que nous constatons dans cette étude (notamment pour Alpha, la volonté de « sauver le monde », la souveraineté, la liberté, le bien-être des salariés, et pour Omega, la confiance, la primauté de la satisfaction du client sur la vente, l'autonomie des salariés, leur liberté d'initiative). 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. Nos résultats montrent que les dirigeants des PME étudiées se reconnaissent dans l'entreprise libérée, car cette philosophie est en congruence avec les constantes de l'entreprise. La libération de l'entreprise permet d'une part de pérenniser les valeurs fondamentales, l'histoire et la culture de l'entreprise et d'autre part, de ne pas adopter certains éléments de dénaturation de la PME engendrés notamment par la croissance de l'entreprise. La libération est ici un moyen pour ces entreprises de continuer à croître et à évoluer sans renier leur identité.

Si la libération de l'entreprise permet en effet de conserver certaines spécificités des PME, une caractéristique essentielle s'efface pourtant : la centralité du rôle du dirigeant. La centralisation du pouvoir est diminuée car certaines décisions clés sont désormais aux mains des salariés. Par exemple, au sein de la PME Omega, le choix d'un nouvel entrepôt a été réalisé par les salariés sans l'intervention des associés. Nous pouvons dès lors supposer que les variables associées aux dirigeants, comme leur histoire propre dans l'entreprise ou leur personnalité jouent un rôle déterminant dans la décision d'adopter un mode d'organisation qui affaiblit leur prépondérance au profit de la pérennité organisationnelle de la PME. En particulier, une certaine adéquation entre leurs valeurs personnelles et celles de l'entreprise semble un antécédent clé de la libération de l'entreprise. Cela invite dès lors à s'intéresser plus particulièrement aux profils des dirigeants.

Nos résultats apportent une contribution à la littérature sur l'IM. La littérature sur l'IM identifie l'existence d'un problème de performance interne à l'organisation, l'évolution de l'environnement concurrentiel et l'existence d'une pratique devenue un standard reconnu pour son efficacité comme des facteurs motivant l'adoption d'une IM (Giuliani, 2014; Birkinshaw & Mol, 2006; Birkinshaw et al., 2008; Hollen et al., 2013). Notre étude permet de relever un nouveau facteur déclencheur spécifique au contexte PME. Ces résultats viennent en outre confirmer que l'innovation managériale sert la pérennité organisationnelle en permettant un juste équilibre entre changement et stabilité (Villesèque-Dubus et al., 2017). Nos résultats contribuent également à la littérature sur l'entreprise libérée, en apportant un éclairage sur les motivations à la libération de l'entreprise dans le contexte particulier des PME. Si peu d'études se sont encore attachées à l'étude des facteurs déclencheurs de la libération de l'entreprise, nous pouvons toutefois citer celle de Dubouloz et al. (2017), qui a relevé les antécédents de la libération liés au profil du dirigeant et à ses représentations. Les résultats de notre étude apportent ainsi au champ de recherche un éclairage sur les antécédents intra-organisationnels contribuant à la libération de la PME.

En termes de contributions managériales, cette étude met en relief l'intérêt de l'adoption de certaines innovations managériales, en l'occurrence de l'entreprise libérée, pour permettre à l'entreprise de rester alignée avec ses constantes (culture, valeurs, histoire) lorsqu'elle fait face à un élément susceptible de l'en éloigner, tel que la croissance. Si cette problématique de pérennité organisationnelle peut se poser à toute entreprise, la nécessité de rester aligner avec ses constantes semble particulièrement cruciale pour les entreprises « à mission », ou celles

dont la motivation des salariés est fortement liée à la culture et aux valeurs originelles de l'entreprise.

6. Conclusion et limites

Cette recherche met en évidence que les spécificités du cadre managérial des PME mènent à l'apparition d'un nouveau facteur favorisant l'adoption d'une IM, ici l'entreprise libérée. Face à des éléments dénaturants, les dirigeants ne souhaitent pas évoluer vers une organisation classique perçue comme éloignant la PME de ses valeurs et de son identité. La libération de l'entreprise est apparue comme une solution aux problèmes rencontrés, permettant à la fois à l'entreprise de continuer à se développer tout en assurant sa pérennité organisationnelle.

Nous avons ici considéré le seul cas de l'entreprise libérée, une IM qui transforme radicalement le mode de fonctionnement de l'entreprise et qui apparaît d'autant plus radicale en PME eu égard à la place prépondérante classiquement occupée par le dirigeant. Si 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, Volberda et al. (2013) mettent en évidence qu'une opérationnalisation de l'IM sur une pratique précise peut nuire à la généralisation des résultats à d'autres types d'IM. Une voie de recherche issue de cette limite serait d'explorer les facteurs motivants l'adoption d'autres types d'IM en PME, afin de vérifier si le facteur relevé dans le cadre de la libération de l'entreprise est également identifié.

Nous avons également montré que l'impulsion de la libération est donnée par le dirigeant. Or celle-ci a pour conséquence une perte d'une part de son pouvoir décisionnel. Une piste de recherche serait de s'intéresser de façon approfondie au profil du dirigeant choisissant de libérer l'entreprise. L'histoire et les valeurs personnelles des dirigeants des entreprises étudiées semblent en outre entrer en cohérence avec la philosophie de l'entreprise libérée. Plus généralement, une voie de recherche future serait de tenter de cartographier des profils de dirigeants selon le type d'IM adoptée face à un même besoin.

7 Bibliographie

- 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.
- 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.
- Antoine, M., Donis, C., Rousseau, A., & Taskin, L. (2017). La libération des entreprises : une approche diagnostique par le design organisationnel, XXIII(56), 163-184.
- 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.
- Autissier, D., J. Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : rupture ou évolution du management. *Question(s) de management*, 13(2), 25.
- 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.
- 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.
- Bhattacharya, M., & Bloch, H. (2004). Determinants of Innovation. *Small Business Economics*, 22(2), 155-162.
- 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.
- Boldrini, J.-C. (2008). Caractériser les pratiques de conception des PME pour mieux accompagner leurs projets d'innovation. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 9.
- 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.
- Carroll, A. B., & Näsi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking: Themes from a Finnish conference. *Business Ethics: A European Review*, 6(1), 46-51.
- Chabaud, D., & Sammut, S. (2016). Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(1), 7.
- Chollet, B., & Geraudel, M. (2010). Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché. *Finance contrôle stratégie*, 12(2), 5-32.
- 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?

- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 19.
- 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>
- de Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M. (2006). Determinants of Product Innovation in Small Firms: A Comparison Across Industries. *International Small Business Journal*, 24(6), 587-609.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American sociological review*, 48(2), 147-160.
- 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.
- Drucker, P. (1954). *The principles of management*. New York.
- Dubouloz, S., & Bocquet, R. (2013). Innovation organisationnelle. S'ouvrir pour innover plus ? *Revue française de gestion*, 39(235), 129-147.
- Dubouloz, S., & Mattelin Pierrard, C. (2017). Mieux comprendre le phénomène d'adoption d'une innovation managériale grâce aux caractéristiques et représentation sociale des dirigeants. Le cas de l'entreprise libérée. Présenté à Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2017, Lyon.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale-Prévoyance. Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*.
- 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.
- 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.
- Gast, J., Werner, A., & Kraus, S. (2017). Antecedents of the small firm effect: the role of knowledge spillover and blocked mobility for employee entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 277-297.
- 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.
- Géraudel, M., & Chollet, B. (2009). Quand la PME bénéficie du bouche à oreille : l'effet combiné de la personnalité du dirigeant et de son réseau personnel. *Management international*, 13(4), 47.
- Géraudel, M., Gast, J., & Gundolf, K. (2016). New product and service launching in new ventures: a multilevel approach to innovation antecedents. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(4), 353-367.
- Getz, & Carney. (2012). *Liberté & Cie: Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises* (Fayard).

- 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.
- 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., Teglberg, A.-C., & Raullet-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. (2014). *Le processus d'implantation d'une innovation managériale : le cas de l'animation à intervalle court dans la société Schneider Electric*. Thèse de doctorat. Université de Montpellier.
- 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.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*.
- Gronum, S., Verreyne, M.-L., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257-282.
- Gundolf, K., Gast, J., & Géraudel, M. (2017). STARTUPS' INNOVATION BEHAVIOUR: AN INVESTIGATION INTO THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL MOTIVATIONS. *International Journal of Innovation Management*, 21(07), 1750054.
- Hadjimanolis, A. (2000). An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country. *R and D Management*, 30(3), 235-246.
- 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.
- 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.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Hausman, A. (2005). Innovativeness among small businesses: Theory and propositions for future research. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 773-782.
- 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.
- 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.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, 33(4), 397-421.

- 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., & Carrier, C. (2002). Innovation et PME. In *Les PME: Bilan et perspectives*.
- Julien, P.-A., Leyronas, C., Makita, J., & Moreau, É. (2009). La capacité d'absorption, l'élément clé dans la compréhension de la relation entre information et innovation: Le cas des PME du Congo-Brazzaville. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(2), 133.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME. In *Perspectives en management stratégique* (Éditions Economica). Paris.
- 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.
- 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.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. (2006). L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (160), 81-105.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue française de gestion*, 39(235), 77-90.
- Lefebvre, E. (1991). Profil distinctif des dirigeants de PME innovatrices. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(3), 7.
- 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.
- Letierce, C. (2018). Innovations managériales : quelles visions du management de proximité ? Présenté à AIMS XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Lorsch, J. W. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 28(2).
- 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.
- Malerba, F. (2004). *Sectoral Systems of Innovation: Concept, Issues and Analysis of Six Major Sectors in Europe* (Cambridge University Press).
- 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.
- 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.

- McAdam, R. (2002). Large Scale Innovation Reengineering Methodology in SMEs: Positivistic and Phenomenological Approaches. *International Small Business Journal*, 20(1), 33-52.
- Messeghem. (1998). *Les spécificités de la PME face à l'assurance qualité* (Edition Economica). Paris.
- 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.
- 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*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (De Boeck Supérieur).
- Mintzberg. (1984). *Le manager au quotidien: les dix rôles du cadre* (Organisation).
- 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).
- 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.
- Parent, J. (1978). *Les firmes industrielles – croissance des firmes et structures industrielles* (Presses universitaires de France). 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.
- 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., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (New York : Harpers and Row).
- Quairel, F., & Auberger, 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).
- Rave-Habhab, S. (2011). Place de la culture d'entreprise dans un processus d'innovation chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter sites. *Management & Avenir*, 50(10), 78.
- 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.
- Snow, C. C. (1976). The Role of Managerial Perceptions in Organizational Adaptation: An Exploratory Study. *Academy of Management Proceedings*, p. 249-255.

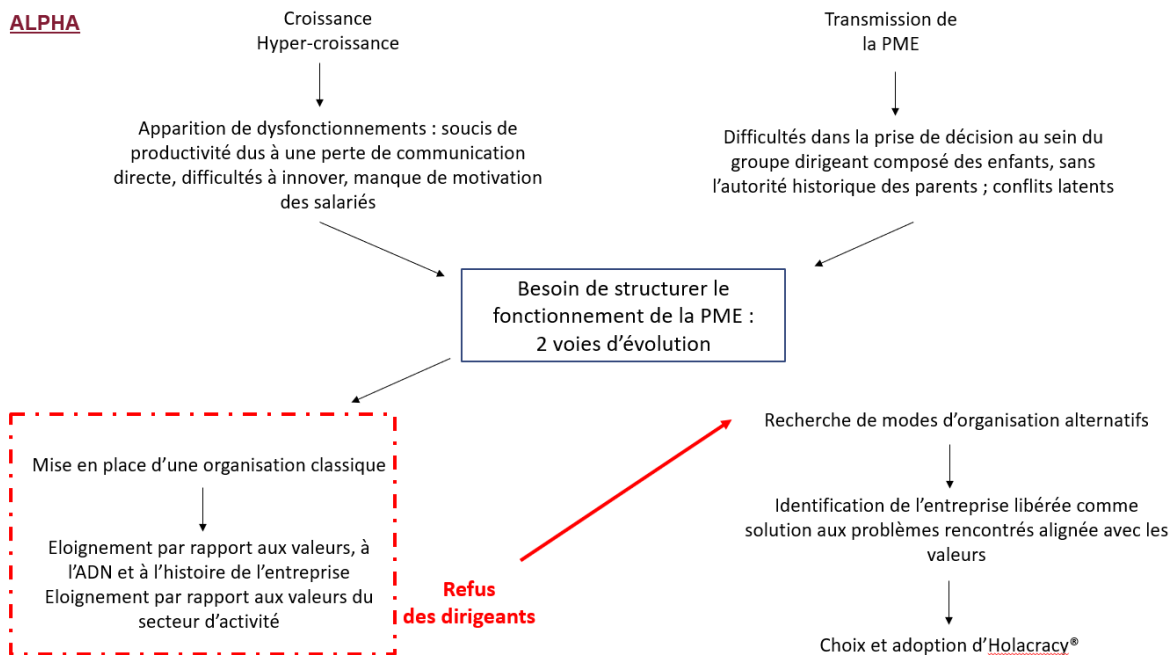
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6).
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a.
- Teyssier, 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. (1999). *Les PME* (Flammarion). Paris.
- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, (144), 119-138.
- Torrès, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie* (Habilitation à Diriger des Recherches). Université de Caen Basse Normandie.
- Torres, O. (2004). 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.
- 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: Management Innovation and Leadership. *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.
- Villesèque-Dubus, Chapellier, Mignon, & Mazars-Chapelon. (2017). *L'innovation managériale: Les multiples voies d'une spirale vertueuse*.
- 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.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small, 45.
- 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.
- Zmud, R. W. (1984). An examination of "push-pull" theory applied to process innovation in knowledge work. *Management science*, 30(6), 727-738.

ANNEXE A : GRILLE DE CODAGE

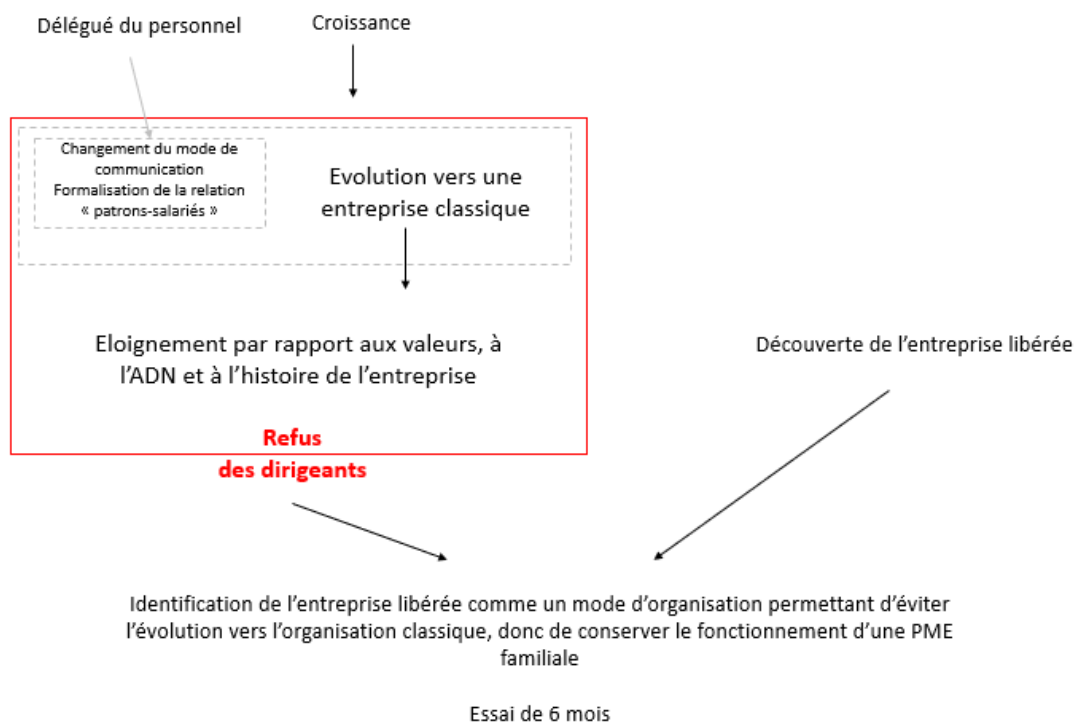
Thématiques	Sous-thématiques	Items
Histoire, culture et valeurs de l'entreprise	ADN et valeurs	Valeurs Engagements de l'entreprise
	Phases d'évolution de l'entreprise	Gouvernance Activités
	Perceptions	Perception des relations de travail Perception du rôle de l'entreprise dans la société Perception de l'organisation classique
Facteurs déclencheurs de la libération	Nature	Croissance Besoin de structuration Refus d'évoluer vers une organisation classique Changement de gouvernance Valeurs et ADN
Mode d'organisation	Mode d'organisation avant la libération	Formalisation du travail Centralisation du pouvoir de décision Proximité dirigeant-salarié Division verticale du travail Dysfonctionnements Evolutions envisagées
	Choix de l'entreprise libérée	Recherche d'un mode d'organisation alternatif Alignement avec les valeurs Structuration Pérennisation de l'ADN

ANNEXE B : CARTES COGNITIVES POUR LES CAS ALPHA ET OMEGA

ALPHA



OMEGA



ANNEXE C : TABLEAU COMPARATIF DES CAS

Points de comparaison	Alpha	Omega
Culture spécifique	Entreprise pionnière de l'Agriculture Biologique Forte vision du rôle sociétal de l'entreprise PME reprise par les enfants des fondateurs qui portent l'histoire de l'entreprise	PME rachetée par 5 anciens salariés lors du départ à la retraite du fondateur en 2011 Entreprise de passionnés de jeux Entreprise pionnière de la vente sur Internet
Contexte de l'entreprise avant la libération	Croissance forte, voir hyper-croissance Changement de gouvernance : transmission de la PME des parents aux enfants Cela entraînait des dysfonctionnements (inefficacités, etc.)	Croissance (mais hyper-croissance postérieure à la libération) Formalisation du mode de communication (élection d'un délégué du personnel)
Mode d'organisation avant la libération	Déjà relativement libéré, mais centralisation d'un certain nombre de décisions dans les mains des dirigeants	Déjà relativement libéré, mais centralisation d'un certain nombre de décisions dans les mains des dirigeants
Obsolescence de l'ancien mode d'organisation	Fortement ressentie : présence de dysfonctionnements clairement identifiés dans le mode d'organisation qui était alors en place	Peu ressentie : évolution du mode de communication, mais pas de dysfonctionnements tels que des démotivations, des ralentissements de la croissance, etc.
Processus de découverte de l'entreprise libérée	Intentionnel : processus de recherche de modes d'organisation alternatifs à l'organisation classique pour faire face aux problèmes rencontrés	Moins intentionnel, systématique qu'Alpha. Concours de circonstances et saisie d'opportunités. Effet déclencheur de l'émission « Le Bonheur au Travail » sur Arte en 2015
Objectifs associés à la libération de l'entreprise	Holacracy® vue comme la solution aux problèmes rencontrés. Répondait aux objectifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> - Apporter de la structure - Rester alignés avec les valeurs ; ne pas devenir une organisation classique 	Libération de l'entreprise n'est pas perçue comme « la » solution. D'abord envisagée comme un essai de 6 mois. N'était pas un moyen d'apporter de la structure. Était un moyen de rester fidèle à leur fonctionnement de PME familiale, de ne pas devenir une organisation classique en grossissant
Vision de l'entreprise classique	Négative ; ne veulent pas évoluer vers une organisation pyramidale, avec des systèmes de contrôles, sanctions-récompenses.	Négative ; ne veulent pas évoluer vers une organisation pyramidale, avec des rapports « patrons-salariés » marqués. Difficulté à conserver la valeur « confiance » dans l'organisation classique.

